

Gestão de Recursos Humanos: um Estudo na Empresa Grupo Adservi Ltda. de Sc

Roberta Inês Maier
robertamaier@hotmail.com
UNIASSELVI/FADESC

Helio Alves da Cruz
adm.helio@bol.com.br
UNIASSELVI/FADESC

Resumo: O estudo aqui apresentado, voltado à Gestão de Recursos Humanos, tem por objetivo identificar os processos, atividades e controles no Departamento de Recursos Humanos da Empresa Grupo Adservi Ltda. A Gestão de Recursos Humanos baseia-se atualmente no fato de que o desempenho das organizações depende da contribuição das pessoas que as compõem, da maneira como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento. O departamento de recursos humanos atualmente tem fundamental importância e se depara com o grande desafio diante das mudanças hoje apresentadas para a participação desta área no bom desempenho e resultado dos colaboradores e das organizações. Diante das atividades necessárias para promover continuamente a motivação de seus colaboradores, conforme evidenciado por diversos especialistas na área, permitindo assim que os resultados apresentados sejam maximizados. Ao final do trabalho, pode-se perceber que a empresa apresenta não somente consciência diante da legislação e cumpre com os processos, atividades e controles pertinentes ao departamento de recursos humanos, como está atentamente a par das novas práticas desenvolvidas pelo departamento de recursos humanos com intuito de gerar maior satisfação dos colaboradores e desta forma, maior produtividade.

Palavras Chave: Pessoas - Recursos Humanos - Processos - Gestão - Organizações

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com o avanço da globalização, a sociedade está atravessando um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. É primordial a capacidade de aprendizagem e de aceitar novas mudanças, pois com o aumento da competitividade e do número de informações disponíveis, é necessário que as empresas reavaliem e busquem novas estratégias para crescer no mercado em que atuam.

A área de Recursos Humanos é definida como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre empresa e pessoas, no longo prazo. Porém, o RH da empresa não deve resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ter sua administração sob a responsabilidade de um departamento, ou de uma função.

As transformações que estão ocorrendo nas organizações estão exigindo uma nova formatação e um novo papel para o RH. As pessoas estão deixando de ser simples recursos organizacionais que precisam ser administrados e controlados pelas empresas para o alcance exclusivo de metas financeiras.

Diante deste contexto vivenciado pelas organizações, caracterizado por mudanças constantes, torna-se fundamental, em qualquer empresa, uma administração voltada para a gestão de recursos humanos, visto que a continuidade de sua existência será determinada pela qualidade agregada aos seus produtos ou serviços, tendo como base “pessoas” motivadas e com alto nível de qualidade pessoal e profissional.

Saber entender as reais necessidades dos clientes, é essencial para o bom funcionamento da empresa, para que seja realizada uma prestação de serviço eficaz e eficiente.

1.1 PROBLEMA

Planejar a área de RH é fundamental, pois o ambiente empresarial está cada vez mais exigente e rigoroso com as organizações. Não há mais espaço para as empresas que seguem modelos de gestão antiquados.

As mesmas precisam adequar-se as necessidades humanas, de uma forma integrada, sejam elas clientes, proprietários, fornecedores, entre outras. O equilíbrio dinâmico entre todas as áreas da empresa e do ambiente passa a ser fundamental, pois as mudanças estão mais rápidas, constantes e significativas.

Sendo assim, busca-se responder a seguinte pergunta: Quais os processos, atividades e controles necessários na área de RH de uma organização?

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante das bruscas mudanças ocorridas no RH, e com a intenção de identificar quais procedimentos, atividades, rotinas e controles são necessários ao setor, busca-se analisar de maneira prática, o desenvolvimento e a rotina do RH do Grupo Adservi.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar as práticas, os processos atividades e controles no Departamento de Recursos Humanos do Grupo Adservi, uma empresa especializada em terceirização de serviços e segurança patrimonial.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar teorias, conceito e práticas de Gestão de Recursos Humanos na organização.
- Levantar o perfil dos funcionários.
- Descrever as atividades e rotinas na área de Recursos Humanos.
- Analisar os controles internos adotados na área de Recursos Humanos da empresa pesquisada.
- Descrever as práticas de Gestão de Recursos Humanos na organização.
- Mostrar a importância do acordo coletivo de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Steffan (1999), a fundamentação teórica é a consequência do resultado da seleção de teorias, conceitos, métodos e procedimentos que os pesquisadores necessitam para descrever e explicar objetivamente o objeto da pesquisa.

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Recursos Humanos, sendo reconhecida pelos gestores como algo fundamental para o sucesso de qualquer organização, deverá ser analisada como algo que se torna cada vez mais importante se for defendida a ideia de que o recurso principal de qualquer organização são as pessoas.

Chiavenato (1999) coloca a grande importância dos seres humanos no contexto organizacional, sendo a questão básica tratá-los como recursos organizacionais ou como parceiros da organização.

Na visão de Toledo (1999), pode ser definida como a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado.

Assim, pode-se dizer que a Gestão de Recursos Humanos consiste no planejamento da organização, no trabalho com pessoas, em ter sensibilidade no ato de gerenciar as ideias dos colaboradores com benefícios do trabalho da empresa. É uma área multidisciplinar que envolve vários conhecimentos em diversas áreas.

A missão do órgão de Recursos Humanos, que era predominantemente servir de “amortecedor” das insatisfações de pessoal e ser um órgão técnico-administrativo relativamente isolado da direção de empresa, passa a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações como um todo.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Quando se observa a história de recursos humanos, percebe-se que a função de RH tem sido caracterizada por uma postura de adaptação frente às situações que se apresentam. Sua história deixou evidente que se trata de uma área sensível e influenciável pelas transformações vividas pelo sistema social.

Fischer (2002) lembra que a função de RH surge sempre como consequência e não como causa dos processos de mudança que acontecem dentro ou fora da empresa. É neste

contexto que Castro, Kilimnik e Sant'anna (2008) apontam desafios para a área, assegurando a necessidade de mudanças, nos sistemas de comunicação e de tomada de decisões, nas políticas e práticas de gestão de pessoas, mas principalmente na mentalidade, nos valores e na cultura organizacional.

Dutra (2006) reforça essa ideia demonstrando uma visão para a gestão de pessoas, em que indivíduos e empresas mutuamente agregam valores para si, tais como aprendizagem, individualidade e competência.

O que fica evidente na história da área de Recursos Humanos é que ela está em processo permanente de evolução, sempre se adaptando às contingências, bem como se adequando às novas exigências.

2.3 MODELOS DE GESTÃO

Fischer (2002) descreve modelo de gestão como a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, através da definição de princípios, estratégias, políticas e práticas por meio dos quais implementa procedimentos e orienta a atuação dos gestores e seus subordinados.

A adaptação dos modelos de gestão depende de fatores internos e externos às organizações. Destacam-se como fatores internos, o produto e/ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Já os externos, a cultura de trabalho da sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho (FISCHER, 2002).

É fundamental que as medidas e características quanto ao modelo de gestão adotado sejam coerentes às ações e decisões tomadas pela organização, de modo que não se contradigam, podendo ter consequências desastrosas quando aplicadas em contextos diferentes, tanto históricos quanto setoriais (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Fischer (2002) classifica as correntes de gestão de pessoas em quatro categorias principais: modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como gestão por competências.

2.4 SUBSISTEMAS DA ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Atualmente a gestão de pessoas deve estar alinhada com o negócio e a estratégia da organização (BECKER, *et al.*, 2001), com o conceito de gestão de pessoas transitando para a gestão estratégica de pessoas, onde a função de recursos humanos é ressaltada, no intuito de propiciar mudanças dentro da organização e servir como um instrumento estratégico que oriente aos melhores caminhos diante dos desafios encontrados no ambiente empresarial (ALBUQUERQUE, 2002). Os principais subsistemas de Recursos Humanos são apresentados a seguir:

2.3.1 Recrutamento e Seleção

A atividade de recrutamento de pessoal envolve alternativa e contato com o mercado de mão-de-obra, disponibilizando e divulgando propostas de emprego, buscando candidatos capacitados. Está é uma função que requer eficiência, evitando assim, alto índice de giro de pessoal, custos desnecessários com recrutamento e funcionários pouco qualificados que comprometam o ambiente de trabalho.

Franco (2002) destaca que a capacidade de atrair e reter talentos passa a representar o principal desafio em recrutamento e seleção, tendo em vista sua grande importância ao fornecer os talentos necessários à sobrevivência e ao crescimento das empresas.

O recrutamento pode ser interno ou externo e os dois tipos de recrutamento apresentam vantagens e desvantagens que podem estar relacionados a diversos fatores, como: rapidez do processo, custo de realização, confiança, motivação dos funcionários e até mesmo clima organizacional, como pode ser visto na Tabela 1.

Quadro 1: Recrutamento Interno e Externo: Vantagens e Desvantagens

	Vantagens	Desvantagens
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades de investimento de menor ordem • Rapidez no processo • Disponibilidade de investimentos para outras atividades • Segurança em relação aos seus recursos humanos • Motivação das pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas conectadas com a cultura (“ideias viciadas”) • Relacionamentos em conflito • Excesso nas promoções • Protecionismo • Baixa racionalidade no processo.
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Renovação das pessoas na organização • Ausência de conflitos em relacionamentos • Ausência de protecionismo, nepotismo • Manutenção da racionalidade no processo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior necessidade de investimento para atrair o público alvo • Insegurança em relação às pessoas a serem contratadas • Demora no processo • Desmotivação das pessoas que já atuam na organização.

Fonte: Adaptado de Araújo (2006).

A utilização de um ou outro tipo de recrutamento deverá respeitar a realidade e necessidade de cada organização, não existindo, portanto, uma única maneira correta de recrutar e selecionar.

2.4.2 Treinamento e Desenvolvimento

Atualmente, as empresas procuram desenvolver um diferencial frente aos concorrentes e para isso é necessário que seus empregados tenham competência, ou seja, possuam conhecimentos e habilidades para lidar com novos processos e sistemas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Conforme Araújo (2006) a área de Treinamento e Desenvolvimento, conhecida como T&D, foi criada dentro das organizações com a intenção de capacitar as pessoas a ocupar determinados cargos ou desenvolver-se dentro daquele que ela ocupa.

O conceito de treinamento vai além da capacitação para o desempenho excelente das tarefas específicas do cargo, sendo considerado um meio para que as pessoas desenvolvam

suas competências para contribuir com os objetivos organizacionais. Neste sentido, o treinamento, por exemplo, é uma ferramenta que contribui significativamente para a capacidade de absorção de novas tecnologias e inovações, processos estes vitais para o desenvolvimento empresarial.

2.4.3 Remuneração e Motivação

A remuneração estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, e tem crescido devido à necessidade de se encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. Para Wood e Picarelli (2004), a remuneração estratégica contempla diversas formas de remuneração, com destaque para: remuneração funcional, salário indireto (benefícios), remuneração por habilidades, remuneração por competências, remuneração variável e participação acionária.

De acordo com Vergara (*apud* FERREIRA; VILAS BOAS, 2008) a motivação é uma característica individual. Algumas pessoas sintam-se extremamente motivadas a realizarem determinadas tarefas enquanto outras se tornam altamente desmotivadas realizando a mesma tarefa, o que condiciona as motivações de cada um, serão as diferentes necessidades que possuem.

Assim, utilizar o salário no processo de motivação é possível através da interação dele com os fatores cognitivos do indivíduo, sendo portanto preciso entender os valores da pessoa, o contexto em que ocorre a situação e, a partir destas considerações, verificar como o salário pode contribuir para a criação de ambiente motivador (FERREIRA, 2006).

2.5 A IMPORTÂNCIA DO ACORDO COLETIVO DE TRABALHO

O acordo coletivo de trabalho possibilita às partes a pactuação de regras que não tem previsão direta nas leis e que não podem ser celebradas em contrato individual.

O Acordo Coletivo de Trabalho está disposto no § 1º do artigo 611 da Consolidação das Leis do Trabalho e é ato jurídico celebrado entre uma entidade sindical laboral de certa categoria profissional e uma ou mais empresas da correspondente categoria econômica, no qual se estabelecem regras próprias na relação trabalhista existente entre a empresa e seus empregados.

Para que o acordo coletivo de trabalho tenha validade, é necessária uma negociação coletiva entre empresa, empregados e sindicato, com o intuito de aprovar as regras que serão nele contidas de interesse das partes, em uma Assembleia Geral de Trabalhadores realizada especialmente para este fim (SERRA, 2012).

Caso as partes (empregador, empregados e sindicato) aceitem a proposta do acordo coletivo de trabalho, uma minuta deve ser elaborada e uma cópia deve ser depositada na Delegacia Regional do Trabalho para que seja submetida à devida fiscalização.

Serra (2012), ressalta-se que tamanha é a sua importância no âmbito das relações de trabalho que o próprio ordenamento jurídico estabelece que alguns institutos jurídicos somente terão validade se estiverem previstos em acordo coletivo de trabalho.

3 METODOLOGIA

O objetivo fundamental da ciência é chegar à veracidade dos fatos por meio de um método que permita atingir determinado conhecimento. Define-se método como o caminho

para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento (GIL, 1994).

A pesquisa de campo utilizada para fins de realização deste trabalho na empresa foi do tipo exploratória e, teve, como metodologia de coleta de dados, um levantamento através da aplicação de questionários aplicados pessoalmente aos funcionários da empresa, visando ter contato direto com os profissionais.

O levantamento através de entrevista pessoal foi escolhido por termos a possibilidade de obter respostas mais complexas e com grande quantidade de informações.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa com uma amostra reduzida, e não probalística, para facilitar a participação ativa do entrevistador na busca dos porquês com mais profundidade.

Com isso, os resultados não foram tratados estatisticamente e também não servirão como base para qualquer tomada de decisões, os resultados servem apenas para gerar a reflexão sobre o assunto.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com os objetivos e problemas, este trabalho teve como base, pesquisas bibliográficas e a coleta de dados por meio de questionário.

3.2 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

3.2.1 Caracterização do método realizado

Para a análise do objeto de estudo proposto no artigo, foi necessário realizar um levantamento de dados através de entrevista pessoal.

A presente pesquisa compreendeu 24 entrevistas com colaboradores e foi realizada na Matriz do Grupo Adservi, localizada na cidade de São José/SC.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 BREVE HISTÓRICO DO GRUPO ADSERVI

O Grupo Adservi, possui 15 anos de experiência no mercado de terceirização de serviços e segurança patrimonial, possuindo cerca de 1500 colaboradores atuando em diversas regiões do Estado, sendo que 30 atuam na Matriz localizada em São José – SC.

Seguindo uma política de qualidade moderna e arrojada, que visa superar as expectativas dos clientes desde o planejamento até a administração dos serviços.

Ao longo desse período, atende empresas de pequeno, médio e grande porte sendo elas hospitais, universidades, condomínios, comércio e residências em geral. A empresa oferece serviços de colocação de mão de obra terceirizada, especializada, com treinamento, orientação e supervisão constantes para cada função e posto de serviço, adequando seu procedimento padrão à cultura e necessidades específicas de cada cliente.

data prevista para admissão, cargo pretendido, carga horária, e outras informações importantes para a divulgação da vaga.

Após a divulgação da vaga e recebimento dos currículos, é feito pelo RH um filtro de acordo com o cargo pretendido. Os currículos que se encaixam no perfil solicitado são encaminhados aos diretores ou gerentes para entrevistas, e os selecionados passam por uma avaliação psicológica, indispensável para a admissão, e aí então faz-se o processo de contratação.

- Demissão: quando a iniciativa é da empresa, ocorre o pagamento do aviso prévio, sendo o aviso indenizado, dispensando o empregado de cumprir o aviso trabalhado.

- Processo trabalhistas: o grupo apresenta apenas um processo aberto por um funcionário que perdeu a causa.

- Serviço terceirizado: como o grupo é especializado em terceirização de serviços, conta com 1500 colaboradores atuando em diversas regiões, todos os honorários e benefícios são repassados dos clientes para o Grupo Adservi que é responsável por todo o processo de admissão de pessoal para pagamento da folha.

Desde o ano de 2008 o Grupo colocou em funcionamento o Plano de Cargos e Salários, por entender que esta é uma das melhores formas de redução de custos e aumento da lucratividade.

4.4 CONTROLES NA FOLHA DE PAGAMENTO

O RH do Grupo Adservi possui alguns procedimentos internos:

- Aumento salarial: é encaminhada solicitação de aumento salarial junto com Acordo Coletivo de Trabalho firmado entre os Sindicatos dos Trabalhadores e das Empresas para a assinatura do presidente do Grupo, só então é concedido o aumento. Lembrando que o acordo entre trabalhadores e empresas é feito anualmente e homologado no Ministério do Trabalho.

- Horários: o Grupo Adservi trabalha com banco de horas, acordo também homologado entre os sindicatos, sendo pagas as horas acumuladas conforme prevê a legislação.

É publicado na intranet da empresa um relatório com as horas de todos os colaboradores, para acompanhamento das horas extras e horas faltantes.

- Benefícios: além dos benefícios previstos em lei, o grupo disponibiliza benefícios como apoio à formação e qualificação profissional, e outros como vale-alimentação e transporte.

Para os benefícios de apoio à formação e qualificação, são concedidas bolsas de estudo, onde a empresa paga 50% do valor pago pelo colaborador. Para conseguir a bolsa é necessário encaminhar ao RH solicitação do apoio devidamente assinado pela gerência, com argumentos para se conceder tal benefício, sendo a autorização final do presidente do Grupo.

O pagamento dos proventos é feito todo quinto dia útil de cada mês, sem nunca atrasar, é feito depósito em conta bancária, através de bancos com quem a empresa tem convênios.

Os vales alimentação e transporte são descontados do trabalhador quando pega férias de acordo com a quantidade de dias ausente.

Além de todos os procedimentos citados seguidos pela empresa, há ainda a ginástica laboral, que são exercícios de alongamentos e físicos orientados durante o horário de expediente, objetivando benefícios individuais no trabalho.

A empresa disponibiliza ainda a integração dos colaboradores com práticas desportivas. Realiza confraternizações ao longo do ano para todos os colaboradores e acompanhantes.

Para Gil (2006), para motivar as pessoas é necessário, valorizar, reconhecer, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer as funções, delegar autoridades, fazer avaliações e promover mudanças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade contemporânea vem atravessando uma fase de transição e de transformação na sociedade e na economia, uma transformação que envolve a transferência de importância do capital financeiro para o capital intelectual, que resultam num processo de reestruturação produtiva.

Neste ambiente de intensa competição, o modo como se faz Administração de Recursos Humanos está sendo modificado de maneira brusca. Até certo tempo o foco do departamento de recursos humanos era de realizar atividades burocráticas, atualmente é de administrar juntamente com os colaboradores, os tratando como parceiros e não mais como recursos.

Com a constante mudança nesse ambiente exigente por inovação, o papel da gestão de pessoas é a criação e manutenção de uma estrutura que permita com que a inovação seja não só criada, mas comunicada, aceita, testada e implementada, além de exigir da gerência o comprometimento com a inovação para que seja dada liberdade aos funcionários da empresa e incentivar comportamentos audaciosos, para que eles sintam tentados a criar, inovar.

O problema da pesquisa resume-se em apenas uma questão: “Quais eram os processos, atividades e controles necessários na área de recursos humanos?”.

Verificou-se que a empresa tem todo o cuidado em se manter atualizada ao mercado de trabalho atual, garantindo aos colaboradores a parceria de se trabalhar para alcançar o objetivo final, tratando-os como parceiros e não somente como mão-de-obra.

Ficou evidente que a empresa se preocupa com o seu capital intelectual, disponibilizando benefícios para garantir sempre excelência na motivação de todos, como também cumpre com as atividades necessárias e indispensáveis ao departamento de recursos humanos.

O objetivo geral de: “identificar as práticas, os processos, atividades e controles no Departamento de Recursos Humanos do Grupo Adservi”, foram satisfeitas, considerando que todas as rotinas essenciais para a organização de qualquer empresa são desenvolvidas.

É evidente a preocupação em se seguir os procedimentos e rotinas, com o intuito de se garantir o máximo de motivação possível para todos os colaboradores, evitando assim privilégios à alguns e desvios de recursos fornecidos.

De tempos em tempos é feita auditoria interna e anualmente externa a fim de se identificar a correta aplicação dos procedimentos definidos, para se maximizar os resultados.

6 REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.** A gestão estratégica de pessoas. 7 ed. São Paulo: Gente, 2002.
- ARAÚJO, L. C.** Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.
- BECKER, B.** Gestão estratégica de pessoas com scorecard. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A.** A administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005
- CHIAVENATO, I.** Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 10ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, A.** Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes. Dissertação (mestrado) – Universidade federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, 2006.
- _____; **VILAS BOAS, A. A.** Gestão de pessoas – Vol. II. Rio de Janeiro: Cederj, 2008.
- FISCHER, A. L.** As pessoas na organização. 9 ed. São Paulo: Gente, 2002.
- FRANCO, S.** Recrutamento e Seleção: a hora da verdade. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C.** Administração de recursos humanos: um enfoque empresarial. São Paulo: Atlas, 1994.
- SERRA, D. B.** A importância do acordo coletivo de trabalho entre empregador e empregados. Jus Navigandi, Teresina, ano 17, 2012. Disponível em <http://jus.com.br/revista/texto/22513> Acesso em: 15 de abril de 2013.
- TOLEDO, F.** Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- VERGARA, S. C.** Gestão de pessoas. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008
- WOOD, T.; PICARELLI, V.** Remuneração Estratégica. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.