

Consultoria de Recursos Humanos no grupo Brali

Fernanda Santos de Souza^a
Karen Cristina Santos dos Prazeres^b
Tathiane Cavalcante^c

Resumo

Aborda-se neste projeto, assuntos variados em relação ao que foi pesquisado na empresa BRALI Terminais que atua no ramo de operações portuárias, e como tema a Consultoria em Recursos Humanos. Através da pesquisa de campo, foi apontado o seguinte problema: Como um departamento de recursos humanos bem estruturado, considerando uma visão sistêmica, pode contribuir para o bom desenvolvimento de uma organização sendo um setor de participação estratégica? O objetivo deste relatório é mostrar a importância da inclusão da Consultoria para a interação dos Recursos Humanos com a terceirização. Realizamos uma pesquisa de campo, com análise qualitativa e quantitativa, uso de questionários e entrevistas com o gestor de RH e colaboradores e um levantamento bibliográfico sobre os temas. Os resultados mostram que a Consultoria torna-se importante para a prática de desenvolvimento organizacional, favorecendo assim a relação do Recursos Humanos com a terceirização, com enfoque na orientação para resultados, delegação de autoridade e tarefas, inovações técnicas e suas relações com o ambiente.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Recrutamento e Seleção. Treinamento e Desenvolvimento. Consultoria.

1. Introdução

No mercado dinâmico externo atual destaca-se a empresa bem estrutura que saiba se adaptar e projetar tendências, desenhando novos cenários e buscando constantemente por soluções inovadoras. Para isso, é fundamental o papel do departamento de recursos humanos atento às mudanças e cuidando da realidade das pessoas que compõem a organização. É imprescindível o posicionamento sistêmico e coerente do RH, de modo a integrar as áreas e potencializar os resultados da empresa através das pessoas.

Para essa pesquisa com o tema de Consultoria foi realizado um levantamento de dados de todos os processos do Grupo Brali Terminais através de seu departamento de

^a Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

^b Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

^c Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

recursos humanos, com a finalidade de entender o funcionamento da organização e a efetividade do departamento nas ações cotidianas.

Este estudo está organizado conforme a seguir: na parte I, a Introdução discorre-se sobre o Problema de pesquisa, as Hipóteses, os Objetivos geral e específicos e a Justificativa. Na parte II aborda-se a Metodologia do trabalho. A parte III, o Referencial Teórico apresentando os temas recrutamento e seleção, a importância do recrutamento e seleção para o desenvolvimento sustentável organizacional, fatores críticos de sucesso organizacional na visibilidade para o mercado e treinamento e desenvolvimento.

A parte IV trata da Análise e Discussões de dados. A parte V e VI trata das considerações finais e recomendações.

O problema da pesquisa é: Como um departamento de recursos humanos bem estruturado, considerando uma visão sistêmica, pode contribuir para o bom desenvolvimento de uma organização, sendo um setor de participação estratégica?

As problemáticas encontradas foram: desmotivação devido a terceirização; falta de aderência aos programas de treinamentos e desenvolvimentos; gerentes de cada área com responsabilidades que são do departamento de recursos humanos, gerando divergência de informações e opiniões; ausência de atenção aos processos da organização na concepção sistêmica; disponibilidade de maior atenção para SQS.

Os objetivos dividem-se em geral e específicos. O geral consiste em evidenciar a importância de um departamento estruturado de recursos humanos consciente dos seus impactos e de suas responsabilidades para o desenvolvimento sustentável de uma empresa. Já os específicos são: descrever como uma gestão sistêmica contribui para atingir resultados mais eficazes na organização; evidenciar os benefícios da gestão estratégica de pessoas; analisar como a implantação do programa 5S auxilia na melhora da avaliação e nas tomadas de decisões de maneira mais precisa; ressaltar a contribuição do RH para agregar valores às questões de segurança, qualidade, saúde e meio ambiente.

Este trabalho mostra a importância da inclusão da Consultoria para a interação dos Recursos Humanos com a terceirização. Diante deste cenário, torna-se importante a prática de desenvolvimento organizacional, favorecendo assim a relação de ambos, com enfoque na orientação para resultados, delegação de autoridade e tarefas, inovações técnicas e suas relações com o ambiente.

Por isso, esse estudo justifica-se como um tema relevante para a gestão, permitindo assim aos colaboradores e a todos os envolvidos absorverem e produzirem conhecimento, bem como, contribuir para a geração de valor a suas respectivas

organizações, ajudar com a melhora de seus desempenhos, identificar e tratar possíveis problemas que poderão encontrar na área de Recursos Humanos.

O presente trabalho também se mostra importante para a sociedade, pois ajuda a adquirir conhecimentos e conseqüentemente auxiliar futuros formandos e pesquisadores a entenderem e tirar dúvidas sobre o tema, e assim usar o mesmo como base para estudos futuros.

2. Metodologia

De acordo com Gil (1991), o estudo de caso é caracterizado pela apreensão exaustiva e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

O autor acrescenta que o delineamento se fundamenta na ideia de que a “análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa”. (GIL, 1991, p. 79).

Para o desenvolvimento deste projeto, foi realizado um estudo de caso, a partir de uma pesquisa de campo, com uso de questionários e entrevistas com o gestor de RH e funcionários. Também foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os temas: Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Consultoria, com a finalidade de agregar contribuições de diferentes autores sobre esse tema.

O estudo de campo permite analisar o local e a situação, observando uma determinada realidade e buscando soluções para o problema.

A pesquisa foi desenvolvida através de entrevistas abertas com funcionários da empresa, funcionários terceirizados, responsáveis pelo RH, DP e membros da equipe, assim captando as problemáticas.

O questionário foi composto de 14 perguntas, sendo a maioria aberta, onde o respondente pode adquirir respostas mais completas o que possibilitou os resultados deste estudo.

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método quantitativo. Também foi utilizado o método qualitativo porque está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em

laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

3. Categorias teóricas

3.1. A importância dos Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos de uma empresa exerce um papel de suma importância, pois é o elo entre a diretoria e os seus funcionários, tendo a função de mostrar para o funcionário que a empresa em que ele trabalha é um lugar bom para se trabalhar e apontar para a empresa quando um funcionário está se destacando ou quando precisa ser mais capacitado ou auxiliado em algum aspecto.

Esse departamento tem como principais funções: Recrutamento, estruturação, treinamento, instrução, capacitação, qualificação, entre outras.

As empresas que contam com um departamento de RH, agregam valor e demonstram mais status e confiança para seu cliente, tendo em vista que contam com um departamento específico para cuidar, supervisionar e motivar os seus funcionários.

A gestão estratégica hoje é vista como um dos principais instrumentos gerenciais voltados para o desenvolvimento e a valorização das pessoas. É o instrumento mais utilizado para alcançar o bem-estar e assim manter seus funcionários estimulados, não sendo apenas uma ferramenta. Mas, uma ferramenta que move toda uma conjuntura operacional construída. As estratégias devem ser claras, diretas e de simples entendimento, buscando o envolvimento dos colaboradores na Estratégia da Organização.

3.2. Subsistemas dos Recursos Humanos

3.2.1. Recrutamento e Seleção

Segundo Faissal, Passos, Mendonça e Almeida (2015), empresas que contribuem para o desenvolvimento dos seus empregados, aos olhos dos que estão fora delas, são mais atraentes aos talentos e mais competitivas na escolha dos melhores. E para ter os melhores, a empresa precisa atraí-los e ser atraente; oferecer-lhes algo que valha a pena. Empresas atraentes não padecem pela falta de bons candidatos: eles vão até elas. Em compensação, os selecionadores dedicarão mais tempo para distingui-los, para escolher, efetivamente, os melhores para o alcance de seus objetivos.

Atrair e selecionar novos empregados são atividades estratégicas para o provimento de competências necessárias à efetividade de um negócio. Configura-se a dimensão

organizacional dos processos seletivos (FAISSAL; PASSOS; MENDONÇA; ALMEIDA, 2015).

De acordo com Faissal, Passos, Mendonça e Almeida (2015), a preocupação em escolher o melhor candidato estende-se pela certeza de que devemos retê-lo. Para isso, no início do processo de seleção, devemos avaliar, antecipadamente, seu potencial de crescimento e prognosticar sua adaptação à cultura organizacional, projetando suas competências para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais traçados. Temos que saber também quais objetivos da organização e quando ela pretende alcançá-los.

Segundo Chiavenato (2014), o recrutamento interno ajuda e acelera a promovabilidade dos funcionários. Ele é feito por meio da movimentação interna de funcionários, seja por planos de carreira, alocação de competências individuais ou ainda substituições em decorrência de planos de expansão do negócio ou situações como desligamento de funcionários.

Para Chiavenato (2014), o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher meios mais adequados para ir até o candidato desejado – onde quer que ele esteja – e atraí-lo para organização.

Hoje em dia, a capacidade de competição entre as organizações depende do quanto cada uma delas está disposta a apresentar diferenciais e é capaz de trazer estratégias inovadoras ao mercado. Novas ideias e soluções não conhecidas assumem o papel de vantagem competitiva entre as organizações de mesmo segmento.

3.2.2. Treinamento e desenvolvimento

Segundo Leme (2010), o treinamento é apenas uma “pequena” parte do processo do desenvolvimento do profissional. O treinamento é uma ação de educação que tem como objetivo proporcionar ao participante conhecimento sobre um determinado assunto. O treinamento tem um papel importante e fundamental. Ele pode ser utilizado como uma ferramenta de desenvolvimento em massa, dando agilidade no processo de educação. A educação depende do conteúdo do treinamento, do incentivo e da orientação do gestor e, não menos, do próprio colaborador.

Conforme Leme (2010), é de responsabilidade da área de Recursos Humanos e especialidade do profissional de T&D identificar necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, promover ações de autodesenvolvimento dos profissionais e até levar a educação para os colaboradores da empresa. Acrescentando a essa lista de responsabilidades, ainda podemos citar: fomentar o desenvolvimento das competências essenciais do negócio; garantir as instruções básicas de utilização dos recursos de trabalho e tecnologia; apoio à pesquisa, ao desenvolvimento e ao processo de

empreendedorismo no local de trabalho; incentivar a busca incansável pela excelência; realizar a integração dos novos colaboradores; promover condições de trabalho, instruções e orientações; fomentar a administração do tempo, um recurso cada vez mais escasso, a orientação ao cliente e foco em resultado, dentre tantas demandas do mundo moderno; promover a busca pelo equilíbrio profissional, físico e espiritual.

Tempos atrás, como assinala Chiavenato (2014), alguns especialistas em RH consideravam o treinamento como um meio para adequar a pessoas ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do simples preenchimento de cargos. Posteriormente, o conceito foi ampliado, e o treinamento passa a ser considerado como um meio para melhorar o desempenho no cargo. Atualmente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas.

Assim, segundo o autor:

[...] o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e conseqüentemente aos clientes. Enriquece o patrimônio humano das organizações e é o responsável pela formação do capital intelectual das organizações (CHIAVENATO, 2014, p. 310).

Saber identificar a necessidade de cada indivíduo é muito importante, pois cada pessoa tem expectativas diferentes, é necessário haver uma boa relação entre patrão e funcionário e criar condições favoráveis para que os colaboradores se expressem em relação às suas necessidades, desejos e objetivos, para então, conhecendo-os, o gestor possa entender o que precisa ser treinado, desenvolvido, e como o colaborador poderá ser motivado através de T&D.

3.2.3. Plano de Cargos e Salários

Conforme Chiavenato (2014), administração de salários é o conjunto de normas e procedimentos utilizado para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização.

De acordo com Paschoal (2012), o salário para o empregado significa retribuição, sustento, padrão de vida e reconhecimento. Já para o empregador, o salário representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade. Além de a folha de pagamento representar o item mais importante dos custos da organização.

Para Chiavenato (2014), visando o alcance dos objetivos organizacionais e os objetivos individuais a serem satisfeitos, é importante ressaltar que os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários.

Já Paschoal (2012) ressalta que Herzberg desenvolveu uma teoria da motivação pela qual dividiu os fatores relacionados com a satisfação no trabalho em dois grupos distintos: os fatores higiênicos (fatores insatisfacientes/extrínsecos) e os fatores motivacionais (fatores satisfacientes /intrínsecos). Segundo ele, os fatores higiênicos são: boas condições de trabalho; pagamento do salário em dia; justiça na remuneração; padrões claros e estáveis de supervisão e organização; operações bem coordenadas; suficiência de informações; comunicação adequada. Os fatores motivacionais são: realização profissional; reconhecimento das realizações; trabalhos desafiantes; status; definição precisa de responsabilidades; participação nas decisões.

Os planos de cargos e salários tem mais conceito, são delicadas e suscetíveis condições porquanto envolver carreira e remuneração, condições que se associam às necessidades e desejos de todos os seres humanos.

Todo departamento de Recursos Humanos precisa implementar um plano de cargos e salários na empresa, pois a definição de Cargos e Salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos, além de auxiliar o desenvolvimento do plano de carreiras. O plano de cargos e salários é muito importante para o empregado, pois serve como instrumento para enxergar as oportunidades de trabalho e desenvolvimento na empresa e pode servir como base para um plano de carreira.

Saúde, qualidade, segurança, meio ambiente e sustentabilidade

- **Segurança, Qualidade, Saúde**

A Segurança no trabalho é a maneira mais correta de minimizar os acidentes, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho do colaborador, e proporcionar à empresa um ambiente saudável. Um programa de prevenção de acidentes trata-se, portanto, de um programa educativo, de constância e de fixação de valores, o qual deve estar sustentado sob dois aspectos: humano e econômico (MARRAS, 2011).

- **Meio Ambiente**

Cada vez mais as Organizações vêm se preocupando com o Meio Ambiente. A sociedade por sua vez, vem exigindo cada vez mais um posicionamento das Organizações em relação à integração com o Meio ambiente, não só no âmbito

econômico e social, mas sim englobando alguns fatores como os efeitos das práticas lucrativas nas comunidades locais.

De acordo com Epelbaum (2004), a questão ambiental não pode mais ser vista como entrave ou modismo no dia-a-dia da indústria. Degradação ambiental não é o 'mal necessário', indispensável para que haja desenvolvimento. Ao contrário, o desenvolvimento sustentável da sociedade deveria coincidir com o crescimento sustentado da economia: a proteção ambiental é intrínseca à vida humana e faz bem aos negócios.

- **Sustentabilidade**

Além de respeitar o meio ambiente, a sustentabilidade empresarial tem a capacidade de mudar de forma positiva a imagem de uma empresa junto aos consumidores. Na atualidade, os consumidores ficaram mais conscientes em relação a importância da defesa do meio ambiente e o aumento dos problemas ambientais gerados pelo crescimento desordenado. Vale ressaltar que, sustentabilidade empresarial não são atitudes superficiais que visem o marketing. Assim, as práticas adotadas por uma empresa devem apresentar resultados práticos (SUA PESQUISA.COM, 2019).

As vantagens das práticas empresariais sustentáveis são: economia, com redução dos custos de produção; reciclagem, reutilização da água, reaproveitamento de sobras de matéria-prima e medidas de economia de energia elétrica; melhoria nas condições ambientais do planeta; satisfação dos funcionários e colaboradores; o aumento da ética e moral dos colaboradores; processos de negócios mais eficientes; uma boa e forte imagem pública; aumento da lealdade e comprometimento dos colaboradores; e aumento do reconhecimento de marca (SUA PESQUISA.COM, 2019).

3.3. Metodologia 5S

A Implantação do Programa 5S é a forma mais eficiente e produtiva utilizada pelas empresas, sendo de grande praticidade e de fácil compreensão pelo os colaboradores. O programa 5S apresenta resultados positivos, constituindo um recurso organizador com ideias fáceis que trazem melhorias para as empresas. Ele é dividido em 5 etapas: SEIRI-Senso de Utilização, SEITON-Senso de Organização, SEISO-Senso de Limpeza, SEIKETSU-Senso de Padronização e Saúde, SHITSUKE-Senso de Disciplina ou Autodisciplina.

De acordo com Melim Júnior (2016). O 5S pode ser entendido como um modelo de origem japonesa criado para melhorar os resultados e diminuir os custos por meio da cultura da disciplina e da identificação de problemas. Essa prática traz benefícios para o

profissional tanto na vida pessoal quanto dentro do seu ambiente de trabalho, pois o colaborador começa a utilizar os ensinamentos nos ambientes em que frequenta.

Ao fim da sua implementação será possível observar a melhoria nos cuidados do ambiente, dos equipamentos, materiais, métodos, medidas e nos colaboradores, que passam a observar, avaliar e tomar decisões de maneira mais precisa.

4. Apresentação de resultados e análises

4.1. A empresa

A presente pesquisa parte da análise do caso da empresa BRALI Terminais, atuante no ramo de operações portuárias. A empresa desenvolve o serviço de importação e exportação. Em atividade desde 1998, foi o primeiro grupo da América Latina a operar todos os modais.

Com a sua matriz localizada no Caju, são mais de três mil colaboradores (sendo 650 funcionários) trabalhando sob a Cultura BRALI, cujo foco se baseia na excelência na Gestão de Pessoas, na Gestão de Capital e Planejamento e na Gestão Operacional.

O grupo BRALI é um dos maiores operadores portuários e de logística de comércio exterior do Brasil. Em 2011, tornou-se o primeiro grupo do setor na América Latina a operar de forma integrada todos os modais de transporte – portuário, rodoviário, ferroviário, fluvial e aéreo. Tem como visão: Somos apaixonados pela ideia de crescer promovendo o crescimento de todos que se relacionam conosco. Acreditamos no crescimento em harmonia com o meio ambiente, que valoriza a vida, as pessoas e melhora a sociedade. É assim que queremos criar, inovar e fazer a diferença em todos os setores em que atuamos. Sua missão é: prestar serviços de operação portuária com excelência, confiabilidade, transparência de informações e competitividade de custos e promover uma cultura de relacionamento e planejamento de longo prazo para sincronizar demandas e investimentos, garantindo a prestação contínua de serviços capazes de produzir o Bom Crescimento. Seus valores são: paixão; diversidade; agir com ética; empreender; inovar; e excelência.

4.2. Os subsistemas de RH no grupo Brali

O grupo BRALI possui entre seus diversos setores um departamento de Recursos Humanos que funciona com nove colaboradores (seis funcionários e três terceirizados). Segue abaixo o organograma desse departamento:

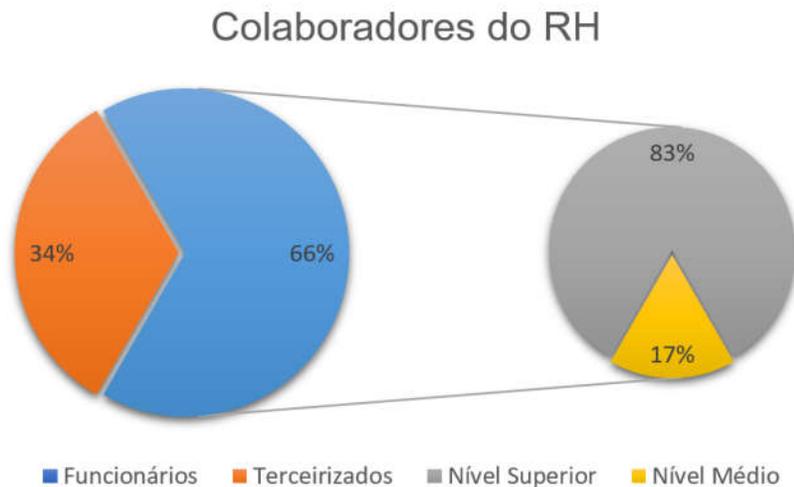
Figura 1 - Organograma do Departamento de Recursos Humanos



Fonte: As autoras (2019).

Visualizando o organograma acima podemos notar em um primeiro momento que existe uma boa divisão do departamento de Recursos Humanos do Grupo Brali, considerando que ele é composto por nove colaboradores. Porém, analisando a estrutura desse setor, após a coleta de informações sobre a empresa e as aplicações de conceitos teóricos, é notável a ausência da responsabilidade dos Recursos Humanos sobre a questão de saúde, qualidade e segurança.

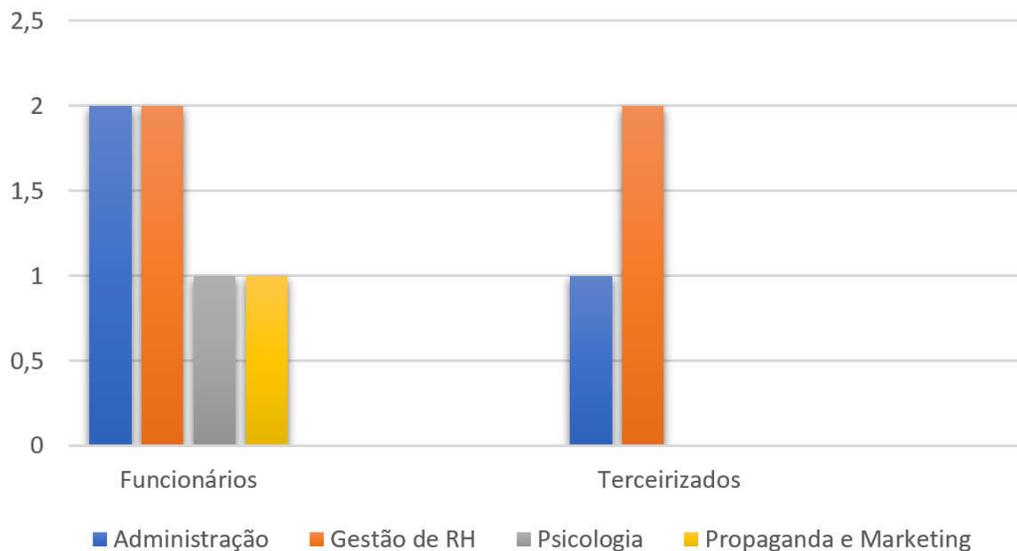
Gráfico 1 - Indicadores do Setor de Recursos Humanos



Fonte: As autoras (2019).

Com base na entrevista não estruturada realizada com o gestor de Recursos Humanos da empresa, onde foi apresentado todo o departamento de RH e as informações necessárias para nortear a pesquisa em questão, foi constatado que 83% da equipe que integra esse setor possui a formação de ensino superior cursando ou completo, salientando que a organização disponibiliza apenas para os seus empregados o programa BRALI Educa que oferece pagar 50% da graduação.

Gráfico 2 - Graduações da equipe do departamento de RH



Fonte: As autoras (2019).

Conforme o gráfico acima, mesmo não sendo contemplados pelo programa BRALI Educa, os terceirizados que compõem o departamento também são graduados em Gestão de Recursos Humanos e/ou Administração. Já na formação dos funcionários da equipe encontramos graduações como bacharelado em Administração, Psicologia, Gestão de Recursos Humanos e até Propaganda e Marketing.

Um Recursos Humanos bem estruturado e voltado para o bom desenvolvimento da organização necessita de profissionais capacitados. No gráfico apresentado anteriormente, chamou atenção o funcionário com formação em Propaganda e Marketing, não sendo esse profissional totalmente qualificado para o cargo devido suas especificidades.

4.2.1. Recrutamento e seleção

Ao ser questionado sobre o processo de Recrutamento e Seleção, o gestor esclareceu que o processo tem início após um levantamento interno no departamento solicitante onde são retratadas suas necessidades de pessoal e o perfil e as características que esses novos participantes deverão possuir e oferecer.

Sabendo das opções de recrutamento (interno, externo e misto), o entrevistado ressaltou a prioridade que a empresa atribui ao recrutamento interno que funciona através do programa nomeado de Novos Caminhos. Nesse programa as vagas são expostas nos murais e anunciadas através de e-mail.

Considerando a quantidade bastante representativa de colaboradores terceirizados, fica evidente que por mais que priorize o recrutamento interno, a empresa não tem uma estratégia para desenvolver seus terceirizados com a finalidade de efetivá-los.

Esse tipo de recrutamento pode envolver transferência de pessoal, promoções de pessoal, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento e planos de carreira de pessoal. Além do recrutamento interno ser mais econômico e mais rápido, é uma fonte poderosa de motivação para os empregados que aproveita os investimentos da empresa em programas de treinamentos e desenvolvimento.

Quando não há potencial para determinadas vagas nos recursos humanos da empresa, o departamento recorre a busca externa por talentos. Os meios utilizados são canais de comunicação como CATHO, LinkedIn, entre outros sites de vagas. Também são consideradas indicações de candidatos por parte de funcionários da empresa.

O recrutamento externo oxigena e agrega novas experiências, mantendo a organização atualizada com o ambiente externo e a par do que ocorre em outras empresas. Além de aproveitar o investimento em treinamentos e desenvolvimento feito por outras empresas em seus novos funcionários. No entantanto, demanda mais tempo e tem um custo mais elevado, além de ser menos seguro do que o recrutamento interno em relação a adaptação com a cultura organizacional.

A tarefa de recrutar pessoas passou por uma verdadeira revolução nas últimas décadas. Surgiram as redes sociais, ganharam peso as competências comportamentais, a contratação por valores se intensificou e, em vez de candidatos ansiosos tentando vender suas qualidades aos recrutadores, estão empresas preocupadas em lapidar sua imagem como boas empregadoras.

Ter bons profissionais na equipe pode fazer toda a diferença para que a empresa alcance os resultados planejados. Por isso, é preciso ter muito cuidado na hora de contratar colaboradores. A melhor opção é garantir que os profissionais a serem contratados se ajustam à cultura da empresa e à vaga em questão. Um processo de Recrutamento e Seleção bem feito evita um retrabalho e mais custos futuros e o gestor de RH destacou essa questão na entrevista no grupo BRALI.

É extremamente importante conhecer o tipo de profissional que você deseja atingir com os anúncios das vagas. Dessa forma, se torna muito mais provável que a oportunidade chegue até os talentos que realmente interessam à empresa. É essencial que o foco seja realmente no que você deseja, evitando perda de dinheiro e de tempo com processos desnecessários.

4.2.2. Treinamento e desenvolvimento

Um grande desafio para as organizações tem sido conquistar, desenvolver e reter talentos. Para conseguir alcançar esse desafio é preciso que o departamento de Recursos Humanos da empresa esteja sincronizado com o novo conjunto de cuidados especiais exigidos pelos talentos do mercado atual. Dentro desses cuidados estão excelentes relações com funcionários, programas de desenvolvimento de carreira, um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro.

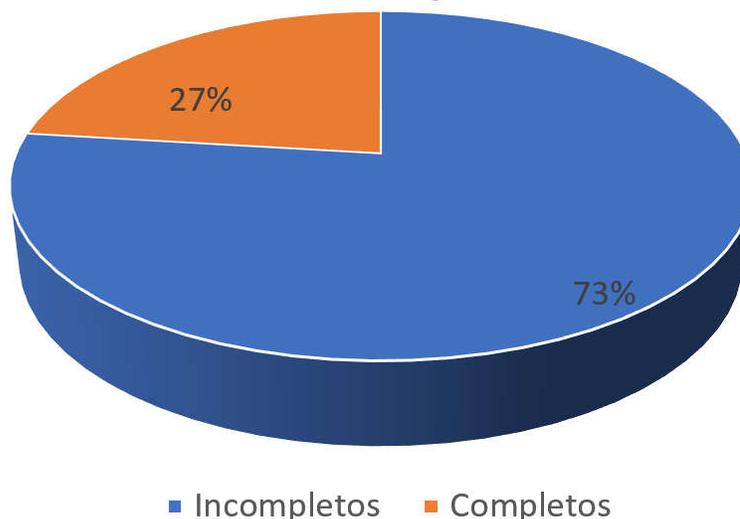
Como principais atrativos em uma empresa para os candidatos são as oportunidades oferecidas para o desenvolvimento pessoal e profissional. Os grandes talentos deixaram de ser cativados apenas por bons salários. Os profissionais potenciais buscam um ambiente de trabalho que possa proporcionar construção de carreira.

Abordando sobre desenvolvimento pessoal e profissional, na entrevista feita com o gestor de RH do grupo BRALI foram confirmados diferentes programas de treinamento e desenvolvimento nos quais a empresa investe.

O gráfico abaixo demonstra que 27% dos colaboradores concluíram todos treinamentos operacionais proporcionados pela empresa.

Gráfico 3 - Controle de treinamentos operacionais

Treinamentos operacionais



Fonte: As autoras (2019).

Na empresa BRALI, o setor de Recursos Humanos é o que solicita e direciona qual treinamento deverá ser realizado para uma determinada função e o setor de treinamento e desenvolvimento faz toda gestão dessa demanda. Esclarecendo um pouco mais, o gestor de RH afirmou que há também a aplicação de um levantamento de necessidades de treinamento (LNT) e/ou uma avaliação de desempenho que são os indicadores e os direcionadores para o planejamento e execução dos treinamentos.

Para os outros programas de treinamento e desenvolvimento não há determinado um prazo para que o funcionário possa participar, já somente um controle do êxito do treinamento. São utilizadas avaliações de reação para os colaboradores participantes, onde eles deixam suas opiniões sobre o treinamento e avaliações de eficácia para os gestores, realizadas três meses após o treinamento, onde há uma análise sobre os resultados gerados pelo colaborador treinado.

A empresa BRALI demonstra investir com frequência em seus recursos humanos e até mesmo para uma economia, o gestor de RH alegou utilizar multiplicadores para o treinamento. Quando um colaborador conclui um curso externo ou qualquer processo dentro do programa de treinamento e desenvolvimento da organização, o mesmo é usado de multiplicador de conhecimentos, transmitindo não só o conteúdo adquirido como também sua experiência para os demais.

Para o grupo BRALI ganhar credibilidade na visão da maioria dos seus

colaboradores é necessário para que a organização valorize também o desenvolvimento dos terceirizados que fazem parte da empresa, com a finalidade de estimular a equipe para destacar-se no mercado como uma empresa que agrega na carreira dos profissionais que gostaria de ter em seu quadro de funcionários.

4.2.3. Plano de cargos e salários

A coleta de dados deste tema procedeu-se em duas partes. A primeira foi a entrevista na matriz da empresa com o gestor e a segunda foi realizada através de dez questionários distribuídos a alguns colaboradores do Grupo BRALI e ao gestor de RH.

Mesmo existindo um plano de cargos, carreiras e salários na empresa, coordenado pela equipe de recursos humanos, o gestor relatou que devido a situação econômica do país o plano está suspenso temporariamente. Entretanto, quando em prática o plano era revisado anualmente para atualização de valores e outros ajustes e atendia as necessidades dos colaboradores, na opinião do administrador.

Ainda explicando sobre como funcionava o plano de cargos, carreiras e salários da empresa, o gerente de RH alegou que a divulgação do plano para os funcionários era feita individualmente pelo gestor de cada área. Sendo que os colaboradores não têm acesso a todas informações do plano, como informações de todos os cargos existentes e salários, pois o gestor argumentou que são dados pessoais já que só participavam do plano o profissional que possuía um bom resultado na avaliação de desempenho.

E, defendendo o questionamento da existência do favoritismo para alguns funcionários em relação às promoções, o administrador afirmou que há meritocracia em cada promoção. Existe na empresa uma política específica para tratar de recompensas e o RH trabalha com o processo do PPR (participação por produtividade), nesse processo o funcionário recebe recompensas cumprindo metas estabelecidas.

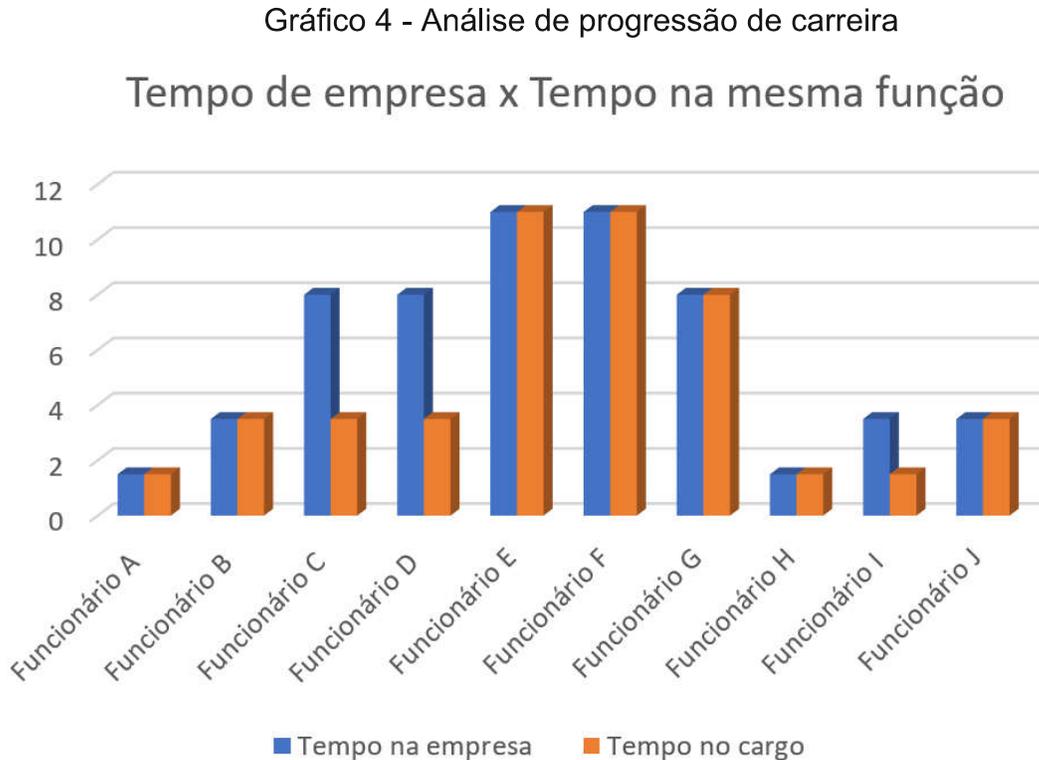
No decorrer da entrevista o gerente de recursos humanos ressaltou que o plano de cargos, carreiras e salários de uma organização motiva os colaboradores a buscarem a melhoria pessoal e profissional constantemente e, efetivamente implantado, propicia um maior comprometimento dos funcionários com a empresa devido às recompensas por um trabalho bem feito.

O gestor do Grupo BRALI transpareceu satisfação com o plano existente na empresa, embora tenha comunicado a suspensão temporária, e afirmou que para ele não tem nenhum ponto nesse processo que deva ser melhorado.

Na segunda parte da coleta de dados foram utilizados questionários com perguntas fechadas que contribuíram para traçar um perfil dos dez colaboradores participantes e a

percepção dos mesmos sobre o tema da pesquisa (Plano de Cargos, Carreiras e Salários).

As informações expostas abaixo foram adquiridas após a análise e comparação dos questionários respondidos.



Fonte: As autoras (2019).

Os atuantes dos cargos Planejador de pátio (funcionário C), Mecânico de carretas (funcionário D), Assistente de armazém (funcionário I) são os únicos no grupo de dez colaboradores participantes que mudaram de cargo, embora não sejam os com mais tempo de trabalho na empresa.

Os colaboradores que responderam os questionários consideram importantes alguns aspectos no processo de plano de cargos, carreiras e salários da empresa para a retenção de pessoal: remuneração (2 funcionários); política salarial (4 funcionários); benefícios (1 funcionário) e plano de carreira (3 funcionários).

Em relação a divulgação do plano, as respostas dos empregados apresentaram divergências entre elas e até mesmo entre a resposta do gestor de recursos humanos. As respostas dos colaboradores ficaram divididas, cinco disseram que a propagação do plano é feita pelo gestor direto e os outros cinco disseram que o plano é publicado no departamento de recursos humanos do grupo BRALI. Já o gerente de RH afirmou que a

divulgação é feita pelo gestor de cada área. E por consenso, as autoras coletaram as respostas positivas sobre o conhecimento dos critérios do PCS para serem promovidos.

Outra pergunta que provocou respostas distintas foi relacionada a existência de favoritismo em relação as promoções. Embora o gerente de RH e seis funcionários atestam que não há profissionais favorecidos, quatro afirmam que existe vantagens para alguns empregados por critérios indevidos.

Mesmo que todos os participantes tenham respondido que estão satisfeitos com os benefícios, progressão de carreira, gratificações e oportunidades oferecidas pelo plano de cargos, carreiras e salários, dois empregados relataram que não acham justos os critérios de enquadramento e ascensão no quadro funcional de sua carreira.

E, por mais que tenham respondido os questionários sobre o PCS, todos os colaboradores do grupo BRALI tem ciência do congelamento temporário devido a difícil atual situação econômica.

4.2.4. Saúde, qualidade, segurança, meio ambiente e sustentabilidade

A empresa insere o desenvolvimento sustentável em seu modelo de gestão. Alegam que assumem pactos com uma renovação de compromisso com os valores do Grupo Brali e com a vida, e que devem estar refletidos nas decisões e atitudes de todos os colaboradores.

A organização acredita em quatro pilares que apoiam a Visão para a sustentabilidade:

- Atuar de forma ética e transparente: garantindo que as relações sejam pautadas pela ética, transparência e legalidade, disseminando esses conceitos como valores do Grupo Brali;
- Melhorar o aproveitamento dos recursos naturais: investindo para o consumo eficiente de combustíveis fósseis, água e energia; realizando a gestão adequada dos resíduos; monitorando e mitigando a emissão de gases do efeito estufa; e atuando pro ativamente na prevenção ao derramamento de produtos contaminantes;
- Ser parceiro no desenvolvimento das comunidades de entorno: apoiando as comunidades próximas às suas instalações segundo suas necessidades e reduzindo os impactos em ruído, trânsito e poluição causados pelas operações da empresa;
- Evoluir de forma consistente na gestão dos colaboradores: oferecendo as melhores condições de trabalho, saúde e segurança para colaboradores e

terceiros; dando a todos, oportunidades de crescimento pessoal e profissional, em um ambiente do qual possam se orgulhar de fazer parte; implementando um programa de educação para a sustentabilidade, que contemple colaboradores e familiares.

Em 2012, o Grupo Brali assumiu publicamente quatro grandes compromissos com a Sustentabilidade, que passaram a guiar suas ações e investimentos nessa área, formando uma "plataforma de sustentabilidade": redução de emissões de gases de efeito estufa, principalmente do consumo de diesel; redução, tratamento e destinação adequada de resíduos; formação para o primeiro emprego de jovens da comunidade do entorno; e melhoria da segurança do trabalho e capacitação em sustentabilidade para os colaboradores.

Os compromissos passaram a integrar o planejamento corporativo do Grupo Brali e todas as unidades adotaram metas, projetos e investimentos para evolução dos seus índices.

Aprofundando nas questões de SQSMS, as autoras fizeram um levantamento de dados sobre o que grupo Brali implantou e/ou implementou em sua rotina.

A empresa possui uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes com doze representantes do empregador e doze representantes dos empregados, seguindo a NR 5. Na pesquisa de campo foi possível ter acesso as atas das reuniões e ao mapa de risco que não apresenta clareza. A dificuldade de compreensão do mapa de risco pode causar acidentes de trabalho, podendo afetar também a produtividade da organização.

5. Conclusão

Concluimos neste projeto que a melhoria em alguns processos do RH é um dos principais pilares para que a empresa possa aumentar a sua produtividade, elevando seu grau de eficiência. A inclusão da Consultoria para a interação do Recursos Humanos com a terceirização torna-se importante para a prática de desenvolvimento organizacional.

Os resultados obtidos pela aplicação e análise dos questionários geraram evidências que trouxeram clareza sobre os temas discutidos. No processo de Recrutamento e Seleção, o gestor esclareceu que o processo tem início após um levantamento interno no departamento solicitante onde são retratadas suas necessidades de pessoal, perfil e as características que esses novos participantes deverão possuir. O recrutamento é interno, externo e misto.

Em relação ao plano de cargos, carreiras e salários na Empresa Brali, o gestor relatou que devido a situação econômica do país o plano está suspenso temporariamente. Entretanto, quando em prática o plano era revisado anualmente para atualização de valores e outros ajustes e atendia as necessidades dos colaboradores.

Quanto à Saúde, qualidade, segurança e meio ambiente a empresa possui uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes com doze representantes do empregador e doze representantes dos empregados, seguindo a NR 5.

No que tange a sustentabilidade a empresa insere o desenvolvimento sustentável em seu modelo de gestão e ela acredita em quatro pilares: Atuar de forma ética e transparente, melhorar o aproveitamento dos recursos naturais, ser parceiro no desenvolvimento das comunidades de entorno e evoluir de forma consistente na gestão dos colaboradores.

6. Recomendações

Considerando o que foi constatado na pesquisa de campo e observando algumas das fragilidades acima descritas na sessão anterior recomenda-se que ao departamento de recursos humanos: priorizar a efetivação dos colaboradores terceirizados em seus processos de R&S e T&D porque por meio dessas ações pode-se obter motivação e mais comprometimento de seu capital humano; capacitação da equipe de RH voltada para estratégia da organização, desenvolvendo nesse setor a visão sistêmica; e implantação do programa 5S para proporcionar o crescimento da empresa. Como utilização, organização, limpeza, padronização e saúde, disciplina. Com a aplicação do 5S a empresa, cria um impacto no desempenho de todo o negócio por envolver processos e comportamentos no gerenciamento da equipe.

Referências

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FAISSAL, R.; PASSOS, A. E. V. M.; MENDONÇA, M. da C. F. de; ALMEIDA, W. M. da C. de. Atração e seleção de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. São Paulo: Bookman, 2004.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEME, R. T&D e a mensuração de resultados e ROI de treinamento integrado ao BSC: uma abordagem contemporânea. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELIM JUNIOR, C. Aprenda implantar o programa 5S na sua empresa. Action Coach: Business Coaching, [S. l.], 2016. Disponível em: <https://actioncoach.com.br/ceiomelim/2016/12/13/aprenda-a-implantar-o-programa-5s-na-sua-empresa/>. Acesso em: 24 maio 2019.

PASCHOAL, L. Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

SUA PESQUISA.COM. Sustentabilidade empresarial. 2019. Disponível em: https://www.suapesquisa.com/ecologiasaude/sustentabilidade_empresarial.htm. Acesso em: 21 jul. 2019.



Informações das autoras

Fernanda Santos de Souza: Graduada em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Karen Cristina Santos dos Prazeres: Graduada em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
Contato: kcprazeres@gmail.com

Tathiane Cavalcante: Graduada em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
Contato: tathianacavalcante1477@gmail.com