

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS, ECONÔMICAS  
E DA COMUNICAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DE PESSOAS

**PROCESSOS DE MOVIMENTAÇÃO E VALORIZAÇÃO DE PESSOAS EM UMA  
INDÚSTRIA METALMECÂNICA LOCALIZADA NA REGIÃO NOROESTE DO  
RIO GRANDE DO SUL: O CASO ENVALL**

THALES DE SOUZA LIMA (thales.lima@ibest.com.br)

Orientador: Prof. Ms. Pedro Luís Büttgenbender

**Resumo:** A indústria metalmeccânica de orientação agrícola vivenciou contínuos ciclos de crise e pujança até o ano de 2008, caracterizado pela crise econômica global, após esse marco temporal percebe-se um ciclo de crescimento contínuo. Tal fato não é exclusividade do setor e compele a mudanças nas relações entre empregador e empregado, reduzindo a diferença das forças em negociações contratuais. Diante a esse cenário descortinam-se uma série de oportunidades a serem exploradas pelo gestor de pessoas, sejam elas de natureza proativa ou reativa. Delineia-se como foco principal desse estudo, mapear a atuação do setor de recursos humanos, de forma mais específica no que tange a movimentação e valorização de pessoas. Para tanto se elegeu como elementos metodológicos a revisão da literatura, consulta a bases estatísticas e aplicação de entrevistas, e sua compilação se deu na forma de estudo de caso. Averiguou-se que os dirigentes e o setor de recursos humanos identificam a necessidade de adaptação dos processos estudados, bem como patrocinaram adaptações em suas estratégias de diferenciação perante o mercado de trabalho. Trata-se de um contexto favorável no sentido de permitir transformações na organização e integração e da função gestão de pessoas as estratégias globais da empresa.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas – Cultura Organizacional - Estratégia – Movimentação e valorização de pessoas

**Abstract:** The metal mechanic industry of agriculture orientation passed for continuous stages of crisis and prosperity until 2008, characterized for global economic crisis, after this temporary event notice a continuous growth. This fact isn't exclusively of sector and appears the relation changes between employee and employer, reducing the difference of strength in contractual negotiations. Faced with setting appear a series of opportunities to be explored by the manager people, are they proactive or reactive in nature. Emerge as main focus this study, map the action of the resource human department, of more specific way as deal with the reassign and people recognition. For this fixed as methodological elements: the literature review, the research of the statistical bases and interviews application, and the compilation was in the way case study. Verified the managers and the resource humans department identified the necessity of adjustment for processes studied, as well as adjustment in their differentiation strategies in the job market. It is a favorable context in order to allow transformations in the Organization and integration between the management people and global strategies of the company.

Key – words: Manager People - Organizational Culture – Strategies - Reassign and people recognition

## **Introdução**

O modelo de produção capitalista marca a caracterização da força de trabalho como uma mercadoria passível de precificação, seguindo, inclusive, a regra de oferta e demanda do modelo Keynesiano. E atualmente, a despeito da humanização das relações trabalhistas, o estabelecimento da remuneração continua seguindo o mesmo paradigma. Todavia, a especialização do trabalho, a escassez de pessoas qualificadas e o cenário econômico nacional têm contribuindo para uma valorização da força de trabalho, gerando um maior equilíbrio na negociação entre empregador e empregado.

Segundo recente publicação do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), o crescimento econômico tem representado importante mecanismo para ampliar o mercado formal de trabalho, bem como para a concessão de aumentos reais, acima da inflação. Entretanto, não há de falar-se em pleno emprego do fator trabalho, em virtude da existência de empregos precários, da desistência pela busca por ocupação. Contudo, é possível identificar gargalos de mão de obra em determinados setores e elevação da massa salarial global.

Destaca-se a importância do profissional de RH no contexto apresentado consoante Orlickas, (1998) citado por Gil (2001, p.68) “Os períodos de crise e retomada têm sido extremamente duros para quem trabalha na área de RH: posições ameaçadas, orçamentos diminuídos e status reduzido passam a fazer parte do cotidiano da função Recursos Humanos”. De forma a demonstrar a relevância de seu trabalho, seria recomendável que esses profissionais evidenciassem sua atuação como provedores de soluções.

Diante desse cenário, propõe-se a estudar a gestão de pessoas, considerando os processos de movimentação e valorização, em uma indústria metalmecânica localizada na Região Noroeste do Rio Grande do Sul, compreendendo o período de 2009 a 2011. Os objetivos específicos deste estudo se delimitam no que segue: 1)Caracterizar a empresa metalmecânica e sua estrutura de gestão de pessoas; 2)Descrever os processos de movimentação e valorização na gestão de pessoas; 3)Analisar as potencialidades e vulnerabilidades dos processos de Movimentação e valorização; 4)Identificar estratégias de diferenciação adotadas pela empresa; 5) propor/sugerir iniciativas que possam contribuir para a qualificação da gestão de pessoas na empresa.

O artigo constitui-se em um estudo de caso, e corrobora-se tal informação quanto pode-se identificar sua delimitação (o que?), o fator temporal (quando?) e o espacial (onde?). Outros componentes como relevância e ineditismo, trazem consigo uma carga de subjetivismo. Contudo, a relevância provém da necessidade de analisar o fenômeno enquanto o ineditismo lastreia-se no escopo local do estudo. Buscou-se atenuar os efeitos da subjetividade através da pesquisa bibliográfica, da coleta de dados, da aplicação de entrevistas e da observação direta. A organização do estudo contempla um breve referencial teórico, seguido pelos elementos que compõe a metodologia, culminando com a análise do caso e posterior declinação de proposições. O referencial e a metodologia visam a consolidação científica do estudo, e ainda uma apresentação das teorias aos leitores não afetos a área de administração. A análise dos resultados dividiu-se em quatro partes, sendo as duas primeiras de caráter mais descritivo e as subsequentes abarcam aspectos de cunho analítico, comparando-se os dados coletados com as melhores práticas administrativas. Em relação as proposições, estas representam a retribuição do pós-graduando à instituição que lhe viabilizou a realização da pesquisa.

## **2 Referencial Teórico**

O ambiente organizacional atingiu um considerável grau de equilíbrio entre as corporações, uma vez que houve democratização no acesso às inovações tecnológicas, à logística global, à

matéria-prima e a recursos financeiros, alçando o fator trabalho ao patamar de diferencial competitivo. Nesse contexto, as instituições que contarem com os profissionais mais adequados à sua cultura e ao seu modelo de negócio tendem a diferenciarem-se das demais.

Da leitura de Fleury & Fleury (2004) infere-se, que o estabelecimento de uma cultura forte conduz a comprometimento com os objetivos institucionais e agilidade na resolução de problemas e conflitos, contudo pode acarretar no engessamento da instituição. De outra banda, culturas fracas favorecem a flexibilidade, mas não comprometimento. Os autores sugerem como bom termo o fortalecimento de valores basilares da relação pessoa e organização, e a flexibilização de valores e objetivos de grupos setoriais.

A função gestão de pessoas não é mais exclusividade de uma área específica e sim de todo corpo gerencial e funcional das instituições, todavia, cabe ao gestor de pessoas e a sua equipe conduzirem os projetos e programas da área. Corroborando Dutra (2008, p.16) (...) a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas (...).

Dentre outras atividades, cabe à área de gestão de pessoas prover a ocupação dos cargos, sejam esses definidos de forma positivada em um plano de cargos ou um conjunto de tarefas definidos de forma tácita. Nesse sentido, Leciona Gil (2001, p.92) “quando, pois, a empresa define suas políticas de pessoal e dispõe de um sistema de descrição de cargos, os procedimentos relativo as à seleção de pessoal tornam-se bem mais simplificados. Caso contrário, caberá ao selecionador identificar essas políticas – se existirem – e proceder, ainda que precariamente, à descrição dos cargos a serem providos”.

Ressalte-se que o processo de provisão denominado por Dutra (2008) como movimentação, não deve ter sua origem no estabelecimento dos saberes, habilidades, aptidões, características comportamentais exigidas para o cargo, mas sim no estabelecimento de um perfil adequado à cultura organizacional vigente ou desejável. O aspecto cultural não é estático tanto no ambiente social como no corporativo, e sua manutenção depende primordialmente dos detentores do poder, ainda que eventualmente haja momentos de transformações e ruptura de paradigmas conduzidos por lideranças não instituídas.

Negligenciar aspectos culturais pode acarretar consequências indesejáveis às organizações como: frustração, conflito, acomodação e desligamentos. Uma contratação inadequada representa prejuízo financeiro direto decorrente dos custos de captação e um risco de perdas indiretas ainda maiores, decorrentes de um possível desequilíbrio da dinâmica do grupo.

Considerando-se que o período pós-crise de 2008, trata-se de um marco de crescimento conjuntural do mercado de trabalho, bem com caracteriza-se por uma maior competição entre as instituições por recursos humanos qualificados, a captação e a manutenção de pessoas crescem em importância e exigem maior agilidade e criatividade dos gestores de pessoas. Contudo, não há de confundir-se agilidade com precipitação, é importante respeitar todas as etapas do processo de captação. Leciona Drucker (2010, p.31) que “a quantidade de tempo necessária para uma boa decisão sobre pessoal é incrivelmente grande. O que a decisão envolve só se torna claro, muitas vezes depois que a pessoa seguiu a mesma trilha várias vezes”.

Antes de a instituição realizar a efetiva abertura da vaga, seria recomendável conhecer a real capacidade produtiva do seu corpo funcional. Em momentos de alta produção é comum os supervisores pressionarem seus gerentes de produção a incrementar as equipes, sob pena de descumprimento de prazos de entrega contratuais. Esses gerentes geralmente conhecem a capacidade de produção da planta fabril, mas não raras vezes desconhecem a produtividade de suas equipes. Segundo Robbins (2003, p.265) “Mais indivíduos pode ser melhor no sentido de que a produtividade total de um grupo de quatro pessoas é maior do que a de um grupo de duas, mas a produtividade individual de cada membro do grupo diminui.”

Apesar dos gestores, sejam eles da área da administração ou da engenharia, estabelecerem tempos padrões para a execução da tarefa, tal métrica não é linear e não considera fatores subjetivos como ócio social, incorreta alimentação dos sistemas informatizados de fluxo de produção, estado anímico do trabalhador. O referido problema têm desafiado os estudiosos desde a administração científica de Taylor, passando pela experiência de Hawthorne conduzida por Mayo e o Sistema Toyota de produção de Toyoda.

Partindo do princípio que haja a necessidade efetiva contratação, inicia-se o processo de captação. Nesse momento apresenta-se um novo *trade-off* para o gestor de pessoas, decidindo se deve lançar-se ao recrutamento externo, interno ou misto. A opção pelo recrutamento interno pode significar trabalho extra, uma vez que haverá uma vaga adicional para prover, a gerada pela ascensão horizontal ou vertical. Caso a escolha seja pelo recrutamento externo, pode-se gerar desmobilização interna pela falta de perspectiva de progressão funcional. Uma decisão mais equilibrada pode conduzir a uma seleção mista, oportunizando a concorrência pela vaga tanto para os funcionários quanto para candidatos externos.

Em períodos pretéritos, a exceção dos cargos mais qualificados, o recrutamento não representava uma tarefa muito árdua, havia uma série de currículos a serem analisados, oriundos de bancos próprios, de empresas especializadas ou coletados durante o processo. Atualmente, as organizações enfrentam maiores dificuldade para prover suas vagas, face ao baixo índice de desemprego.

Todavia o aparente encolhimento da oferta de pessoal pode ser contornado por meio da expansão dos nichos anteriormente não explorados. Surgem como alternativas a concessão de oportunidade de contratação os jovens talentosos com pouca experiência, mas relativo potencial de aprendizagem; a reinclusão de aposentados e sua vasta experiência no mercado de trabalho; ou ainda, a captação de mulheres para exercerem atividades anteriormente restritas a homens.

Nesse cenário cabe aos gestores promover a empresa junto ao mercado de trabalho, de forma semelhante ao que ocorre junto aos potenciais clientes dos produtos da instituição. O gestor de pessoas pode, inclusive, valer-se de estratégias como definição e promoção de vantagens competitivas, análise de pontos fortes e fracos, oportunidade e ameaças, e, ainda, a definição de nicho de mercado. Consoante Robbins (2003, p.122) “A análise dos recursos da organização deve levar a administração a uma avaliação das suas forças e fragilidades. Em seguida, ela pode identificar a competência diferencial da organização ou as qualificações e recursos ímpares que determinam suas armas na competição”. Os profissionais de recursos humanos são compelidos a sair da situação de conforto dos métodos tradicionais de gestão de pessoas.

Entenda-se por métodos tradicionais o uso de planos de cargos e salários estáticos, promoções e recompensas por tempo de serviço, políticas de garantia de emprego. Seja pela maior competição entre as organizações na busca dos melhores funcionários, seja pela mudança de perfil dos novos trabalhadores, havidos por progressões funcionais mais velozes e com menor tempo de permanência nos empregos, diferenciação torna-se uma necessidade iminente.

Em substituição ao conservadorismo, seria recomendável aos gestores a promoção de inovações no campo da gestão de pessoas, isso não significa a adesão a modismos nem sistemáticas pouco testadas. Refere-se à inovação no contexto da instituição e do mercado, no sentido de adaptar práticas já utilizadas de forma consagrada em polos mais avançados a realidade local, por meio de benchmark.

Fleury & Fleury (2004) apresentam resultado de pesquisa que converge nesse sentido, demonstrando a predominância (47%) pela adoção de sistemas remuneratórios mistos, com parcela pelo método tradicional combinados com participação nos lucros ou resultados, remuneração variável ou, ainda remuneração por competência. Trata-se de uma forma de

reconhecimento e premiação por uma maior dedicação e engajamento para atingir os resultados propostos.

A busca por novos processos também deve considerar a cultura local e a corporativa, de modo a promover uma mudança gradual de paradigma, evitando o risco de ruptura do processo. Tal medida visa a reduzir as possíveis resiliência dos funcionários e resistência dos tomadores de decisão da organização. Essa visão filia-se a filosofia de Robbins (2003), a qual valoriza o papel da resistência das pessoas para evitar mudanças açodadas e pouco discutidas. Em contrapartida Ulrich (2000) valoriza mudanças ágeis e drásticas que vencem a resistência por meio da atuação de lideranças fortes.

Além disso, o gestor de recursos humanos pode aproveitar a oportunidade para demonstrar aos proprietários, sócios ou diretores sua integração ao esforço de maximização de resultados e otimização de custos. De forma convergente, Marcondes e Silva em Boog, G e Boog, M (2002, p.144) assevera que: "... temos que ampliar e melhorar nossa visão sobre como canalizar e integrar as estratégias de recursos humanos às competências requeridas pelo negócio, alavancando resultados mensuráveis e garantindo uma gestão eficaz de pessoas".

Existem possibilidades de ações que não envolvem recompensas monetárias, como atuação nos campos da qualidade de vida no trabalho (QVT), por meio de programas de saúde física e mental, valorização pessoal do trabalhador, políticas de reconhecimento e voluntariado. Corroborando Limongi-França "A competência em QVT está associada a questões de saúde, lazer e nutrição – nessa ordem. Também estão contidas nessa nova competência as habilidades relacionadas a responsabilidade social e relações do trabalho, as quais são interfaces das esferas psicossocial e organizacional". Salienta-se que apesar de não representarem ganho pecuniário direto para os funcionários, representam dispêndios financeiros por parte da organização, seja na forma de tempo ou desembolsos em espécie.

Porém esse não é o escopo do presente estudo que se concentrará nos benefícios de cunho econômico. Tal direcionamento, não significa negligência ao aspecto humanista do trabalho, mas a utilização de métricas objetivas em detrimento das subjetivas. A abordagem das possíveis transformações na atuação do gestor de pessoas, em face da competição mais acirrada no mercado de trabalho aquecido, será analisada sob a égide capitalista das relações de trabalho.

Em posição diametralmente oposta Drucker (2002), assevera que o processo de barganha entre os empregadores e empregados, no qual esses últimos tentam recuperar parte do retorno financeiro do seu trabalho por ora apropriado pelos primeiros. Já Fleury & Fleury (2004) vislumbram o sistema remuneratório como componente do processo de convergência entre os objetivos institucionais e pessoais, que por sua vez integram as estratégias de vantagens competitivas.

Definido o foco no aspecto financeiro, apresentam-se como oportunidade a adoção de mudanças na forma de remuneração, agregando parcelas variáveis relacionadas à produtividade, pagamento de adicionais relacionados à capacitação, participação nos lucros ou resultados, oferta de auxílios (saúde, farmácia, alimentação, educação). Esclarece-se que nenhuma das práticas apresentadas constitui ineditismo, mas diferem-se das políticas tradicionais de salário fixo.

Um importante componente no processo de mudança é a comunicação, tarefa aparentemente simples, mas que contempla uma série de variáveis que a dificultam. A comunicação pressupõe não somente a emissão e recepção de uma mensagem, mas também a compreensão de seu conteúdo. Leciona Kotter (1997, p.85) "Compreender e comprometer-se com uma nova direção nunca é uma tarefa fácil, especialmente no caso de grandes empresas". Na mesma linha Dornelles (2006, p.76) "A comunicação organizacional é fomentada em seus diferentes sentidos, amenizando um problema complexo, atual e premente. O entendimento entre dirigentes e dirigidos não é fácil".

A resistência ao pagamento de remuneração diferenciada para cargos idênticos sejam eles definidos de forma documental ou por um conjunto de atividades comuns realizadas, decorre do receio do acionamento jurídico pelo princípio da equiparação. Porém tal receio não deveria prosperar, pois os tribunais do trabalho já consolidaram posicionamento de permitir salários diferenciados baseados em produtividade e qualificação diferenciados. Para tanto, é necessária uma documentação confiável da mensuração da produção, bem como das regras para concessão de retribuição pecuniária por qualificação.

Programas de participação nos lucros ou resultados apresentam questões de cunho tributário como atrativo ao empresariado, pois além de não agregar desembolsos no âmbito previdenciário e trabalhista, possibilitam a redução da tributação sobre lucros e rendimentos. No mesmo sentido Pontes (1995) e Souza (2006), salientam a possibilidade de recompensa dos empregados e a oportunidade de deduções tributárias e previdenciárias. Como principal diferenciação entre os programas de distribuição de lucros e resultados, pode-se destacar que no primeiro há a necessidade de haver lucro a ser distribuído, enquanto no segundo modelo possibilita-se a recompensa desde que indicadores sejam atingidos, apesar da ausência de dividendo.

Por fim, a concessão de auxílios de natureza alimentar e educacional também permitem deduções fiscais por parte das empresas. Os auxílios alimentação e refeição compõe o programa de alimentação do trabalhador, contando inclusive com contraprestações por parte do governo federal. O chamado auxílio-educação, desde que ligado a formação profissional, permitem deduções no imposto de renda pessoa jurídica, na modalidade lucro real, e contribuição social sobre lucro líquido.

As despesas oriundas do absenteísmo e da rotatividade podem ser abrangidas pelo estudo de cunho econômico. Adota-se a expressão despesa, a propósito, considerando-se que não agregam nenhum valor ao resultado. O combate a esses males pode se dar de duas formas, buscando a detecção das causas que os originaram ou utilizando sistemas punitivos, baseado nas sanções progressivas previstas na legislação trabalhista ou de recompensa, viabilizadas por meio de premiações ou até concessão de folgas programadas.

No que tange ao absenteísmo, ainda há necessidade de realizar a diferenciação entre o absenteísmo presente e a falta ao trabalho propriamente dita. A identificação das causas do segundo pode ser realizada por meio de acompanhamento de um sistema de informação ou registro documental, verificando-se o histórico de afastamentos de cunho médico, familiar ou injustificados. Entretanto o primeiro apresenta dificuldade inclusive de detecção do próprio fenômeno, ainda que possa ser diagnosticado através do constante acompanhamento da produtividade, seja ele realizado pela supervisão ou sistemas informatizados.

A análise da rotatividade cresce em relevância no período de escassez de pessoal, não somente pela redução da força de trabalho, mas também pelos dispêndios envolvidos. Trata-se, principalmente, dos desligamentos oriundos de ato volitivo dos empregados, que pedem rescisão contratual, uma vez que as demissões, como regra, tendem a ser evitadas e utilizadas apenas em situações limítrofes. Os gastos decorrentes da rotatividade envolvem os custos do recrutamento e seleção, de ambientação e de desenvolvimento profissional.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A metodologia científica basilar é a pesquisa é o estudo de caso (Yin, 2004), no que tange ao processo, por aplicar-se a uma empresa específica. Consoante Dornelles (2006) trata-se de uma pesquisa social-empírica do tipo aplicada, características intrínsecas a área da administração, tendo como fenômeno observado a relação de emprego. Quanto aos objetivos

classifica-se como descritiva e exploratória, descrevendo o cenário atual e prospectando ações potenciais.

Optou-se por aplicar as entrevistas a diretoria, gestor de recursos humanos, supervisores e comissão representativa dos empregados. Essa escolha funda-se no modelo participativo de gestão adotado pela organização, restringido o universo amostral, o que possibilitou a realização de entrevistas, elemento que permite observações de comunicações não verbais.

As entrevistas foram realizadas nas dependências da metalúrgica Envall, em virtude da impossibilidade de afastamento dos entrevistados da sede. Os diretores e a responsável pelo setor de recursos humanos responderam ao instrumento semiestruturado nas suas respectivas salas. Já os chefes de setor e representantes da comissão representativa dos funcionários foram entrevistados na sala de reuniões, de forma individual, de modo a evitar interrupções e garantir sigilo quanto às informações prestadas.

Nas fontes secundárias, registra-se o uso de bibliografias, relatórios, registros e documentos da empresa. De forma específica, o estudo conta com fonte secundária especial, o estudo realizado por Lima (2011). Registra-se que o estudo também contém resultados de observação direta do pesquisador no âmbito da empresa estudada e do segmento onde atua.

O período de coleta de informações e observações diretas perdurou por três meses entre Fevereiro a Maio/2012. As entrevistas com os dirigentes, encarregada de recursos humanos, chefes de setor e comissão e comissão participativa ocorreram entre a segunda quinzena de abril e a primeira quinzena de maio do mesmo ano. A etapa mais extensa foi a revisão da bibliografia que se iniciou em novembro de 2011 a Abril de 2012.

A análise dos dados e informações tem natureza quali-quantitativa. Foi delimitada conforme os objetivos do estudo e sua mensuração em conformidade com os dados coletados, como: posicionamento de salário médio, absenteísmo e rotatividade, em seu caráter quantitativo. Enquanto as opiniões e percepções, elementos de natureza subjetiva, compõem o aspecto qualitativo.

As informações obtidas por meio da observação direta e da leitura de relatórios foram tratadas por meio de síntese. Já os dados oriundos da aplicação das entrevistas semiestruturadas, consoante roteiros do Anexo II, foram analisadas sob o prisma da análise de conteúdo. A análise e sistematização dos dados consideram os distintos níveis das informações e suas fontes, como a gestão de pessoas, chefes de setor, diretores e comissão representativa de funcionários. Salienta-se que não há nenhuma relação de hierarquia na organização dos dados, bem como se visa a evitar qualquer tipo de estigma ou juízo de valor na análise dos posicionamentos dos diferentes grupos.

Esclarece-se que as entrevistas iniciaram com a encarregada do setor de recursos humanos, autora de Análise dos efeitos decorrentes da implementação do Programa de Participação de Resultados na Metalúrgica Envall, Fernanda Saldanha Lima. Essa é esposa do autor e administradora, tais afinidades com o pesquisador e o tema abordado conduziram a 'entrevistas' constantes e sem roteiros previamente planejados. As informações por ela prestadas facilitaram sobremaneira a confecção dos demais roteiros de entrevistas.

#### **4 Apresentação e Análise dos Resultados**

De modo a facilitar a visualização do leitor, e também no sentido de melhor descrever os objetivos anteriormente delimitados, opta-se pela apresentação na forma de subitens. Trata-se dos objetivos específicos, sendo os dois primeiros de natureza mais informativa e os demais voltados para a análise crítica.

#### 4.1 Caracterização da Empresa e da Gestão de Pessoas

A Indústria Metalúrgica Envall & Cia Ltda nasce em 1993, originária no processo de terceirização da Empresa Ioschpe & Maxion, o qual fomentou o desenvolvimento do Parque Industrial da cidade de Santa Rosa. Imbuídos pelo espírito empreendedor e compelidos pela contingência surge a Hidroelétrica Sul, contando com dois sócios, dentre eles Ademir Envall. Houve duas mudanças de nomenclatura e no quadro societário, até chegar a atual denominação e composição.

Trata-se de uma empresa familiar, de pequeno porte, a qual conta com aproximadamente 120 funcionários, que atua no setor de tubos e conformações hidráulicas e mecânicas. Até hoje os principais clientes são duas grandes empresas do setor agrícola, a AGCO do Brasil e a John Deere, as quais representam mais de 80% do faturamento. A diretoria é composta por Ademir Envall, diretoria financeira, Irenivo Pereira, diretor de produção e Marlene P. Envall, diretora de recursos humanos.

Nesses mais de 25 anos de trajetória a empresa enfrentou duas grandes crises do setor agrícola, uma na década de 90 e outra no biênio 2008-09. Na primeira, adotando uma estratégia de sobrevivência face sua recente fundação, ocasionando uma redução drástica no grupo de funcionários. Já na segunda, foi adotada uma estratégia expansionista de conquista de novos clientes e incremento na atividade, passando a atuar no setor de mangueiras, produto complementar aos tubos hidráulicos, e, ainda, a inserção do processo de galvanização, antes terceirizada. Dessa forma conseguiu evitar demissões em massa, bem como preparou-se para ascensão do mercado pós-crise.

Acompanhando a trajetória da empresa ocorreu uma divisão mais clara dos setores administrativos, o que ensejou a profissionalização da área de gestão de pessoas, essa conta além da diretora com uma administradora e uma técnica em segurança do trabalho. Além do quadro interno, a indústria contratou um escritório de contabilidade, uma empresa especializada em saúde e segurança do trabalho e uma assessoria da área de psicologia para subsidiar a atuação da gestão de pessoas.

Ao escritório de contabilidade compete as atividades de registro da movimentação de funcionários, apuração e recolhimento das obrigações previdenciárias e trabalhistas e consultoria legal. A empresa de medicina e segurança do trabalho atua na elaboração do plano de prevenção a riscos e acidentes (PPRA); perfil profissiográfico; adaptações ergonômicas; exames admissionais, demissionais e periódicos. Por fim, a assessoria psicológica atua conjuntamente com a área de recursos humanos na captação de pessoas, mais especificamente na aplicação de testes, pesquisas de clima organizacional e programas de desenvolvimento de líderes.

Considerando o suporte apresentado, poder-se-ia deduzir que a área denominada setor de recursos humanos dedica-se integralmente a atividade gerencial, o que não condiz com a situação fática. Na realidade a referida área convive com as três fases descritas por Chiavenatto (1997), são elas: departamento de pessoal, administração de recursos humanos e gestão de pessoas.

Atividades rotineiras como conferência e codificação de ponto eletrônico, conferência de folha de pagamento, recarga de vale alimentação e vale transporte, coleta de assinatura em recibos diversos demanda boa parcela do tempo da encarregada do setor. Verifica-se identificação com a atuação do cartorial departamento de pessoal do passado. Apesar de necessárias, a execução seria passível de profissional menos qualificado.

A despeito das características que ligam o setor de recursos humanos da Metalúrgica Envall a primeira fase da administração de RH, encontram-se todos os componentes preconizados pela segunda fase, são eles: gestão participativa, participação e integração ao planejamento estratégico, contribuições para os ciclos de melhoria. Assevera-se, que a encarregada está do



setor é conhecedora e contribuidora no processo de desenvolvimento da planificação estratégica.

A terceira fase é incipiente no setor em questão, visto que temas como gestão de conhecimento, políticas de comunicação e formação de lideranças recentemente estão incorporando-se a cultura organizacional. A difusão de informação, de forma sistêmica e com abrangência global, de modo a socializá-la entre a diretoria e todo o quadro funcional, surgiu com o advento do plano de participação nos resultados (PPR).

Do mesmo modo que ocorre na gestão de pessoas, o sistema de produção baseado ora no modelo de produção enxuta, ora no sistema taylorista, o que afeta diretamente as relações interpessoais, principalmente no tocante a relações de poder. Ao mesmo tempo em que um funcionário tem espaço e voz para apresentar uma melhoria de processo, convive com a tomada de tempo por meio de cronômetros para estabelecimento do tempo-padrão de execução de uma tarefa.

#### **4.2 Os Processos de Movimentação e Valorização na Gestão de Pessoas**

A descrição dos processos de movimentação lastreiam-se na consulta documental, e entrevistas com dirigentes, encarregada do setor de recursos humanos e chefes de produção. A documentação restringe-se a matriz de competência da qualidade, perfil profissiográfico, e registro de produtividade extraído do sistema de informação da empresa. Face o exposto, as declarações prestadas são a principal fonte de dados.

Esclarece-se, que apesar de contar com sistema informatizado a real capacidade produtiva dos funcionários não é confiável, dificultado a determinação do quantitativo exato de pessoal. O início do processo de captação ocorre de forma intuitiva, considerando que o ritmo de produção existente em períodos regulares de produção é o limite da capacidade produtiva. Desse modo, diante da perspectiva de incremento na quantidade produzida os chefes de setor demandam, oralmente, ora a área de recursos humanos ora ao diretor de produção a abertura da vaga. A necessidade de contratação é discutida entre a diretoria de produção e a área de recursos humanos, com prevalência do posicionamento da produção. O desconhecimento da capacidade produtiva, bem como a ausência de análises mais profundas quanto eventuais ociosidade interna, podem representar despesas desnecessárias a organização.

Ademais, diante ao cenário de escassez de pessoal qualificado no mercado de trabalho, há uma política tácita de trabalhar com excedentes em funções como: operador de máquinas complexas, soldador e pintor. Aliado a essa ação, funcionários de funções auxiliares ou jovens aprendizes são treinados e desenvolvidos para executar as referidas funções. Como consequências, apresenta-se uma possibilidade de ascensão profissional, porém caso não ocorra a vacância do cargo pleiteado pode ocorrer a frustração de expectativa e consequente pedido de desligamento.

O recrutamento e seleção são realizados diretamente pela área de recursos humanos, contando com o auxílio da consultora de psicologia e dos chefes de setores. As vagas raramente são anunciadas, a exceção das de difícil provimento, sendo utilizado o banco de currículos da própria organização. Esses são recebidos de forma permanente e não estão restritos a existência de vagas. A divulgação da vaga por parte dos funcionários é utilizada e está vinculada a política de indicação.

O uso de publicações e divulgação em rádios e periódicos, quando ocorre, é de abrangência local, atendo-se ao município sede e cidades vizinhas. Tal opção está diretamente vinculada ao posicionamento salarial adotado pela empresa alvo, o que não permite a captação de pessoal em grandes centros e que ensejem mudança de cidade. O sistema nacional de emprego SINE é eventualmente acionado nesse processo.

Em períodos pretéritos ao estudado, e anterior a profissionalização do setor de recursos humanos, foram realizadas contratações de empresas especializadas em recrutamento e seleção. Entretanto, averiguaram-se problemas na elaboração do perfil do profissional e os funcionários contratados não permaneciam na instituição. Em razão dos custos envolvidos no processo e na experiência adquirida pelo setor de recursos humanos, optou-se por abandonar tal prática.

Em virtude da escassez de profissionais qualificados para funções especializadas, a empresa flexibilizou seu critérios de avaliação na seleção. Não se negligencia aspectos ligados a cultura organizacional, porém possíveis problemas comportamentais detectados na avaliação psicológica e, até, restrições de formação técnica exigida são mitigados. Essa atitude representa alguns riscos que podem alterar a harmonia na dinâmica de grupo e na qualidade dos produtos.

Não são realizadas avaliações do processo de captação, tampouco são aferidos os custos específicos do processo seletivo. Contudo, são medidos os custos das contratações equivocadas, que conduzem ao desligamento prematuro dos contratados, seja ele realizado pela empresa ou a pedido do funcionário. No curto prazo os valores não se têm apresentado significativos, mas contribuem para redução da competitividade da organização.

O processo seletivo propriamente dito é composto pelas seguintes fases: análise de currículo, avaliação psicológica, entrevista com o superior imediato, entrevista com a encarregada de recursos humanos e, exclusivamente para função de soldador, teste prático. A área de recursos humanos coordena todo o processo, todavia a escolha definitiva é realizada pelo superior imediato.

A movimentação por promoção pode ocorrer nos cargos de produção ou para cargos administrativos, a despeito da ausência de uma descrição formal de cargo e ausência de um plano de carreira. O cargo de registro do funcionário é definido conforme o código brasileiro de ocupações (CBO). Destaca-se que um dos ocupantes do cargo de chefe de produção ingressou como jovem aprendiz na metalúrgica Envall.

A mobilidade e a perspectiva de promoções ocorrem de maneira mais rápida entre os cargos de auxiliar de produção e cargos especializados anteriormente citados, contudo as funções de coordenador de equipe e chefe de setor são limitadas. A instituição conta com somente um cargo de gerente e a diretoria, atualmente, é ocupada somente por membros da família, fatos que dificultam o incremento de mobilidade nos cargos de chefia, salvo desligamentos e aposentadorias.

No que tange o processo de valorização, não se identifica regulamentação para progressão funcional, da mesma forma que salários e benefícios voluntários não possuem plano documentado. Pôde-se apurar que tanto diretores como chefes de setor reportam uma sistemática para concessão de reajustes salariais, sempre restritos a um quociente entre faturamento e produção estabelecido pelo diretor de produção.

A política de concessão de reajustes baseia-se no trinômio: produtividade, comprometimento (disponibilidade, honestidade, qualidade do trabalho), comportamento. Apesar de não haver registro dessa métrica, os empregados a conhecem e, eventualmente, apresentam ciclos de superprodutividade e comportamento exemplar, próximo aos meses de data base de reajuste, maio e novembro. A ausência de uma avaliação continuada e criteriosa pode ser a causa desse subterfúgio criado pelos funcionários. Outra possibilidade de reajuste é o critério de antiguidade.

O modelo de remuneração até o ano de 2009 restringia-se a salário fixo e benefícios legais. O salário de entrada no cargo de auxiliar de produção é o piso pactuado em acordo coletivo, havendo possibilidade de revisão após o término do período de experiência, em regra de noventa dias. Os valores das demais remunerações não foram fornecidos, pois a instituição os

considera como dado estratégico. Segundo a diretoria da metalúrgica, acredita que nas demais funções o salário esteja posicionado próximo a remuneração média local.

Não há registro do salário médio do setor de metalurgia na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul por parte dos órgãos públicos ou entidades sindicais. A informação disponível que mais se amolda ao modelo foi obtida em Grana (2011) e refere-se ao salário médio pago na região sul. Cotejando-se o valor de R\$ 1.320,00 com o dado apresentado pela empresa, em caráter sigiloso, o salário médio encontra-se posicionado abaixo da média regional.

Levando-se em consideração que o referido dado pode sofrer maior impacto dos dados dos grandes polos metalmeccânicos, os quais apresentam maior custo de vida e empresas de maior porte, tendem a apresentar remunerações maiores. De modo a suplementar a informação, a diretoria justifica seu posicionamento salarial, devido a política de concessão de estabilidade relativa, sendo uma das organizações que menos demite em períodos de crise.

No período analisado, os anos 2009 a 2011, foram realizadas alterações no sistema remuneratório. A primeira delas foi a introdução do vale alimentação, que não se confunde com o vale-refeição benefício obrigatório. Sua implementação ocorreu como forma de reduzir o índice de absenteísmo da empresa, mas com o passar do tempo foi ofertado sem a averiguação dos resultados.

Já em 2011, realiza-se a primeira experiência de implantação de remuneração variável, por meio de um programa de participação dos resultados (PPR). Não se trata de um instrumento inovador se considerada a abrangência nacional, mas foi pioneiro levando-se em consideração o porte e o escopo geográfico. Esse foi conduzido pelo consultor de qualidade da empresa, contando com a colaboração de funcionários do setor financeiro e de recursos humanos.

Salienta-se que os indicadores e a operacionalização foram apresentados aos funcionários na forma de contrato de adesão, sem a possibilidade de alterações. O PPR foi submetido a homologação sindical e os funcionários constituíram uma comissão representativa, que possuía uma função fiscalizatória e de disseminação aos demais empregados. Entre a delimitação do programa e o início de sua operacionalização transcorreram somente três meses.

O objetivo da diretoria com o PPR foi promover o engajamento dos funcionários para consecução dos objetivos institucionais, como redução de custos com energia, EPI, material de consumo; redução do absenteísmo e rotatividade; promoção de melhorias de processos e incremento na produtividade. Os funcionários foram beneficiados com maior participação no processo produtivo, transparência dos dados gerenciais do negócio, possibilidade de ganho financeiro adicional e coesão do grupo.

Em relação a benefícios não financeiros nesses três anos foram realizadas uma série de melhorias, como construção de novo vestiário e sanitários masculinos, reforma e melhorias no vestiário e sanitário feminino, investimento em adequações ergonômicas, programas de prevenção de saúde e higiene no trabalho, redução de ruídos e desconforto térmico. Contudo, não há uma cultura de reconhecimento público por meio de elogios, premiações e concessões de certificados.

### **4.3 Potencialidades e Vulnerabilidades dos Processos de Movimentação e Valorização**

A identificação das potencialidades e vulnerabilidades dos processos de movimentação e valorização demonstra uma correlação com as congêneres organizacionais. Diante a esse fato percebe-se a importância da participação e alinhamento das estratégias de gestão de pessoas a estratégia global da empresa. A saúde financeira da empresa determina e viabiliza as políticas e programas da área de recursos humanos.

Atualmente a empresa atua no seguimento de conformações e tubos hidráulicos, quase que exclusivamente no setor de máquinas e equipamentos agrícolas, havendo a oportunidade de adentrar no ramo automotivo, de maior valor agregado, mas com maior nível de exigência em relação ao programa de gestão da qualidade. Essa possível expansão, pode reduzir os impactos das crises do setor agrícola, evitando a necessidade de desligamento, bem como pode vir a permitir a representar um novo posicionamento nos patamares salariais.

Para esse incremento de qualidade, e diante ao melhores resultados financeiros, surgem pelo menos duas outras oportunidades, a melhor qualificação do quadro funcional por meio do desenvolvimento e a captação de pessoal mais qualificado. Em um mercado de força de trabalho escasso, tal situação pode ser vista também como fator de risco ao sucesso da expansão, o qual pode ser atenuado pela atração de profissionais que já estão empregados.

Uma das vulnerabilidades mais significativas é a ausência de um gerente de produção, cargo vago desde 2009, o que acarreta o desperdício de tempo do diretor de produção. O citado dirigente despende substancial parcela de seu tempo envolvido em tarefas operacionais e na coordenação direta da chefia dos diversos setores. Diante o exposto, a atuação gerencial acaba sendo comprometida.

Essa relação de movimentação de pessoas apresenta também um componente geográfico. O distanciamento entre os grandes centros metalúrgicos da região metropolitana de Porto Alegre e dos municípios de Caxias do Sul e Rio Grande, representam menores pressões sindicais e menor concorrência com empresas de maior porte, a exceção dos próprios clientes locais. Contudo, o considerável número de empresas de mesmo porte e área de atuação, do parque de indústrias sistematizadas na região noroeste do estado, representa uma vulnerabilidade.

Outra potencialidade, que recentemente tem sido explorada pela metalúrgica Envall é a automação. Encontra-se em fase de teste um robô soldador, que ocupa uma das funções de maior dificuldade de provimento de vagas. Há a necessidade de operador para executar sua programação, bem como realizar a substituições do ferramental auxiliar. O treinamento desse operador é mais simples do que a formação de um soldador qualificado, e a produção flui com maior agilidade. Como vulnerabilidade, há o desconhecimento real do custo de manutenção do equipamento, sendo conhecida a previsão apresentada pelo fabricante.

#### **4.4 Análise e Estratégias de Diferenciação**

Questionada quanto aos valores que compõe a cultura da organização, a direção foi uníssona apresentando a tríade: qualidade, estabilidade e abstenção de pressão no ritmo de produção. Outros elementos citados foi transparência, honestidade e lealdade. Os diretores acreditam que a estabilidade e a reduzida pressão por produtividade diferenciam a empresa das demais. O diretor de produção acredita que o crescimento do quadro de funcionários e a necessidade contínua de atender prazos rigorosos de entrega estejam colocando em risco esses valores.

Os chefes de setor demonstraram conhecimento e alinhamento aos valores apresentados, da mesma forma que identificaram como diferencial no mercado de trabalho pontos idênticos ao diretor de produção. A comissão representativa ratificou a cultura de estabilidade e de reduzida pressão, salvo nos casos de alta produção e pedidos em caráter de urgência. Um dos membros afirmou “O cara pra ser demitido têm que fazer alguma coisa muito séria para ser demitido”. Os funcionários respondentes valorizam, principalmente, o baixo risco de perda de emprego.

A área de recursos humanos vê com ressalva os diferenciais apresentados, pois considera que ambos contribuem para a acomodação dos funcionários e não são exitosos com o novo perfil de candidatos a vagas. Nas palavras da encarregada “O pessoal antigo nós conseguimos manter com essa política, mas os jovens aprendizes, principalmente, nos deixam a procura de

melhores salários”. Os jovens, em especial, procuram por remuneração e benefícios atrativos, bem como uma perspectiva de crescimento profissional rápida. Além disso, esse grupo geralmente não vislumbra trabalhar a vida toda em uma única empresa.

Já em relação à baixa pressão por produtividade, o posicionamento do RH é favorável, mas tem contemplado a perda gradativa desse diferencial. Face o descompasso entre a necessidade de atender a crescente demanda e as restrições do mercado de trabalho, o ritmo produtivo tem aumentado, e por sua vez a pressão dos chefes de setor. Mesmo nas funções em que há disponibilidade de profissionais para contratação, a diretoria de produção tem sido mais criteriosa para liberar a abertura da vaga, em razão do contingenciamento de custos.

Compreende-se a cultura da empresa no sentido de possibilitar um ambiente tranquilo aos empregados e prestadores de serviço em relação à estabilidade e nível de pressão, uma vez que em períodos pretéritos a dinâmica da indústria metalmeccânica era de rescisões em massa. Porém ratifica-se a postura da área de recursos humano em razão de haver profissionais que não estão à procura de estabilidade, além da possibilidade de acomodação e desleixo.

Em relação do ritmo de trabalho, defende-se a apuração da real capacidade produtiva, visto que o ajustamento do quadro de empregados pode viabilizar melhorias no posicionamento salarial. Não se aconselha a mudança para um quadro propício ao estresse, mas deve-se evitar a ociosidade.

O componente remuneração até o ano de 2010 restringia-se praticamente a remuneração fixa e benefícios legais, apresentando um experimento de remuneração variável em 2011, por meio do PPR. Destaca-se que ao fim do primeiro trimestre ainda não havia a certeza da repactuação do programa, tampouco houve discussão dos indicadores e metodologia. Caso ocorra a descontinuidade desse instrumento, a empresa voltará ao modelo tradicional.

Ao serem ouvidos dirigentes, área de recursos humanos, chefes de setor e comissão participativa obtiveram-se como resposta global, que o programa trouxe mais resultados positivos do que negativos. Todos também foram uníssonos ao afirmar que para continuidade do sistema há a necessidade de adequar os indicadores, melhorar a sistemática de comunicação dos resultados parciais, e agregar metas e recompensas individuais no programa. Infere-se, ainda com base nas entrevistas, que o consultor responsável pela implantação do PPR superestimou a perspectivas de ganho, tanto por parte dos sócios-diretores como dos funcionários. Por parte da diretoria salienta-se “O consultor achou que havia muito desperdícios e estava errado”, um chefe de setor “O cara trouxe um modelo pronto e disse que iria resolver todos nossos problemas com pessoal”, um membro da comissão “Ele disse que poderíamos ganhar até mais três salários”. Desse modo, criou-se um clima de desmobilização, insatisfação e inclusive de desconfiança na organização. A cota individual de distribuição de resultado no primeiro semestre foi bastante reduzida, não representando sequer 25% do piso da categoria, já no segundo semestre houve relativa melhora subindo para aproximadamente 75% do piso, para tanto foi necessária uma repactuação e eliminação de despesas que anteriormente compunham os indicadores.

Diante dos dados coletados verifica-se que o posicionamento das partes está correto, principalmente em relação à adequação de indicadores e comunicação. A última versão do PPR apresenta indicadores que independem da ação dos empregados, assim como pode premiá-los sem a necessidade de engajamento em face de uma grande demanda. Esclarece-se, que enquanto a metalúrgica Envall tiver grande parcela do seu faturamento vinculada a duas grandes empresas do setor agrícola, sua produção e ganho serão limitados pelas políticas produtivas das mesmas.

Ampliando-se a discussão da temática remuneração e benefícios, verifica-se que a ausência de um plano de cargos e salários aliados a imprecisão da produtividade individual, dificultam a aplicação de outras sistemáticas de remuneração variável. Tal fato decorre dos riscos de acionamentos judiciais em virtude de recompensas dispares para cargos idênticos, como

pedidos de equivalência salarial ou processos de assédio moral. Pesquisas em julgados de colegiados, os mais diversos Tribunais Regionais do Trabalho, apontam para necessidade de regulamentar e documentar a recompensa por qualificação ou produtividade.

Um dos diretores considera importante a existência de um plano de cargos e salários (PCS), todavia tem receios quanto ao enquadramento dos funcionários e possível engessamento para realização de promoções e reajustes diferenciados. Segundo ele, a última tentativa de implementação de um PCS representaria um grande impacto na folha de pagamento, que segundo o próprio encontra-se próxima ao limite estabelecido. *In Litteris* “Não podemos consertar um problema com outro, temos que controlar o impacto financeiro e precisamos acelerar a promoção de pessoas estratégicas”

O esboço de PCS apresentado seguia o padrão de escalonamento por referência e a progressão era unicamente horizontal e baseava-se primordialmente em interstícios temporais. Foi esclarecido ao dirigente que existem outros modelos, que permitem o estabelecimento de impacto financeiro de forma prévia, com progressão mista, contemplando meritocracia e antiguidade. Além disso, modelos mais complexos preveem transposições de referência e aceleração de ascensão.

Previamente a visitação a empresa alvo, houve o envio via correio eletrônico de um pequeno questionário, o qual consta do Anexo I, de modo a identificar possíveis efeitos do período pós-crise na indústria metalmeccânica. Merece destaque o tempo médio de preenchimento de vaga, o qual apresentou o seguinte comportamento: 2009 – 7 dias, 2010 – 16 dias e 2011 - 35 dias. Averiguou-se o relativo grau de dificuldade para atração de pessoas, atingido um incremento de 500% no tempo de preenchimento.

Não se dispõe da informação do referido dado das empresas congêneres, o que não permite um aprofundamento das causas do problema. Porém conforme informações complementares colhidas em entrevista com a encarregada do RH, conversas informais com os colegas de outras empresas da área, o incremento no tempo de preenchimento de vaga também os atinge. Verifica-se de fato a escassez de pessoal qualificado disponível, apesar da redução do nível de exigência para contratação.

Também foi abordado o tema absenteísmo, nas suas duas modalidades, o presente e o ausente. Quanto ao absenteísmo presente, ainda que o sistema de controle de produção registre o tempo ocioso do funcionário, não há uso gerencial dessa informação por parte da área de recursos humanos. Segundo a responsável pelo setor o referido dado não é confiável, em função de inexatidões na tomada de tempo e no próprio conceito de ociosidade, não sendo contabilizado como efetivo trabalho o tempo gasto na preparação do posto de trabalho e no transporte de materiais.

Em relação do absenteísmo decorrente das ausências, sejam elas justificadas ou injustificadas, foi estabelecida uma métrica e controle do dado a partir de janeiro de 2011, motivado pela implantação do PPR. Demonstra-se mais uma ação de integração do setor de RH para integração a busca de maximização de resultados, por meio da redução de desperdício de tempo de trabalho.

No tocante ao crescimento do número de funcionários verifica-se um acréscimo de aproximadamente 15% entre os anos de 2009 e 2010, seguindo-se de uma nova variação positiva em torno de 7%. Foi escolhido como mês de referência o de Dezembro, o qual é utilizado como base para o preenchimento da RAIS. O maior crescimento em 2010 trata-se da retomada pós-crise de 2008, já o segundo período apresenta um menor incremento o qual foi necessário para atender aumento na demanda de produção.

Contudo, visando compreender melhor a flutuação debruça-se sobre os números de contratações e demissões ocorridas no período analisado. De forma a facilitar a análise e compreensão apresenta-se os dados de forma tabelar.

Ano	Número de Funcionários (*)	Contratações	Demissões
2009	104	37	32
2010	116	48	36
2011	126	48	38

Tabela 1 – Quadro de Movimentação de Funcionários – 2009-11

Fonte: Setor de RH da Empresa.

A simples visualização dos dados aponta crescimento contínuo na quantidade de desligamentos e um período de incremento, sucedido por outro de estagnação nas contratações. Considerando-se que havia necessidade de ampliação da força de trabalho, e que persistiam vagas não preenchidas os dados suscitaram dúvidas.

O esclarecimento ocorreu na entrevista da encarregada do setor de recursos humanos, a qual reportou que os desligamentos predominantemente estavam ligados a fatores comportamentais: conflitos, ausências injustificadas e desídia. Assevera-se que uma parcela das rescisões realizadas no ano de 2011 fez parte da estratégia para redução do absenteísmo. A administradora informou, ainda, que menos de 15% dos desligamentos ocorreram por solicitação dos empregados, porém esses ocorreram em postos com maior exigência de qualificação. Fato que corrobora os estudos do IPEA, o qual reporta escassez desse tipo de profissional.

Retomando o tema do diferencial de estabilidade, agora de forma mais objetiva apurou-se a taxa de rotatividade no período, a qual apresentou os seguintes índices: 2009 – 33,17%, 2010 – 36,21% e 2011 – 34,12%. Verifica-se um comportamento quase linear, em um patamar alto, uma vez que em torno de um terço dos funcionários são substituídos por ano. Entretanto, cotejando-se com informação publicada em Grana (2011), o comportamento da organização aproxima-se da média nacional do setor metalúrgico que oscila entre 28% e 33%. Dentre os possíveis efeitos negativos da elevada rotatividade tem-se o constante temor pela perda de emprego, o que não se constatou na entrevista com os membros da comissão participativa de funcionários.

Apesar do índice apurado, consultando relatórios da empresa identifica-se uma significativa parcela de funcionários com mais de quatro anos de empresa. Frente a aparente contradição novamente buscou-se esclarecimento com o setor de RH, o qual informou a ocorrência de casos em que o funcionário não apresenta atitudes que compelem a empresa a demiti-los, a fim de poderem efetuar o saque do FGTS e respectiva multa, bem como para fruírem do seguro desemprego. Tal fato têm se agravado em razão da política da empresa em não realizar uma prática conhecida como 'acordo', consistente em uma demissão simulada na qual o empregado saque o FGTS e habilita-se ao seguro desemprego, mas devolve o valor de 40% relativo à multa por despedida sem justa causa.

Vivenciando o cotidiano da organização, por meio da observação direta e do contato com os funcionários identificou-se alguns componentes pouco explorados pelos dirigentes e pelo RH como diferenciais. Esses extrapolam os aspectos financeiros, e são mais afetos ao tema qualidade de vida no trabalho. A qualidade de vida no trabalho proporcionada pela empresa encontra-se no mesmo patamar que empresas de grande porte visitadas pelo autor. Essa apresenta ambiente limpo e com condições ambientais favoráveis (térmica, acústica, ventilação), acrescidas por preocupações com a saúde física e mental.

Trata-se, ainda, da ausência de um gerente de produção nos quadros da empresa. No período compreendido pela análise houve duas tentativas de provimento do cargo, uma delas através de recrutamento externo e outra experiência com um funcionário dos quadros da empresa. A primeira delas foi frustrada pela inadequação do perfil do profissional a cultura organizacional e as expectativas da organização. No segundo caso, devido a características comportamentais do profissional e restrições técnicas, a experiência também não se mostrou adequada.

A dificuldade para o preenchimento do cargo vago aparentemente não está ligada a remuneração, visto que a organização está disposta a apresentar uma remuneração

diferenciada ao gerente de produção. Apesar disso, o valor disponibilizado não é o suficiente para atrair profissionais de outras regiões, ou ainda, que esteja empregado em organizações congêneres na região.

Os dirigentes reconhecem a necessidade de envidar esforços adicionais para provimento do cargo, mas não vislumbram solução em curto prazo para o problema. A empresa iniciou em 2009 um ciclo de desenvolvimento de lideranças, o qual foi posteriormente descontinuado, sem concluir a capacitação dos funcionários no sentido de atender aos pré-requisitos estabelecidos. Seria aconselhável, que a direção da empresa optasse por reduzir os níveis de exigência ou elevar, ainda mais, o investimento para concretizar a contratação desse profissional.

Aparentemente a questão envolvendo o Gerente de Produção extrapola o escopo do estudo, além do aspecto do demorado tempo de preenchimento da vaga. Isso se avaliado da forma compartimentada do academicismo, o qual divide as diversas áreas de estudo da administração e as trata de forma isolada. Contudo, em um estudo de aplicado não é possível negligenciar as relações intrínsecas da Administração de Produção, de Finanças e de Pessoas.

A rigidez dos dirigentes na condução das políticas institucionais e da própria cultura organizacional suscitou uma inquietude nesse pesquisador, relativa à mudança. Quando instados responderam que eram flexíveis à mudança, em seguida ponderaram que dependeria de uma argumentação fundamentada em indicadores palpáveis. De modo a dirimir qualquer dúvida quanto à definição de 'indicadores palpáveis', foi solicitado que os elencassem. Sobrevieram respostas preponderantemente ligadas a indicadores financeiros, como redução de custos e incremento de lucros. *In textus* “Estou aberto à mudança, desde que ela comprovadamente represente redução de custos, tempo de produção ou aumento nos lucros”

A postura não provoca estranheza, e caracteriza-se como um dos desafios que o gestor de pessoas necessita transpor. O discurso argumentativo, o qual acena com a possibilidade de ganhos, geralmente, não é suficiente para convencer os dirigentes a patrocinarem e promoverem a mudança. Recomenda-se, mesmo que de forma estimada, a quantificação de resultados e sua apresentação na forma de tabelas e gráficos, como subsídio a sensibilização a mudança.

Por fim, um elemento recorrente na análise dos efeitos decorrentes do período pós-crise e retomada de crescimento foi à comunicação. Não se deve confundir divulgação com comunicação, a primeira denota a publicização da informação, já a segunda representa ação multilateral que exige a compreensão da mensagem por parte do receptor. A implantação do PPR demonstra uma série de ruídos de comunicação, ensejando descrédito e desconfianças na condução do programa e nas relações interpessoais. Segundo um dos funcionários entrevistados “A gente falou tudo certinho para o pessoal, ele falaram que tinham entendido, , mas parece que não foi bem assim”.

A resolução de conflitos e a consecução de resultados também exigem habilidade de comunicação. A internalização do processo de comunicação voltado para o marketing interno e externo pode levar a empresa a consolidar sua marca junto aos mercados de consumo e de trabalho. Utilizando-se desse instrumento podem-se potencializar as ações da área de recursos humanos, fazendo com que os funcionários conheçam e valorizem os benefícios recebidos, sejam eles financeiros ou não.

## 5 Proposições

Frente ao estudo realizado, análise das variáveis internas e externas, e os objetivos propostos, são formulados as seguintes proposições:

- Confecção de um Plano de Cargos e Salários;



- Adequação e continuidade do PPR;
- Aferição da produtividade e quantificação da força de trabalho;
- Documentar o processo de captação de pessoas;
- Quantificar os custos do processo seletivo;
- Prosseguimento na política de formação interna de profissionais.

## 6 Conclusão

A relação estabelecida entre pesquisador e empresa alvo, após consolidada pela lealdade, sinceridade e confidencialidade, tende a simbiose, termo das ciências biológicas que descreve o relacionamento interespecies nas quais os dois seres beneficiam-se mutuamente. O pesquisador fora do ambiente da academia depara-se com a manifestação prática dos fenômenos anteriormente estudados. Já os profissionais e dirigentes da instituição se despem do empirismo e de seus paradigmas para conhecer as novas tendências.

Infelizmente o adágio popular “santo de casa não faz milagres” descreve a cultura empresarial vigente em determinadas organizações. A sobrevalorização do posicionamento de consultores e assessores em detrimento das sugestões apresentadas pelos funcionários de carreira não é incomum. Ainda, que por modo transversal, o pesquisador pode auxiliar os gestores a perceberem os talentos que possuem em seus quadros, bem como atuar como sensibilizador em processos de mudanças.

A ruptura com o continuísmo apresenta-se como empecilho ao avanço ou conversão de rumos das instituições. Novamente valendo-se de um dito popular “em time que está ganhando não se mexe”, comportamento clássico de dirigentes regidos pelo empreendedorismo incipiente e a aversão a riscos. Cabe ao pesquisador, pessoa sem envolvimento contratual com a empresa, sem interesse direto nas relações de poder da instituição, apresentar alternativas exequíveis para solução dos problemas detectados.

Salienta-se que antes do pós-graduando autor deixar as dependências da empresa após a realização das entrevistas, um dos diretores já havia demandado a área de recursos humanos pelo menos três das proposições apresentadas. Sejam elas, intensificar o processo de recrutamento do gerente de produção, providenciar propostas para descrição de um plano de cargos e salários, e efetivação da contratação de consultoria em desenvolvimento de lideranças. Tal fato lisonjeia esse pesquisador, cuja carreira até a presente data trilhou somente pelo setor público.

Crê-se que os objetivos gerais e específicos propostos foram plenamente alcançados no decurso do presente estudo, porém o estudo de um caso isolado apresenta suas limitações pela singularidade da amostra. Destarte as limitações impostas pela peculiaridade do tipo de pesquisa, buscou-se descrever de forma mais fidedigna e em consonância com a metodologia científica. Ao mesmo tempo em que se preocupou a não se ater a mera narrativa, e sim permeá-la com análises críticas.

A fundamentação de análises através de entrevistas apresenta certa fragilidade no que se refere à sinceridade das respostas, seja em virtude do receio de represálias ou pelo sentimento de avaliação. Visando a dirimir-se dúvidas quanto à veracidade das informações, utilizou-se da corroboração e reiteração de respostas. Os relatórios e a observação direta também contribuíram para reduzir a subjetividade. A exceção da comissão representativa, a qual era formada por quatro funcionários, a escolha dos demais respondentes caracterizou-se pela totalidade da população.

Considero como uma das maiores limitações ao estudo a inexistência de fonte secundárias de pesquisa por parte dos órgãos públicos e entidades de classe, de forma mais específica de dados a respeito do perfil do profissional do setor metalmeccânico e dos níveis salariais.

Agrava esse quadro a resistência das empresas que compõe a indústria metalmeccânica local em contribuir para geração desses dados, anseio original desse pesquisador.

O presente estudo trata-se de continuidade a um trabalho de conclusão de graduação da área de administração. Ainda que o viés investigativo seja diverso, os dados inicialmente coletados pela autora serviram como base para o início dessa pesquisa. A diferença reside na ausência de vinculação trabalhista do autor com a organização, agregada a conclusão do segundo ciclo do PPR. O escopo desse artigo também extrapola o aspecto remuneratório perpassando por diversos elementos da política de gestão de pessoas.

Os dirigentes da metalúrgica Envall e seu corpo funcional são bastante receptivos a atividade de pesquisa. Além disso, a empresa apresenta-se como laboratório para pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento como: engenharia, sistemas da informação, ciências contábeis e a própria administração. Uma nova revisão dos aspectos remuneratórios, e uma incursão mais aprofundada em elementos como: plano de cargos e salários, imagem da organização, estratégias de diferenciação, clima organizacional e comunicação corporativa.

## 7 Bibliografia

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5.<sup>a</sup> edição, São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.
- DORNELLES, G.S. **Metagestão: a arte do diálogo nas organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- DRUCKER, P. F. **A administração na Próxima Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.
- DRUCKER, P. F. **O gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2010.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, A. ;FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências. Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**, 3a. Ed. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2004.
- GRANA, C. **Indústria metalúrgica – uma década de mudanças**. São Paulo: CNM/DIEESE, 2011.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2001.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2012) **Comunicado N° 135 – Considerações sobre o pleno emprego no Brasil**, Brasília: IPEA.
- KOTTER, J.P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- LIMA, F. S. **Análise dos efeitos decorrentes da implementação do programa de participação de resultados**. Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Administração UNIJUÍ, 2011.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT. Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- MARCONDES E SILVA, M. C, Planejamento **Estratégico de RH e estratégia da organização**. In Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.143-152.
- PONTES, B. R. **A competitividade e a Remuneração Flexível**. São Paulo: LTR, 1995.
- ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Editora Savaiva, 2003.
- SOUZA, M. Z. A.; et AL **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGC, 2006.
- ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH**. Editora Futura. São Paulo, 2000.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. P. Alegre: Bookman, 2004.

ANEXO I - Questionário encaminhado a gestores de pessoas (RH)

Saudações.

Prezados gestores de pessoas (RH) os convido a responder esse breve questionário a fim de analisar os reflexos dos períodos de crise e alta produtividade no setor metal mecânico, principalmente, no que tange a disponibilidade de mão de obra e níveis salariais. Não será solicitada identificação pessoal dos respondentes nem da empresa.

**I) Solicita-se as seguintes informações:**

1) Número total de funcionários em:

- a) Dezembro de 2009 \_\_\_\_\_  
 b) Dezembro de 2010 \_\_\_\_\_  
 c) Dezembro de 2011 \_\_\_\_\_

2) Salário médio da empresa (total da folha de pagamento dividido pelo total de funcionários):

- a) Dezembro de 2009 \_\_\_\_\_  
 b) Dezembro de 2010 \_\_\_\_\_  
 c) Dezembro de 2011 \_\_\_\_\_

3) Total de contratações no ano de:

- a) 2009 \_\_\_\_\_  
 b) 2010 \_\_\_\_\_  
 c) 2011 \_\_\_\_\_

4) Total de demissões/desligamentos no ano de:

- a) 2009 \_\_\_\_\_  
 b) 2010 \_\_\_\_\_  
 c) 2011 \_\_\_\_\_

5) Tempo Médio de Preenchimento de vagas (em dias):

- a) 2009 \_\_\_\_\_  
 b) 2010 \_\_\_\_\_  
 c) 2011 \_\_\_\_\_

**II) No período pós-crise 2010 e 2011 houve pressões individuais para reajustes acima do dissídio:**

SIM ( )      NÃO ( )

**III) Assinale a forma de remuneração adotada pela empresa:**

- ( ) Salário Fixo Somente  
 ( ) Salário Fixo e adicional por produtividade  
 ( ) Salário Fixo e participação nos lucros ou resultados

**IV) Assinale os benefícios oferecidos pela empresa não contemplados pelo acordo coletivo:**

- ( ) Vale Alimentação ou Cesta Básica  
 ( ) Auxílio Escolar (Transporte ou Ajuda de custo)  
 ( ) Auxílio Creche  
 ( ) Auxílio Farmácia  
 ( ) Plano de Saúde

Grato.

Thales Lima

## ANEXO II – Roteiro para entrevistas dos Diretores, Chefes de Setor e Funcionários

### Diretores:

Cultura: Origem e valores da empresa. Identificação de Pontos Fortes, Fracos, Oportunidade e Ameaças. Estratégia de Diferenciação.

Mudança: Postura diante a mudança. Grau de flexibilidade.

Plano de Cargos e Salários (PCS): Porque não existe? Julga importante?

Política de Promoções e Reajustes: Diante da ausência do PCS como são definidas?

Plano de Participação nos Resultados (PPR): Origem, motivação, resultados da experiência.

Remuneração: Fora o PPR conhece outras formas de remuneração variável? Posicionamento frente aos concorrentes.

### Chefes de Setor:

Processo de Recrutamento e Seleção: Parâmetros para abertura da vaga e participação no processo seletivo.

Cobranças: Técnicas de abordagem e Resolução de Conflitos

Promoções e Reajustes: Participação. Comportamento diante da ausência do PCS, como se posiciona?

Plano de Participação nos Resultados (PPR): Grau de compreensão e resultados da experiência.

Autonomia: Grau de participação nas decisões.

Relacionamento: Diretoria e Setor de Recursos Humanos.

### Funcionários (Comissão participativa)

Cultura: validação das informações prestadas pela diretoria (baixo estresse, baixa grau de demissão, participação)

PPR: Grau de compreensão e resultados da experiência.

Relacionamento: Pares e chefia imediata.