

**UNIALFA – CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Daniela Silva dos Santos Rocha

**AVALIAÇÃO DO ALINHAMENTO ENTRE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE
GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO DE GOIÁS**

**Goiânia
2019**

UNIALFA – CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Daniela Silva dos Santos Rocha

AVALIAÇÃO DO ALINHAMENTO ENTRE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE
GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO DE GOIÁS

Trabalho apresentado como exigência para conclusão do Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria, sob a orientação da Prof. Dra. Hérica Landi de Brito.

Goiânia
2019

Daniela Silva dos Santos Rocha

**AVALIAÇÃO DO ALINHAMENTO ENTRE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE
GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO DE GOIÁS

Trabalho apresentado como exigência para conclusão do Curso de
Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria.

Orientador: Prof.^a Dra. Hérica Landi de Brito.

Goiânia, ____ de _____ de 2019.

Banca Examinadora:

Hérica Landi de Brito – UNIALFA (Orientadora)

Bento Alves da Costa Filho - UNIALFA

Raphael Moura Cardoso - Convidado

Dedico este trabalho as minhas
amadas filhas Cecília e Marina, toda
minha fonte de inspiração e
motivação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as oportunidades, pela minha força e dedicação em aproveitar a essas oportunidades.

A minha orientadora, Prof. Dra. Hérica Landi de Brito, pela disponibilidade, orientação, dedicação e apoio na minha pesquisa.

Ao meu querido Prof. Dr. Bento Alves Filho, por ser tão profissional e orientador de todos os alunos, pelos incentivos nos meus momentos críticos nessa caminhada.

Ao meu amado marido Víctor, pelo companheirismo, carinho e apoio.

Aos meus pais que formam a minha base, em especial a minha maior incentivadora de vida, querida mãe Vera. Sua dedicação foi essencial nessa minha caminhada.

Aos meus irmãos, em especial Danillo por ser meu suporte com as minhas pequenas filhas.

A minha prima Adrielle, por ser uma fonte de incentivo no meu crescimento intelectual.

Aos meus amigos Sthefania e Leandro por ser apoio da minha família nas minhas ausências.

As minhas amigas Juliana e Clélia, por sempre acreditarem e torcerem por mim.

E por fim agradeço aos colegas e professores que fizeram parte dessa caminhada, me trazendo novos conhecimentos e amizades.

“Tudo vale a pena se a alma não é pequena”.

Fernando Pessoa

RESUMO

O alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional é de suma importância para a sobrevivência de uma organização. Assim, considerando a influência mútua de ambas, e que exercem sobre os fatores internos e externos desta é necessário compreender como este funciona frente a uma organização de sucesso. Diversos estudos têm apontado que profissionais de gestão de pessoas enfrentam muitos desafios para a implementação efetiva de uma perspectiva estratégica de gestão de pessoas de modo a tornarem a área ativamente engajada e influente nas decisões estratégicas da organização. Nesse sentido, este trabalho tem o objetivo de analisar e identificar se há alinhamento entre as políticas e práticas de gestão de pessoas de uma empresa que atua no setor de agronegócios no estado de Goiás e a estratégia e objetivos organizacionais. Os dados serão coletados por meios de entrevistas semiestruturadas adaptadas do estudo de Foroni (2014) e análise documental. Participarão do estudo, a equipe de gestão de pessoas e a diretoria da organização. Os dados coletados indicaram que, embora, a organização apresente um setor de gestão de pessoas bem estruturado, há ausência de alinhamento com as estratégias organizacionais, sendo necessários novos estudos para melhor compreender os impactos da atual situação da empresa e assim sugerir de forma adequada e fundamentada novas soluções para tal desalinhamento.

PALAVRAS-CHAVE: Alinhamento estratégico. Estratégia organizacional. Alinhamento de Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Alignment between people management strategy and organizational strategy is of paramount importance for the survival of an organization. Thus, considering the mutual influence of both, and that exert on the internal and external factors of this, it is necessary to understand how it works in front of a successful organization. Several studies have pointed out that people management professionals face many challenges in effectively implementing a strategic people management perspective in order to make the area actively engaged and influential in the organization's strategic decisions. In this sense, this paper aims to analyze and identify if there is alignment between the policies and practices of people management of a company that operates in the agribusiness sector in the state of Goiás and the strategy and organizational objectives. Data will be collected by means of semi-structured interviews adapted from Foroni's study (2014) and document analysis. The study will include the people management team and the board of the organization. The data collected indicated that, although the organization has a well-structured people management sector, there is a lack of alignment with organizational strategies, and further studies are needed to better understand the impacts of the current situation of the company and thus suggest adequately and effectively. new solutions for this.

KEYWORDS: Strategic alignment. Organizational strategy. Alignment of People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama das Políticas De RH	23
Figura 2 - Visão articulada entre os sistemas de gestão de pessoas e suas principais práticas.....	29
Figura 3 - Fatores determinantes do alinhamento de gestão de pessoas	31
Figura 4 – Conceitos Interligados	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de colaboradores vinculados a empresa	44
Gráfico 2 – Gênero dos colaboradores vinculados a empresa	45
Gráfico 3 – Cargos e funções desempenhados no grupo	46
Gráfico 4 – Tempo de serviço dos colaboradores no grupo	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Gestão Estratégica de Pessoas.....	16
2.2 Gestão de Pessoas – Políticas e Práticas	21
2.2.1 Subsistemas da área de Gestão de Pessoas	25
2.3 Alinhamento de Gestão de Pessoas.....	30
2.4 Estratégia Organizacional.....	33
2.5 Alinhamento Estratégico	35
3 METODOLOGIA.....	40
3.3.1 Apêndice A – Entrevista com diretor.....	41
3.3.2. Apêndice B – Diretor do RH.....	41
3.3.3 Apêndice C – Colaboradores	42
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	43
4.1 Estratégia organizacional e o alinhamento estratégico.....	46
4.2 Análise e descrição das práticas de gestão de pessoas.....	52
4.2.1 Ingresso	53
4.2.2 Desenvolvimento de Pessoas.....	55
4.2.3 Valorização de pessoas.....	57
4.3 Alinhamento entre práticas de Gestão de Pessoas e estratégia organizacional	65
CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICES.....	82
APÊNDICE A.....	83
APÊNDICE B.....	86
APÊNDICE C.....	88

1 INTRODUÇÃO

Diariamente pessoas e organizações precisam se adaptarem a um cenário permanente de mudanças, em que a flexibilidade passa a ser uma questão de sobrevivência em vários casos, principalmente na área de gestão de pessoas (ZUPPANI, 2016).

A gestão dos empregados é extremamente influenciada por fatores culturais e contextuais do cenário no qual a organização está inserida. Por esses fatores estimularem o comportamento dos funcionários dentro da organização, eles devem ser considerados no momento da tomada de decisões sobre as práticas mais adequadas para obter um bom desempenho do funcionário (CROUCHER, GOODERHAM & PARRY, 2006; HALL, 2004; TANURE, EVANS & CANÇADO, 2010), tornando se assim, a mudança desse cenário um dos grandes desafios para a área de gestão de pessoas (TONELLI, & LACOMBE, 2002; WOOLD JR, TONELLI & COOKE, 2011).

Essa compreensão explica o desenvolvimento da área de gestão de pessoas, de uma atuação burocrática e operacional, para um modelo estratégico (BREWSTER, 2004; BUDHWAR, 2000; CLAUS, 2003; GOODERHAM, NORDHAUG & RINGDAL, 2006; KAARELSON & ALAS, 2008; KRAMAR, 2012; NIKANDROU & PAPALEXANDRIS, 2007; PENG, 2005). Com a existência de ações sempre urgentes em captar, treinar, desenvolver e avaliar talentos, a área de gestão de pessoas passa a buscar, desempenhar e aplicar programas e processos para que tenham o aperfeiçoamento dessas pessoas cujos talentos ocupam posições de suporte estratégico para as organizações, (TANURE et al., 2010), buscando substituir esse modelo de gestão operacional, por um modelo estratégico que trabalhe com o contexto da organização, onde o foco da produtividade sofra alterações, aumentando o índice de competitividade, que resulta muito mais de recursos intangíveis do que investimentos em ativos físicos (ZUPPANI, 2016).

Com a chegada da era da informação os gestores assumiram a responsabilidade de administrar seus subordinados, desenvolvendo suas habilidades e competências, deixando as tarefas burocráticas para a terceirização. A área de gestão de pessoas alinhada com a estratégias organizacionais contribuem para a realização de metas e objetivos tanto

organizacionais quanto pessoais. Tendo com clareza o verdadeiro objetivo dos processos de gestão de pessoas de atrair, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas nas organizações (ARAÚJO, 2006).

A implantação do modelo de gestão de pessoas, pode ser observado por meio de suas práticas, políticas e estilos de liderança, o que faz ocorrer mudanças nos recursos internos, direcionando as pessoas, através dessa implementação de modelo de gestão de pessoas (FISCHER, 2002).

Pesquisadores como BECKER, HUSELID, & ULRICH, 2001; KETKAR & SETT, 2010; LENGNICK-HALL, ANDRADE, & DRAKE, 2009; MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ, & SÁNCHEZ-GARDEY, 2008; MCCLEAN & COLLINS, 2011, apresentam estudos associando as práticas e políticas de gestão de pessoas com o desempenho organizacional, como também a necessidade do alinhamento estratégico para o alcance de vantagem competitiva, abordando a integração vertical entre as estratégias de negócios e as estratégias de gestão de pessoas. Observando também os seguintes pesquisadores JIN, HOPKINS, & WITTMER, 2010; MILES & SNOW, 1984; PANAYOTOPOULOU, BOURANTAS, & PAPALEXANDRIS, 2003; SCHULER & JACKSON, 1987; WRIGHT, MCMAHAN, & MCWILLIAMS, 1998.

Observa-se que Chandler (1962) foi o pioneiro a estudar o tema de alinhamento estratégico, além de ter sido o primeiro a concluir que a estrutura organizacional deveria seguir a estratégia, deste modo, essa deverá ser alterada com o intuito de ser ajustada a estratégia definida, sendo porém, o alinhamento de gestão de pessoas referente a (ações e resultados) dos setores de recursos humanos desenvolvidos visando o apoio para que as empresas consigam atingir seus objetivos (WRIGHT & MACMAHAN, 1992).

As políticas e práticas de gestão de pessoas são maleáveis e sinérgicas e precisam estar presente em todos os níveis organizacionais. Para que assim possam surgir inovações, tecnologias e conquistas de novos mercados. (CORSO et al., 2014).

Já de acordo com Delery (1998) deve haver a integração entre o alinhamento estratégico e o alinhamento de gestão de pessoas que ainda abrangem a estratégia organizacional e o sistema de Recursos Humanos e sua configuração, tendo como representantes, as políticas e práticas da gestão de

peçoas, que desenvolvidas auxiliarão no alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Considerado moderno, eficiente e competitivo, o agronegócio brasileiro é uma atividade próspera, por contar com um clima favorável, energia solar abundante e cerca de 400 milhões de hectares de terras agricultáveis férteis e de alta produtividade. Esses fatores fazem do país um lugar de vocação natural para o agronegócio e todos os negócios relacionados à suas cadeias produtivas. O estado de Goiás representa uma responsabilidade na área do agronegócio para nosso país, as empresas buscam cada vez mais tecnologias para obterem melhores resultados e crescimento (FAEG, 2018).

A partir do contexto acima surgem as indagações iniciais que culminam neste trabalho de pesquisa, surgindo o interesse no ramo do agronegócio que procura compreender como se configura o alinhamento das estratégias organizacionais e as de gestão de pessoas.

Sendo a gestão estratégica de pessoas um dos pilares prioritários para as organizações, considerando seu potencial de criação de valor para as empresas, aqui cabe questionar, qual o impacto da ausência deste alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia geral da empresa? É possível afirmar que o êxito das organizações está relacionado com a capacidade de transformar sua estratégia competitiva em resultados por meio do capital humano? Entende-se que as políticas, práticas e a estrutura de recursos humanos devem estar interligados e interagirem entre si com todas as demais dimensões da empresa visando assegurar a contribuição desta para a realização da estratégia de negócios (MOREIRA, 2010).

Assim, a problemática deste estudo consiste em compreender: “há alinhamento na empresa objeto de estudo, entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional em uma empresa do agronegócio goiano?

Assim, o objetivo geral, este estudo é analisar e identificar se há o alinhamento entre as políticas e práticas de gestão de pessoas de empresa que atua no ramo do agronegócio e sua estratégia organizacional, bem como os pontos de desalinhamento

Os objetivos específicos são:

Analisar e descrever as políticas e práticas de gestão de pessoas de uma empresa do agronegócio;

Analisar e descrever as diretrizes estratégicas da organização de uma empresa do agronegócio.

Um dos setores que tem sofrido grandes mudanças é o do agronegócio, pesquisas mostram que o Brasil teve para 2018 uma perspectiva de crescimento de 3,17% (CEPEA, 2018). No estado de Goiás o PIB apresenta pesquisas da área do agronegócio com o crescimento do primeiro trimestre de 2018 de 1,8% a mais que o ano de 2017 (IMB, 2018).

Considerando o crescimento das empresas desse ramo em todo o estado e país, não se encontrou resultados de pesquisas de alinhamento estratégico entre a área de gestão de pessoas e planejamento estratégico. Surgindo a relevância desse estudo em pesquisar a atuação da área de gestão de pessoas na atualidade, alinhada ao planejamento estratégico de uma organização do ramo do agronegócio. Sendo escolhido para o estudo uma empresa no interior do estado de Goiás que vem apresentando alto crescimento em seus resultados financeiros, econômicos e sociais no estado, despertando o interesse pelos papéis executados no desenvolvimento das estratégias organizacionais, de negócios e gestão de pessoas.

Assim, esta pesquisa tem importância tanto de cunho profissional quanto acadêmico, contribuindo para futuras pesquisas, levantando resultados para a área do agronegócio e por acreditar na importância do agronegócio goiano para o desenvolvimento do país, surgiu a motivação para o presente trabalho.

O presente trabalho de dissertação está dividido em capítulos. O capítulo 1 visa apresentar o estudo em si e o que se propõem a estudar. O capítulo 2 corresponde ao referencial teórico, que por sua vez, se divide em cinco tópicos onde foram abordados os temas de gestão de pessoas, sua evolução, as necessidades das organizações de uma gestão de pessoas estratégica, para o crescimento de sua competitividade e crescimento no mercado, o alinhamento da área de gestão de pessoas com o planejamento

estratégico, estudos que apresentam a mudança constante na implantação da área de gestão de pessoas, através das políticas e práticas de recursos humanos. O capítulo 3 exhibe o problema, objetivos gerais e específicos e justificativas para o estudo. O capítulo 4 discorre a metodologia que será utilizada na pesquisa, os participantes da investigação, os instrumentos que serão utilizados na pesquisa, e o cronograma de como será realizado o procedimento de coleta de dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

Segundo Marras (2000), é possível destacar cinco fases distintas na evolução do perfil do profissional de Recursos Humanos (Gestão de Pessoas) e suas respectivas épocas, como se pode definir a seguir:

a) A fase contábil, pioneira da “gestão de pessoal”, também, chamada de “pré-histórica” ou “pré-jurídico-trabalhista” por alguns autores, caracterizava-se pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos, exclusivamente, sob o enfoque contábil: comparava-se a mão de obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente; (MARRAS, 2000)

b) A fase legal registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista;

c) A fase tecnicista foi a que implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função de Recursos Humanos ao *status* orgânico de gerência. Nessa oportunidade, o então presidente Juscelino Kubistchek implementou a indústria automobilística no Brasil, momento em que os empresários tiveram que aceitar em seus organogramas a figura do Gerente de Relações Industriais. Isso acabou representando um grande avanço para os trabalhadores e, -também, nas relações entre capital e trabalho. Foi a partir daí que a área de Recursos Humanos passou a operacionalizar serviços como

treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros mais;

d) A fase administrativa (ou sindicalista) criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que é o berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical denominado “novo sindicalismo”. Nessa fase, registrou-se nova mudança na denominação e na responsabilidade do até aqui Gerente de Relações Industriais (muitas organizações preferiram adotar o nome de Gerente de Pessoal e não de gerente de relações industriais pelas características do próprio negócio). O cargo passou a se chamar Gerente de Recursos Humanos. A partir daí, então mudou-se a ênfase dos procedimentos burocráticos e operacionais para uma ênfase mais humanística, voltada para os indivíduos e suas relações;

e) A fase estratégica foi demarcada, Marras (2000), pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Iniciou-se nova alavancagem organizacional no cargo de Gerente de Recursos Humanos que, de posição gerencial de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido, em algumas organizações como diretoria, em nível estratégico.

Até 1930, a atenção das organizações era delimitada e voltava-se apenas para racionalização do tempo e métodos voltados para diminuição dos custos e de desperdícios. No período de 1930 a 1950, as atividades referentes aos recursos humanos ganham um departamento de pessoal para suprir as exigências legais da legislação trabalhista (SILVA, 2009). Na fase tecnicista, deu-se maior ênfase nas atividades de treinamento, recrutamento, seleção, cargos, salários e outros benefícios. Fez com que o departamento de pessoal avançasse em relações entre o humano e o trabalho (FRANCO, 2008). Na fase administrativa, houve maior preocupação com a eficiência e desempenho organizacional, foco no indivíduo, suas relações com o sindicato e a sociedade (FISCHER, 2002).

Assim entende-se que a estratégia das organizações deve abranger o processo de planejamento visando os resultados a longo prazo, implementar as políticas e práticas da gestão de pessoas, e realizar o alinhamento estratégico entre a área de recursos humanos e as metas e objetivos.

Na literatura, há três grandes modelos que sintetizam e mostram os caminhos percorridos pela área ao longo do tempo: o instrumental, o político e o estratégico.

O modelo instrumental é considerado o modelo de gestão mais tradicional, esse modelo alinha-se com as ideias clássicas na teoria organizacional e utiliza os conceitos de estabilidade, previsibilidade, racionalidade e maximização dos resultados econômicos (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Além do alinhamento com conceitos clássicos, nesse modelo advoga pela convergência de interesses entre pessoas, organizações e sociedade (DAVEL; VERGARA, 2001). Neste modelo, é a cúpula da organização que define as estratégias e os processos de mudança da organização, por se sentirem os mais preparados para identificar pressões ambientais que afetam a estabilidade da organização (MASCARANHAS; VASCONCELOS, 2004). Esse modelo de gestão de pessoas assume o papel de definir políticas, objetivos e ações necessárias para responder de forma mais adequada às exigências do ambiente e colocar em prática as decisões estratégicas da organização.

O modelo político apresenta uma grande diferença em relação ao instrumental. No modelo instrumental, o conflito é evitado, porque gera desagregação. Enquanto, no político ele torna-se fundamental para a gestão de pessoas. As pessoas atuam como atores políticos que buscam concretizar seus interesses e possuem necessidades que nem sempre são convergentes com a organização. Os gestores atuam como árbitros, cujo objetivo é obter acordo entre as partes e interagir diferentes grupos sociais para encontrar uma solução negociável que resultará em um pacto político (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004). Um dos seus princípios é que a organização é concebida como um processo de construção social que ocorre por meio da ação política dos variados grupos organizacionais. O papel da área de gestão de pessoas está relacionado à definição de políticas e práticas consideradas negociáveis e contingenciais.

O modelo estratégico, entende-se como um conjunto integrado de ações e regras que permitem à organização atingir com sucesso seus objetivos (ULRICH, 2004). É a necessidade de haver equilíbrio entre processos e pessoas e também entre o operacional e o estratégico. Para Coda, Cesar e

Garcia (2003), gestão estratégia traduz-se na capacidade da organização de criar indicadores de desempenho da área de gestão de pessoas e trazer resultados efetivos para a organização. Um dos seus princípios é de que as políticas e práticas de gestão de pessoas apenas impactam os resultados finais da organização conforme estão alinhadas com os objetivos e as estratégias globais da organização.

Nos meados de 1980, apareceram as primeiras tentativas de desempenhar um modelo estratégico, quando se observou a importância de se alinhar missão, a estratégia, a estrutura e os sistemas de gestão de pessoas, devendo haver o alinhamento entre cada uma das unidades estratégicas, além de considerar que a gestão de pessoas enquanto aliada na implementação da estratégia organizacional (LACOMBE, TONELLI, 2002).

A estratégia de gestão de pessoas é uma ramificação do desenvolvimento da estratégia organizacional, influenciada pela teoria da Vantagem Competitiva de Porter (1989), com o intuito de implementar a estratégia organizacional, em que as políticas e práticas, implantadas direcionam o comportamento humano nas organizações, atraindo, retraindo, desenvolvendo e reconhecendo os colaboradores de modo que os objetivos organizacionais possam ser atingidos, deste modo, entende-se que poderá ser alcançada a vantagem competitiva, grande busca das organizações da atualidade.

Esse cenário competitivo que motiva as organizações a buscar através da gestão estratégica a diferenciação e a se adequar à realidade imposta pelo mercado, utilizando dos recursos disponíveis para desenvolver um planejamento estratégico eficiente e dinâmico, baseado nas tendências da demanda. A gestão estratégica de pessoas trata-se de uma série de políticas, práticas, papéis, responsabilidades, relações corretamente alinhadas e planejadas que se tornam a chave para o sucesso organizacional de qualquer organização (BRANDÃO E PARENTE, 1998).

De acordo com Dutra (2002) a estratégia não é simplesmente definida pela alta direção que repassa e impõe a toda a organização, porém, consiste em uma construção por meio das pessoas que compõe todas as etapas do processo (sejam acionistas, diretores e colaboradores, clientes, parceiros e

comunidade), com base nos padrões culturais e políticos da empresa, de modo que possam influenciar esse processo.

Compreende-se ainda que a relação entre o modelo de gestão de pessoas e sua estratégia devem ser definidos pela própria organização, considerando que esta impactará na performance do negócio.

De acordo com Martin-Alcazar et al. (2005), a gestão estratégica de pessoas consiste em uma integração entre práticas, políticas e estratégias que a organização usa para o gerenciamento do capital humano, sendo influenciadas e influenciando a estratégia do negócio, em amplos aspectos como no contexto organizacional e o contexto socioeconômico em que estão inseridas.

Assim, entende-se que o modelo de gestão de pessoas consiste na forma com que a empresa se organiza visando o gerenciamento e orientação do comportamento humano no trabalho, definindo os princípios, estratégias, políticas e práticas, ou processos de gestão, além do estilo de atuação dos gestores que direcionarão o comportamento dos colaboradores, o modelo sofre ainda influência do ambiente em que a organização está envolvida (FISCHER, 2002).

A tabela 1 a seguir, apresenta de forma clara e resumida o posicionamento de alguns autores sobre o tema.

Tabela 1 – Conceitos de estratégias de Gestão de Pessoas

Pesquisador	Estratégias em Gestão de Pessoas
Weiss (2000)	- Cultivar uma cultura flexível; - Implantar mudanças e gerenciar processos de transição; - Otimizar investimentos no capital humano.
Albuquerque (2002)	- Atrair, capacitar e reter talentos; - Gerir competências; - Gerir conhecimento.
Jamrog, Overholt e Miles (2004)	- Alinhar valores e comportamentos; - Gerir líderes e talentos; - Buscar foco no cliente.
Lawer III (2005a, 2005b)	- Gerir mudanças; - Gerir talentos; - Avaliar “pessoas” no processo de definição das estratégias organizacionais.

Lawer III e Boudreau (2006)	- Gestão do capital intelectual.
Bassi e McMurrer (2007)	- Desenvolver liderança efetiva; - Engajar funcionários; - Acessar conhecimento e buscar o aprendizado; - Otimizar a força de trabalho.

Fonte: *Alinhamento entre Gestão Estratégia de Negócios e de Gestão de Pessoas: Um caso na Indústria Química Brasileira*. Race – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE. Ribeirão Preto – SP. 03/2011.

Assim, com base no quadro apresentado, conclui-se que uma gestão estratégica de pessoas deve apresentar objetivos estratégicos que mantenham a organização numa vantagem competitiva, sendo eles: investir nas pessoas, nas suas habilidades e competências; identificar o conhecimento necessário para atender seus objetivos e satisfazer seus clientes e adquirir e desenvolver o seu capital intelectual; definir os comportamentos necessários para o sucesso organizacional e assegurar que estes comportamentos são incentivados, valorizados e recompensados; incentivar as pessoas a participarem com envolvimento e dedicação no trabalho que fazem para a organização; e obter o comprometimento das pessoas com a missão da organização e com os valores (DAVENPORT E PRUSAK, 2003),

2.2 Gestão de Pessoas – Políticas e Práticas

De acordo com Souza (2012) a gestão de pessoas tem por intuito contribuir para que as organizações alcancem o sucesso por meio das pessoas, garantindo que a cooperação dos indivíduos que nela atuam proporcione o alcance de seus objetivos individuais e organizacionais. Deste modo, acredita-se que a gestão de pessoas é uma função gerencial que abrange práticas altamente relevantes, e que marcaram o início de novas concepções a respeito do fator humano nas empresas.

De acordo com Araújo (2006) com a chegada da era da informação, os gestores assumiram cada vez mais a responsabilidade de administrar seus colaboradores, desenvolvendo suas habilidades e competências, deixando as tarefas burocráticas e operacionais para a terceirização. A área de Gestão de Pessoas alinhada com a estratégias organizacionais contribuem para a

realização de metas e objetivos tanto organizacionais quanto pessoais. Tendo com clareza o verdadeiro objetivo dos processos de Gestão de Pessoas de atrair, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas nas organizações.

No final do século XX surgiram discussões sobre competitividade e reestruturação produtiva e de mercado, entre outros aspectos do momento econômico e social, que impulsionaram a área de gestão de RH a avançar em seu papel, até então operacional (BARBOSA, 2005). Assim, este cenário, torna coerente a evolução da área de Gestão de RH de uma atuação operacional e burocrática para uma postura estratégica (ZUPPANI, 2016).

Pesquisadores da área de gestão de pessoas trazem a abordagem estratégia de RH, adotada por meio de políticas e práticas, identificando e desenvolvendo comportamentos necessários à implementação da estratégia organizacional (WRIGHT; MCMAHAN, 1992; LEGGE, 1995).

Os autores Ferraz, Oltramari e Ponchirolli (2011), afirmam que os processos de gestão de pessoas nas empresas, impulsionaram a novos nortes e proporcionaram novos conhecimentos sobre os seres humanos inseridos no meio organizacional, e na preocupação que as mesmas devem ter com as pessoas. Entende-se dessa maneira que, a gestão de pessoas trouxe consigo novas práticas, e processos que mudariam a relação entre organização e colaborador, propiciando a novos métodos que tratassem os seres humanos nas empresas como o que realmente são, pessoas com sentimentos, aspirações, desejos e necessidades que precisam ser supridas.

De acordo com Becker, Huselid & Ulrich (2001), as políticas e práticas de recursos humanos consistem no conjunto de políticas e práticas que se inter-relacionam entre si e com a estratégia do negócio, e que formam um sistema de RH.

De acordo com Dutra (2002) as políticas consistem em princípios e diretrizes que determinam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas quanto a organização, consistem em diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas que podem ser usados para implementar decisões e nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

Diante disto, Gratton e Truss (2003), pontuam que para o alcance dos objetivos organizacionais é necessário avaliar a performance dos colaboradores, deste modo, o sistema de Recursos Humanos não requer não somente políticas, porém, a determinação de agir, que pode ser identificada por intermédio das práticas utilizadas.

A gestão de RH deve ser embasada no fato de que o desempenho das organizações com base na contribuição das pessoas que as compõem e como estão organizadas e do investimento a nível do seu desenvolvimento.

Assim, Lepak et al. (2006) pontua que o sistema de RH tem desempenhado uma grande influência acima do clima organizacional, modificando o comportamento dos colaboradores (individual e coletivo) o que leva a mudar a performance organizacional.

Assim, entende-se que o sistema de RH deve definir suas estratégias visando o alcance do objetivo, estimulando o comprometimento dos colaboradores, direcionando para um alto rendimento, por meio do controle, direcionamento e da segurança, entre outros.

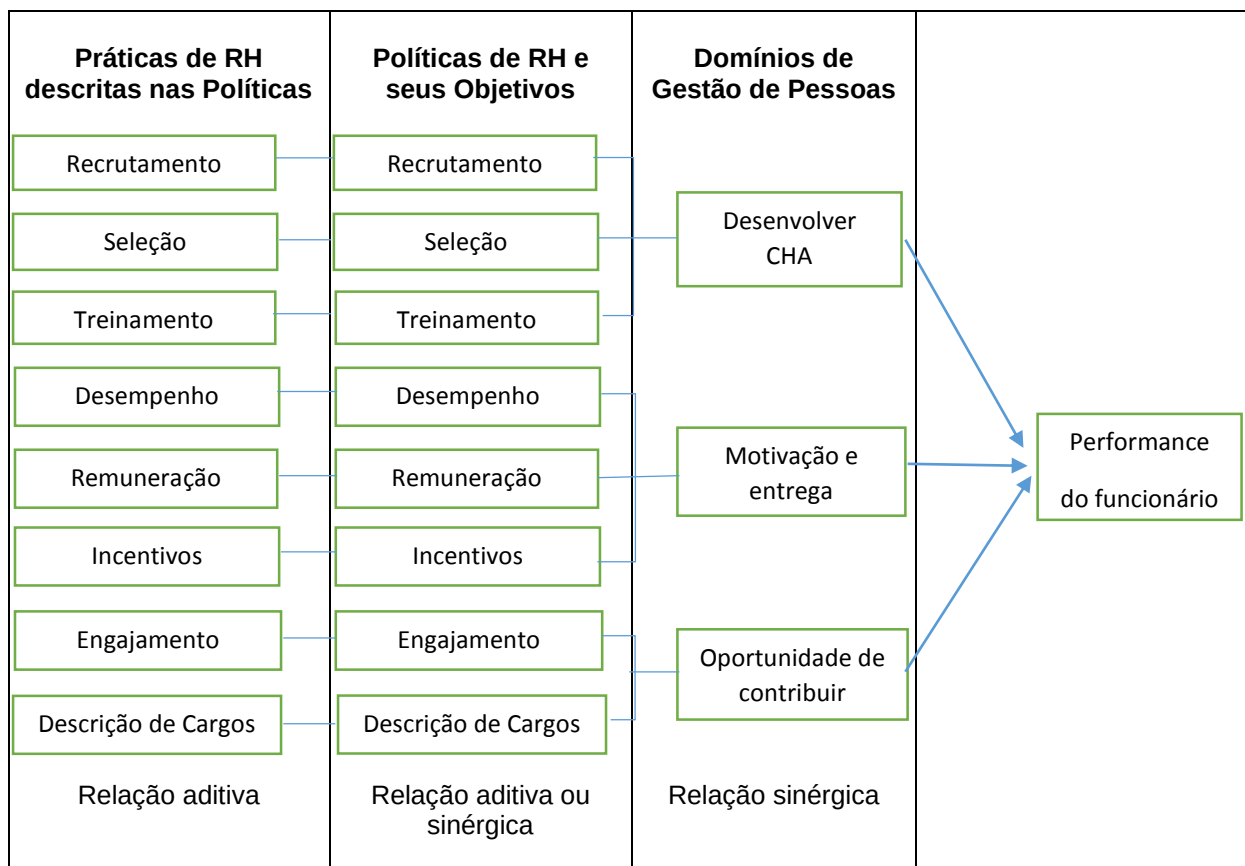
Visando estimular a alta performance do trabalhador Jiang et al. (2012) apresentaram um modelo de uma organização, relacionando as práticas de recursos, o mesmo foi descrito por Delery (1998) como práticas aditivas (junção de duas ou mais práticas para trabalharem juntas e aumentar a produtividade), substitutas (substituta é observada quando uma prática quando substituída por outra não apresenta variação no seu resultado) e sinérgicas (quando as práticas trabalham juntas e são inter-relacionadas e seus efeitos podem ser observados, sejam positivos ou negativos).

Quando ao domínio capaz de direcionar a performance do colaborador, utiliza-se o construto 'AMO' (habilidade, motivação e oportunidade) criados por Boxall e Purcell (2008) e Lepak et al. (2006), o mesmo afirma que o desempenho dos colaboradores é direcionado pelos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) no desempenho de suas tarefas, por meio da motivação em cumprí-la e pelas oportunidades de que esse possa contribuir com a organização.

Diante disto, a figura a seguir ilustra o modelo proposto por Jiang et al. (2012), capaz de retratar as diferentes políticas de RH e como estas se relacionam com os domínios de gestão de pessoas, a relação define a sinergia

do sistema, de igual modo, diferentes práticas podem resultar na implementação das políticas podendo apresentar uma relação aditiva e sinérgica.

Figura 1 – Diagrama das Políticas De RH



Fonte: Adaptado de Jiang et al. (2012).

Entende-se que as práticas voltadas ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes estão relacionadas ao domínio de desenvolver competências, direcionadas ao recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento, quanto as práticas relacionadas ao desempenho, estão relacionadas as formas de remuneração e incentivos fornecidos pela empresa aos colaboradores visando estimular uma melhor performance está relacionada com as práticas de domínio de motivação do colaborador. Quanto as práticas relacionadas ao engajamento do colaborador, mesmo em atividades diferentes das ligadas a posição funcional como programas de sugestões, de melhorias e outras oportunidades internas.

Os autores afirmam que no sistema de RH possam existir práticas e políticas diferentes relacionadas entre si e que possam ser ainda relacionadas a diferentes domínios de gestão de pessoas (ex.: prática de recrutamento e seleção relacionada com o domínio de oportunidades e ainda ser relacionados ao domínio de desenvolver competências no caso de vagas externas).

É essencial ainda que ao delinear o sistema de RH deve haver flexibilidade, que nas práticas de RH se refere à adaptação de uma prática, ou do conjunto de práticas aos diferentes públicos na organização além de relacionar à adaptação às diferentes situações que possam ser identificadas pelas conjunturas do negócio (WRIGHT & SNELL, 1998).

2.2.1 Subsistemas da área de Gestão de Pessoas

Existem na literatura, diferentes maneiras de classificar os sistemas que caracterizam a área de gestão de pessoas. Dentre elas, a três grandes sistemas: ingresso, desenvolvimento e valorização de pessoas. Cada um desses sistemas, envolve um conjunto diversificado que demonstra a relação entre as pessoas, o trabalho e a organização.

O ingresso de pessoas envolve as práticas relacionada com recrutamento, a seleção e a socialização das pessoas no contexto organizacional. Esse sistema ocupa-se da entrada de pessoas em uma estrutura, dinâmica social e cultura organizacional. As práticas e os procedimentos que envolvem esse sistema vêm sendo questionado sistematicamente, uma vez que as transformações que ocorrem no mundo do trabalho exigem um novo pensar sobre o ingresso das pessoas nas organizações. Pesquisas reafirmam que, embora haja alguns processos (LACOMBE; TONELLI, 2002), os profissionais da área ainda não conseguiram grandes avanços na inovação de suas práticas (CÉSAR; BIDO; SAAD, 2006; DIAS; LOPES; DALLAS, 2007).

O que se espera de um sistema de recrutamento, seleção e socialização dentro do modelo estratégico de gestão é que exista alinhamento entre as competências e os objetivos estratégicos da organização. Em vez de privilegiar a entrada de pessoas já qualificadas para o exercício de determinada função, a

inclusão da estratégia faz com que a opção seja feita não apenas pelos preenchimentos das vagas em aberto, mas pelas necessidades futuras da empresa (ALMEIDA, 2004; BRANCO; LIMA, 2008; DUTRA, 2002). Além da avaliação das atuais condições do candidato, a avaliação também se estende para as potencialidades a serem desenvolvidas. Não só a experiência anterior e o conhecimento adquirido que serão valorizados, mas também, os comportamentos e as atitudes no trabalho.

A socialização torna-se uma ação importante no âmbito do sistema de ingresso, sendo a organização um sistema social que se sustenta em uma visão de mundo com crenças, valores, costumes e linguagem que regulam as interações que ocorrem internamente. É por meio da socialização que os trabalhadores recém-ingressos aprendem a ler e agir no cenário que passam a fazer parte, criando vínculos positivos ou negativos, fortes ou fracos e também afetivos ou racionais com a organização. Comprometimento, envolvimento, participação e expectativas mútuas, são vínculos que são construídos e dão sentido às relações de trocas entre trabalhadores ingressantes e dirigentes organizacionais (BORGES E MOURÃO, 2013).

Um grande desafio que o profissional de gestão de pessoas tem enfrentado é o avanço da terceirização das atividades de recrutamento e seleção (PICCININI; OLIVEIRA, 2006). Essa opção tem aumentado o risco de ausência de alinhamento entre as decisões que respaldam a entrada das pessoas na organização e os demais sistemas de gestão de pessoas, provocando impactos negativos na socialização, no desenvolvimento, na valorização e no desempenho no trabalho. O modismo e a pressão de tempo acabam sendo os fatores que mais pesam na decisão da escolha das técnicas de seleção. Se a terceirização dos processos seletivos é inevitável, o profissional na organização precisa orientar e manter um canal de comunicação aberto para interferir nas decisões técnicas e nos procedimentos de seleção, uma vez que processo malconduzido deixa de fora pessoas que seriam potencialmente importantes para a organização.

Sendo assim, as atividades e as práticas que se desenvolvem em torno da entrada de trabalhadores na organização constituem um sistema fundamental para a gestão de pessoas. Considerando a socialização uma

grande aliada nas decisões de movimentações de pessoas na tentativa de alocar ou realocar trabalhadores nos postos de trabalhos onde possam desenvolver suas potencialidades da melhor forma (DUTRA, 2002).

O segundo sistema de gestão de pessoas é o de desenvolvimento e capacitação. Desenvolver assume um sentido amplo no contexto das organizações e refere-se a um conjunto de ações de indução de aprendizagem para ajudar a organização e as pessoas a atingirem seus objetivos (BORGES E MOURÃO, 2013). O desenvolvimento organizacional e profissional diz respeito a ações de aprendizagem que visam a melhorar a qualidade de vida no trabalho, promover o bem estar e planejar carreiras (VARGAS; ABBAD, 2006).

O conceito de desenvolvimento, apesar de não ser novo, ganhou importância no mundo do trabalho atual a partir do momento em que as pessoas passaram a ser consideradas um diferencial competitivo na organização (DUTRA, 2002). Como forma de auxílio as transformações tecnológicas e complexidade das relações sociais surgiram práticas de suporte social que promovam a aprendizagem no trabalho como uma ação rotineira. Como por exemplo o coaching cujo o objetivo no contexto organizacional é traçar um plano de médio prazo para o acompanhamento e o assessoramento do processo de aprendizagem no trabalho, visando desenvolver capacidades e habilidades individuais que permitem o alcance de metas pessoais e profissionais (BORGES E MOURÃO, 2013).

A competência no trabalho é definida como um conjunto articulado de conhecimentos, habilidades e atitudes que se traduz em um repertório comportamental de elevado nível de efetividade (LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006), a competência se associa-se à crença de que as pessoas podem desenvolver competências que até então não haviam manifestado, desde que sejam bem orientados. Desenvolvimento, avaliação e seleção por competência passam a fazer parte do cotidiano do profissional de gestão de pessoas. A organização passa a oferecer condições mais favoráveis e estimula as pessoas a buscarem o desenvolvimento contínuo.

Há também o desenvolvimento político, onde as ações de desenvolvimento são voltadas para o aprendizado do trabalho em equipe em que está em jogo a participação nos processos decisórios. Desenvolver politicamente significa ajudar as pessoas a beneficiarem-se das trocas no contexto grupal e interativo (BORGES E MOURÃO, 2013).

Sobre o desenvolvimento das pessoas nas organizações, parte-se para uma ação educacional sistêmica que envolve a dimensão pessoal, grupal, profissional, organizacional e política.

O sistema de valorização de pessoas compreende o conjunto de práticas que visam a recompensar as pessoas como contrapartida do trabalho realizado. Entendemos o conjunto de práticas de recompensas como aquelas que se direcionam ao atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, as quais podem ser de natureza econômica, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social e possibilidade de expressar-se por seu trabalho (DUTRA, 2002).

A medida que a pessoa se desenvolve na organização, aumentam suas expectativas das recompensas que receberá em troca do esforço despendido no processo de desenvolvimento. Dutra (2002) destaca algumas ações de recompensas que vêm sendo adotadas pelas organizações para estimular o desenvolvimento contínuo das pessoas tais como o aumento da remuneração na forma de salário, diferenciação de benefícios ou serviços, acesso a programas de capacitação profissional e pessoal. A percepção de injustiça acerca desses critérios traz prejuízos para a motivação, desempenho e o clima da organização. Isso obriga o profissional de gestão de pessoas a monitorar o clima da organização (BORGES E MOURÃO, 2013).

Considerando pouco provável que a recompensa atenda plenamente às expectativas individuais, nenhum plano de valorização pessoal está apto a vencer todos os obstáculos interpostos, sabendo que é natural do ser humano o desejo de buscar cada vez mais satisfação de variadas formas (DUTRA, 2002).

A avaliação por competência é uma forma de medir a complexidade de responsabilidades e tarefas que envolvem pessoas, embora, se reconheça não

haver uma fórmula adequada de medi-las. As pessoas esperam ser reconhecidas, não somente pela remuneração, mas, simbolicamente pelo trabalho realizado, através de elogios pelo trabalho realizado e pelos esforços.

A política de benefícios é também percebida como uma ação de valorização do trabalhador. Benefícios que incluam planos de saúde empresarial e de concessão de auxílios para estudos ao titular e seus dependentes são altamente esperados e interpretados como forma de valorização e incentivo.

O preparo para a aposentadoria também se torna um compromisso da organização para com o trabalhador. De um lado, o aumento da expectativa de vida levou as pessoas a redescobrirem que é possível construir uma nova trajetória a partir do desligamento formal com o mundo do trabalho. Do outro lado, a perda do vínculo de trabalho em uma sociedade com identidade social é fortemente marcada pela identidade profissional, gerando insegurança. Como uma forma de retribuir aos anos de trabalho investidos pelos trabalhadores, as organizações têm uma parcela de responsabilidade nesse processo.

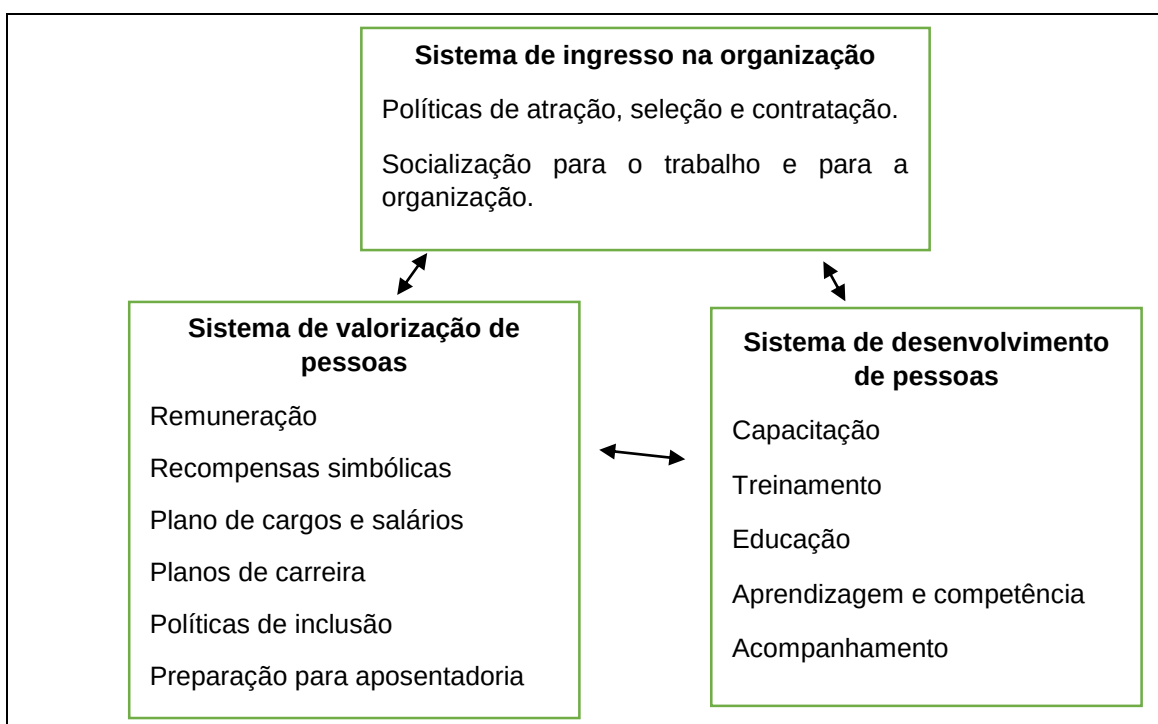
Planos de cargos e salários associados a planos de carreiras, também constituem formas de valorização de pessoas, pois indicam o caminho a seguir em busca de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da organização. Ao ingressar em uma organização, uma das maiores expectativas do colaborador é quanto a seu crescimento profissional, a percepção que a organização pode vir atender a essa expectativa repercute no investimento que o colaborador fará para ver seu trabalho reconhecido no futuro.

A avaliação pela gestão de desempenho também é uma forma de valorização, decorrente do resultado final, via instrumentos validados que procuram medir quanto o colaborador manifesta os comportamentos esperados e domina as competências requeridas por tais funções (BORGES E MOURA, 2013).

Na figura 2 apresenta os três sistemas, os quais devem ser compreendidos de forma articulada e interdependente. As ações adotadas em

qualquer um dos três sistemas têm repercussão em curto, médio e longo prazo nos demais.

Figura 2 - **Visão articulada entre os sistemas de gestão de pessoas e suas principais práticas**



Nota. Fonte: Borges & Mourão (2013). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.

Cada um dos itens que consta na figura acima permite construir um modelo de gestão de pessoas integrado para orientar as práticas adotadas.

2.3 Alinhamento de Gestão de Pessoas

De acordo com Santos, Oliveira e Nascimento (2018) a gestão estratégica de pessoas e suas estratégias devem estar em alinhamento de forma estratégica (aliando práticas de gestão de pessoas e as diretrizes

estratégicas da organização), esse processo requer atividades (ações, resultados) de recursos humanos que se desenvolvem visando o apoio a organização e o alcance dos objetivos.

Foroni (2014), aponta que este processo atende a duas perspectivas, sendo elas:

- Vertical: relaciona-se a estratégia da empresa;
- Horizontal: relacionada com as práticas de gestão de pessoas.

Deste modo, Becker, Huselid e Ulrich (2001) e Wei (2006) conceituam o alinhamento de gestão de pessoas como o arranjo e a flexibilidade das práticas de Recursos Humanos e como a combinação entre elas contribuindo para o alcance dos objetivos da organização e o alcance da vantagem competitiva.

À medida que o conjunto das práticas de RH influencia o desempenho organizacional, esse conjunto interferir na flexibilidade estratégica para alcançar o ajuste dinâmico e explorar a integração dos objetivos, o que garante vantagem competitiva para a organização (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997). Para garantir essa vantagem competitiva a longo prazo, as empresas precisam estar com todos os objetivos alinhados (KHATRI, 1999; PABLOS; LYTRAS, 2008).

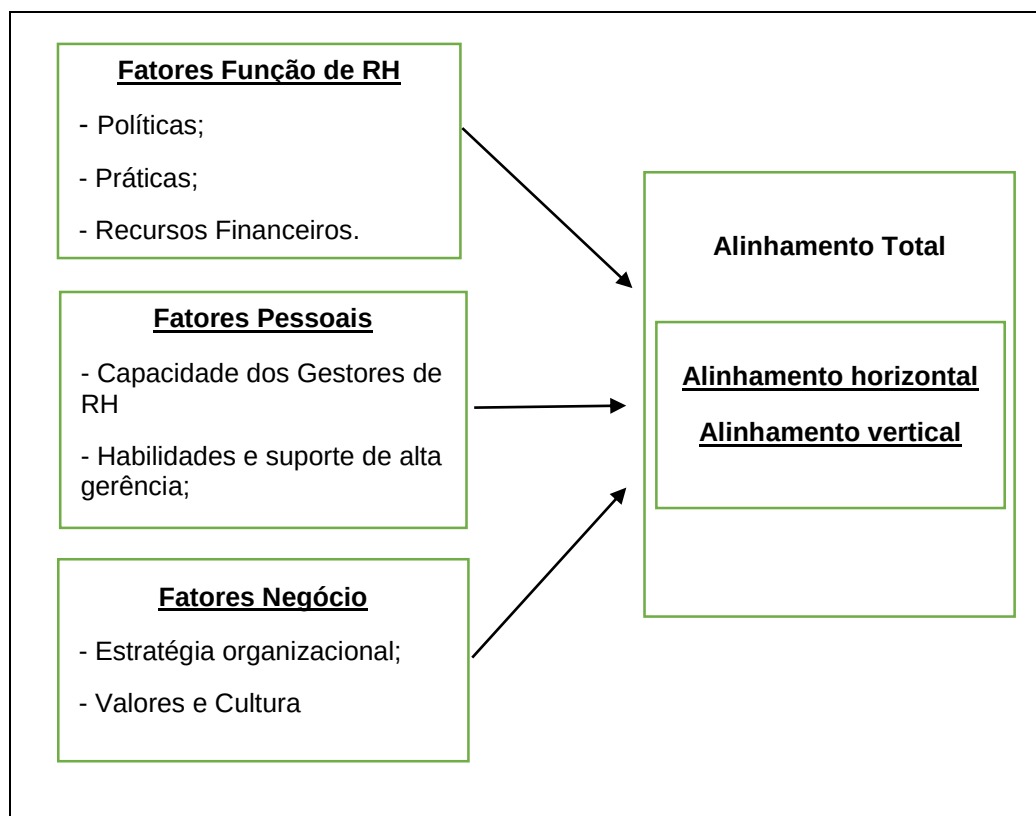
Baird e Meshoulam (1988) define que o desenho das políticas e práticas de gestão de pessoas está relacionado a 5 estágios de desenvolvimento da organização

- Iniciação,
- Crescimento funcional,
- Crescimento controlado,
- Integração funcional e
- Integração estratégica.

Assim, entende-se que o modelo de gestão de pessoas acompanha cada estágio e deve evoluir conforme a empresa evolui, de modo que suas práticas acompanhem essa evolução, deste modo, o alinhamento de gestão de pessoas requer a flexibilidade organizacional, quando há a necessidade de alterar parâmetros ou quando ocorrer alteração das dinâmicas ou nas orientações estratégicas.

Segundo Wei (2006) conforme apresentado na figura 4 a seguir, as funções de RH, fatores pessoais envolvidos no processo e os fatores do negócio são determinantes para o alinhamento em gestão de pessoas.

Figura 3- Fatores determinantes do alinhamento de gestão de pessoas



Nota. Fonte: Adaptado de Wei (2006). Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit. Research and Practice in Human Resource Management, 14(2), 49-60.

Assim, considera-se que o alinhamento de gestão de pessoas é influenciado pelas:

- Políticas que norteiam a relação entre as práticas e alocação dos recursos;
- Seleção das práticas que delineiam o sistema de RH e o orçamento da área;

- Fatores pessoais referentes à atuação do gestor de RH;
- Imperativo para a efetividade do desenho do sistema de RH e sua implementação.

Cabe ao gestor compreender e analisar a estratégia, com uma habilidade de gerenciar mudanças e apoiar os colaboradores na gestão da mudança, ser capaz de redirecionar a gestão de RH para a estratégia organizacional é determinante.

É essencial a clareza da estratégia e dos objetivos estratégicos, bem como a influência dos valores organizacionais sendo estes determinantes para o alinhamento da estratégia de gestão de pessoas.

Visando o resultado do alinhamento, Gratton e Truss (2003) apontam para um modelo de alinhamento da estratégia baseado em políticas e práticas de RH em que o alinhamento não tenha apenas função de mediação, porém, ainda descreva as políticas, principalmente por meio da ação de suas práticas.

2.4 Estratégia Organizacional

De acordo com Oliveira (2001, p. 89), a estratégia organizacional consiste em um “processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido, pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”, essa vem sendo estudada e desenvolvida com base em diferentes aspectos pela administração, e exerce um papel fundamental nas organizações no atual cenário mercadológico, e que conduz os empresários e seus empreendimentos a um sucesso duradouro.

A estratégia organizacional em seus estudos apresenta duas linhas:

- 1ª linha: é a que a estratégia pode ser controlada e definida garantindo vantagem competitiva quando se atinge metas e objetivos.
- 2ª linha: a estratégia é direcionada para o alcance dos objetivos e metas organizacionais, porém, considera o inesperado, a possibilidade de eventos externos que não possam ser controlados e que influenciam e mudam a estratégia.

Vários pesquisadores apresentaram definições sobre estratégias organizacionais: Chandler (1962) define estratégia como a determinação das

metas e dos objetivos básicos para o longo prazo. Drucker (1977) define que a estratégia é a abordagem básica adquirida por uma organização para atingir seus objetivos.

Christensen, Andrews e Bower (1980) definem estratégia como um modelo que define objetivos e metas, produz políticas e planos para atingir esses objetivos e metas, e define o negócio em que a organização está ou pretende estar. Ansoff (1984) diz que os objetivos representam os fins procurados pela organização, enquanto a estratégia são os meios para alcançar tais fins.

Porter (1989) inicia o conceito de estratégia, relacionando-a a vantagem competitiva, sugerindo que as organizações direcionam suas estratégias em três abordagens: diferenciação, custo e inovação; alinhadas a pesquisas de mercado realizadas anteriormente e considera também que estratégia pode ser considerado a arte de criar e capturar valor no mercado. E mais tarde com Hrebiniak (2006) definiu estratégia como um conjunto de ações coerentes e bem definidas que levam a organização ao sucesso. Para Kaplan e Norton (2006), a estratégia é o caminho traçado que devem percorrer para concretizar e alcançar os objetivos. Deve envolver aspectos do negócio e considerar a influência que ela tem para toda a organização e seus membros na busca de vantagem competitiva a médio e longo prazo (ALMEIDA, 2004; CAMPOS, 2018).

Na vantagem competitiva, Prahalad e Hamel (1990) apresentam a teoria chamada de "Visão da empresa Baseada em Recursos" (Resources Basead View - RBV), onde a estratégia organizacional se define analisando e utilizando seus recursos internos: físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e recursos humanos para obtenção de vantagem competitiva. O significado de estratégias competitivas se dá a partir desses tais recursos que são raros, e difíceis de imitar. Saindo das teorias tradicionais, influenciando e sendo influenciados pelo ambiente de negócios na caminhada evolução dos recursos da organização (MASCARENHAS, 2009).

Para Fleury e Fleury (2008), a estratégia organizacional pode ser considerada competitiva, através de suas estratégias e características específicas que cada organização desenvolve. Merlim (2006) traz o processo estratégico estruturado em três princípios: o planejamento estratégico que leva

em consideração o ambiente interno e externo da organização; a implementação que consiste em colocar em prática o planejado; e o monitoramento, onde são comparados os resultados esperados com os obtidos.

Hax e Majluf (1991) afirmam que a estratégia consiste em manter um padrão de decisões unificado, integrado e coerente, permitindo, determinando e revelando os objetivos da organização em termos de longo prazo, planos de ação e definindo a prioridade na alocação de recursos, o que leva a desenvolver as competências essenciais, levando ao alcance de vantagens competitivas sustentáveis, sendo possível responder de forma apropriada às oportunidades e ameaças do ambiente e aos pontos fortes e fracos da organização.

Deste modo ainda é possível, identificar as tarefas gerenciais de diferentes níveis hierárquicos, definindo a natureza das contribuições econômicas ou não dos stakeholders, além de permitir o investimento seletivo dos recursos tangíveis e intangíveis para o desenvolvimento das capacitações que assegurem a sustentação da vantagem competitiva. A definição do objetivo da organização tem ainda como vantagem, a apresentação do entendimento dos colaboradores acerca de onde se deseja chegar e de que modo possam contribuir para atingir o alcance dos objetivos estratégicos.

2.5 Alinhamento Estratégico

Um dos primeiros estudos investigando a temática do alinhamento estratégico foi realizado por Chandler (1962), onde foi realizada uma investigação longitudinal (de 1950 a 1961) em quatro organizações americanas, relacionando as mudanças da estrutura das organizações com as estratégias de negócios adotadas. Como resultado da sua pesquisa, o autor concluiu que a estrutura organizacional segue a estratégia, ou seja, dependendo da estratégia adotada a estrutura organizacional deve ser alterada para se ajustar à estratégia definida.

A base do alinhamento estratégico se divide em dois pilares: O ajuste do negócio ao mercado e a integração funcional.

O ajuste estratégico ao mercado refere-se às escolhas (serviços, produtos, atuação de mercado, diferencial de habilidades e competências) que a organização precisa desenvolver para atender a determinado mercado de forma competitiva. Essas escolhas atuam na definição dos recursos internos, processos e da estrutura organizacional, ou seja, na integração funcional que irão ser utilizados para atender as demandas estabelecidas (CAMILLUS & VENKATRAMAN, 1984; HENDERSON & VENKATRAMAN, 1991; POWELL, 1992).

Autores como Labovitz e Rosansky (1997), Henderson & Venkatraman (1993); Labovitz & Rosansky, (1997) e Kaplan & Norton (2006), definem alinhamento estratégico, como clareador dos objetivos organizacionais, faz que os processos organizacionais estejam sempre atentos ao foco, estimula a ter processo contínuo de adaptação e mudança, que possa corresponder à integração e adequação funcional entre os ambientes externos e internos, onde são desenvolvidas as competências e a maximização dos resultados e desempenho organizacional

Quando o conceito se desenvolveu, houve o aprofundamento do mesmo, o que levou a compreender que há o alinhamento externo (relacionado ao ajuste da empresa e seu ambiente de atuação) e interno (relaciona aos fatores internos como estrutura, processos e recursos e se estes suportam a estratégia organizacional) (PRIETRO & CARVALHO, 2006).

O alinhamento interno é considerado o mais relevante, pois abrange como a estrutura e a cultura organizacional estão relacionadas visando o alcance de objetivos estratégicos, visando a criação de condições favoráveis de cooperação e desempenho, que ultrapassam as barreiras reduzindo a eficiência e eficácia do trabalho para o alcance dos objetivos do negócio, este pode ainda ser entendido como vertical (relacionado a estratégia organizacional) e horizontal (relacionado a inter-relação entre as áreas afins visando o alcance dos seus objetivos organizacionais)(SEMLER, 1997).

O desempenho da organização é altamente dependente tanto do alinhamento interno como do externo e o processo de alcançar ambos os alinhamentos é dinâmico e precisa ser monitorado e ajustado frequentemente (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; SIGGELKOW, 2001).

Quanto mais alinhada internamente estiver uma organização, com seus recursos internos (estrutura organizacional) e seus processos adaptados, mais rápido terá uma resposta positiva para o atendimento das novas demandas de mercado.

Assim, ao longo desta fundamentação teórica, abordou-se conceitos apresentados no diagrama 1 a seguir e que estão interligados entre si, sendo eles:

Figura 4 – Conceitos Interligados



Fonte: Da própria autora (2019).

Com base neste estudo, observou-se que a estratégia das organizações deve abranger o processo de planejamento visando os resultados a longo prazo, bem como promover a implementação das políticas e práticas da gestão de pessoas, e realizar o alinhamento estratégico entre a área de recursos humanos e as metas e objetivos.

O modelo de gestão estratégico é aquele que abrange um conjunto integrado de ações e regras que possibilitam à organização o alcance com

sucesso de seus objetivos, com equilíbrio entre processos e pessoas e também entre o operacional e o estratégico, consiste na capacidade da organização de criar indicadores de desempenho da área de gestão de pessoas e obter resultados efetivos para a organização (ULRICH, 2004; GARCIA, 2003).

Assim, que a relação entre o modelo de gestão de pessoas e sua estratégia devem ser definidos pela própria organização, considerando que esta impactará na performance do negócio, a gestão estratégica de pessoas consiste em uma integração entre práticas, políticas e estratégias que a organização usa para o gerenciamento do capital humano, sendo influenciadas e influenciando a estratégia do negócio, em amplos aspectos como no contexto organizacional e o contexto socioeconômico em que estão inseridas (MARTIN-ALCAZAR et al., 2005).

Observou-se que estas estão embasadas nas políticas e práticas de recursos humanos, que consistem no conjunto de políticas e práticas que se inter-relacionam entre si e com a estratégia do negócio, e que formam um sistema de RH. As políticas consistem em princípios e diretrizes que determinam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas quanto a organização, consistem em diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas que podem ser usados para implementar decisões e nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo (DUTRA, 2002).

As práticas relacionadas ao desempenho, estão relacionadas as formas de remuneração e incentivos fornecidos pela empresa aos colaboradores visando estimular uma melhor performance, está relacionada com as práticas de domínio de motivação do colaborador. Quanto as práticas relacionadas ao engajamento do colaborador, mesmo em atividades diferentes das ligadas a posição funcional como programas de sugestões, de melhorias e outras oportunidades internas, assim o sistema de RH deve relacionar as práticas e políticas ligadas a diferentes domínios de gestão de pessoas (JIANG et al., 2012).

Assim, entende-se que o alinhamento de Gestão de Pessoas deve aliar práticas de gestão de pessoas e as diretrizes estratégicas da organização, o que requer ações, e resultados, bem como a avaliação destes, de modo que os

recursos humanos devem se desenvolver visando o apoio a organização e o alcance dos objetivos.

Observa-se que os fatores essenciais para o sucesso do alinhamento de gestão de pessoas, estão as políticas, práticas, recursos financeiros, gestores capacitados, habilidade e suporte de alta gerência, estratégia organizacional, valores e cultura, formando um alinhamento total (horizontal e vertical).

Quanto a estratégia organizacional, observa-se que esta consiste em manter um padrão de decisões unificado, integrado e coerente, o que possibilita determinar e revelar os objetivos da organização em termos de longo prazo, planos de ação e a prioridade na alocação de recursos, promovendo o desenvolvimento das competências essenciais e gerando ainda vantagens competitivas sustentáveis, respondendo às oportunidades e ameaças do ambiente e aos pontos fortes e fracos da organização de forma adequada (HAX E MAJLUF, 1991).

Quanto ao alinhamento estratégico este deve estar embasado no ajuste do negócio ao mercado e a integração funcional, além de promover o desenvolvimento para atender a determinado mercado de forma competitiva, atuando na definição dos recursos internos, processos e da estrutura organizacional (CAMILLUS & VENKATRAMAN, 1984; HENDERSON & VENKATRAMAN, 1991; POWELL, 1992).

As informações aqui apresentadas são a base conceitual da pesquisa de campo realizada, cujos dados serão analisados a seguir.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa já que estas são as que buscam analisar os dados da realidade do contexto estudado que podem ou não podem ser quantificados e quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória (GIL, 2002). Quanto a estratégia de pesquisa, é um estudo de caso por meio de entrevistas (roteiro pré-estabelecido e com questões abertas) e documentos da empresa, por meio de um método de abordagem dedutivo, partindo de uma análise geral da empresa, tendo como objetivo analisar o alinhamento da estratégia de gestão de pessoas em relação à estratégia organizacional, da empresa enquanto fenômeno social, que não está sob condição de ser isolado em seu contexto reforçando a qualitatividade do estudo.

3.2 Participantes do estudo

Participaram do estudo: Diretor Presidente, Gestora do setor de Talentos Humano, e sua respectiva equipe: colaboradora da área responsável pelo recrutamento e seção, colaboradora responsável pela área de treinamento e desenvolvimento, colaboradora da área responsável pelo departamento pessoal. da empresa objeto de estudo.

3.3. Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de entrevistas semi-estruturadas, observações diretas e indiretas no setor de talentos humanos conforme demostramos abaixo.

Foi ainda realizada uma análise documental do histórico organizacional, missão, visão, valores, políticas e práticas de gestão de pessoas e estrutura organizacional.

A tabela abaixo descreve os métodos da pesquisa, seus participantes, objetivos, dados:

Tabela 2 – Organização dos métodos da pesquisa

Método	Fonte	Objetivo	Dados
Entrevista em profundidade	- Diretor/ Presidente da empresa; - Gestor de RH; - Colaboradores RH	- Identificar a estratégia e os objetivos estratégicos; - Relação entre a estratégia organizacional e de pessoas; - Identificar a estratégia e os objetivos da gestão de pessoas; - Relação entre as políticas e práticas do RH;	- Resultado e indicadores do grupo; - Estratégias e objetivos do RH; - Políticas e práticas, resultados e indicadores do RH.
Análise Documental	Organograma; Planejamento 2019; POP RH 01 - Recrutamento e Seleção; Programa de Integração GDH – 016.	- Identificar a estrutura do grupo; - Identificar as políticas e práticas.	- Estrutura do grupo; - Políticas e práticas.

Fonte: Da autora, 2019 adaptado de Foroni (2014).

3.3.1 Entrevista com diretor (Apêndice A)

Tal instrumento, adaptado com base em um trabalho de dissertação da Mestranda Paula Gabriela Foroni (2014), teve como objeto entrevistar os presidentes/diretores, por meio do qual buscou-se a percepção dos mesmos, e identificar a estratégia organizacional, os objetivos do negócio, e como a estratégia é desdobrada em todos níveis da organização.

3.3.2. Entrevista semi-estruturada com o Gestor do RH (Apêndice B)

O instrumento aplicado foi também adaptado com base em um trabalho de dissertação da Mestranda Paula Gabriela Foroni (2014), e visou a entrevista direta como com o diretor do RH, visando também compreender a definição

das diretrizes e estratégias bem como a missão, visão e valores da organização, a comunicação, metas, ajustes estratégicos, os objetivos do RH e da gestão de pessoas e sua relação com a estratégia, e sua estrutura.

3.3.3 Entrevista com colaboradores (Apêndice C)

Aplicado também adaptado com base em um trabalho de dissertação da Mestranda Paula Gabriela Foroni (2014), visou a coleta de dados acerca dos colaboradores da área de RH e a caracterização do perfil da empresa, número de colaboradores, gêneros, categorias, tempo de contratação, decisões, atividades de RH, comunicação, estrutura salarial e práticas de remuneração, treinamentos, políticas de gestão de pessoas, entre outras.

3.3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados

Foi solicitado a autorização da pesquisa junto a presidência da empresa objeto de estudo, e com sua anuência foi selecionado os participantes pela entrevistadora conforme o tempo disponível destes, por meio de entrevistas individuais, documentos necessários para a análise foram enviados via e-mail pelos responsáveis de cada área, o que consta nos anexos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da autorização para a realização da pesquisa junto a empresa objeto de estudo, de modo que a amostra foi composta pelos participantes citados no item 3.2 do trabalho, foi aplicada em uma empresa do ramo de agronegócio na cidade de Rio Verde, interior do Estado de Goiás, descrevendo os processos da empresa conforme o organograma a seguir.

Figura 5 – Organograma da empresa objeto de estudo

ORGANOGRAMA 01. MODELO DE GESTÃO



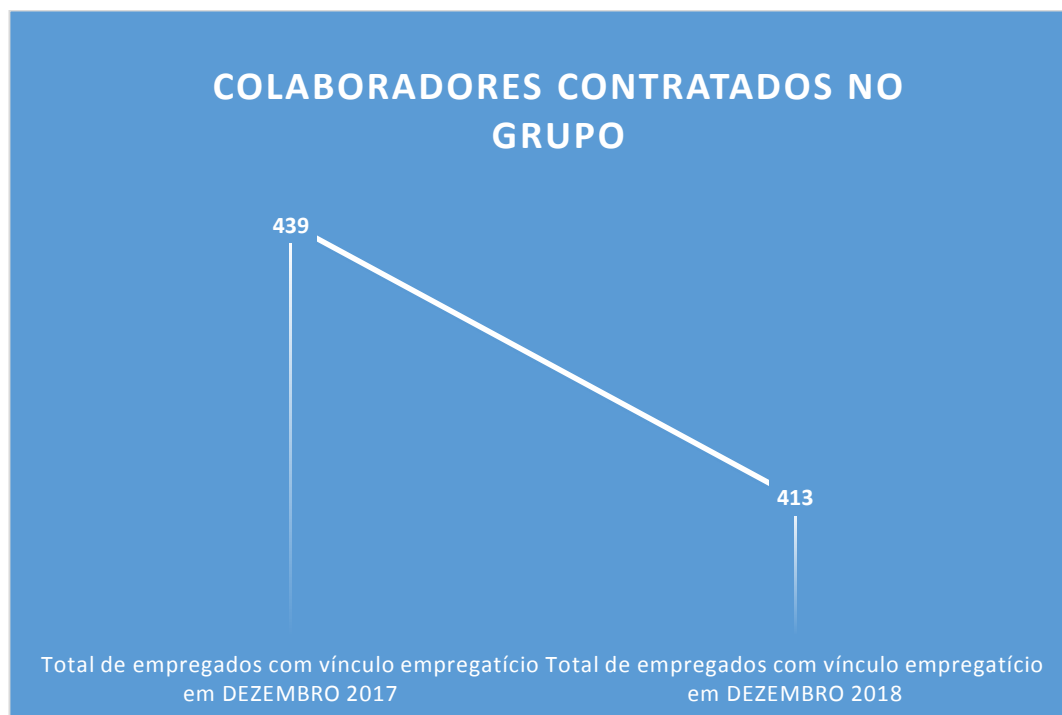
Fonte: Da autora, 2019.

Segundo o Diretor Presidente, a empresa de pesquisa tem como guia os desejos constantes de crescimento e inovação, buscando sempre apresentar ao parceiro agricultor soluções para o desenvolvimento da agricultura, com o olhar sempre direcionado ao projeto de expansão, que relatou também que, as empresas que formam o grupo atuam em diferentes áreas para melhor atender o agricultor. A solidez e credibilidade de seus negócios são garantidas pelas maiores instituições financeiras do país

oferecendo fatores que geram confiança ao produtor rural com a constante capacitação de seus colaboradores.

Assim, em entrevista com a responsável pelo departamento pessoal, captou-se os dados apresentados a seguir quanto ao seu perfil, o gráfico 1 ilustra a quantidade de colaboradores vinculados a empresa entre 2017 e 2018:

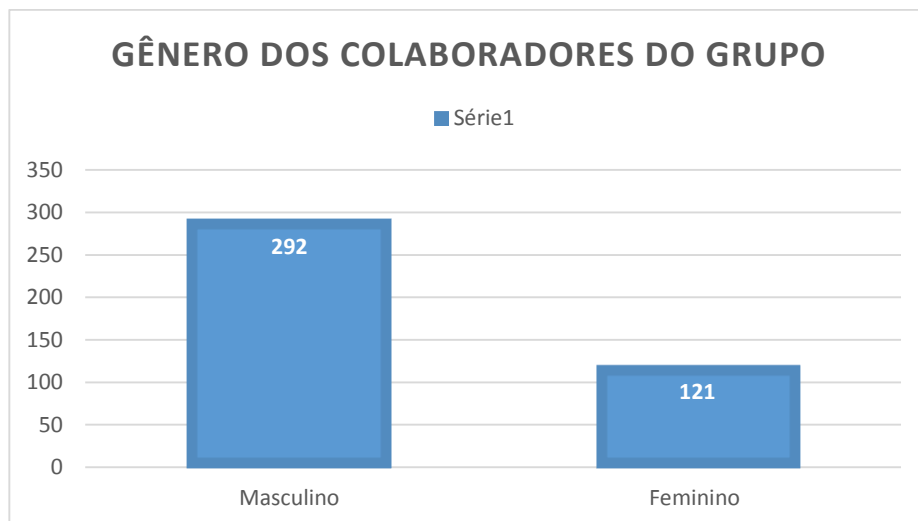
Gráfico 1 – Número de colaboradores vinculados a empresa



Fonte: Da própria autora, (2019).

Assim é possível considerar que houve uma queda de 6,29% do número de colaboradores vinculados a organização no período de 12 meses, para compreender melhor o quadro, analisou-se o gênero destes, conforme apresenta o gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 – gênero dos colaboradores vinculados a empresa

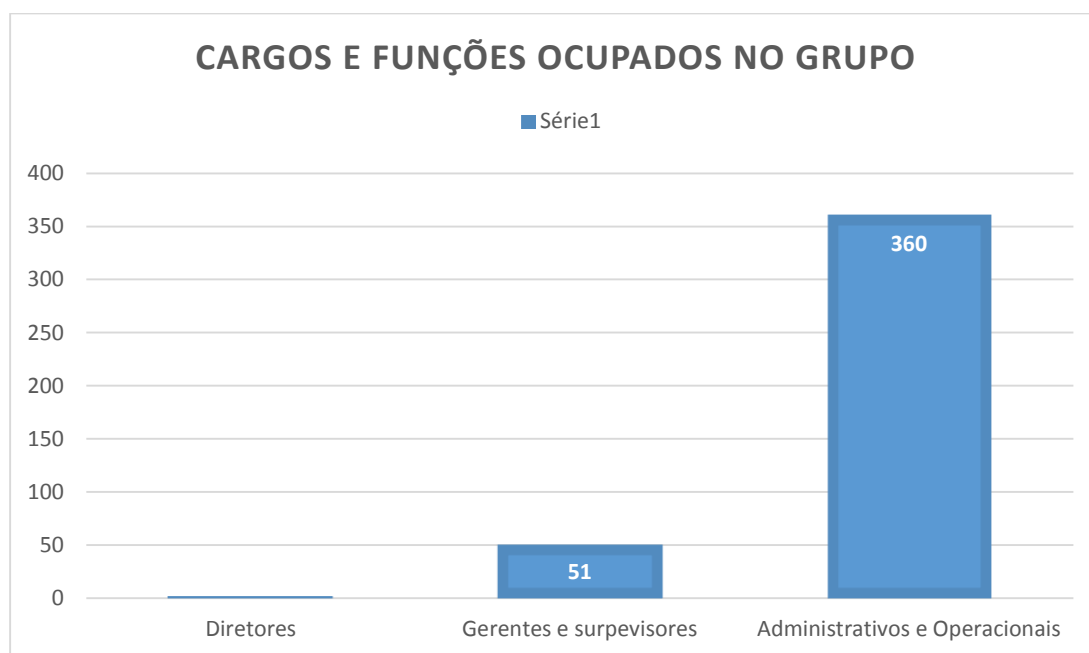


Fonte: Da própria autora, (2019).

Observa-se que deste total são 29% (n=121) do gênero feminino e 71% do gênero masculino (n=292), as colaboradoras dividem-se entre os cargos de gerencia e supervisão e administrativos e operacionais, não há mulheres na direção da empresa.

Quanto aos cargos ocupados na organização, são 2% diretores, 12% gerentes e supervisores e 87% administrativo e operacional conforme ilustra o gráfico 3 a seguir:

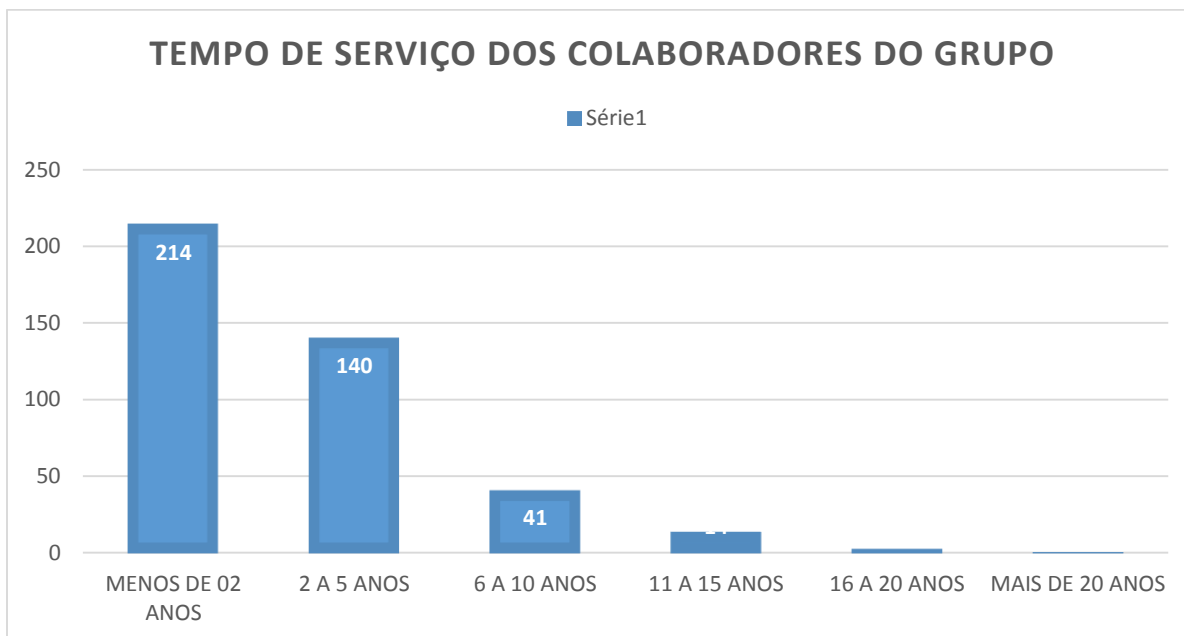
Gráfico 3 – cargos e funções desempenhados no grupo



Fonte: Da própria autora, (2019).

Entre os colaboradores contratados e efetivos na organização, buscou-se compreender o tempo de serviço que estes estão contratados, conforme apresenta o gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4 – Tempo de serviço dos colaboradores no grupo



Fonte: Da própria autora, (2019).

Observa-se que, 52% dos colaboradores estão contratados na empresa a menos de 2 anos, enquanto 34% estão contratados a um prazo entre 2 e 5 anos, 10% estão entre 6 e 10 anos, e 3% entre 11 e 15 anos. Somente 1% a menos de 2 anos, os dados apresentados na presente caracterização da empresa foram repassados pelos próprios diretores, gestor de recursos e humanos e entrevista com os colaboradores.

4.1 Estratégia organizacional e o alinhamento estratégico

De acordo com o plano estratégico apresentado, a empresa de pesquisa tem como guia os desejos constantes de crescimento e inovação, buscando sempre apresentar ao parceiro agricultor soluções para o desenvolvimento da agricultura, com o olhar sempre direcionado ao projeto de expansão. As empresas que formam o grupo atuam em diferentes áreas para melhor atender o agricultor. A solidez e credibilidade de seus negócios são

garantidas pelas maiores instituições financeiras do país oferecendo fatores que geram confiança ao produtor rural com a constante capacitação de seus colaboradores.

A empresa visa atuar de modo a suprir a necessidade dos agricultores, sempre renovando e buscando tecnologia para desenvolvimento e tratamento dos grãos para um plantio sadio e uma colheita satisfatória, tendo os agricultores não somente como seus clientes, mas sim parceiros para a inovação e planejamentos para um futuro melhor, para melhor compreender sua estratégica é necessário conhecer sua missão, visão, valores e objetivos apresentados a seguir.

Missão: Promover o desenvolvimento sustentável do agronegócio com soluções tecnológicas e relações de confiança.

Visão: Crescer como a melhor opção de negócios aos clientes buscando a excelência.

Objetivos: O Grupo, fundado com o objetivo de atender os agricultores do Sudoeste Goiano, iniciou a comercialização de sementes de soja sempre buscando satisfazer as necessidades comerciais de cada cliente.

Valores e Princípios: relacionamento; ética; compromisso; comunicação; foco no resultado; valorização das pessoas; simplicidade e excelência.

Quanto as diretrizes estratégicas organizacionais da empresa, houve um consenso de que a empresa não possui diretrizes estratégicas formalmente definidas, o que requer um estudo de mapeamento para definir conhecimentos e habilidades de cada setor/departamento, possibilitando assim, um processo de alinhamento por competências. Deste modo, os resultados da pesquisa divergem do que pontua Delery (1998) e Jiang et al. (2012), que deve haver uma sinergia do sistema de RH além disso, não atende ao modelo proposto por Jiang et al. (2012), devendo, portanto, ser revisto pela empresa.

Observando a falta do alinhamento da estratégia de gestão de pessoas na estratégia organizacional da empresa, nota-se que esse desalinhamento pode ser trabalhado pela organização com base em novos planos de alinhamento estratégico, no entanto, sendo essa relação essencial, cabe compreender as diretrizes estratégicas da Gestão de Desenvolvimento Humano.

Quanto as diretrizes estratégicas do GDH, observou-se com base no acesso ao Planejamento 2019 – Gestão de Desenvolvimento Humano, que o setor tem um propósito de contribuir para o alcance do crescimento almejado pela empresa permitindo alcançar melhor performance quanto ao foco no resultado e redução dos custos por meio da conscientização e desenvolvimento dos colaboradores e gestores, e tem como estratégias: atrair e captar pessoas inovadoras e maduras; melhorar a comunicação; reter colaboradores; fortalecer a identidade do Grupo; aumentar a produtividade e reduzir os custos.

Essas foram definidas pela Gestora de Desenvolvimento Humano, considerando uma análise do ambiente externo e interno e assim surgiram tendo como envolvidos nesse processo a diretora e demais colaboradores do setor.

Quando aos indicadores operacionais e estratégicos da empresa estão: atração e captação; desenvolvimento; benefícios; administração de pessoal; retenção.

De acordo com Albuquerque (2015), é necessário que a área de RH no caso da empresa denominada como Gestão de Desenvolvimento Humano, busque uma atitude atuante frente ao desenvolvimento estratégico da organização, de modo que a empresa seja mais efetiva na concretização de seus objetivos, na matriz, em todos os seus departamentos e em suas filiais, já de acordo com Fischer (2004) para que o alinhamento ocorra entre a gestão estratégica e a gestão do RH as funções do setor devem estar alinhadas com os propósitos da organização oferecendo suporte à estratégia do negócio e influenciem positivamente os resultados estratégicos.

A organização do departamento de Gestão de Desenvolvimento Humano da empresa objeto de estudo, atende aos conceitos de Fischer (2002) e Albuquerque (2002) sendo a forma de organização e gerenciamento por meio do qual se orienta o comportamento humano de forma coerente com o negócio e objetivos da organização, ou seja, por meio de suas políticas e práticas de RH, abrangendo o ambiente e a cultura organizacional.

Quanto as estratégias de gestão de pessoas, são um ponto importante, e fizeram do grupo o que ele é hoje, e obter o grande reconhecimento que possui, sendo assim, observa-se a importância do planejamento anual

apresentado, extremamente detalhado, atendendo ao que considera a concepção de Tanure et al. (2010) de que as pessoas são o suporte estratégico da organização, e auxiliam no alcance dos objetivos organizacionais conforme pontuaram Delery (1998) Wright & Boswell (2002), Gratton & Truss (2003).

O grupo, conforme pontuou a gestora entrevistada, faz planos estratégicos anuais, revisando seus pilares, a atual é duplicar o faturamento até 2020 por meio de:

- Plano de expansão do grupo com o aumento de três novas filiais (Catalão, Goiatuba, Goiânia);
- Aumento da produção de soja;
- Aumento da comercialização de volume de sementes tratadas.

Assim, cabe a cada gestor determinar como será feito e o que em cada setor (exemplo: abrir filiais e fazer maior investimento em marketing etc.), cada gestor traça suas estratégias, porém não há um planejamento, políticas ou diretrizes formais registradas.

A gestora pontua que tal fato se deve pois, no agronegócio tudo ocorre de forma muito rápida e dinâmica, além disso, a empresa em um curto prazo adquiriu novas três filiais, e assim, faltam ainda profissionais para alinhar essa estratégia, de modo que essas ocorrem de forma departamental e setorial, não há um alinhamento entre os departamentos, e estes são fechados para com os demais (especialmente com relação as lideranças), de modo que o RH não consegue atuar, não há uma macro delimitada de modo tradicional, considerando a possibilidade de mudanças, como por exemplo, o clima, as estratégias mudam a qualquer momento de acordo com as necessidades.

O desalinhamento observado (Falta de diretrizes e políticas formais, falta de integração e comunicação entre os líderes e setores com relação ao RH, não divulga internamente suas estratégias de forma adequada), é devido ao aumento exponencial da empresa em um curto período de tempo, tanto em valores, quanto em pessoas, considerando que antes do fortalecimento do setor de RH a empresa contava com em torno de 100 colaboradores, e está hoje com mais de 400.

Há em geral poucas estratégias claras para os departamentos, porém, entre as propostas para a área de pessoal ressalta-se de acordo com o que consta no Planejamento – 2019 apresentado:

- Melhorar a comunicação (conforme os programas apresentados que buscam ouvir o colaborador);
- Reter colaboradores (Há programas e medidas que visam este fim já que a rotatividade gera ônus e impactos negativos);
- Fortalecer a identidade do grupo (O engajamento é essencial para o comprometimento do colaborador);
- Melhorar a produtividade de todos os setores (Melhorará os resultados da empresa e o alcance dos objetivos).

O programa de multiplicação visa a disseminação de conteúdo e informação entre os colaboradores por meio dos Multiplicadores, de forma ágil e objetiva, a fim de facilitar o processo de evolução e fortalecer a cultura organizacional. Será baseado nos princípios e valores organizacionais.

Esse programa tem como premissas: disseminar conteúdos por meio dos Multiplicadores, para que as informações sejam acessíveis a todos os colaboradores do grupo; auxiliar no processo de evolução organizacional, por meio da facilitação das informações e canais de comunicação; promover o fortalecimento da cultura organizacional, por ações direcionadas pelos multiplicadores; alinhar a comunicação organizacional em prol dos objetivos estratégicos, missão visão e valores do Grupo; possibilitar a opinião dos colaboradores em decisões, por meio dos Multiplicadores nas reuniões do Programa; gerar engajamento e melhoria no processo de comunicação entre os colaboradores.

Este programa terá como responsabilidade replicar informações, bem como realizar o levantamento de conteúdo, promovendo o alinhamento da comunicação com os demais colaboradores do seu departamento e do Grupo, conforme a necessidade.

- Representar os colaboradores em reuniões de definições, conforme a necessidade;
- Disseminar as informações de forma clara e acessível a todos os colaboradores da equipe;

- Auxiliar na promoção de engajamento e espírito de pertencimento entre os colaboradores do Grupo;
- Realizar o levantamento de sugestões e ideias da equipe, a fim de contribuir e auxiliar nas decisões das ações do programa;
- Ser um facilitador dos processos de mudanças e inovação, auxiliando os colegas de trabalho à adesão, conforme a necessidade;
- Participar das reuniões do comitê Multiplicação, contribuindo com ideias para o desenvolvimento do programa;
- Manter uma postura pautada na missão, visão, valores e código de ética do Grupo, a fim de fortalecer a cultura organizacional;
- Comprometer-se e engajar-se com todas as ações do programa.

Assim, observa-se que a empresa objeto de estudo preocupa-se constantemente com a comunicação, e para melhor ouvir os colaboradores, a empresa conta com um programa formal para promover a comunicação dos empregados com a empresa, visando a comunicação entre os colaboradores e gestores do grupo, o que em proporcionar uma comunicação transparente e um ambiente organizacional agradável, em que todos possuem voz e principalmente que sejam ouvidos, mantendo-se assim, engajados com a cultura da empresa.

Assim, é oportuno considerar que a comunicação interna deve fazer mais do que disponibilizar informações sobre as grandes decisões da diretoria, a observação de regras ou a preocupação com as causas emergenciais, deve permitir a manutenção do diálogo e isso reque uma comunicação de mão dupla, de maneira que na organização possa existir um ambiente que permita um convivência harmônica entre capital e o trabalho (CORRADO, 1994)

São algumas ferramentas de comunicação do grupo objeto de estudo:

- a) Reunião mensal do comitê;
- b) Encontro com gestores;
- c) Reunião geral;
- d) Reunião de acompanhamento semanal;
- e) Reunião com líderes;
- f) Café da manhã com equipes;
- g) Café com RH;
- h) Redes sociais;

- i) Website;
- j) Mural de comunicados.

Observa-se que a empresa em questão possui meios de comunicação formais e informais, o que é de suma importância, considerando o que afirma Kunsch (2003, p. 82) “por mais detalhado que seja o sistema de comunicação formal estabelecido na organização, terá que ser sempre suplementado por canais informais, através dos quais fluirão informações, aconselhamentos e, inclusive, ordens”. No entanto, justamente por ter características ligadas à “formalidade” a comunicação formal é mais vagarosa, dá oportunidade para aparecer uma comunicação que ganha em agilidade: a rede informal.

Observa-se que a comunicação interna é de grande relevância, pois, assume função estratégica dentro da empresa, possibilitando grandes benefícios relacionados à produção, imagem e clima organizacional, satisfação e motivação dos funcionários dentre outros benefícios (HARADA, 2005).

De acordo com Kunsch (2003, p.12) “a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno desenvolvimento”. Ela assume papel estratégico à medida que consegue transmitir aos funcionários os objetivos, visão, missão e valores da empresa e, para que alcance seus propósitos, a comunicação interna precisa estar ligada às estratégias e políticas da organização; já as políticas e estratégias devem estar definidas e transparentes aos funcionários para que não haja distorções (DIAS, 2006). Deste modo, o grupo apresenta uma comunicação bastante fortalecida e ouve seus colaboradores.

De acordo com a gestora do setor de Recursos Humanos, a empresa ainda se destaca no aspecto comunicacional pela sua flexibilidade ao ouvir e atender aos seus colaboradores, assim corroborando com o que aponta Zuppani (2016).

4.2 Análise e descrição das práticas de gestão de pessoas

Embora existam na literatura formas diferentes de classificação das práticas de gestão de pessoas, para melhor compreender a empresa objeto de

estudo, aqui apresentaremos a descrição das práticas de gestão de pessoas seguindo a classificação proposta por Borges e Mourão (2013) em sistema de ingresso, sistema de valorização de pessoas e sistema de desenvolvimento de pessoas conforme a figura 2. O departamento de Gestão de Desenvolvimento Humano conta hoje com 9 colaboradores e a gestora, foi implantado em 2014 pela mesma e evoluiu muito nos últimos ano e vem se expandindo, demais dados a respeito serão apresentados nas seções seguintes.

4.2.1 Ingresso

Conforme observou-se no estudo, o ingresso de pessoas abrange as práticas relacionadas com recrutamento, a seleção e a socialização das pessoas no âmbito organizacional, e responde pela entrada de pessoas em uma estrutura organizacional, na dinâmica social e ainda na cultura organizacional (BORGES E MOURÃO, 2013).

Observou-se que a empresa não enfrenta ou enfrentou nos últimos 12 meses problemas quanto à escassez de mão-de-obra no grupo, seja por falta de qualificação ou de interesse, a empresa tem uma boa imagem social, é uma empresa em que as pessoas desejam trabalhar, a cada nova vaga aberta são aproximadamente 300 a 400 currículos de candidatos, e no total há um banco de 12 mil currículos, com candidatos de todo Brasil, no entanto, quando necessário, a empresa segue um procedimento operacional padrão quando é necessário recrutar pessoas.

Com base em documentos oficiais da empresa observou-se que o processo ocorre da seguinte forma: após identificar a necessidade de contratação, a primeira etapa para contratação é a comunicação para a área de Recursos Humanos, formalizada através do formulário RH-01A - Requisição de Pessoal, preenchido, o que tem por intuito apoiar a pessoa responsável pelo recrutamento e seleção na busca do perfil mais adequado ao cargo em questão, o documento deve ser assinado pelo Gerente da área, Supervisor (a) Recursos Humanos e pelo Diretor, ou ser autorizada pelo e-mail, sendo recebido pela pessoa responsável pela seleção é conferida e certificada de que está preenchido corretamente.

O responsável pela seleção deve verificar todas suas vagas em aberto e analisar as prioridades, antes de anunciar a vaga, analisa-se o conteúdo que possui no banco de currículos, não sendo o número de currículos suficiente, é necessária a divulgação, que pode ser interna ou externa, pois o objetivo é concluir a vaga o mais rápido possível, se atentando sempre com a qualidade.

Assim que coletados os currículos inicia-se a análise de currículos, onde verifica-se atentamente os requisitos básicos e os conhecimentos necessários constantes na requisição de pessoal, a empresa atenta-se ao que foi afirmado por Almeida (2004); Branco; Lima (2008); Dutra (2002), que afirma que em vez de privilegiar a entrada de pessoas já qualificadas para o exercício de determinada função, a inclusão da estratégia faz com que a opção seja feita não apenas pelos preenchimentos das vagas em aberto, mas pelas necessidades futuras da empresa, avaliando as atuais condições do candidato e suas potencialidades a serem desenvolvidas, além da experiência anterior, o conhecimento adquirido, os comportamentos e as atitudes no trabalho.

A seleção de pessoal é realizada através das etapas: Processo coletivo - Dinâmicas de grupo; Entrevistas individuais; Testes práticos e psicológicos; Entrevista com o requisitante. Após a finalização das dinâmicas, o selecionador deverá instruir para que todos os candidatos aguarde na recepção o retorno da primeira etapa, ou seja, deverá comunicar quais continuarão no processo de seleção e agradecer ao restante pelo interesse e pela disponibilidade. Após a realização da etapa coletiva, o selecionador deve explicar que em seguida serão realizadas as entrevistas. Deve combinar os horários com os candidatos de acordo com suas disponibilidades.

Quanto a terceirização, observa-se que a empresa conta com uma equipe de RH completa, ativa, e preocupada com o desenvolvimento da empresa, no entanto, terceiriza a aplicação de Teste Psicossocial, a terceirização ocorreu a devido à alta responsabilidade, bem como o conhecimento técnico para a aplicação, e o custo de manter um profissional especializado para tal contratado pela empresa, a opção por minimizar a terceirização do setor se deu, pelo fato de que este é visto como um grande desafio e que eleva o risco de ausência de alinhamento entre as decisões que respaldam a entrada das pessoas na organização e os demais sistemas de

gestão de pessoas, gerando impactos negativos na socialização, no desenvolvimento, na valorização e no desempenho no trabalho (DUTRA, 2002).

Ao finalizar o processo de seleção, o selecionador dá retorno a todos os candidatos que participaram do processo seletivo, com exceção dos que participaram somente da etapa coletiva, pois estes já receberão o retorno no término da etapa. Entrar em contato com o candidato aprovado para informá-lo e parabenizá-lo, acertar sobre a remuneração e encaminhá-lo ao Departamento de Pessoal para que dê início no processo de contratação e ingresso.

Após o ingresso, o novo colaborador passa pelo programa de integração da empresa criado com os objetivos de: facilitar a integração do novo colaborador em seu departamento e na empresa; orientar sobre as principais regras e procedimentos que sejam relevantes para sua atuação; garantir que o novo colaborador participe do treinamento de integração para que possa ser orientado sobre a cultura e principais políticas do Grupo; acompanhar o colaborador durante o período de experiência a fim de facilitar seu processo de integração; assegurar que seja realizada avaliação do período de experiência para que o colaborador seja desenvolvido conforme as necessidades do cargo.

É responsabilidade do Gestor a integração, o acolhimento e o desenvolvimento do novo colaborador, treinando e orientando referente suas responsabilidades e entregas. O novo colaborador passará pelos treinamentos que são realizados nas datas de 01, 10 e 20 de todo mês, visando orientar os novos colaboradores sobre a cultura, missão, visão e valores, principais políticas e procedimentos da área de Pessoal, Saúde e Segurança do Trabalho, Tecnologia da Informação e Ética e Conduta esperada. Não há descrição de cargos ou mapeamento das vagas, a socialização ocorre por meio dos programas de comunicação da empresa.

4.2.2 Desenvolvimento de Pessoas

Antes de se iniciar o processo de desenvolvimento e capacitação, os colaboradores são avaliados quanto ao seu conhecimento, competência e

desempenho, as avaliações são padronizadas para as áreas operacional, administrativa, comercial e gerencial e são realizadas semestralmente. O colaborador é avaliado através do desempenho relacionado as suas tarefas, responsabilidades, metas, resultados, regras, normas internas, valores, código de ética, entre outros padrões internos. A responsabilidade de preencher a avaliação de desempenho e realizar feedback com os colaboradores são os líderes imediatos.

Na ferramenta avaliação de desempenho, o gestor e colaborador irão identificar os GAPS comportamentais e/ou técnicos que deverá ser desenvolvido no ano, sendo assim é gerado o PDI- Plano de desenvolvimento individual. O PDI poderá ser complementado também a partir de demandas identificadas por diagnósticos dos gestores, por surgir necessidades ao longo do ano, a avaliação de desempenho da gestora visa corroborar com o conceito de Borges e Mourão (2013), e valorizar o colaborador e seu empenho de acordo com o resultado final, após aplicar instrumentos validados que procuram medir quanto o colaborador manifesta os comportamentos esperados e domina as competências de acordo com as funções .

O colaborador pode acompanhar o seu PDI pelo Painel de Gestão. A empresa conta com uma colaboradora responsável pela área de T&D, que administra todos os treinamentos, bem como acompanha o nível de satisfação dos treinandos, acompanha o desenvolvimento através da avaliação de aprendizagem que é feita pelo colaborador e a avaliação de mudança de comportamento que é feita pelo gestor imediato. Também é monitorado o retorno de investimento para a empresa referente a toda capacitação. Considerando a relação entre o desenvolvimento e a valorização, ressalta-se que a promoção dos colaboradores com base nestes, são firmadas após os processos de desenvolvimento pelo superior imediato com apoio formal de RH.

Quanto a formação de um Sistema de Desenvolvimento Corporativo, a empresa afirmou não contar atualmente com um modelo formal ou ainda um orçamento para tal, mesmo que a empresa possua uma grande preocupação em desenvolver seus colaboradores e investe nisso, porém, não há um orçamento específico.

Quanto ao tempo médio de treinamento (8 horas) por ano cada empregado participou em média em 2018, observou-se que houve uma média geral de 0,2 horas por colaborador em todos os segmentos.

O processo de treinamento e desenvolvimento da empresa (interno) possui relação com a estratégia da empresa e por meio desta é possível potencializar os resultados da empresa, e consequentemente obter um capital humano mais eficiente. Além do treinamento, ao adentrar a empresa, o novo colaborador ainda tem acesso ao manual do colaborador e código de ética.

É função do setor de recursos humanos buscar e promover estratégias e técnicas de treinamento para as organizações com o intuito de definir a capacitação necessária, uma vez que aprendizagem organizacional promovida pelo pedagogo empresarial, deve capacitar os indivíduos para atuarem de forma eficiente nestes novos cenários produtivos (SILVA E CARDOSO, 2013).

O treinamento e desenvolvimento de recursos humanos devem visar o desempenho individual e em equipes para que se promova maior produtividade e mudanças. Para isso, se faz necessários programas de treinamento desenvolvidos fora das salas visando melhorias na capacidade de liderança e trabalho em equipe. (RIBEIRO, 2010, p.157)

É importante ressaltar ainda que o ensino e a aprendizagem de habilidades isoladas para funções específicas de empresas ou ainda para suprir com finalidades instrumentais, deve ser feita de modo adequado ou o colaborador foca apenas em uma atividade e desliga-se de outras possibilidades que podem reduzir a eficácia dos resultados.

4.2.3 Valorização de pessoas

A valorização de pessoas abrange o conjunto de práticas que visam a recompensar as pessoas como contrapartida do trabalho realizado (DUTRA, 2002). Uma das formas de valorização é por meio das oportunidades e de ouvir as pessoas, assim, conforme apontou a gestora do GDH, o grupo opta por uma gestão de pessoas participativa, e oferece benefícios aos seus colaboradores, visando oferecer um ambiente saudável, seguro e motivador, e para tornar este

lugar e oferece-lo aos seus quase 500 colaboradores, um local de trabalho que prioriza a valorização das pessoas, uma vez que essas são as principais responsáveis pelos resultados da empresa por meio da sua produtividade.

A empresa opta por trabalhar com o foco na produtividade, o que eleva o índice de competitividade, esta opção considera que conforme pontua Zuppani (2016) é possível alcançar muito mais recursos intangíveis que seria possível por meio de investimentos em ativos físicos. Assim, a empresa investe em pessoas, por meio de benefícios e ações como: plano de saúde; bolsa estudo; investimentos em capacitação; participação nos lucros; prevenção e segurança no trabalho; plano odontológico; recanto e Plano Assistencial Financeiro.

De acordo com Bonafin (2009), qualquer benefício ou incentivo seja ele monetário ou emocional deve ser realizado de forma intensa nas organizações que buscam a satisfação de seus funcionários para, por meio deles, conseguirem maior esforço dos mesmos em suas ocupações e uma consequente atuação em busca dos objetivos organizacionais. É indispensável que o gestor tenha conhecimentos sobre o incentivo e a motivação para que possa aplicar uma política que verdadeiramente mobilize seus colaboradores.

Moraes (2010) aponta que existem diversos tipos de benefícios, alguns são obrigatórios, outros são oferecidos pela empresa com o intuito de motivar seu colaborador, são benefícios legais (obrigatórios de acordo com o autor): aqueles exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, estabelecidos por convenção coletiva entre sindicatos, tais como: 13º salário, férias, aposentadoria, horas extras, entre outros. Assim sendo entende-se que a empresa atende a tais requisitos.

Quanto aos benefícios espontâneos são aqueles concedidos por livre e espontânea vontade, sem exigência legal, como exemplo cita-se: gratificações, transporte, refeição etc (MORAES, 2010). Esses igualmente são atendidos pela empresa estudada.

Por fim, cita-se os benefícios não-monetários (serviços, vantagens ou facilidades) assistência médico-hospitalar e odontológica, entre outras. Os mesmos igualmente são atendidos pela empresa (MORAES, 2010).

Entre as questões pertinentes ao setor de Recursos Humanos, que observou-se que não há no grupo, é o programa de qualidade de vida, sendo

assim a empresa deve reconsiderar esse ponto, uma vez que a qualidade de vida demonstra o nível de condições de vida de um ser humano, e é compreendida como a soma de ferramentas eficazes que contribui para o bem físico, mental, psicológico e emocional da vida humana dentro do ambiente de trabalho.

Em uma análise crítica, Chiavenato (2004, p. 367): coloca que:

A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais com sua atividade na organização. Sendo que esta envolve: satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidade para participar.

Ou seja, uma boa qualidade de vida previne estresse, cansaço físico e mental, auxilia na saúde do colaborador.

Para França (2011), quando se fala em qualidade de vida, surge sempre muitas ideias e conceitos. Pode se afirmar que qualidade de vida é a percepção de bem estar, de melhorias e satisfação, a partir das necessidades individuais do ambiente social e econômico e expectativas de vida das pessoas. O atual foco com a qualidade de vida no trabalho vem de antes, porém, entende-se que hoje os cuidados atentam com maior preocupação em prol do colaborador, as empresas procuram se precaver contra ociosidade baixa produção, por falta de uma boa qualidade de vida no trabalho (ULBRICHT e PRZYSIEZNY, 1999).

Observa-se que dentro da qualidade de vida é viável atentar-se para todos os quesitos de qualidade que precisam de cuidados como alimentação in loco, Ginástica laboral e acompanhamento do desenvolvimento pessoal, sugere-se então que a empresa faça o planejamento e implementação da criação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho para o próximo semestre ou próximo ano.

Como já mencionado, a empresa não conta com um gestor estratégico, já houve um profissional contratado mas, o mesmo foi desligado não sendo feita a contratação para suprir essa função, o que precisa ser corrigido para atender a essa necessidade, que Becker, Huselid & Ulrich (2001), enfatizaram

que, as políticas e práticas de recursos humanos são o conjunto de políticas e práticas que se inter-relacionam entre si e com a estratégia do negócio, e ao RH. Para Dutra (2002) as políticas consistem em princípios e diretrizes que determinam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas quanto a organização, consistem em diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas que podem ser usados para implementar decisões e nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo, assim, não foram repassados dados suficientes que possam detalhar os departamentos e suas diretrizes próprias.

A estrutura do RH favorece que a empresa se mantenha em destaque e expansão, reduzindo a rotatividade e elevando os índices de produtividades por meio da motivação dos colaboradores, o que corrobora com o que pontua Lepak et al. (2006) quanto ao sistema de RH como um responsável pelo desempenho de uma grande influência acima do clima organizacional, modificando o comportamento dos colaboradores (individual e coletivo) o que leva a mudar a performance b organizacional. Neste caso, conforme o programa de construção e identidade, observa-se que leva os colaboradores a um maior empenho e produtividade em suas atividades, o que somente beneficia a empresa, e torna-se uma vantagem competitiva.

Questionada acerca dos processos regulares e periódicos de monitoramento e gestão do Clima Organizacional, observou-se que, a empresa utiliza como ferramenta de gestão a Pesquisa de Clima Organizacional, a qual tem como objetivo mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas, melhorando o ambiente de trabalho. Esta pesquisa é aplicada a cada dois anos e todos os colaboradores e gestores são informados sobre a realização da pesquisa de clima, seus objetivos e os benefícios que a ferramenta agrega a organização.

De acordo com o Serap (2014) para criar, realizar e considerar uma pesquisa de Clima Organizacional, que compreenda o conjunto de colaboradores da organização, em todos os setores é preciso cumprir todas as etapas abaixo e analisar seus indicadores:

- a) levantar junto aos colaboradores o grau de satisfação, entendimento, envolvimento e opiniões sobre aspectos da cultura, políticas, normas, procedimentos e costumes existentes e praticados

na empresa, bem como as expectativas de progresso, possibilidade de carreira, relacionamento pessoal e profissional com a chefia.

b) analisar e interpretar criticamente esses resultados, informando-os à direção da empresa e aos próprios participantes, através de relatórios e/ou outros canais de comunicação;

c) sugerir melhorias nos aspectos considerados pelos participantes da pesquisa como mais “fracos”;

d) sugerir reforço nos aspectos considerados “fortes” pelos participantes.(SERAP, 2014, p.1)

Os gestores são informados por meio de uma reunião, a qual também lhes são apresentados os questionários e os outros colaboradores são informados por comunicados através de informativos por e-mail e comunicados na intranet e mural.

Aos colaboradores gerais são apresentados os resultados em reuniões gerais ou através de relatórios por e-mail, intranet e cartazes em murais, o que se conecta ao que está apresentado no planejamento 2019 na empresa, de melhorar a comunicação e fortalecer a identidade do grupo.

As metas organizacionais do departamento de gestão de desenvolvimento humano são definidas em conjunto pelo comitê gestor.

Quanto as questões salariais, observa-se que o Grupo (objeto de estudo) recompensa seus colaboradores por meio da política salarial que possibilita a padronização dos procedimentos de remuneração e estabelece parâmetros para a tomada de decisão em relação à movimentação salarial, e ainda à movimentação de pessoas, no entanto, não há plano de cargo, salário e carreira.

O colaborador ao ser admitido é remunerado com o mínimo da faixa salarial de cada grau do cargo para o qual foi admitido. O salário de cada cargo é baseado nos conhecimentos exigidos, complexidade das atividades desenvolvidas e responsabilidades pela execução de tarefas ou apresentação de resultados específicos esperados do cargo.

Os salários são estabelecidos de forma a serem competitivos quando comparados com os padrões de mercado de empresas que tenham situação econômico-financeira semelhante.

A política salarial leva em conta o desempenho econômico-financeiro da empresa e suas perspectivas de crescimento e desenvolvimento e a evolução dos salários é prevista no orçamento, da mesma forma que todas as despesas,

receitas e investimentos planejados pela empresa, além disso trabalha com a prática da remuneração variável.

Chiavenato (2008), afirma que a remuneração constitui um essencial elemento de incentivo e motivação para os colaboradores de uma organização.

Para Araujo (2006), a remuneração variável visa as pessoas, recompensando-as por suas habilidades, competências e resultados gerados em favor de uma empresa que por sua vez, desenvolve um critério de remuneração que pode embasar-se em suas habilidades, competências ou resultados.

Vitalli (2010, p. 1) define que a Remuneração é “o salário (salário-base) acrescido a outros valores recebidos pelo empregado, como comissões, gorjetas, vale-transporte, participação nos lucros, gratificações, entre outros”.

Quanto aos tipos de remuneração, Marques (2017) conceitua:

- Remuneração funcional: tradicional, também chamado de Plano de Cargos e Salários, é composto por informações como: descrição de cargo, avaliação de cargos, faixas salariais, política para administração dos salários e pesquisa salarial.

- Remuneração por habilidades: é oferecida em função do conhecimento ou das habilidades que podem ser certificadas pelo contratado, o profissional deve ter aptidão pessoal para a função, e assim, passará a receber uma remuneração condizente a sua habilidade.

- Remuneração por competências: popular no universo gerencial das empresas, é interessante devido a fatores como: crescimento do setor de serviços na economia, aumento da demanda de profissionais qualificados, e ainda porque requer conhecimento intensivo nas empresas em geral, bem como características que agregam valor as competências de cada colaborador.

- Remuneração variável: consiste no conjunto de formas de recompensa oferecidas aos colaboradores, com o intuito de complementar o seu salário fixo (ex.: remuneração por resultados e participação acionária atreladas ao desempenho dos funcionários).

- Participação acionária: complexa e sofisticada, nesta os colaboradores passam a ser como proprietários da empresa, o que gera maior senso de identidade, compromisso e orientação para resultados, é essencial que exista um planejamento bem elaborado que garanta sua boa implantação para que

essa estratégia não apresente futuras desvantagens aos reais proprietários da empresa (MARQUES, 2017).

A prática de remuneração variável pelas empresas constitui no pagamento de comissões para os cargos que estão vinculados a vendas e ao pagamento de PPR – programa de participação nos resultados, que visa proporcionar satisfação ao colaborador num contexto de relacionar a filosofia de remuneração à estratégia de resultado dos negócios através do crescimento, da rentabilidade, da qualidade e do zelo pelo patrimônio da empresa, objetiva fortalecer a parceria entre o colaborador e a empresa; reconhecer o esforço individual de cada colaborador na construção do resultado; estimular o interesse dos colaboradores na gestão e nos destinos da empresa; distribuir resultados aos colaboradores da empresa e alavancar os negócios e o lucro da empresa.

Considera-se para todos os fins deste programa os resultados com base no lucro líquido gerencial, verificados no ano-safra de cada empresa. Os valores a serem distribuídos aos colaboradores tomarão como base de cálculo o salário nominal (base) do último mês do período de apuração (dezembro), ou seja, não serão considerados nessa base qualquer outra remuneração adicional por tempo de serviço, comissões, horas extras e outros. A forma utilizada para identificar o valor a ser pago como PPR deverá seguir o percentual estipulado no programa para cada nível de cargo. O pagamento referente ao Programa de Distribuição do Resultados – PPR é feito uma vez ao ano, após a apuração dos resultados.

A Avaliação de Desempenho é o instrumento usado para desenvolver os colaboradores. Com base no processo de desenvolvimento é possível identificar quem deverá ser contemplado com o reajuste salarial. Esta definição será feita pelo gestor e pelo Departamento de Gestão e Desenvolvimento Humano.

Embora haja uma crença de que o processo de gestão por competências e desempenho seja somente preencher a avaliação, tabular os resultados, não é bem assim, é necessário um processo atencioso, não se pode criar expectativa nas pessoas e posteriormente não alcançar os resultados práticos, gerando falta de credibilidade na avaliação de desempenho e desconfiança no processo (MARTINS, 2008).

Ainda de acordo com este autor,

A avaliação de desempenho implica avaliar as competências gerenciais (para gestores), competências organizacionais (ligadas à empresa) e competências funcionais (atreladas à descrição do cargo). É importante frisar que cada organização deve ter seu grupo de competências mapeado, porque as mesmas devem estar alinhadas à missão, visão e valores que são particulares de cada organização (MARTINS, 2008, p. 1).

A avaliação de desempenho deve contar com um número enxuto de competências, a empresa deve começar o processo fazendo a avaliação de 180º graus, iniciando com a autoavaliação do gestor, que a partir de então, deverá analisar os subordinados, o gestor então deve preencher também o plano de ação para desenvolvimento do colaborador (MARTINS, 2008).

O processo de avaliação visa o desenvolvimento das pessoas, a melhoria das competências técnicas, organizacionais e pessoais, e a relação entre chefes e subordinados, cargos pares, fornecedores, clientes. A gestão por desempenho baseia-se na avaliação de desempenho, promoção, evolução salarial, sucessão (MARTINS, 2008).

De acordo com a gestora de RH quanto ao processo formal de avaliação de desempenho de seus empregados adotados pela empresa, observa-se que, o Grupo (objeto de estudo) realiza a avaliação de desempenho em seus colaboradores após 6 (seis) meses de permanência na empresa, pois antes deste período são desenvolvidos através da ferramenta de acompanhamento do período de experiência.

Assim, observa-se que as práticas internas na Gestão de Desenvolvimento Humano em seus três subsistemas são um alinhamento da organização, pois, o processo é bem estruturado e ocorre de acordo com o está descrito na literatura.

4.3 Alinhamento entre práticas de Gestão de Pessoas e estratégia organizacional

Santos, Oliveira e Nascimento (2018) apontaram que a gestão estratégica de pessoas e suas estratégias são o centro do alinhamento estratégico de uma organização, conforme observa-se na figura 4, este deve conta, com a aliança entre práticas de gestão de pessoas e as diretrizes estratégicas da organização, por meio de atividades (ações) que gerem resultados.

Os indicadores utilizados pelo Recursos Humanos para monitorar e apoiar as decisões estratégicas, são apresentados semestralmente ao comitê gestor, a fim de auxiliá-los na tomada de decisão, e são considerados de suma importância para tal, a gestora reforça que a empresa é consciente quanto a importância das pessoas para o sucesso da empresa corroborando com o que foi enfatizado pelos autores ao longo da revisão de literatura.

De acordo com os diretores e a gestora de Rh as políticas de gestão de pessoas são bem trabalhadas, e há uma política bem definida para cada subsistema, no entanto, não foram disponibilizados a autora.

Uma ferramenta que tem sido trabalhada como uma política/diretriz forte na empresa são os próprios valores da empresa (citados no tópico de alinhamento estratégico), sendo sua principal pauta, onde foi trabalhado recentemente uma oficina de valores, onde colaboradores de todos os setores foram abrangidos.

Sua revisão de planejamentos é anual ou ainda sempre surge uma alteração relevante, no entanto a mesma optou por não detalhar tais processos, o que deixou limitada esta seção.

Atendendo ao objetivo inicial da pesquisa de analisar e identificar as evidências do alinhamento dos sistemas de gestão de pessoas da empresa objeto de estudo, bem como quanto as políticas e práticas desempenhadas pela gestão de pessoas visando o alcance dos objetivos organizacionais, observou-se assim que o setor de recursos humanos está alinhado com a gestão geral da empresa, e possui um alinhamento estratégico entre ambos, no entanto, de acordo com os dados obtidos por meio da entrevista e a observação da autora, considera-se que a empresa não demonstra políticas e

diretrizes alinhadas entre os demais departamentos/setores, sendo tais diretrizes e políticas estratégicas individualizadas em cada setor, porém não há uma conexão entre todos, sendo necessário implementar o alinhamento juntamente com a gestora do GDH e dos demais departamentos e setor, além da direção da empresa.

Considerando a grande relevância da área de Recursos Humanos e suas decisões, o estudo buscou compreender qual é o principal responsável pela maioria das decisões de Recursos Humanos nas seguintes áreas, visando caracterizar a gestão de RH da empresa. Foi possível considerar que todas as decisões contam com o aval da área de recursos humanos, e conforme confirmou a gerente de gestão e desenvolvimento humano da empresa objeto de estudo, os proprietários reconhecem a grande relevância do setor para o sucesso da empresa e o valorizam, quanto as decisões observou-se que os gestores tomam decisões referentes a remuneração, recrutamento e seleção (essa é feita em conjunto área de RH e gestores, ambos são consultados), sucessão e carreira, quanto ao clima organizacional cabe aos gestores, e o treinamento e o desenvolvimento é decidida pela área dos recursos humanos com base em consulta dos gestores.

Em um ambiente de grande competitividade é necessário que os administradores estejam atentos às dinâmicas que podem interferirem no sucesso da organização. Dentre as variáveis presentes no contexto organizacional, independentemente do seu porte ou segmento, encontra-se a comunicação interna. Quando ela é incorporada de forma estratégica à gestão produz resultados positivos para a organização (DIAS, 2006).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo atendeu aos objetivos inicialmente propostos, de analisar se a empresa objeto de estudo possui políticas e práticas de gestão de pessoas que se relacionem entre si e com a estratégia organizacional, bem como os pontos de desalinhamento, mesmo com as limitações de dados oferecidos, bem como por considerar que a empresa objeto de estudo é do segmento do agronegócio, onde as alterações ocorrem de forma muito rápida, e onde as empresas sofrem muitas influências externas, seja por fatores climáticos, econômicos ou políticos, há oscilações, de modo que podem surgir oportunidades, como as de expansão rápido (caso da empresa estudada) ou ainda passar por crises o que afeta os resultados da empresa e seu processo de estruturação.

Ainda quanto as limitações, observa-se que à presente pesquisa, destacamos que por tratar-se de um estudo de caso, de caráter de qualitativo não é possível obter resultados precisos e quantificados, porém, os resultados quanto aos aspectos gerais do ambiente e sociais proporcionam dados importantes que podem contribuir e tornar-se uma fonte de informações para estudos similares.

Observou-se que as políticas de gestão de pessoas são bem trabalhadas, e há políticas para cada subsistema no entanto estas não são formais, sua revisão é anual ou ainda sempre surge uma alteração relevante, no entanto a mesma optou por não detalhar tais processos, talvez pela falta de alinhamento entre os setores, falta de um profissional específico para tal função, onde as lideranças e departamentos ainda se encontram um tanto “fechadas” para o RH, esse processo ainda se deve pela rápida expansão da empresa que adquiriu em um curto prazo (12 meses) três novas filiais, deste modo, na captação de dados houve uma limitação a pesquisa, demonstrando falta de conhecimento, comunicação e definição formal da estratégia organizacional.

Assim, conclui-se que a empresa não conseguiu ainda na percepção dos autores citados, e dos colaboradores da empresa que atuam na área, efetuar de forma efetiva um alinhamento estratégico entre os departamentos da

empresa e a gestão de desenvolvimento humano, algo comum em empresas familiares que se expandem rapidamente e que pode ser observado em estudos similares.

Com relação ao desalinhamento entre os departamentos e a falta de diretrizes e políticas de acordo com cada departamento, se deve ao fato de que o grupo não conta com um gestor estratégico, o que sugerimos para atender a essa necessidade, e ainda que a empresa, busque melhores formas de comunicação com relação a suas estratégias e processos internos, bem como quanto as suas políticas e diretrizes.

Isso se justifica, pois, a empresa está em franca expansão, e assim, os processos não estão totalmente alinhados, o que está ocorrendo conforme as necessidades, mas já há uma busca e uma preocupação em se capacitar as pessoas e as equipes, no entanto, falta um planejamento estratégico claro, detalhado e formal.

Sugere-se que um gestor estratégico ou setor voltado para o planejamento, atuando e cobrando junto a todos os setores e departamentos, uma vez que cada setor tem seu planejamento, porém, falta alinhar. A empresa possui uma excelente gestão de RH e uma forte comunicação interna, quanto as informações mais importantes, essas são passadas dos superiores para seus subordinados, por meio das inúmeras ferramentas de comunicação internas apresentadas ao longo deste trabalho.

É ainda possível sugerir que novos estudos sejam elaborados com o intuito de compreender os impactos da falta deste alinhamento para os resultados da empresa em seu aspecto geral, bem como realizar um estudo por meio de um mapeamento da falha do planejamento estratégico, e ainda quanto as dificuldades de “abertura” de informações entre os setores a aceitação dos líderes com relação ao departamento de Gestão de Desenvolvimento Humano.

Quanto a definição das metas varia de acordo com cada setor, por exemplo, a produção industrial é semanal, área comerciais é feita mensal, sendo assim, é necessário haver melhor comunicação e alinhamento entre todos estes.

Entre as possíveis melhorias, estaria a criação de metas para a contabilidade, de acordo com a gestora de Rh a empresa não define metas

para a contabilidade, que está em fase de estruturação. O grupo atua com política de retenção de pessoas, considerando o custo da rotatividade, embora esse seja baixo, é uma preocupação deste modo, atua com a pesquisa de clima organizacional conforme observou-se e possui várias medidas que garantem a satisfação do colaborador (benefícios, etc.).

Além dos benefícios, como meio de garantir um bom clima organizacional, e ainda um programa de qualidade de vida que não há. A empresa não trabalha com suspensões e advertências, e sempre se preocupa com o bem estar dos colaboradores, sendo premiada com uma das melhores empresas para se trabalhar no agronegócio do Brasil.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **A Gestão Estratégica de Pessoas. In: As Pessoas na Organização.** (coord.) FLEURY, M.T. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos:** repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

ANSOFF, I. **Implanting Strategic Management.** Prentice Hall International, New Jersey. Baird, 1984.

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas:** estratégias e interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BASSI, L; MCMURRER, D. Maximizing your Return n People. **HBR**, March 2007, v. 85, n. 3, p. 115-123.

BARBOSA, A. C. Q. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 45, n. Especial, p. 121-126, 2005.

BECKER, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BONAFIN, Thabata Caroline. **Incentivos organizacionais versus satisfação dos funcionários.** Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VIseminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%E7%F5es/ART%2013%20-%20Incentivos%20Organizacionais%20versus%20satisfa%E7%E3o%20dos%20funcionarios.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

BORGES, L. O. & MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia.** Porto Alegre: Artmed. 2013

BOXALL, P.& PURCELL, J. (2008). **Strategy and human resource management**. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

BUDHWAR, P. S.; Strategic Integration and Devolvment of Human Resource Management in the UK Manufacturing Sector: 2000.

BRANCO, A. M. H. C.; LIMA, M. A. M. **Processo de seleção por competência: estudo de caso em instituição financeira estatal**. In: BRITO, L. M. P. (Org.). Práticas de pesquisas em gestão de pessoas 2. Fortaleza: UFC, 2008.

BRANDÃO, A. E PARENTE, C., Configurações da função: as especificações do caso português. *Organizações e Trabalho* n. 20: 23-40, 1998.,

BREWSTER, C. European perspectives on Human Resource Management. **Human Resource Management Review**, 14, 365-382, 2004.

CAMILLUS, J.C. & VENKATRAMAN, N. (1984). Exploring the concept of 'fit' in strategic management. **Academy of Management Review**. v. 9, n. 3, p. 513-525. 1984.

CAMPOS, M. H. R. M. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos visando Recrutamento e Seleção de Candidatos: Estratégias e Procedimentos Organizacionais**. Dissertação de Mestrado. Universidade Portucalence. Porto-Portugal, 2018.

CEPEA. **Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada**. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/pib-agro-cepea-agroindustria-segue-impulsionando-pib-do-agronegocio-em-2018.aspx>. Acesso em: 08/12/2018.

CESAR, A. M. R.; BIDO, D. S.; SAAD, S. M. "O discurso se aplica na prática?" – Uma discussão sobre o papel estratégico da área de recursos humano. In:

Encontro Nacional De Programas De Pós-Graduação Em Administração. Salvador: ANPAD, 2006.

CHANDLER, A. **Strategy and structure.** Massachusetts: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto.. **Administração nos novos tempos.** São Paulo: Makron, 2008.

CLAUS, L. Similarities and differences in human Resource Management in the European Union. **Thunderbird International Business Review**, 45(6), 729-755, 2003.

CODA, R.; CESAR, A. M. R. V.; GARCIA, M. N. Um novo RH? – Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In: **Encontro nacional de programas de pós-graduação em administração.** Atibais: ANPAD, 2003.

CORSO, J. M. D. et al. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Sudies**, Curitiba, v. 10, p. 49-57, Outubro 2014.

CROUCHER, R., GOODERHAM, P., & PARRY, E. The influences on direct communication in British and Danish firms: country, “Strategic HRM” or unionization? **European Journal of Industrial Relations**, 12, 267-286, 2006.

DAVEL, E.; VERGANA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DELERY, J.E. **Issues of fit in strategic human resource management:** implications for research. *Human Resource Management Review*, 1998.

DIAS, C. G.; LOPES, F. T.; DALLA, W. D. **Evolução dos recursos humanos nas empresas? Da retórica às práticas antigas com novas roupagens.** In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

DIAS, Ana Cristina da Costa. **O papel estratégico da comunicação na gestão de pessoas: um olhar para a comunicação interna da U&M Mineração e Construção S/A.** 2006. Disponível em: http://www.facom.ufjf.br/projetos/1sem_2006/200601PDF/ACCDias.pdf. Acesso em: 10 mai. 2019.

DRUCKER, P. **People and Performance.** London: Heinemann, 1977.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelando, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

FAEG, **Agropecuária estimula crescimento do PIB de Goiás.** NOTÍCIAS AGRÍCOLA, São Paulo, 19 de mar 2018. Disponível em: <https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/agronegocio/210177-agropecuaria-estimula-crescimento-do-pib-de-goias.html#.W5W6m0xFzIV>> Acesso em: 08 de setembro 2018.

FERRAZ, Deise Luiza da Silva; OLTRAMARI, Andrea Poletto; PONCHIROLLI, Osmar. **Gestão de pessoas e relações de trabalho.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FISCHER, A. L. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: In: As Pessoas na Organização. (Coord.) FLEURY, M. T. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópio da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2008.

FORONI P. G. **Gestão Estratégica de Pessoas**: Um Estudo de Caso Sobre Alinhamento Estratégico. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo – USP, 2014.

FRANCO, J. O. **Recursos Humanos**: fundamentos e processos. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

GRATTON, L.; TRUSS, C. The tree-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. **Academy of Management Executive**, California, v. 17, n. 3, p. 74-86, mar. 2003.

GOODERHAM, P., PARRY, E., & RINGDAL, K. The impact f bundles of Strategic Human Resource Management practices on the performance of European firms. In **Copenhagen Business Scholl Conference** (p. 1-4), 2006.

HALL, R.H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HARADA, Maristela Sayuri. **Os novos Paradigmas da Comunicação Interna**. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://gestcorp.iv.org.br/portal/monografias/pdf/95.pdf/>> Acesso em: 20 abr 2019.

HENDERSON, J.C. & VENKATRAMAN. Understanding Strategic Alignment. *Business Quarterly*. 1991.

HENDERSON, J.C. & VENKATRAMAN. Strategic Alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM SYSTEMS JOURNAL*, vol. 32, nº 1, 1993.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, **USA**, v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997.

IMB. **Instituto Moura Borges.** Junho/2018. Disponível em: <http://www.imb.go.gov.br/files/docs/publicacoes/informes-tecnicos/2018/09-pib-goias-1o-trimestre-de-2018-201806.pdf>. Acesso em: 08/12/2018.

JIANG, K., LEPAK, D.P., HAN, K. HONG Y., KIM A. & WINLER, A. Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance. **Human Resource Management Review**, 2012.

KAARELSON, T., & ALAS, R. (2008). Trends and developments in Human Resource Management practice in Estonia in the institutional context: Problems and Perspectives in Management, 6(1), 105-113, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento:** usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KHATRI, N. Emerging issues in strategic HRM in Singapore. **International Journal of Manpower**, UK, v. 20, n. 8^a, p. 516-519, 1999.

KRAMAR, R. Trends in Australian Human Resource Management: What next? *Ásia Pacific Journal of Human Resources* 133-150, 2012.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Sumus, 2003.

LACOMBE, B. M. B.; TORNELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.2, p. 157-174, 2002.

LEGGE, K. **Human Resource Management – Rhetoric's and Realities.** London: Sage, 1995

LEPAK, D. P., LIAO, H., CHUNG, Y., & HARDEN, E. E. **A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research**. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (p. 217–271). Greenwich, CT: JAI Press, 2006.

MARQUES, Roberto. **Os 7 tipos de remuneração mais comum**. Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-os-7-tipos-de-remuneracao-mais-comuns/> >. Acesso em: 12 mai. 2019.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico 13. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. **Tecnologia na gestão de pessoas**: estratégias de autoconhecimento para o novo RH. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MARTIN-ALCÁZAR, F., Romero-Fernandez, P. & Sanchez-Gardey, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **Human Resource Management**, may, p. 633-659, 2005.

MILES, R. E. & Snow, C. C. Fit, Failure and the hall of fame. **California Management Review**. Vol. XXVI, n.3, Spring, 1984.

MORAES, Vanderlei. **A remuneração e os benefícios sociais**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-remuneracao-e-os-beneficios-sociais/48101/>>. Acesso em: 11 mai. 2019.

MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NIKANDROU, I., & PAPALEXANDRIS, N. The impact of M&A experience on strategic HRM practices and organisational effectiveness: evidence from Greek firms. **Human Resource Management Journal**, p. 155-177, 2007.

PABLOS, P.O.; LYTRAS, M.D. Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. **Journal of Knowledge Management**, Oviedo, v. 12, n. 6, p. 48-55, 2008.

PENG, M.W. Perspectives -from China strategy to global strategy. **Asia Pacific Journal of Management Review**, p. 1-4, 2005.

PICCININI, V.C.; OLIVEIRA, S.R. de S. Setor têxtil-vestuário do Rio Grande do Sul: impactos da inovação e da flexibilidade do trabalho. **Ensaio FE**, v.27, p.355-376, 2006.

PORTER, M.E. **A vantagem competitiva das nações** [tradução Waltensir Dutra] Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 1989.

POWELL, T.C. Organizational alignment as competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 1992.

PRIETRO, V.C. & CARVALHO, M.M. **Análise das contribuições de diferentes modelos para o Alinhamento Estratégico** – Enanpad, 2006.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO C.F.; LUCIO M.P.B. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHULER, R.S. & JACKSON, S.E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. **The academy of management executive**, Vol. 1, No. 3, p. 207-219, 1987.

SEMLER, W. Systematic agreement: a theory of organizational alignment. **Human Resource Development Quarterly**, 8, 1, p.23, 1997.

SERAP. **Clima organizacional**. 2012. Disponível em: http://www.ginasticacerebral.com.br/serap/c_organizacional.htm. Acesso em 30 abr. 2019.

SILVA, Elaine Machado; CARDOSO, Mônica Aparecida Batista. **A Atuação do Pedagogo na Empresa: A Aplicação Eficiente e Eficaz da Pedagogia Empresarial** (2013). Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/291825116_A_Atualcao_do_Pedago_go_na_Empresa_A_Aplicacao_Eficiente_e_Eficaz_da_Pedagogia_Empresarial>. Acesso em: 10 mai. 2019.

SIGGELKOW, N. Change in the presence of fit: the raise, the fall and renaissance of Liz Chairbone. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 838-857, 2001.

SOUZA, R.M. **Retenção de Talentos e sua Importância na Gestão de Recursos Humanos**. 2012. 29 f. Monografia (Especialização em Recursos Humanos – Gestão de Pessoas e Competências). Centro Universitário Filadélfia, Unifil. Londrina, Pr., 2012.

TANURE, B., EVANS, P., & CANÇADO, V.L. As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, 14(2), 594-614, 2010.

TONELLI, M.J.; LACOMBE, B.M.B.; CALDAS, M.P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 7ed. São Paulo: Futura, 2001.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 3ed. São Paulo: Futura, 2004.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

VITALLI, Hermes. **Remuneração**: Conceito. Disponível em: < <http://direitodotrabalhonoseculoxxi.blogspot.com/2010/05/remuneracao-conceito-resumo.html> >. Acesso em: 9 mai. 2019.

WEI, L. Strategic Human Resource Management: determinants of fit. **Research and practice in Human Resource Management**, v. 14, n. 2, p. 49-60, 2006.

WRIGHT, P. K. M. J. & PARNELL, J. **Administração Estratégica - Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, P.M. & MCMAHAN, G.C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management** June 18: 295-320, 1992.

WRIGHT, P.M. & SNELL, S.A. Toward an integrative view of strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, 1: 203-225, 1992.

WRIGHT, P.M., & SNELL, S.A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in Strategic Human Resource Management. **Academy of Management Review**, 23(4), 756-772, 1998.

ZUPPANI, T.S. **A gestão estratégica de Recursos Humanos no Brasil e seu alinhamento com tipos de sistemas calculativos e colaborativos**: Tese

(Doutorado) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Roteiro para a(s) entrevista(s) com presidente/diretor.

1. Como é feito o processo de definição da estratégia organizacional? Quem participa deste processo?

A empresa tem 23 anos, o diretor é agrônomo e trabalhou numa grande cooperativa, além disso é agricultor, até ter a oportunidade montar sua própria empresa, o outro também é agrônomo e opta por contratar profissionais específicos com expertise para cada setor, como para o setor comercial, governança corporativa, RH, e controlador para atender as exigências tributárias, todos os gestores atuam em conjunto com a gestão participativa, assim a estratégia e as decisões macros da empresa são tomadas em comitê por todos os gestores de acordo com a hierarquia e os diretores/proprietários.

2. A empresa tem missão, visão e valores definidos?

Sim, está calcado nos ideais dos proprietário/sócios que são cristão e tem isso como base para os princípios da missão, visão e valores, em sua índole e buscando o bem, considerando o agronegócio como uma dádiva e uma missão divina de produzir alimentos.

3. Como ocorre a comunicação da estratégia aos colaboradores, quem o faz? A empresa tem práticas para avaliar o entendimento da estratégia do negócio por parte dos colaboradores?

A empresa conta com um departamento específico e considera a comunicação fundamental por meio do gestor, principalmente por meio da gestão de RH.

Os diretores participam de todos os eventos e compor o perfil da empresa e de motivar os colaboradores, se orgulham de suas premiações e da satisfação destes como melhor empresa para se trabalhar, há anos sendo considerada a melhor do centro oeste goiano .

4. Há a definição de metas de maneira formal e estruturada? Como ocorre e com qual frequência? Há avaliação posterior? Analisa a consistência entre indicadores e metas individualmente e com relação a diferentes áreas?

Sim, possuímos um planejamento de 5 anos, flexível, por exemplo a abertura de filiais era parte desse planejamento, a empresa ainda conta com orçamentos e estratégias para se destacar e se manter como protagonistas do mercado.

5. Como são feitos os ajustes estratégicos, as questões não previstas inicialmente e que impactam no negócio? Qual a periodicidade?

Diversos fatores impactam a empresa por ser do agronegócio, a empresa busca tecnologias para suprir os déficits hídricos, além disso, o governo atual gera otimismo, quanto aos investimentos em infraestrutura e ao bom funcionamento das instituições em geral.

6. O principal responsável pela área de recursos humanos está envolvido com o desenvolvimento da estratégia do negócio? De que maneira?

O Rh é fundamental para a empresa, pois, atua junto a qualificação e ao recrutamento e admissão de pessoas. A empresa atua até mesmo com o pós desligamento visando o aspecto humano. O rh por meio de seu gestor está presente em todos os momentos da empresa, montando estratégias voltadas para o clima organizacional.

7. As práticas de gestão de pessoas contribuem para o atingimento dos objetivos de longo prazo? Estes são considerados no momento do recrutamento e seleção?

Sem dúvidas, as práticas de gestão são essenciais. Todos são valorizados, desde o trabalhador da limpeza aos líderes todos contribuem para

o bom funcionamento da empresa, para que o cliente se sinta bem recebido e atendido em suas necessidades.

Quanto ao recrutamento é algo permanente, a empresa conta com alta retenção e este ocorre de acordo com as necessidades, visando colaboradores bem remunerados e produtivos, focando em apenas substituir, ou atender as necessidades de acordo com fatores como demanda, investimento, visando evitar o retrabalho e qualificação dos colaboradores.

8. Como a empresa estimula e apoia o desenvolvimento profissional de seus funcionários e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa?

A empresa visa sempre inovar, se isso requer o investimento em treinamento, a empresa faz o investimento buscando a excelência no atendimento, processos, etc, de acordo com as competências observadas a empresa investe em formação continuada e sempre incentiva o colaborador a melhor em sua atuação profissional.

9. Como ocorre a gestão do clima organizacional? Os gestores desta empresa têm metas relacionadas à gestão de pessoas? Como é feita sua avaliação?

É um trabalho incansável, há um acompanhamento constante por meio dos programas internos e confidenciais de reclamações e sugestões, sendo essa essencial para o cuidado com o clima considerando a dimensão da empresa e a distância entre as unidades. Quanto as metas é a busca pela excelência, por manter o número de colaboradores reduzidos porem retidos, satisfeitos e investir neles. A empresa se preocupa anualmente em fazer uma avaliação por meio da qual são ouvidos os colaboradores e para dar o feedback aos colaboradores.

APÊNDICE B

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Roteiro para a(s) entrevista(s) com Diretor de RH.

1. Quais são e como foram definidos a missão, visão, valores e diretrizes estratégicas? Abrangem o objetivo de longo prazo da mesma?

Definição foi feita pelos próprios diretores com base em seus valores pessoais e profissionais, e visam o objetivo da empresa de atuar de modo a suprir a necessidade dos agricultores, sempre renovando e buscando tecnologia para desenvolvimento.

São eles:

Missão: Promover o desenvolvimento sustentável do agronegócio com soluções tecnológicas e relações de confiança.

Visão: Crescer como a melhor opção de negócios aos clientes buscando a excelência.

Objetivos: O Grupo, fundado com o objetivo de atender os agricultores do Sudoeste Goiano, iniciou a comercialização de sementes de soja sempre buscando satisfazer as necessidades comerciais de cada cliente.

Valores e Princípios: relacionamento; ética; compromisso; comunicação; foco no resultado; valorização das pessoas; simplicidade e excelência.

2. Quais são as práticas formais para definir, disseminar e avaliar as estratégias de negócio? Como é comunicado aos colaboradores e por quem? Busca avaliar se estão conscientes a respeito do assunto?

A empresa não conta com estratégias formais para suas estratégias, já que devido a rapidez com que tudo ocorre no agronegócio não há tempo hábil para tal, no entanto, a comunicação é um foco, e a empresa conta com diversos programas internos de comunicação de modo que todos os colaboradores de todos os setores e níveis hierárquicos possam ser ouvidos.

3. Há a definição de metas de maneira formal e estruturada? Como ocorre e com qual frequência? Há avaliação posterior? Analisa a consistência entre indicadores e metas individualmente e com relação a diferentes áreas? De que forma?

A empresa busca definir metas anuais no entanto não há estruturação ou formalidade para tais.

4. Os responsáveis pela realização das metas participam e influenciam sua definição?

Por meio da comunicação e da gestão participativa todos podem participar, influenciar e contribuir com tais definições.

5. A área ou modelo de gestão de Recursos Humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas? Quais são elas e como elas foram definidas?

Sim o setor conta com o planejamento que será repassado, sendo definidos pelo setor de Gestão de Desenvolvimento Humano. (Anexo A)

6. Como é realizado o processo de desdobramento dos objetivos de RH com a equipe? Quais são os indicadores que a área monitora para apoiar as decisões estratégicas? Objetivos de Gestão de Pessoas se relacionam com a estratégia?

(Anexo A)

7. Qual é a estrutura atual de RH? Como foi definida? Por quê? (explorar relação com a estratégia e com as outras práticas)

(Anexo A)

APÊNDICE C

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Questionário para os colaboradores RH

1. Descrição da empresa

1.1 Total de empregados

Total de empregados com vínculo empregatício em março de 2018.	439
Total de empregados com vínculo empregatício em março de 2019.	413

1.2 Quantidade de empregados por gênero (considerar o total de empregados com vínculo empregatício):

Categoria	Home ns	Mulher es	Total
Diretores	2		2
Gerentes e Supervisores	37	14	51
Administrativos/Operacionais	253	107	360
TOTAL	292	121	413

1.3 Quantidade de empregados por tempo de casa (considerar o total de empregados com vínculo empregatício até março de 2019):

Tempo de Casa	Nº
Menos de 2 anos	214
De 02 a 05 anos incompletos	140
De 05 a 10 anos incompletos	41
Acima de 10 anos	18
TOTAL	413

2. Caracterização da Área de RH

2.1. Assinale o principal responsável pela maioria das decisões de Recursos Humanos nas seguintes áreas:

	Gestores	Gestores consultando a área de Recursos Humanos	Área de Recursos Humanos consultando os Gestores	Área de Recursos Humanos
Remuneração		X		X
Recrutamento e Seleção		X	X	X
Treinamento e Desenvolvimento			X	X
Secessão e Carreira		X		X
Clima Organizacional	X			X

3. Existe alguma atividade de RH que seja terceirizada? Qual? Por que?

Sim. Aplicação de Teste Psicossocial. Esta aplicação foi terceirizada devido à alta responsabilidade, bem como o conhecimento técnico para a aplicação.

4. Existe um programa formal para promover a comunicação dos empregados com a empresa?

O plano de comunicação interna tem como foco a comunicação entre os colaboradores e gestores do Grupo Tec Agro, em proporcionar uma comunicação transparente e proporcionar um ambiente organizacional

agradável, em que todos tenham voz e que estejam engajados com a cultura da empresa.

ALGUNS MEIOS DE COMUNICAÇÃO:

FALA AÍ: O canal tem como objetivo transmitir denúncias, sugestões, elogios e os colaboradores recebem retorno de sua participação.

REUNIÃO MENSAL DO COMITÊ: Reunião informal entre gestores. São discutidos vários assuntos de nível estratégico.

ENCONTRO COM GESTORES: Reunião entre gestores. São discutidos vários assuntos de nível estratégico e tático. Assuntos que podem ser resolvidos ou antecipados entre os gestores que participam do comitê.

REUNIÃO GERAL: São realizadas duas reuniões, uma entre as empresas Sementes Goiás e Armazéns Gerais e outra entre as Lojas Tec Agro.

REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO SEMANAL: A reunião inicia com o acompanhamento das ações que ficaram programadas para a data da reunião.

Participam da reunião todos os responsáveis por departamentos na Sementes Goiás.

REUNIÃO COM LÍDERES: A reunião é livre. O objetivo é compartilhar as tomadas de decisão para que os líderes se sintam integrados ao processo e engajados. Também é momento de ouvir as demandas de melhorias.

CAFÉ DA MANHÃ COM EQUIPES: A reunião é livre, informal e descontraída. O objetivo é aproximar os colaboradores de outros gestores, departamentos e atividades, para que possam conhecer mais de diversas áreas da empresa.

ANIVERSARIANTES DO MÊS: As comemorações são realizadas individualmente em cada empresa. Se não houver nenhum colaborador fazendo aniversário dentro do mês, não há comemoração.

CAFÉ COM RH: O café é realizado no refeitório, a Gerente de RH conduz. Sempre esclarece as dúvidas dos colaboradores e passa alguma informação relevante. Pode realizar dinâmicas e outros trabalhos que achar pertinente. Pode ser convidado outro gestor conforme a necessidade.

DDS: O DDS é realizado no refeitório, cada dia é conduzido por uma pessoa, conforme escala. Pode ser tratado assunto referente a uso de EPI's, trabalho com segurança, motivação, alinhamentos gerais, entre outros.

BOLETIM INFORMATIVO: Os boletins devem ser entregues a responsável pela Atração e Seleção que destinará os mesmos aos colaboradores. Todos os colaboradores das empresas que não possuem acesso a ferramenta de e-mail, que sejam de nível operacional e motoristas.

FIQUE SABENDO: O Fique Sabendo é textual e contém fotos do evento ocorrido. Pode ser informado eventos internos e externos, treinamentos, visitas, ações comerciais, ações referente a programas específicos, projetos, entre outros.

TECAGRO EM REVISTA: A revista é impressa, textual, contém imagens e é comunicado sobre resultados comerciais, eventos internos e externos, treinamentos, visitas, ações comerciais, ações referentes a programas específicos, projetos, entre outros.

Temos também o site, mural e redes sociais.

5. A empresa adota um processo regular e periódico de monitoramento e gestão do Clima Organizacional? Participa desse processo de análise e gestão do Clima Organizacional? Qual a sua visão sobre o clima organizacional da empresa?

O Grupo TEC AGRO utiliza como ferramenta de gestão a Pesquisa de Clima Organizacional, a qual tem como objetivo mapear o ambiente interno da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas, melhorando o ambiente de trabalho.

Esta pesquisa é aplicada a cada dois anos e todos os colaboradores e gestores são informados sobre a realização da pesquisa de clima, seus objetivos e os benefícios que a ferramenta agrega a organização.

Os gestores são informados através de reunião, a qual também lhes são apresentados os questionários e os outros colaboradores são informados por comunicados através de informativos por e-mail e comunicados na intranet e mural.

A data de aplicação da pesquisa é informada com antecedência e após a coleta de dados, faz-se a tabulação em planilha específica no excel e para uma melhor visualização dos resultados são elaborados gráfico com análises.

Aos colaboradores gerais são apresentados os resultados através de reunião geral ou através de relatórios por e-mail, intranet e cartazes em murais.

As metas são definidas em conjunto pelo comitê gestor.

6. A empresa utiliza algum método para a definição e ajuste da estrutura salarial?

O Grupo TEC AGRO recompensa seus colaboradores através da política salarial que possibilita a padronização dos procedimentos de remuneração e estabelece parâmetros para a tomada de decisão em relação à movimentação salarial e também à movimentação de pessoas. O colaborador ao ser admitido é remunerado com o mínimo da faixa salarial de cada grau do cargo para o qual foi admitido. O salário de cada cargo é baseado nos conhecimentos exigidos, complexidade das atividades desenvolvidas e responsabilidades pela execução de tarefas ou apresentação de resultados específicos esperados do cargo. Os salários são estabelecidos de forma a serem competitivos quando comparados com os padrões de mercado de empresas que tenham situação econômico-financeira semelhante. A política salarial leva em conta o desempenho econômico-financeiro da empresa e suas perspectivas de crescimento e desenvolvimento e a evolução dos salários é prevista no orçamento, da mesma forma que todas as despesas, receitas e investimentos planejados pela empresa. A Avaliação de Desempenho é o instrumento usado para desenvolver os colaboradores. Com base no processo de desenvolvimento é possível identificar quem deverá ser contemplado com o reajuste salarial. Esta definição será feita pelo gestor e pelo Departamento de Gestão e Desenvolvimento Humano.

7. Quais as práticas de remuneração que a empresa oferece?

A prática de remuneração variável pelas empresas constitui no pagamento de comissões para os cargos que estão vinculados a vendas e ao pagamento de PPR – programa de participação nos resultados, que visa proporcionar satisfação ao colaborador num contexto de relacionar a filosofia de remuneração à estratégia de resultado dos negócios através do

crescimento, da rentabilidade, da qualidade e do zelo pelo patrimônio da empresa, objetiva fortalecer a parceria entre o colaborador e a empresa; reconhecer o esforço individual de cada colaborador na construção do resultado; estimular o interesse dos colaboradores na gestão e nos destinos da empresa; distribuir resultados aos colaboradores da empresa e alavancar os negócios e o lucro da empresa. Considera-se para todos os fins deste programa os resultados com base no lucro líquido gerencial, verificados no ano-safra de cada empresa. Os valores a serem distribuídos aos colaboradores tomarão como base de cálculo o salário nominal (base) do último mês do período de apuração (dezembro), ou seja, não serão considerados nessa base qualquer outra remuneração adicional por tempo de serviço, comissões, horas extras e outros. A forma utilizada para identificar o valor a ser pago como PPR deverá seguir o percentual estipulado no programa para cada nível de cargo. O pagamento referente ao Programa de Distribuição do Resultados – PPR é feito uma vez ao ano, após a apuração dos resultados.

8. A empresa adota um processo formal de avaliação de desempenho de seus empregados, se sim, como funciona?

O Grupo TEC AGRO realiza a avaliação de desempenho em seus colaboradores após (seis) meses de permanência na empresa, pois antes deste período são desenvolvidos através da ferramenta de acompanhamento do período de experiência.

As avaliações são padronizadas para as áreas operacional, administrativa, comercial e gerencial e são realizadas semestralmente. O colaborador é avaliado através do desempenho relacionado as suas tarefas, responsabilidades, metas, resultados, regras, normas internas, valores, código de ética, entre outros padrões internos. A responsabilidade de preencher a avaliação de desempenho e realizar feedback com os colaboradores são os líderes imediatos.

Na ferramenta avaliação de desempenho, o gestor e colaborador irão identificar os gaps comportamentais e/ou técnicos que deverá ser desenvolvido no ano, sendo assim é gerado o PDI- Plano de desenvolvimento individual.

O PDI poderá ser complementado também a partir de demandas identificadas por diagnósticos dos gestores, por surgir necessidades ao longo do ano. O colaborador pode acompanhar o seu PDI pelo Painel de Gestão. Temos uma colaboradora responsável pela área de T&D, que administra todos os treinamentos, bem como acompanha o nível de satisfação dos treinandos, acompanha o desenvolvimento através da avaliação de aprendizagem que é feita pelo colaborador e a avaliação de mudança de comportamento que é feita pelo gestor imediato. Também é monitorado o retorno de investimento para a empresa referente a toda capacitação.

9. No caso de promoção, as decisões são tomadas pelo:

- () Superior imediato.
 (X) Superior imediato com apoio formal de RH.
 () Por um comitê de gestores.

10. A empresa adota um Sistema de Desenvolvimento Corporativa?

- Não informado

11. Informe quantos dias de treinamento (8 horas) por ano cada empregado participou em média em 2018?

Diretores	
Gerentes	
Chefes e Supervisores	
Administrativos	
Operacionais	

R.: 0,2 – Por colaborador

12. O processo de treinamento e desenvolvimento da empresa possui relação com a estratégia da empresa?

Sim. Através desta relação, potencializamos os resultados da empresa, e conseqüentemente possuímos um capital humano mais eficiente.

(Anexo C)

13. Existe algum código de conduta para orientar o comportamento dos empregados?

Sim. Manual do colaborador e código de ética.

14. A empresa enfrentou algum problema quanto à escassez de mão-de-obra em 2018? E até o momento de 2019? Quais soluções foram tomadas?

Não

15. Você tem ciência quanto aos indicadores utilizados pelo seu setor para monitorar e apoiar as decisões estratégicas?

Sim. Os indicadores da área são apresentados semestralmente ao comitê gestor, a fim de auxiliá-los na tomada de decisão.

16. As políticas de gestão de pessoas são bem trabalhadas? Elas são revisitadas com frequência? Quando e porque elas foram alteradas?

Sim, para todos os subsistemas temos uma política definida, e anualmente elas são revisadas, e/ou quando surgirem alguma alteração importante.

ANEXOS

Anexo A



Nossa Missão:

Valorizar, desenvolver o potencial humano e reter os talentos, estimulando um ambiente de trabalho que propicie o engajamento dos colaboradores, levando-os a contribuírem e se comprometerem com os resultados.



PROPÓSITO GDH

Contribuir para o alcance do crescimento almejado e atingir melhor performance quanto ao foco no resultado e redução de custos, através da conscientização e desenvolvimento dos colaboradores e gestores.



ANÁLISES

AMBIENTE EXTERNO

- Mercado aquecido com oportunidades e salários atrativos

AMBIENTE INTERNO

- Problemas de comunicação
- Processos burocráticos
- Custos altos (desperdícios, compras desnecessárias, perda de tempo, falta de foco, retrabalho, duplicidade de tarefas)
- Prazos não atendidos
- Potencializar eficiência operacional
- Manter a empresa com a essência de humanização de valorização das pessoas



ESTRATÉGIAS 2019

- **Atração e captação de pessoas inovadoras e maduras**
- **Melhorar comunicação**
- **Retenção de colaboradores**
- **Fortalecer a identidade do Grupo TEC AGRO**
- **Alta produtividade e redução de custos**

AÇÕES

Atração e Captação de Pessoas

- Selecionar pessoas inovadoras e acima de tudo que tenham maturidade e demonstrem estabilidade
- Programa Trainee

Melhorar Comunicação

- Colocar em prática as ações do Plano de Comunicação Interna.
- WhatsApp marketing sobre redação empresarial
- Treinamento como realizar uma reunião
- Oficina com o tema comunicação

Retenção de colaboradores

- Campanha de Pertencimento
- Programa Multiplicação

AÇÕES

Fortalecer a identidade

- Oficina de Valores com liderança e ações mensais com todos os colaboradores

Alta produtividade e redução de custos

- Oficina com o tema produtividade.
- Incentivar o uso da inteligência artificial – automatização
- Adaptação para uma cultura inovadora, com processos simplificados e com foco no resultado
- Salas compartilhadas dos depts administrativos
- Desenvolver junto com cada Gestor visão da regra de Pareto (80/20) / Simplificação de processos e conceito dos 3A's Autonomia, Ampliação e Automatização
- Capacitação de gestores com foco na estratégia de resultado
- Projeto remuneração variável ICP e Bônus para Gestores

ACOMPANHANDO CADA AÇÃO DAS ESTRATÉGIAS



[M:\Planejamento Anual GDH\Planejamento Tático e Operacional 2019 GDH\Plano ação 2019 GDH.xls](#)

METAS GERAIS



Atração e Captação

- 01 contato com colaborador no período de experiência
- Realização de 80% das avaliações no período de experiência
- Realizar 80% de entrevistas de desligamento
- 95% de adequação do novo colaborador
- 95% de retenção de colaboradores nos três primeiros anos de permanência



Desenvolver pessoas

- Efetivação de 80% dos treinamentos constantes no LNT
- Realização de 80% das avaliações de desempenho

METAS GERAIS



Retenção

- RH Com Você - 01 contato anual com cada departamento
- Retenção de 95%



Administração de Pessoal

- Fechamento folha último dia do mês, de todas as empresas.
- Banco de horas semanal e fechamento dia 25
- Envio do relatório de inconformidades de jornada aos gestores até o dia 10
- Assinaturas documentos na data de admissão
- Acerto rescisão até 10º dia
- Encaminhar todos os documentos para pagto 03 dias antes do vencimento
- Assinaturas documentos de férias antes da saída e enc. pagto 03 dias antes do vencimento.

INDICADORES OPERACIONAIS E ESTRATÉGICOS

ATRAÇÃO E CAPTAÇÃO

Total de vagas finalizadas (empresa / temporárias e efetivas)
 Tempo médio de fechamento das vagas (temporárias / efetivas / operac. / admin. / lider.)
 Avaliações período experiência por gestor.
 Índice de contatos com colaboradores no período de experiência.
 Índice de adequação do novo colaborador ao cargo.

DESENVOLVIMENTO

Efetivação dos treinamentos planejados no LNT (% por gestor)
 Percentual de Avaliação de Aprendizagem por gestor
 Percentual de Avaliação de mudança de comportamento por gestor
 Investimento em treinamentos e desenvolvimento (consultorias e outros)
 Horas de treinamentos

BENEFÍCIOS

Auxílio Bolsa de Estudos
 Auxílio Assistencial Financeiro



INDICADORES OPERACIONAIS E ESTRATÉGICOS

ADMINIST. DE PESSOAL

Índice de absenteísmo
 Número de reclamações trabalhistas e resultados obtidos
 Valores pagos de horas extras (50 e 100%) e banco de horas.
 Custo da folha de pagamento x receita líquida por empresa e do grupo.
 Crescimento do número de colaboradores x receita líquida.
 Receita líquida x número de colaboradores grupo e por empresa.

RETENÇÃO

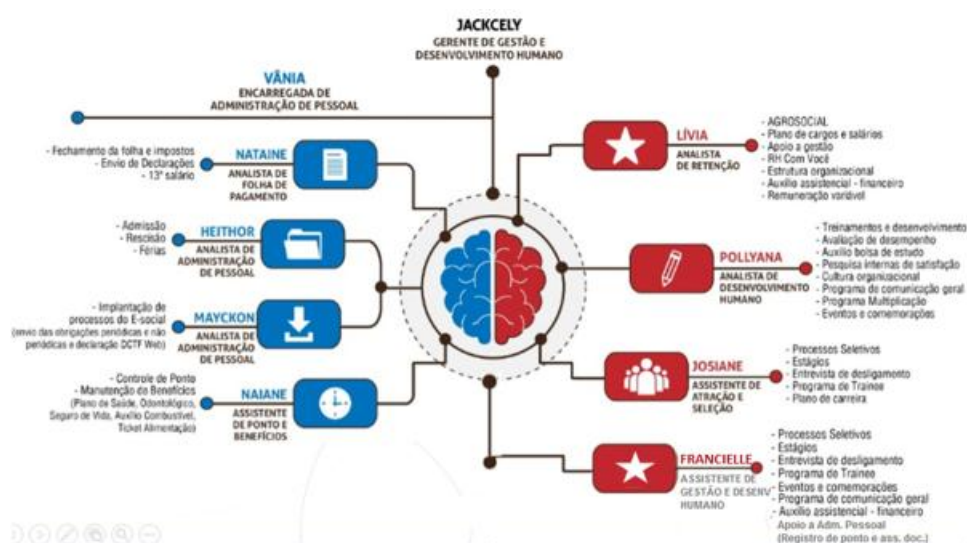
Entrevistas de desligamento.
 Turnover
 Plano de Carreira
 RH com Você



COMPETÊNCIAS



ESTRUTURA DE PESSOAS 2019



ANEXO B

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO POP

PROCEDIMENTO RH-01 - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

DATA EMISSÃO VERSÃO Nº ÁREA EMITENTE
04/2013 01 RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO

Este procedimento tem como objetivo estabelecer critérios para recrutar e selecionar pessoas para o Grupo Tec Agro.

APLICAÇÃO

Este POP aplica-se a área de Recursos Humanos e a todos os gestores que tenham necessidade de contratação de pessoal, seja por substituição ou aumento de quadro.

1. REQUISICÃO DE PESSOAL

Após a identificação da necessidade de contratação, a primeira etapa para contratar um profissional é a comunicação para a área de Recursos Humanos. A comunicação deverá ser

formalizada através do formulário RH-01A - Requisição de Pessoal (anexo).

Todos os campos habilitados para preenchimento devem ser preenchidos. Este formulário

tem como objetivo apoiar a pessoa responsável pelo recrutamento e seleção na busca do perfil mais

adequado ao cargo em questão.

Após o preenchimento, o documento deve ser assinado pelo Gerente da área, Supervisor (a)

Recursos Humanos e pelo Diretor. A assinatura pode ser substituída por uma autorização através do e-mail.

Ao receber o documento, a pessoa responsável pela seleção deve conferir e certificar que o formulário foi preenchido corretamente.

2. RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Para dar início no processo de recrutamento de pessoas, a pessoa responsável pela seleção

deve verificar todas suas vagas em aberto para analisar as prioridades.

Deve ler a descrição do cargo em questão para conhecer melhor sobre o cargo e questionar

ao requisitante da vaga sobre as dúvidas.

Em seguida deve iniciar as seguintes etapas na ordem:

2.1 Banco de currículos

Antes de anunciar a vaga, deve-se analisar o conteúdo que possui no banco de currículos.

Caso entenda que o número de currículos é suficiente, não é necessária a divulgação, pois o objetivo é concluir a vaga o mais rápido possível, se atentando sempre com a qualidade.

2.2 Análise de currículos

Para que tenha agilidade no processo de seleção, o primeiro fator importante é a análise de

currículos. Portanto, deve-se verificar atentamente os requisitos básicos e os conhecimentos

necessários constantes na requisição de pessoal.

A requisição juntamente com os currículos selecionados devem ser organizados em uma pasta "L". Uma pasta para cada vaga, para melhorar a organização.

2.3 Divulgação da vaga

Se o selecionador identificar que a quantidade de currículos não é suficiente, deve divulgar a vaga.

☐ Divulgação interna: deve ser encaminhado um e-mail ao grupo comunicando a oportunidade de trabalho aos colaboradores. Desta forma, todos ficarão informados auxiliando a área de seleção com indicações. OU ATRAVÉS DO SITE OU INTRANET.

☐ Divulgação externa: as divulgações externas irão depender de cada perfil de vaga. O selecionador deve avaliar cada situação e identificar os meios de comunicação mais adequados. Segue alguns exemplos: SINE, facebook, agências de empregos locais, cartazes em faculdades, e etc.

☐ Semanalmente deve ser encaminhado um e-mail de divulgação das vagas que estão em aberto para as recepcionistas de todas as lojas/empresas e um e-mail relatando para Supervisora e Gerente de TH o andamento de cada vaga.

2.4 Contato com os candidatos

Com os currículos em mãos, deve-se entrar em contato com os candidatos para agendar a

primeira etapa do processo de seleção.

O selecionador deve iniciar com uma saudação "bom dia ou boa tarde" e se identificar da

seguinte forma:

"Fulano, é a fulana do Recursos Humanos do Grupo Tec Agro, estou te ligando porque nós

temos um currículo seu e estamos com uma vaga de ..., você está trabalhando

atualmente?

Gostaria de participar do processo de seleção? Se sim, informar o horário para o candidato.

É importante entender a expectativa do candidato quanto ao cargo e salário para analisar se

a vaga atenderá suas necessidades.

3. SELEÇÃO DE PESSOAL

Os processos de seleções podem ser objeto de fiscalização caso se tenha uma denúncia ou

reclamatória de algum candidato que se sinta prejudicado em alguma etapa. Portanto, todas as

etapas devem ser o mais formal possível, ou seja, os objetos de análises devem ser padronizados e

a forma de avaliar as competências do candidato deve ser transparente.

A seleção de pessoal do Grupo Tec Agro será realizada através das seguintes etapas:

- ☐ Processo coletivo - Dinâmicas de grupo;
- ☐ Entrevistas individuais;
- ☐ Testes práticos e psicológicos;
- ☐ Entrevista com o requisitante;

3.1 Processo coletivo – dinâmicas de grupo

A primeira etapa do processo seletivo deve ser realizada coletivamente através de dinâmicas.

O selecionador deve preparar os materiais antecipadamente de acordo com cada vaga. Deve-se definir quais dinâmicas serão trabalhadas e preencher o documento RH-01B -

Processo Seletivo (anexo). Este documento tem como objetivo nortear o selecionador durante o processo seletivo e deixar registrado quais foram as etapas realizadas.

Deve ser preenchido também o documento RH-01C - Quadro comparativo de candidatos

(anexo), para que sejam formalizados os critérios observados na primeira etapa.

Antes de iniciar as dinâmicas, o selecionador deve:

- ☐ Se apresentar e explicar o motivo da realização do processo seletivo coletivamente;
- ☐ Deixar os candidatos mais tranquilos, diminuindo o nível de ansiedade para que este fator

não influencie os resultados, explicando que não existe "aprovado ou reprovado", o que existe é um perfil de vaga e um perfil de candidato, deve ser colocado o exemplo da caixinha.

- ☐ Apresentar o perfil da vaga: cargo, horário, atribuições, salário se houver um valor fixo

padrão, e etc.;

☐ Deixar os candidatos a vontade para expor seus interesses em participar do processo seletivo, explicando que, caso não tenham interesse, seus currículos continuarão no banco de dados para futuras oportunidades.

Após a finalização das dinâmicas, o selecionador deverá instruir para que todos os candidatos aguardem na recepção o retorno da primeira etapa, ou seja, deverá comunicar quais continuarão no processo de seleção e agradecer ao restante pelo interesse e pela disponibilidade.

Após a realização da etapa coletiva, o selecionador deve explicar que em seguida serão realizadas as entrevistas. Deve combinar os horários com os candidatos de acordo com suas disponibilidades.

3.2 Entrevistas individuais

Serão utilizados dois processos de entrevistas, um para os cargos efetivos e outro para os cargos temporários. Em ambos os casos as entrevistas deverão ser realizadas individualmente e por competências.

Se o candidato não tiver participado do processo coletivo – dinâmicas, antes de iniciar a entrevista, o selecionador deve:

☐ Se apresentar e apresentar a empresa (o nível de apresentação dependerá do nível da vaga, se o cargo for operacional apresentar de forma mais simples e resumida se a vaga for no nível administrativo acima, fornecer maiores detalhes da vaga, do setor e da empresa); Deixar os candidatos mais tranquilos, diminuindo o nível de ansiedade para que este fator não influencie os resultados.

☐ Apresentar o perfil da vaga: cargo, horário, atribuições, salário se houver um valor fixo padrão, e etc.;

Deixar os candidatos a vontade para expor seus interesses em participar do processo seletivo, explicando que, caso não tenham interesse, seus currículos continuarão no banco de dados para futuras oportunidades.

3.2.1 Cargos efetivos

O entrevistador deve se basear no documento RH-01D - Roteiro para entrevista (anexo). Deve ser explicado que após a entrevista, o candidato aguardará contato e retorno através do telefone ou e-mail.

3.2.2 Cargos temporários

Para os cargos temporários deverá ser utilizada a entrevista de seleção padrão de forma mais prática. O entrevistador deve fazer a entrevista e ir preenchendo o documento RH-01E - Ficha de entrevista - temporários (anexo). Todas as etapas realizadas no processo de seleção devem ser realizadas no mesmo dia para agilizar os processos.

3.3 Testes práticos e psicológicos

Os testes práticos são testes que avaliam os conhecimentos gerais ou conhecimentos sobre o

cargo ao qual está sendo selecionado. Deverão ser elaborados de acordo com cada cargo.

Caso o entrevistador analise a necessidade de elaborar o teste prático, poderá solicitar apoio do requisitante da vaga.

Os testes psicológicos deverão ser aplicados de acordo com os cargos que estão sendo selecionados. Abaixo segue descrição sumária de cada teste:

☐ **Palográfico:** É uma técnica expressiva de avaliação da personalidade, onde perfil da personalidade é obtido através da análise dos traçados. É avaliado também a produtividade e o ritmo de produção.

☐ **AC (Atenção Concentrada):** Teste que objetiva mensuração da atenção, concentração, rapidez e exatidão.

☐ **G36 ou R1:** Teste não verbal que avalia a Inteligência. G38 reteste do G36 e R1 para analfabetos e de escolaridade até ensino médio.

☐ **QUATI:** Objetiva avaliar a personalidade através das escolhas situacionais que cada sujeito faz.

☐ **Grafológico:** É um teste que avalia a personalidade por meio da escrita.

☐ **TEACO:** É um teste que avalia a capacidade de atenção concentrada de uma pessoa em

selecionar apenas uma fonte de informação diante de vários estímulos num tempo pré-determinado.

Os testes aplicados foram escolhidos de acordo com o nível de escolaridade.

Para os cargos cujo pré-requisito seja:

Ensino Fundamental Completo (Ex: Cargos UBS/Rural/Estoque, Jovem Aprendiz, Copeira, Auxiliar de Limpeza, Office-Boy)

- ☐ Palográfico
- ☐ Atenção / TEACO
- ☐ Teste não verbal de inteligência - R1

Ensino Médio Completo (Ex: Recepcionista, Almoxarife, Motorista, Auxiliar–Balança/
Laboratório/DP, Técnicos)

- ☐ Palográfico
- ☐ Atenção Concentrada – AC ou TEACO
- ☐ Redação
- ☐ Teste não verbal de inteligência - R1

Ensino Superior Cursando ou Completo (Ex: Assistente, Engenheiro Agrônomo, Analista,
Cargos de Liderança)

- ☐ Palográfico
- ☐ Atenção Concentrada – AC ou TEACO
- ☐ Redação
- ☐ Teste não verbal de inteligência - G36

3.4 Laudo

Nos processos de seleção para os cargos efetivos devem ser elaborados os laudos dos candidatos que serão encaminhados para o requisitante da vaga. Utilizar o modelo padrão RH-01F -
Laudo do candidato (anexo).

3.5 Encaminhamento para o requisitante

Após a finalização do processo seletivo, o selecionador deverá encaminhar de duas a três opções para que o requisitante faça uma entrevista e escolha o perfil que mais lhe atenderá.

3.6 Finalização da vaga

Ao finalizar o processo de seleção, o selecionador deve dar retorno a todos os candidatos que participaram do processo seletivo, com exceção dos que participaram somente da etapa coletiva, pois estes já receberão o retorno no término da etapa.
Entrar em contato com o candidato aprovado para informá-lo e parabenizá-lo, acertar sobre a remuneração e encaminhá-lo ao Departamento de Pessoal para que dê início no processo de contratação.

DATA EMISSÃO VERSÃO Nº ÁREA EMITENTE

04/2013 01 RECURSOS HUMANOS

A comunicação ao Departamento de Pessoal deve ser realizada através do documento RH-

01G - Termo de autorização de admissão (anexo).

Todos os currículos, rascunhos, laudos e testes devem ser arquivados juntamente com a requisição da vaga, descrição do processo seletivo e quadro comparativo de candidatos em pasta

específica no RH durante cinco anos.

ANEXO C

OBJETIVO

Este programa foi desenvolvido, objetivando o desenvolvimento e a integração do novo colaborador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Facilitar a integração do novo colaborador em seu departamento e na empresa;
- Orientar sobre as principais regras e procedimentos que sejam relevantes para sua atuação;
- Garantir que o novo colaborador participe do treinamento de integração para que possa ser orientado sobre a cultura e principais políticas do Grupo;
- Acompanhar o colaborador durante o período de experiência a fim de facilitar seu processo de integração;
- Assegurar que seja realizada avaliação do período de experiência para que o colaborador seja desenvolvido conforme as necessidades do cargo;

APLICAÇÃO

O programa aplica-se a todas as empresas do Grupo TEC AGRO.

GLOSSÁRIO

GDH- Gestão e Desenvolvimento Humano;
NR 33 – Norma regulamentadora para trabalhos em espaço confinado; NR 35 - Norma regulamentadora para trabalhos em altura.

FLUXOGRAMA

N/A

DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

N/A

CONTEÚDO

É responsabilidade do Gestor a integração, o acolhimento e o desenvolvimento do novo colaborador, treinando e orientando referente suas reponsabilidades e entregas. Para contribuir com o gestor, a área de Gestão e Desenvolvimento Humano desenvolveu algumas ferramentas e ações, que seguem:

1. PROGRAMA PADRINHO

O Programa Padrinho foi criado com objetivo de facilitar a integração dos recém-admitidos, promovendo a parceria e a socialização, fazendo com que o novo colaborador esteja sempre motivado para um melhor desempenho.

"Integrar é fundamental, mas sentir-se integrado é imprescindível".

Fazer um bom processo seletivo é fundamental para inserir na empresa profissionais com potencial, todavia, a missão do Departamento de Gestão e Desenvolvimento Humano vai além. Compreende-se, que uma das questões mais importantes da área de GDH vai de encontro a integração dos novos colaboradores na empresa.

Integrar é muito mais do que apresentá-lo aos colegas, é fazer com que ele se sinta membro da equipe o mais rápido possível, é informá-lo e treiná-lo sobre a cultura da empresa e os valores, é inseri-lo no ambiente, fazendo com que ele compreenda não apenas as funções que deve fazer, mas também suas responsabilidades, entendendo a sua importância no negócio.

É por meio das estratégias de integração, que os valores e os comportamentos esperados vão sendo transmitidos pela organização e internalizados pelos novos membros.

[] Cópia controlada [x] Cópia não controlada

Pensando nisso, foi criado o Programa Padrinho, evidenciando o quão importante é que o colaborador iniciante se sinta pertencente ao departamento no qual está atuando, pois, integrar é fundamental, mas sentir-se integrado é imprescindível.

1.1 Detalhamento

Ao iniciar um novo colaborador, cabe ao responsável pela área de Atração e Seleção alinhar com o gestor responsável, sobre qual colaborador poderá ser padrinho do colaborador iniciante. Deverá ser feito o convite e mediante aceitação explicar-se-á sobre o programa, bem como sobre a primeira avaliação de acompanhamento, conforme formulário padrão GDH-016A Avaliação de Acompanhamento, a qual é realizada pelo padrinho.

A avaliação de acompanhamento será realizada nos primeiros 30 dias do colaborador na empresa. Serão avaliados itens como: adaptação ao trabalho, interesse ao trabalho, iniciativa e relacionamento interpessoal. É de responsabilidade da pessoa responsável pela área de Atração e Seleção, encaminhar, via e-mail, dez dias antes de vencimento do contrato, o formulário da primeira avaliação do período de experiência, para o padrinho e orientá-lo no processo de avaliação.

Os padrinhos serão responsáveis pelos recém-admitidos durante os primeiros noventa dias, farão a recepção, apresentação, explicarão sobre a cultura, valores, normas gerais e procedimentos do cargo. Terão todo apoio do departamento de GDH e do gestor da área;

Os padrinhos de cada departamento terão mandatos durante dois anos. Depois serão escolhidos novos padrinhos, podendo ser renovado também o mandato do atual.

Os padrinhos e afilhados receberão um folheto explicativo sobre o programa.

2. RECEPÇÃO DO NOVO COLABORADOR

O responsável pela área de Atração e Seleção, deverá comunicar ao gestor, por e-mail ou WhatsApp, sobre a data de início do novo colaborador.

É de responsabilidade do recrutador da vaga, solicitar e-mail e Skype para o novo colaborador, sempre que o mesmo utilizar essas ferramentas para o trabalho, bem como providenciar seu comunicado de admissão para ser enviado no dia em que iniciar na empresa. Definir junto com o Gestor um colaborador para “apadrinhar” o novo membro da equipe.

2.1 COMUNICADO DE ADMISSÃO

O comunicado de admissão, deve ser enviado por WhatsApp para os grupos formais da TEC AGRO, contendo as informações de contato de e-mail, Skype e número do celular da empresa, caso houver. O comunicado deve ser enviado antes da apresentação do novo colaborador, para que os demais colaboradores já saibam do início do novo colega que será apresentado.

2.2 SOLICITAÇÃO DE E-MAIL E SKYPE

A solicitação deverá ser realizada na Intranet, no campo “Chamados TI”. O chamado será aberto clicando na opção e-mail e especificando no campo descrição os itens (nome completo do colaborador, empresa, departamento, data de nascimento e cargo). Ao enviar o chamado basta aguardar o retorno do departamento de TI para o envio do *login* dos usuários.

2.3 RECEPÇÃO

O novo colaborador, deverá ser recepcionado por um membro do GDH e/ou padrinho, onde será entregue o cartão de boas-vindas, personalizado, desejando as felicitações, posteriormente, será apresentada a estrutura física da empresa e todos os departamentos da unidade, levando-o de sala em sala e apresentando-o a todos os colegas, dizendo qual é o departamento e o nome das pessoas que trabalham ali. O responsável pela área de Atração e Seleção deverá também ler a descrição das

[] Cópia controlada [x] Cópia não controlada

atividades do cargo, coletar assinatura do colaborador e encaminhar o documento para que a área de Administração de Pessoal archive.

O gestor será responsável pela organização da recepção do novo colaborador no departamento, para isso, sugere-se, que o Gestor organize uma reunião para recepciona-lo, com todos os membros da equipe, a fim de apresenta-lo e falar das rotinas do departamento. O momento deve ser de acolhimento com objetivo de proporcionar a integração do novo membro com todos da equipe. Como sugestão cada membro pode se apresentar e desejar boas-vindas ao novo integrante.

Para que o novo colaborador desempenhe bem suas atividades, ele precisa ter conhecimento das suas responsabilidades e além disso, precisa também conhecer as pessoas de outros departamentos os quais ele terá relação direta. E para isso, o gestor deverá organizar e programar essa integração com os demais gestores e colaboradores, agendando data e horário, de preferência na primeira semana de início do novo colaborador. Durante o encontro, sugere-se a abordagem de forma resumida das principais atividades da área e expectativas quanto as entregas. O gestor poderá contar com o apoio da pessoa responsável pela Atração e Seleção caso tenha dificuldades.

2.3.1 Recepção de novos colaboradores com cargos de gestão

Além das etapas citadas no item anterior, a pessoa responsável pela Atração e Seleção deverá apresentar sobre a cultura, missão, visão e valores do grupo, modelo de gestão, estrutura hierárquica da organização e site do Grupo, explicando cada item de forma detalhada. Deverá ser entregue por e-mail, as principais políticas do Grupo, para contribuir com a integração do gestor. O gestor deverá fazer a leitura dos documentos e na sequência, o responsável pela área de Atração e Seleção explicará, conforme a necessidade de cada gestor, sobre suas dúvidas.

As políticas que devem ser entregues são:

- Política de Compras;
- Política de Solicitação de adiantamento;
- Política de Contratos (departamento jurídico);
- Política de Cargos e salários;
- Intranet;
- Política de Reembolso;
- Política de Uso de veículos;
- Política de uso da marca;
- Política de Treinamentos;
- Requisição de pessoal;
- Painel de Gestão.

O responsável pela área de Atração e Seleção acompanhará o cronograma de reuniões entre o novo gestor e as demais áreas, a fim de assegurar que o novo Gestor tenha contato com todos os Gestores, conforme alinhamento.

3. TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO

Os treinamentos deverão ser realizados nas datas de 01, 10 e 20 de todo mês. O treinamento deve ser realizado, mesmo se houver apenas um novo colaborador.

O treinamento de integração tem como objetivo orientar os novos colaboradores sobre a cultura, missão, visão e valores, principais políticas e procedimentos da área de Pessoal, Saúde e Segurança do Trabalho, Tecnologia da Informação e Ética e Conduta esperada pelo Grupo TEC AGRO.

O colaborador da área de Desenvolvimento Humano será responsável por agendar e ministrar o treinamento de integração, junto a um responsável pelo departamento de Segurança do Trabalho e sempre que possível um responsável da área de Administração de Pessoal. Deverá encaminhar por e-mail com cópia para os Gestores dos departamentos envolvidos comunicando a data do treinamento.

[] Cópia controlada [x] Cópia não controlada

Ao final do treinamento de integração o colaborador responsável pelo processo de admissão na área de Administração de Pessoal participará para explicar sobre a documentação da admissão, bem como coletar as assinaturas devidas.

3.1 Colaboradores operacionais

O responsável pela área de Treinamento e Desenvolvimento, deverá organizar com antecedência junto ao Departamento de Saúde e Segurança do Trabalho, o treinamento de integração e os treinamentos obrigatórios para os cargos que exigem NR 33 e NR 35. Os treinamentos deverão ser realizados nos primeiros dias de trabalho dos novos colaboradores, para que os mesmos estejam aptos a trabalhar de acordo com a legislação e com segurança.

Não é permitido o início dos colaboradores em cargos que geram riscos de trabalho em altura e espaço confinado sem os devidos treinamentos.

4. AVALIAÇÃO NO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

4.1. Colaboradores efetivos

O Gestor tem como responsabilidade acompanhar o desenvolvimento do novo colaborador, treinando e orientando sobre suas rotinas, e para checar se o colaborador está se adaptando e desenvolvendo, o gestor fará avaliações e feedback, durante o período de experiência.

Os colaboradores com contratos efetivos serão avaliados em dois momentos, próximo ao término do seu primeiro contrato de trabalho pelo padrinho e uma última avaliação próximo ao término do segundo contrato de trabalho pelo gestor.

É de responsabilidade da pessoa responsável pela área de Atração e Seleção, encaminhar, via e-mail, dez dias antes de vencimento do contrato, o formulário da segunda avaliação do período de experiência para o Gestor. O Gestor deverá preencher a avaliação, que está padronizada através do documento GDH-016B – Avaliação período de experiência Gestor, e agendar horário com o colaborador para realizar o feedback. Em seguida o documento deve ser encaminhado para o responsável pela Atração e Seleção arquivar e acompanhar os indicadores referente a ferramenta.

A segunda avaliação do período de experiência será realizada pelo gestor do colaborador, o qual pontuará e avaliará o colaborador em relação aos aspectos voltados ao desenvolvimento técnico e comportamental do colaborador.

4.2 Colaboradores temporários

O responsável pela área de Atração e Seleção, encaminhará aos Gestores a planilha de avaliação dos colaboradores temporários, conforme modelo padrão GDH-016C Avaliação de Performance de Temporários, a fim de avaliar sua performance durante o período do contrato de trabalho. O formulário deve ser encaminhado com antecedência de dez dias antes do vencimento do último contrato. O objetivo desta avaliação é verificar a performance da equipe de safristas e possibilidade de reconstrução para vagas futuras. Após o preenchimento a planilha deve ser encaminhada, por e-mail, ao GDH.

5. ACOMPANHAMENTO NO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

O colaborador do departamento de Gestão e Desenvolvimento Humano, terá como responsabilidade manter um contato com todos os colaboradores no período de experiência e na oportunidade, irá verificar sua adaptação e se o feedback recebido pelo gestor foi claro e contribuiu com seu desenvolvimento. Neste procedimento, realiza-se perguntas voltadas a inserção no grupo e

[] Cópia controlada [x] Cópia não controlada

sentimento de pertencimento/adaptabilidade, autoavaliação frente ao desempenho de suas atribuições, dentre outros.

6. RESPONSABILIDADES

6.1 Gestão e Desenvolvimento Humano

- Providenciar e-mail e Skype;
- Recepcionar o novo colaborador;
- Apresentar estrutura física da empresa, departamentos e colaboradores;
- Realizar treinamento de integração;
- Acompanhar no período de experiência.

6.2 Padrinho

- Orientar quanto a parte técnica do cargo do novo colaborador;
- Realizar a primeira avaliação do período de experiência;
- Orientar quanto as principais normas e reforçar a cultura da empresa nos primeiros 90 dias do colaborador.

6.3 Líder imediato

- Providenciar ferramentas de trabalho: computador, celular, veículo, mesa e outros;
- Acolher e integrar o novo colaborador junto aos membros da equipe;
- Desenvolver o colaborador para que o mesmo faça suas entregas;
- Realizar a avaliação do período de experiência e feedback.

APROVAÇÃO

Este programa foi submetido à aprovação do Comitê Gestor das empresas do Grupo TEC AGRO. Uma vez aprovado e assinado, entrará em vigor a partir de janeiro de 2019.

Rio Verde – GO 16 de Janeiro de 2019.

TERMO DE DECISÃO DO COMITÊ GESTOR

No dia 16 do mês de Janeiro de 2019 o Programa de Integração foi submetido à aprovação pelos membros do Comitê Gestor do Grupo TEC AGRO. Participaram da reunião os seguintes membros: Antônio Pimenta Martins, Everaldo Barboza Pereira, Adenilton dos Santos Silva, Kener Borges da Silveira, Jackcely Gouveia do Carmo, Mery Sanchez Richter, Márcio Barbosa de Barros, Luciano Almeida Silva, Rogério Bueno Pimenta, Vandersom Santos da Silva e Luís Eduardo Salomão Gomes.

Todos votaram e o resultado foi unânime para aprovação do programa.

Fica aprovado o Programa de Integração do Grupo TEC AGRO.

Assinaturas dos membros do Comitê Gestor.

Adenilton dos Santos Silva _____

Antônio Pimenta Martins _____

Everaldo Barboza Pereira _____

Jackcely Gouveia do Carmo _____

Kener Borges da Silveira _____

Márcio Barbosa de Barros _____

[] Cópia controlada [x] Cópia não controlada

Mery Sanchez Richter _____

Salomão Gomes _____

REGISTROS

IDENTIFICAÇÃO	INDEXAÇÃO	ARQUIVAMENTO	ARMAZENAMENTO	TEMPO DE RETENÇÃO
GDH- 016	Por data	Arquivo digital	Depto. GDH	Contínuo

CONTROLE DE ALTERAÇÕES

DATA	VERSÃO	ALTERAÇÕES
03/09/2018	1	Criação