

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN - FARN
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS- TURMA 17

CASO PARA ENSINO – A PESSOA CERTA

TAYLANI KITY CAVALCANTE

NATAL/RN
2014

A pessoa certa

Introdução

Quem devo contratar? Qual o perfil ideal? Lenilda como responsável pela área de gestão de pessoas da Farmácia Bom Jesus, tem habilidades e conhecimentos para selecionar um colaborador com a formação adequada para a função a ser desempenhada, a questão é que Lenilda esbarra na falta de interesse/aceitabilidade dos proprietários no desenvolvimento de projetos estratégicos para o setor. Assim, a Farmácia Bom Jesus, que conta com 560 colaboradores não possui uma formalização nas políticas de recursos humanos voltadas para a definição de qual o perfil adequado para sua empresa, além disso, o RH ainda não foi estruturado e por ser uma empresa familiar os obstáculos ainda ficam cada vez maiores e aí começa os desafios de Lenilda... Já passaram vários responsáveis pelo setor e nada melhora, o dono da empresa Sr. Emanuel Ferreira por ter um coração muito bom presa muito pela indicação das pessoas e não tem um critério definido para selecionar, ele ajuda os filhos, esposa e primos dos colaboradores ao contratá-los, mas não percebe que muitas vezes prejudica o próprio desenvolvimento da empresa, pois muitos não têm qualificações e assim Lenilda sente dificuldades na hora de realizar a programação dos treinamentos.

Por muitos que são contratados sem ter perfil adequado para o cargo, Lenilda tem muitos retrabalhos, pois a rotatividade aumenta, com isso os custos da empresa aumentam e o dinheiro que Lenilda poderia investir em benefícios para satisfazer os bons colaboradores é jogado pelo ralo com rescisões e mais rescisões...

A Empresa

A empresa Bom Jesus atua no ramo farmacêutico, e é conhecida em todo o estado do Rio Grande do Norte, uma empresa considerada de médio porte que atua com uma sede administrativa e 38 lojas na grande Natal, Parnamirim e Mossoró, hoje tem 560 colaboradores próprios. Foi fundada pelo Sr. Emanuel Feira da Silva em 1999 com a primeira loja em Parnamirim. Emanuel é um senhor muito dedicado ao trabalho e com todo esforço iniciou limpando e organizando sua loja, a partir disso Sr. Emanuel foi desenvolvendo sua loja e sendo reconhecida por Parnamirim e se expandindo por Natal e Mossoró, tendo como característica ser uma empresa familiar.

Tudo iniciou com o esforço e força de vontade do próprio dono Sr. Emanuel, ele fazia questão de estar no balcão de vendas atendendo seus clientes e com apenas uma loja fez sua clientela, fidelizando todos com seu atendimento, com isso veio à necessidade de abrir outras lojas. Sr. Emanuel tinha a visão de que era importante sempre passar os conhecimentos adquiridos para os seus colaboradores, desde o acolhimento, cuidado, atenção e a gentileza no trato com seus clientes internos (colegas de trabalho), como clientes externos. Desde então, o Sr. Emanuel foi ampliando sua loja e crescendo com novas lojas no mercado, se expandindo em Parnamirim, Grande Natal, Ceara-mirim, São Paulo do Potengi e Mossoró. Sr. Emanuel prezava muito por treinamentos com seus colaboradores e por isso obteve um crescimento considerável na sua empresa, em 10 anos conseguindo administrar 38 lojas.

Em 2005 veio então uma necessidade maior de colocar pessoas estratégicas como “braço direito” de Sr. Emanuel para controlar e desenvolver profissionalmente sua empresa, desde então todos os processos passavam por ele como, por exemplo: depósitos, controle de vendas, pagamentos de salários, recrutamento e seleção entre outros. O fundador, vendo a

necessidade de ter pessoas de confiança ao seu lado contratou um diretor e um auxiliar para dar todo o suporte na gestão administrativa do negócio. O auxiliar da diretoria chamado José Soares tinha várias formações e uma delas era a pós-graduação em Gestão de Pessoas. Com uma visão diferenciada, José Soares tentava mostrar a importância de ter um setor de Recursos Humanos na empresa para ter um acompanhamento melhor dos colaboradores e que ao invés do Sr. Emanuel se envolver nos processos internos da empresa ele poderia deixar essa responsabilidade para outras pessoas que tivessem mais tempo para planejar o dia a dia da gestão da empresa.

Em 2006, José Soares conseguiu convencer Sr. Emanuel a implantar um setor de Recursos Humanos, na época com uma média de 350 colaboradores foi contratada uma pessoa para estar a frente do setor - Lenilda. Inicialmente, a nova colaboradora teve um grande desafio: convencer o Sr. Emanuel a implantar alguns processos de padronização para o setor. A colaboradora sabia que nem sempre os projetos apresentados a Sr. Emanuel, eram acatados de imediato. O tempo foi se passando e os profissionais que passavam pelo setor desistiam desses projetos e buscavam inserções profissionais em outras empresas, pois não encontravam na Bom Jesus “espaço” para o desenvolvimento de ações e projetos de mudança. Assim, procuravam novos desafios por não ver o desenvolvimento do setor de RH. As poucas ações de recursos humanos acatadas pela diretoria foram: treinamentos específicos, padronização de admissão, projetos de incentivo a estudos e eventos de datas comemorativas.

Sistemática de Recrutamento e Seleção

Por ser uma empresa familiar, onde o proprietário ainda resiste ao desenvolvimento de ações, políticas formais e na estruturação de um setor que gerencie as ações de RH, apesar do número considerável de colaboradores, Lenilda se sente desmotivada para a elaboração de projetos formais voltados para a área.

Uma das maiores dificuldades de Lenilda era conseguir seguir um padrão de recrutamento e seleção, pois a Farmácia Bom Jesus não possuía uma descrição de cargos definida, e sim como cada um imaginava que deveria ser aquela função. Isso interferia na definição de um critério padrão para cada cargo. Para o senhor Emanuel, não era necessário que todos os critérios fossem colocados na descrição para auxiliar na seleção, bastava o candidato querer trabalhar naquele momento, sem preguiça alguma, que estava maravilhoso, ele seria selecionado.

O recrutamento e seleção também era uma das responsabilidades de Lenilda, e dava início quando era aberta uma vaga de substituição ou aumento de quadro, um dos meios de divulgação que gerava um retorno rápido, era a divulgação por cartaz, realizada nas próprias lojas da empresa, por ter 38 lojas espalhadas pela região e todas com movimentos consideráveis, o processo era ágil e econômico. Econômico por que a empresa dava prioridade aos moradores do bairro. Com essa política de seleção, a empresa tinha a economia de vale transporte, após o recrutamento dos currículos e seleção dos candidatos através de entrevista, provas específicas e dinâmicas, o candidato passava pelo processo de admissão; treinamento de uma semana na loja e era avaliado informalmente no período de experiência.

Mas, “em paralelo” acontecia um outro processo de seleção e admissão, que era o processo do Sr. Emanuel, onde o mesmo recebia indicações dos seus colegas ou colaboradores, o mesmo já marcava com o candidato indicado e se tinha uma rápida conversa, e a pergunta que não poderia faltar na entrevista era: “Meu filho você quer trabalhar? Então podemos começar agora? Claro que o novo funcionário não iria negar até porque, ele estava precisando. Então, imediatamente o Sr. Emanuel chamava Lenilda para entregar a lista de documentações junto com o fardamento para o selecionado iniciar naquele mesmo momento, muitas vezes os novos funcionários não tinham nem dinheiro para se alimentar, mas na visão do dono ele já estava ajudando em oportunizar um emprego e não tinha essa visão das necessidades dos candidatos.

Lenilda observava que o nível de conhecimento dos funcionários indicados por Seu Emanuel não era o adequado para o cargo que o mesmo assumia, necessitava de pelo menos um nível médio completo dependendo da função, como por exemplo, operadores de caixa: os mesmos lidavam diretamente com atendimento ao público, conferência de valores das entregas, documentações de clientes, autorizações de compra com cheques, pagamentos de boletos bancário entre outros. Para os motociclistas era necessário ter facilidade de manusear mapas e encontrar endereços, conhecer as placas de sinalizações de trânsito, lidar diretamente com atendimento ao público, efetuar a conferência de mercadorias a ser entregues e a conferência de documentações dos clientes. Lenilda alertava para o dono da empresa, mas o proprietário não tinha uma visão crítica sobre esse ponto de vista, com isso o nível dos colaboradores era baixo e dificultava até mesmo em uma futura promoção, por não ter conhecimento ou até mesmo uma visão ampla em relação ao ramo da empresa. Às vezes Lenilda tinha sorte do funcionário desenvolver e se adaptar na função, mas a grande maioria das vezes esses colaboradores que passavam neste processo seletivo realizado pelo proprietário, não atendiam as necessidades da empresa.

Nesse contexto há o retrabalho, tudo se torna um ciclo, novas divulgações, seleções, processos de admissão, treinamentos e adaptações do colaborador. Por enquanto que acontece todo esse retrabalho a empresa está perdendo dinheiro desde resultados na loja, por estar faltando um funcionário na equipe influenciando diretamente no faturamento da empresa, como o tempo gasto pelos profissionais envolvidos (Gerente e Analista de RH, Assistente de Departamento Pessoal, gestor da loja e o colaborador) que é responsável para passar o conhecimento dos procedimentos, além de ter custos com rescisões entre outros.

Ao passar pelo processo de admissão a gestora Lenilda percebia no dia a dia a dificuldades de alguns colaboradores que passavam pela admissão com Sr. Emanuel, vinha nesse momento a necessidade de ter um conhecimento a mais do que eles possuíam, por alguns ter apenas o ensino fundamental ou médio incompleto os gestores da loja procurava o RH para solicitar um período maior de treinamento para o mesmo se adaptar aos sistemas ou até mesmo ter um conhecimento maior na informática, sabendo que algumas funções como operador de caixa, conferentes e balconistas teria que ter esse conhecimento para manusear o sistema, que era uma ferramenta de trabalho.

Aconteceu um caso que Lenilda consegue lembrar muito bem: uma situação que não só prejudicou o colaborador contratado como também os colaboradores que já tinham um tempo de casa. Um certo dia Sr. Emanuel chamou Lenilda na sua sala e solicitou a ela que providenciasse a documentação para admissão de um senhor que estava na sala ao lado, frisando bem que aquele senhor que se chamava Cleiton já tinha sido empregado da empresa, por duas vezes, mas por decisão própria de Cleiton ele pediu o desligamento, isso já tinham se passado 6 anos e na época Cleiton era motociclista, com a avaliação feita por Sr. Emanuel relatou que o mesmo tinha muito conhecimento em toda grande Natal, que de fato realmente tinha e por isso ele estava sendo contratado para ser supervisor de 94 motociclistas. Sem muitos questionamentos Lenilda foi atende-lo, ao solicitar algumas

documentações Lenilda identificou que o mesmo não tinha o ensino fundamental completo e não tinha muita paciência nem conhecimento com a tecnologia e além disso, não tinha uma postura adequada para um gestor, por sua maneira “bruta” de falar com as pessoas. Após essa identificação a gestora de RH foi ao diretor relatar a sua percepção mas com poucas palavras ele falou: Minha filha já conheço o trabalho dele e sei que ele tem força de vontade e competência para assumir o cargo.

Semanas depois, começou os relatos dos motociclistas e gestores de cada loja ignorando a maneira de tratamento com os colaboradores, conhecimento com os processos da empresa, dificuldades no entendimento dos horários de trabalho e das escalas de trabalho dos motociclistas e que servia mais para fazer fofocas para o dono da empresa do que solucionar os problemas do seu setor.

Notas de Ensino

Resumo

O caso “A pessoa certa” aconteceu entre os anos de 2010 a 2012. Durante o período abordado foi possível identificar a existência de algumas dificuldades em aplicar determinadas ações de gestão de pessoas na empresa Bom Jesus. O caso apresenta uma entrevista com a personagem Lenilda gestora do setor de Recursos Humanos. Este caso pode ser usado como referência para ser aplicado em turmas de graduação e de especializações na área de gestão de pessoas, nas disciplinas de Recrutamento e Seleção, Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacionais entre outras. Pode ser, ainda, ser utilizado em sala de aula como dinâmicas de grupo com pesquisas pela internet ou *in-loco* em outras empresas.

Palavras-Chave: recrutamento; seleção; centralização; gestão de pessoas; empresas familiares.

Abstract

"A pessoa certa", a study case which occurred from the year 2010 to 2012. During this period covered by the study, it was possible to identify the existence of some difficulties in applying certain management actions of people in the company Bom Jesus. The case features an interview with the character Lenilda a Human Resources Manager. This case can be used as a reference to be used in undergraduate classes and specializations in the field of people management in the disciplines of Recruitment and Selection, Human Resources Management, Organizational Psychology and others. It also can be used in the classroom activities as group dynamics to research the internet or local activities at other companies.

KEY-words: recruitment; selection; centralization; people management; family businesses.

Fonte dos dados

Os dados foram obtidos através de uma entrevista com uma ex colaboradora, onde a mesma relatou como acontecia todos processos internos de recrutamento e seleção da empresa Bom Jesus, mostrando assim todas as dificuldades que sua gestora e consequentemente ela passava no dia a dia do seu trabalho. História real que ocorreu nos anos entre 2010 a 2012.

Objetivos de Aprendizagem

Esse trabalho tem como objetivo mostrar as dificuldades vivenciadas por algumas gestoras de pessoas que atuam em empresas familiares, onde os proprietários centralizam parte das ações de recursos humanos, além de desconhecem a importância de políticas de recursos humanos para apoiar as ações de pessoas em uma organização. Destaca ainda uma reflexão sobre a importância de ações formais de recursos humanos para conduzir e orientar o trabalho das pessoas e dos líderes de equipes de trabalho.

Sugestões para Discussão do caso

A análise do caso pode ser discutida através de trabalhos em grupos, com leitura do caso em tempo determinado pelo condutor da disciplina onde cada grupo propõe sugestões de como o caso pode ser resolvido.

Expor o caso para o grande grupo em uma leitura dinâmica, após a leitura o condutor promove uma discussão onde todos vão se colocar no lugar Lenilda, propondo sugestões de como o caso pode ser resolvido.

Outra forma de análise do caso é após a leitura individual ou em grupo trazer exemplos de ferramentas que poderiam ser aplicados por Lenilda (questionário, formulários, planilhas e outros).

Esse caso pode ser aplicado nas disciplinas de recrutamento e seleção, psicologia organizacional, gestão de pessoas, com duração de 40 minutos à 1 hora.

Alternativas de Análise do caso

Lenilda poderia fazer um levantamento das suas principais dificuldades através de algumas ferramentas de trabalho como por exemplo:

- Pesquisas em loco com questionários fazendo assim um levantamento das dificuldades sentidas pelos funcionários em assumir as funções.
- Planilhas para mensurar a rotatividade podendo assim filtrar e identificar as funções com maior giro de pessoal tendo assim números reais que mostrem onde tem maior indicie de movimentações de pessoal.

- Entrevista de desligamento podendo colher também dos colaboradores que estão saindo da empresa para saber o motivo da insatisfação ao ponto de sair da empresa.

Com isso realizar um levantamento de motivos e custos que causam em ter uma grande rotatividade na organização e assim mostrar ao Sr. Emanuel que o processo de admissão tem que ter critérios bem definidos para que não se tenha retrabalhos e prejuízos futuros ao realizar uma admissão ineficiente.

- Projeto de Estruturação das Políticas de Recursos Humanos e do Setor de Recursos Humanos (ações)

Como estruturação de pesquisa para a projeção de políticas a serem utilizadas pelo RH poderão ser utilizadas as ferramentas de entrevista de desligamento, planilha de mensuração de dados sobre a rotatividade e a aplicação de um questionário para acompanhamento dos colaboradores, tornando a mensuração dos dados mais realista e menos subjetivo, para com isso chamar a atenção do diretor.

De acordo com Carlos e Melby, citado por LOBOS (1979), "o processo de administração de Recursos Humanos por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de Recursos Humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades etc.) e de suas motivações.

Segundo Cecilia Ribeiro, apud CHIAVENATO 2000, TACHIZAWA 2004 e LODI 1967, O recrutamento estrutura-se com base no quadro de pessoal previsto. Seu objetivo é procurar e atrair, diretamente das fontes de recrutamento, candidatos com potencial e qualificação para ocupar cargos na organização.

Questões para discussão

1. Diante dos obstáculos que Lenilda passa em relação ao desenvolvimento de ações de recrutamento e seleção em relação a postura do fundador mais considerando a necessidade e importância dos impactos dos projetos para o setor, o que Lenilda poderia fazer para sensibilizar a direção para a necessidade da mudança?
2. O que Lenilda tem que fazer para estruturação do setor?
3. Quais as ações que Lenilda tem que aplicar?
4. Que tipos de ferramentas poderão ser utilizadas?
5. O que Lenilda poderá fazer para reter os talentos dos colaboradores já admitidos?

REFERÊNCIAS

LOBOS, J. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1967.