

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA FRUTICULTORA

Ana Carolina de Souza¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

Frente as demandas mercadológicas atuais, faz-se muito importante que uma empresa se desenvolva, que compreenda formas significativas de orientar e efetuar a gestão de pessoas, a fim de que se obtenha uma melhor produção e colaboradores cada vez mais ativos dentro de suas funções. Busca-se como objetivo deste estudo, conhecer, relacionar e ofertar à empresa pesquisada, Frutícola Lajeado Liso, sugestões e ferramentas administrativas que contribuam nas demandas relacionadas à gestão de pessoas. Os principais resultados apontados pela pesquisa dizem respeito à necessidade de ferramentas para suprir suas problemáticas dentro da gestão de pessoas, principalmente no tocante à construção de um sistema de treinamento contínuo para todos os cargos, motivação aos colaboradores e programas de incentivo por qualidade. Os instrumentos metodológicos utilizados neste trabalho se dão por meio da pesquisa de campo na empresa analisada, conversas informais com os colaboradores, observações e entrevistas *in loco*, baseados no referencial teórico utilizado e apresentados nas seções de fundamentação teórica.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Qualidade. Treinamento.

THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT IN A FRUITCULTURE COMPANY

ABSTRACT

¹ Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

Facing the current market demands, it is very important that companies develop themselves, that they acknowledge significant ways of guiding and managing people, in order to obtain a better production and increasingly active employees within their functions. The objective of this study is to know, relate and offer to the researched company, Frutícola Lageado Liso, suggestions and administrative tools that contribute to the demands related to people management. The main results that the research pointed out is that the company under study needs tools to meet its problems within the management of people, especially regarding the formulation of a continuous training system for all positions, motivate the employees, and a program to encourage quality. The methodological tools used in this work are through field research in the analyzed company, informal conversations with employees, observations and interviews on site, based on the theoretical framework used and presented in the sections of theoretical foundation.

Key words: People management. Quality. Training.

1 INTRODUÇÃO

A concorrência de mercado atualmente exige que as empresas apresentem diferenciais em todo o seu sistema, para que possam continuar se desenvolvendo e mantendo destaque dentro do ramo que operam. Desse modo, a presente pesquisa trata da gestão de pessoas na empresa, tema este, que surge dentro desse panorama mercadológico contemporâneo como um setor essencial para o crescimento da empresa.

Quando se tem uma gestão de pessoas bem estruturada, é possível proporcionar vantagens à empresa, desde a melhora da qualidade de serviços, como também o fomento ao trabalho, incentivo aos colaboradores e melhor análise de pontos que podem ser melhorados no tocante a este setor. Entretanto (re)conhecer os pontos que podem ser melhorados dentro da gestão de pessoas, constitui um grande desafio para a instituição, pois exige análise rigorosa e observações diversas dentro de todos os setores que fazem parte da empresa, pois a gestão de pessoas precisa englobar todos os colaboradores, caso contrário, acaba por fragilizar ainda mais a organização na empresa.

Desse modo, a presente pesquisa se justifica à medida que ela passa a contribuir para que a empresa em análise tenha um maior conhecimento nesta área, o que é fundamental para que ela encontre soluções dentro deste campo em que apresenta problemas.

O objeto de estudo deste trabalho baseia-se na gestão de pessoas e como a empresa pode estruturar-se tendo como visão um desenvolvimento e crescimento no mercado baseado na organização, treinamento e gestão correta de seus colaboradores.

Como objetivo geral deste trabalho revela-se o intuito de mostrar a importância da gestão de pessoas qualificadas para o desenvolvimento da empresa e harmonia entre os colaboradores. Os objetivos específicos estão entregues a apurar as formas de “liderar” os colaboradores; identificar as formas de trabalhar a gestão de pessoas; verificar as falhas advindas do sistema atual de gestão de pessoas da empresa; e encontrar possibilidades para corrigir as falhas através de sugestões pautadas na bibliografia pesquisada.

As metodologias utilizadas para a construção deste trabalho são organizadas em pesquisa a campo, pesquisa bibliográfica, conversas informais com colaboradores da empresa e observações realizadas *in loco*.

O estudo realizado na empresa em análise se torna importante porque trará benefícios à empresa, pois proporciona à organização uma forma de analisar o setor de gestão de pessoas, fomentando a visão de que uma má gestão neste setor, compromete todos os outros, fragmentando o processo de produção e prejudicando as conquistas da empresa.

O presente artigo aborda, de início, um referencial teórico com uma literatura voltada ao tema “gestão de pessoas”. Na sequência há um capítulo que se relaciona com o tema ou problema baseado na revisão bibliográfica efetuada e nas observações realizadas, trazendo um breve histórico da empresa em análise, onde os principais problemas são identificados e analisados. O capítulo subsequente aborda uma análise teórica e comparativa do tema ou problema, discutindo-se acerca das dificuldades encontradas no tocante aos processos de gestão de pessoas da Frutícola, com sugestões para a melhoria das problemáticas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As transformações que ocorreram no cenário competitivo dentro do mercado, fazem com que a gestão de pessoas seja uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Essas mudanças ocorrem porque esse setor deixa de ser apenas administrativo para então se constituir a: “[...] responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.” (CHIAVENATO, 1999, p. 27).

Nota-se, com isso, que liderar pessoas por meio de uma gestão de empresa é uma necessidade muito relevante neste âmbito sendo que pretendem crescer e continuar se desenvolvendo no mercado. Assim, para todo profissional que atua na gestão de empresas, Ávila (2015, p.15) relata que: “Entender a evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações é de suma importância para os envolvidos no processo de gestão.”

Essa importância se dá, principalmente, porque quando se fala em gestão de pessoas, muitas empresas tratam esse assunto de forma equivocada, segundo Fischer (2001, p. 21): “O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.”

A interferência no comportamento humano, supracitado, constitui-se como um desafio para as organizações que buscam gerenciar, visando à cooperação de seus colaboradores. Dutra (2014, p. 7) afirma que: “Gerenciar pessoas é um desafio constante e exige habilidade e competência, pois as expectativas organizacionais nem sempre possuem convergência para com as dos profissionais que atuam na organização e vice-versa.”

Desse modo, é preciso que se compreenda as funções do sistema de gestão para que se ofereça uma gestão de pessoas que seja adequada. Nesse sentido entende-se que o principal: “[...] objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.” (MARQUES, 2015, p. 13).

O que também define o que vem a ser a Gestão de Pessoas é o conceito de que: “A expressão gestão de Pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos, que ainda é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações.” (GIL, 2001, p. 17).

A busca por uma gestão de pessoas de qualidade se deu frente às constantes mudanças dentro das organizações, onde: “[...] as organizações foram obrigadas a olhar com mais atenção para o setor de gestão de pessoas. Pois é através dele que se recruta, desenvolve e avalia toda uma organização.” (PAULA; NOGUEIRA, 2016, p. 6).

Frente a esta realidade, a gestão de pessoas tem sido cada vez mais trabalhada pelas empresas, sendo que:

A administração constitui a maneira de utilizar os diversos recursos organizacionais-humanos, materiais, financeiros, de informação e tecnologia – para alcançar objetivos e atingir elevado desempenho. Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz. (CHIAVENATO, 1999, p. 08).

Assim, tal gestão contribui para que haja um trabalho mais eficiente nos setores da empresa e, por isso: “[...] o gestor de pessoas precisa desenvolver processos que supram as demandas e monitore as pessoas. Para isso, esse profissional precisa possuir uma visão dos funcionários, considerando-os como parte essencial de todo processo [...]” (GIL, 2001, p. 6).

Quanto maior e melhor for o conhecimento do setor de gestão de pessoas sob os funcionários, melhor se dará a liderança, orientação e gestão porque o desenvolvimento e qualidade de uma gestão de pessoas ocorre pela busca: “[...] e alcance de níveis superiores de conhecimento. A aplicação de ciclos de planejamento, execução, avaliação e melhoria é condição essencial para a organização alcançar uma gestão de pessoas consistente.” (AIDAR, 2008, p. 15).

Por isso é preciso que se encontre um bom modelo de Gestão de Pessoas, que promova um desenvolvimento mútuo, sendo assim:

A Gestão de Pessoas deve estimular e criar condições necessárias para que empresa e pessoas possam se desenvolver mutuamente nas relações que estabelecem. Também deve trazer satisfação mútua, alinhando “a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas”. Além disso, deve haver transparência, simplicidade e flexibilidade. (DUTRA, 2002, p. 42).

Quando se passa a ter uma gestão de qualidade, a empresa passa a adaptar-se: [...] mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de classe.” (AIDAR, 2008, p. 7).

No entanto, falar em desempenho e qualidade na gestão de pessoas infere-se diretamente nos colaboradores da organização:

[...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação. (CHIAVENATO, 2004, p. 5).

O estímulo aos colaboradores por meio de uma gestão de pessoas é essencial para que haja um reconhecimento e comprometimento dos valores da empresa, um bom modelo de gestão é, conforme ressalta Rocha (2015, p. 10): “[...] eficaz no desafio de pulverizar toda a cultura organizacional aos colaboradores, de maneira a orientá-los, incentivá-los e apoiá-los no desenvolvimento das competências necessárias ao bom desempenho em suas funções.”

A gestão de pessoas se torna eficaz porque contribui para interligar processos organizacionais, conforme ressalta Paula; Nogueira (2016, p. 7):

Prover as organizações de pessoas necessárias (provisão), aplicar elas aos seus cargos e funções (aplicação), manter as pessoas trabalhando (manutenção), desenvolver as pessoas quanto as suas atribuições e funções (desenvolvimento) e controlá-las

(monitoração), esses cinco processos estão interligados e são independentes na área de gestão de pessoas.

Uma boa gestão de pessoas reconhece que: “As organizações são sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem. A excelência em uma organização depende, fundamentalmente, de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema.” (AIDAR, 2008, p. 7).

As novas perspectivas para uma boa gestão precisam, então, vir com um: “[...] conjunto integrado de atividades de especialista e de gestores como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.” (CHIAVENATO, 2004, p. 5).

Um bom modelo de gestão de pessoas pode ser observado quando ele contribui com o desenvolvimento profissional e passa a mostrar o: “[...] quanto sua equipe é capaz de realizar com o apoio adequado: as pessoas tendem a satisfazer o nível de expectativas estabelecido para elas, seja ele alto ou baixo.” (SANTOS et al 2019, p. 19).

A boa gestão permeia o dia a dia dos colaboradores construindo: “[...] talentos por meio de um conjunto integrado de processo e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.” (CHIAVENATO, 2004, p. 7).

Por isso que uma forma significativa de contribuir para o desenvolvimento profissional é a oferta continuada de treinamentos e desenvolvimento de pessoas, o que garante a modernidade e o fortalecimento da estrutura organizacional: “Quando existe uma preocupação com a perenidade da empresa, o aprimoramento dos talentos faz parte da estratégia da organização. Pois ela, além de trazer uma alta produtividade, traz consigo a satisfação e realização do seu quadro de pessoal, [...]” (REICHEL, 2008, p. 26).

Uma das principais metas de uma empresa que pretende desenvolver-se deve ser a de: “[...] investir no capital intelectual, transmitir atitudes e conhecimentos, capacitar as pessoas e criar as condições para que elas utilizem eficazmente suas habilidades.” (CHIAVENATO, 1999, p. 10).

É preciso que a organização e o gestor de pessoas reconheçam as formas de treinar e capacitar seus funcionários, como exemplifica Ribeiro (2018, p. 30):

Toda empresa faz treinamento e nem sempre ele consiste em reunir pessoas em salas de aulas, com expositores e apostilas; o treinamento acontece no dia a dia do trabalho, pela observação de um serviço, pela demonstração da execução de uma tarefa, por uma visita técnica ou por uma reunião com os funcionários.

Essas capacitações e treinamentos precisam oferecer mecanismos que auxiliem à comunicação, conforme salienta Zimpeck (1990, p. 15): “É preciso compensar adequadamente pelos qualificativos de cada um e pelo seu desempenho, estimular, obter reconhecimento e

confiança, oferecer oportunidades, promover tratamento equitativo, comunicar, tudo em consonância com os melhores objetivos da empresa.”

Uma boa comunicação entre os profissionais contribui para um melhor relacionamento entre todos porque esclarece e expõe: “[...] as orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. Com isso, facilita a motivação na medida em que se esclarece aos colaboradores o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorar.” (PAES, 2011, p. 253).

Dar atenção aos colaboradores para compreender suas capacidades e necessidades é essencial. Por isso é preciso que o gestor de pessoas construa modelos de: “[...] capacitação e desenvolvimento (treinamento no trabalho, pesquisas, tutorias, coaching) - o desenvolvimento de competências pode ser feito de diferentes formas.” (COSTA, 2018, p. 20).

Independente da forma que se busque dar treinamento aos profissionais ele: “[...] não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas.” (LACOMBE; HEIBORN, 2008, p. 270).

E a partir dos investimentos para os treinamentos ofertados aos colaboradores a empresa sempre espera que haja um retorno razoável porque: “Na medida em que o retorno é bom e sustentado, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações.” (CHIAVENATO, 1999, p. 8).

Neste contexto, pautado no que os autores nos trazem a partir da literatura pesquisada, torna-se evidente que a gestão de pessoas é essencial para o crescimento e desenvolvimento de qualquer organização. Pois valorizar o capital humano e promover capacitações e treinamentos para um crescimento pessoal e profissional tem sido o diferencial que leva a empresa a crescer e evoluir constantemente.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa que trata este artigo foi a Frutícola Lajeado Liso, localizada na cidade de Urubici/SC, que possui como função principal a venda de maçãs para hortifrutis, supermercados e sociedade civil como um todo.

Ainda sobre a empresa, essa iniciou suas atividades no ano de 1986 de forma simples, buscando um espaço no mercado de venda de maçãs, mesmo este já apresentando concorrência na região, mas sob o objetivo de obter diferencial e se destacar no ramo de distribuição frutífera teve contiguidade. Com o passar do tempo começou a ganhar reconhecimento, ampliar os

negócios, os tipos de maçã, e atualmente possui cerca de 33 colaboradores, os quais contribuem com o trabalho de vendas de maçãs, sendo elas do tipo Gala, e Fuji, auxiliando com a distribuição a diversas cidades dentro dos estados de Santa Catarina, São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia, como Jundiá, Várzea Paulista, Chapecó, Itajaí, Contagem, entre outras.

O transporte desses frutos para os locais ocorre de duas formas, por meio de veículos próprios da empresa (caminhões) e também por veículos (caminhões e camionetes) terceirizados, de acordo com a demanda.

A Frutícola Lajeado Liso possui um posicionamento no mercado significativo, uma vez que se constitui como uma empresa com bom reconhecimento social no âmbito de colhimento e distribuição de maçãs. Tal reconhecimento pode ser medido a partir da realidade de ser lembrada pelo público local e pelos clientes que se envolvem com a compra e transporte de maçãs.

Os principais clientes da Frutícola Lajeado Liso são em São Paulo: Benassi, que está no mercado de comércio de frutas, legumes e verduras há mais de 60 anos; e Aurora, que está a cerca de 50 anos no comércio de produção, venda, e distribuição de hortifrutis, carnes, entre outros. No Rio de Janeiro: Frutania, que atua na distribuição de hortifrutigranjeiros há mais de 40 anos. E na Bahia, a Othil, empresa de armazenamento e distribuição de hortifrutis, há mais de 40 anos no mercado.

Há outras empresas e clientes que comprem as maçãs, entretanto em menor quantidade e não tão recorrente quanto os principais supracitados.

Para o trabalho com o manejo, cultivo, higienização e transporte das maçãs, a empresa Frutícola Lajeado Liso possui como principais fornecedores de materiais e produtos: RG, Zeus do Brasil e EPF (para os equipamentos de proteção individual), Clarity (para os produtos de limpeza) e Bragagnolo e Multinova (para as embalagens).

A principal concorrente da Frutícola Lajeado Liso é a Frutícola Pomifam, fundada em 25 de janeiro de 1988, cadastrada conhecida pelo segmento de cultivo de frutas e localizada na Rua Elias Lorenzetti, Nº 1100 no bairro Tracado em Urubici - SC, CEP 88650-000. A empresa também possui uma boa localização no mercado de venda de maçãs, principalmente porque se encontra, também, há tempos no mercado, desde 1988.

Nota-se, com isso, que a Frutícola Lajeado possui um lugar significativo e de destaque na região, proveniente principalmente da ética com que trabalha e de produtos de qualidade que vende. Por trabalhar com variações de um mesmo fruto, acaba por atingir qualidade superior à ofertada por outras empresas, pois suas pesquisas e controle de qualidade focam todo o seu

potencial na busca por um plantio, colhimento, armazenamento e revenda cada vez maiores e melhores.

Tendo esse perfil observado e corroborado durante as pesquisas efetuadas *in loco* nota-se que, embora a organização busque uma constante evolução e protagonismo no mercado, há, ainda, pontos a serem trabalhados e que podem colaborar com essa ascensão cada vez maior dentro do ramo que ela se propõe a atuar.

Nesse sentido, vendo o cenário atual da empresa, salienta-se a importância de ofertar novas visões à gerência e aos gestores do local no que tange os novos conceitos e visões dentro da Gestão de Pessoas. Com isso, o propósito desta análise e ações *in loco* se deu em apresentar os benefícios que a empresa pode obter ao melhorar as formas de capacitação, treinamento e organização entre os colaboradores da empresa.

Assim, por meio das observações, notou-se que embora a organização promova treinamento aos seus colaboradores, elas estão ocorrendo por meio de uma metodologia obsoleta, fragmentada e inadequada para os dias atuais e também para as propostas de crescimento dentro do mercado, sendo elas:

- Treinamento inicial: a empresa oferta treinamento apenas durante o início do trabalho, na semana da contratação. Após isso não apresenta possibilidades de um aperfeiçoamento.

- Treinamento para cargos específicos: quando há mais que um treinamento aos colaboradores, esses se dão apenas a cargos específicos, hierarquizando os colaboradores e desestimulando os demais que não recebem uma capacitação profissional adequada.

- Falta de um sistema de treinamento: há necessidade de dispor um profissional ou um setor de treinamento para os funcionários.

- Diminuição da produção: funcionários desmotivados, quando não se sentem valorizados, acabam por não atingir seu potencial, o que causa consequências diretas no desenvolvimento e no lucro da empresa.

- Incentivo por qualidade: embora a organização possua um sistema de “premiação” de acordo com a produção, assiduidade e comprometimento do colaborador, esse sistema pode ser melhor trabalhado.

4. O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na Frutícola Lajeado alguns problemas e desafios foram encontrados, fazendo com que seja necessário uma melhora, na intenção de obter um maior aproveitamento principalmente dentro das demandas organizacionais de gestão de pessoas, uma vez que este setor precisa se aprimorar constantemente por meio de uma introdução de: “[...] novas formas de gestão de recursos humanos com o objetivo de promover melhorias contínuas no processo produtivo.” (PAES, 2011, p. 75).

Analisando as fragilidades do local constatou-se que a empresa oferece treinamento somente no período de contratação do colaborador, e, depois da capacitação inicial, não se promove um aperfeiçoamento contínuo. Esta falta de aperfeiçoamento contínuo ao funcionário é uma situação perigosa para a empresa, pois: “[...] um candidato sem qualificação necessária pode gerar tensão e ansiedade caso não se invista adequadamente em treinamento e capacitação.” (PAES, 2011, p. 133).

Sugere-se que a organização em questão passe a oferecer treinamentos constante para seus empregados dentro dos diversos setores de produção, higienização, colheita e transporte. Uma segunda sugestão é que, para que haja um sistema de treinamento constante aos colaboradores, a empresa já disponha de um setor ou um segmento dentro da organização para cuidar dessa demanda.

Vale ressaltar que um setor dentro da empresa que direcione suas ações para a capacitação dos grupos de trabalhadores tem sido: “[...] considerada uma excelente ferramenta neste processo, pois permite o reconhecimento de limitações e fraquezas pessoais, pode proporcionar o desenvolvimento de competências importantes e construir relacionamentos produtivos.” (ROCHA, 2015, p. 7).

Esse direcionamento de ações aos colaboradores se torna eficaz porque:

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 1999, p. 9).

Outro problema encontrado foi a oferta de capacitações continuadas apenas para cargos específicos, e não para todos os profissionais da empresa Frutícola Lajeado, criando, com isso uma hierarquia de conhecimento e beneficiando alguns em detrimento aos outros. Sobre isso é preciso ter uma consciência de gestão de pessoas para organizar o trabalho e as capacitações do local pois essa “seleção” de quem recebe formação e quem não recebe acaba impactando diretamente os processos produtivos da empresa. Segundo Rocha (2015, p. 11):

Os treinamentos são voltados para o desenvolvimento das competências nos colaboradores, as avaliações de desempenho serão direcionadas para mensurar as discrepâncias entre o nível de competências esperados nos colaboradores e o nível obtido pelos colaboradores, e o plano de cargos e salários, que deverá contemplar as

competências comportamentais e técnicas exigidas para cada cargo dentro da organização, de forma que o crescimento profissional esteja vinculado ao desempenho do colaborador em suas competências, porém, sem negligenciar suas entregas.

Nesse sentido, é preciso que a gestão de pessoas da empresa Frutícola Lajeado olhe todos os profissionais como sujeitos em crescimento profissional, e que não fragmentem a união da empresa oferecendo possibilidades de desenvolvimento apenas para determinadas pessoas da instituição.

Diante da realidade de mercado atual, é inviável para a empresa em análise não disponibilizar capacitação e conhecimento a todos os funcionários por meio de treinamento. Sobre isso, Kielwagen (2013, p. 12) comenta que:

O treinamento geralmente é dirigido para a habilitação do funcionário no cargo atual e tem um enfoque de curto prazo, ou seja, visa à aplicação imediata dos conhecimentos adquiridos. O objetivo é habilitar o funcionário para que tenha domínio e consiga executar todas as atividades previstas pelo cargo que ocupa. [...] À medida que os funcionários crescem a empresa também cresce.

Na empresa em questão constatou-se a falta de motivação dos colaboradores, que, por não verem oportunidade de crescimento, pois a gestão de pessoas não foca em trabalhar essa parte com os colaboradores, acabam por não darem o melhor de si, porque não se sentem estimulados.

Uma empresa que não estimula seus funcionários mostra que falta uma: “[...] visão de futuro. Problemas como este não trazem melhorias às práticas da organização. A falta de motivação dos servidores é fruto da ausência de uma política de reconhecimento funcional e financeiro com base nas competências efetivamente adquiridas.” (MARQUES, 2015, p. 45).

As empresas precisam reconhecer em seus funcionários um meio para um crescimento de todos, conforme salienta Kielwagen (2013, p. 25):

As pessoas são o mais precioso dos recursos das organizações, o capital intelectual, considerado o maior capital e, como tal, deve ser estrategicamente administrado, para que as pessoas contribuam efetivamente com as suas responsabilidades e com os resultados da organização.

Quando a organização mantém uma boa gestão de pessoas com todos seus colaboradores dá-se a chance de todos crescerem, sentirem-se estimulados e comprometidos com a empresa, e: “Isto pode ser decisivo para a garantia de rápida produtividade, manutenção do nível de motivação e redução da rotatividade de funcionários.” (ÁVILA, 2015, p. 43).

Questões de incentivo por qualidade também são necessárias na Frutícola Lajeado, pois se nota que não há um sistema bem trabalhado de “premiação e promoção” a todos os funcionários, e o sistema de incentivo presente na organização pode ser mais bem trabalhado, atingindo todos os colaboradores.

A premiação por incentivo em organizações como a da empresa em análise se torna interessante para que aumente a produção, pois, como é preciso uma produtividade maior, e os funcionários mais dedicados acabam se sentindo: “[...] desmotivados pelo fato de estar recebendo a mesma base de prêmio que os demais.” (BLAY, 1995, p. 13).

Para a empresa em questão pode-se sugerir a construção de programas de incentivo, que podem ser desde premiações no salário, quanto de outras formas, como recompensa em horas a menos de trabalho, ou prêmios físicos diversos.

Tal ato, de premiação, faz-se muito importante, principalmente dentro de instituições privadas, como o caso da empresa em análise, isso porque:

As pessoas estabelecem a sua forma de sobrevivência a partir das recompensas que recebem pelos trabalhos executados e pelas condições do ambiente de trabalho. As recompensas devem seguir critérios rígidos de justiça e equidade e o ambiente de trabalho deve ser seguro, para que não afete a saúde das pessoas. Do contrário, as pessoas experimentam um sentimento de injustiça, de insatisfação, motivando o surgimento de conflitos. (KIELWAGEN, 2013, p. 16).

A oportunidade de treinamento constante aos colaboradores, de propostas de motivação, estímulo e incentivos que deve ser efetuada dentro da empresa em análise alinha-se às necessidades observadas na Frutícola Lajeado, porque tais atos: “[...] proporcionam, para a organização, pessoas com características superiores e experientes, bem treinadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho.” (MARQUES, 2015, p. 19).

É evidente que mesmo que a empresa Frutícola Lajeado crie subsídios que potencializem a produção e as boas relações entre colaboradores, necessita-se também que o funcionário reconheça a necessidade de estar constantemente inovando-se. As propostas aqui ressaltadas são necessárias para que a empresa continue crescendo e se desenvolvendo, mas também é preciso que o colaborador se comprometa com a empresa e com as próprias funções, pois: “[...] o desenvolvimento de competências começa em si mesmo, continua na equipe e não termina nunca, pois ninguém é competente ou está competente, competência é produto da melhora contínua.” (SANTOS et al, 2019, p. 23).

Faz-se necessário essa melhoria contínua porque: “[...] os conhecimentos não são mais estáticos, acumuláveis como quem guarda informações num almoxarifado. As ideias são mutáveis, vão se adaptando conforme acontecem os avanços científicos e tecnológicos.” (KIELWAGEN, 2013, p. 109).

A excelência na capacitação da mão de obra, também necessita da parceria dos colaboradores, que precisam participar do próprio desenvolvimento, para que os treinamentos ofertados possam: “[...] conduzi-los à excelência e ao sucesso, através de esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, risco, etc.” (CHIAVENATO, 1999, p. 4).

Os profissionais da gestão de pessoas da Frutícola Lajeado precisam se constituir indivíduos que possuam conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para este setor, pois exercem papel fundamental na empresa, procurando meios adequados para criar mecanismos de capacitação, treinamento e incentivo aos servidores.

Desse modo, pensando em diminuir as problemáticas encontradas, e promover um melhor crescimento tanto da empresa quanto dos colaboradores, é essencial que a Frutícola Lajeado compreenda a importância de melhoria nos aspectos negativos encontrados e direcione esforços para resolver tais problemas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas tem apresentado cada vez mais sua importância nas demandas que se relacionam a um crescimento e destaque da organização. Isso se dá porque quando se tem uma boa gestão e liderança dos colaboradores, com funcionários satisfeitos, felizes, capacitados e motivados, os benefícios ao empreendedor apresentam-se de forma mais ativa. Frente a isso, faz-se necessário que toda instituição busque melhorar seu setor de gestão de pessoas.

Na empresa analisada contribuiu-se a respeito de como reduzir as problemáticas do setor, alcançando sucesso dentro da organização de ações que irão contribuir para um melhor desempenho do pessoal, além da verificação de problemas na sua maneira de conduzir a gestão de pessoas, com visões arcaicas acerca da capacitação e promoção do pessoal, devido à falta de um controle bem elaborado, que implementasse medidas significativas para retirar ferramentas e visões desatualizadas sobre como se relacionar com os colaboradores.

Diante deste estudo ficou evidente que a empresa precisa alterar a sua forma de “gerir” seu quadro de funcionários, abrindo espaço para a participação de capacitações continuadas, e não apenas no início do emprego, bem como a necessidade de desenvolver programas de incentivo por qualidade do trabalho; neste sentido, é preciso que se construa um sistema que analise formas de ofertar essas melhorias que certamente impactarão positivamente dentro da produção e dos resultados gerados.

Assim, o referido estudo conquistou uma gama de conhecimento significativo dentro da área de gestão de pessoas, enfatizando a necessidade de melhorias dentro da metodologia usada por eles, na promoção de capacitação e incentivos aos profissionais.

Julga-se necessário, também, acompanhar sempre as variações e novas propostas de gestão de pessoas que os autores trazem, sempre de maneira atualizada, para que este setor continue evoluindo dentro da empresa e ela continue colhendo bons frutos, pois não há outra

forma de se manter ativo no mercado competitivo como tem sido atualmente, senão pela excelência na qualidade dos produtos que oferece.

REFERÊNCIAS

AIDAR, M. M. **Introdução ao modelo de excelência da gestão**. São Paulo: FNQ, 2008.

ÁVILA, L. V. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: UFSM, 2015.

BLAY, M. **Aplicação prática de um sistema de incentivos**: a remuneração variável como ferramenta estratégica. São Paulo: EAESP/FGV, 1995.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, T. D. **Gestão de pessoas por competência**. Salvador: UFBA, 2018.

DUTRA, A. **Gestão estratégica de pessoas**. Palhoça: Unisul, 2014.

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

FISCHER, A. L. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KIELWAGEN, E. K. **Gestão de pessoas**. Indaial: Asselvi, 2013.

LACOMBE, G.; HEILBORN, F. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARQUES, F. **Gestão de pessoas**: fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

PAES, K. D. **Gestão de pessoas**. Natal: Edunp, 2011.

PAULA; V. V.; NOGUEIRA, G. M. **A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização**. Rio de Janeiro: Inovarse, 2016.

REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento**. Curitiba: IESDE, 2008. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=YqT8TuKtidUC&printsec=frontcover&dq=treinamento+e+desenvolvimento&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwiwjNnI3p7hAhUKK7kGHd1HCj8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=treinamento%20e%20desenvolvimento&f=false>>. Acesso em: 03 abr. 2021.

RIBEIRO, A. L. **Gestão do treinamento de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2018. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=u9JiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=treinamento+e+desenvolvimento&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwiLzofJ9J7hAhVhGbkGHZb9AHs4ChDoAQhTMAk#v=onepage&q=treinamento%20e%20desenvolvimento&f=false>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

ROCHA, A. **O que você precisa saber sobre gestão de pessoas**. São Paulo: Sankhya, 2015.

SANTOS, E. A. P. et al. **Gestão de pessoas no século XXI: desafios e tendências para além de modismos**. São Paulo: Tiki Books, 2019.

ZIMPECK, B. G. **Administração de salários**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.