

Estudo de caso em uma organização de insumos agrícolas: diagnóstico e propostas de melhorias nas ações de gestão de pessoas

Case Study in an Organization of Agricultural Inputs: Diagnosis and Proposals for Improvements in People Management Actions

Resumo

O presente artigo objetivou realizar um diagnóstico e propor melhorias nas ações de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, análise e descrição dos cargos, treinamento, higiene e segurança no trabalho) em uma organização de insumos agrícolas localizada na cidade de São Gabriel, estado do Rio Grande do Sul. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva, através de um estudo de caso. O diagnóstico baseou-se no referencial teórico para avaliar os pontos referentes à área de gestão de pessoas. Diversos aspectos positivos foram visualizados durante a realização do diagnóstico, contudo também foram evidenciadas necessidades de melhorias. Espera-se que a organização utilize as sugestões de melhoria propostas, sendo possível aprimorar seus processos de gestão de pessoas. Além disso, também é esperado que a pesquisa possa servir de base para o diagnóstico e implementação de melhorias na gestão de outras organizações que atuam no agronegócio, as quais contribuem significativamente para o desenvolvimento do Brasil.

Palavras-chave: Agronegócio, gestão de pessoas, propostas de melhoria.

Abstract

The present article aimed to make a diagnosis and propose improvements in the actions of people management (recruitment and selection, analysis and description of positions, training, hygiene and safety at work) in an organization of agricultural inputs located in the city of São Gabriel, state of Rio Grande do Sul. For this, a qualitative and descriptive research was carried out, through a case study. The diagnosis was based on the theoretical reference to evaluate the points referring to the area of people management. Several positive aspects were visualized during the diagnosis, however improvements were also evidenced. The organization is expected to use the proposed improvement suggestions, and it is possible to improve its people management processes. In addition, it is also expected that the research can serve as a basis for the diagnosis and implementation of improvements in the management of other agribusiness organizations, which contribute significantly to the development of Brazil.

Keywords: Agribusiness, people management, improvement proposals.

Recebido: 27/02/2017 Aceito: 06/10/2017

Ana Claudia da Rosa¹, Jeferson Rodrigo Andres², Marcia Zampieri Grohmann³

¹Mestre em Administração pela UFSM - Santa Maria, RS - ana.claudiadariosaa@gmail.com

²Bacharel em Administração pela Unicesumar - São Gabriel-RS - jeferson.andres@hotmail.com

³Doutora em Administração pela UFSC - Santa Maria, RS – marciazg@gmail.com

1 Introdução

De acordo com Melo e Silva (2014), os estudos que envolvem o tema desenvolvimento econômico, sobretudo nas primeiras fases desse processo, ressaltam a importância do setor agrícola. Conforme o mesmo autor, o setor agrícola desempenha funções que têm por objetivo dar suporte ao processo de industrialização, fornecendo uma base para o processo de crescimento e desenvolvimento econômico, e dessa forma o desenvolvimento rural pode ser interpretado como um passo intermediário para a realização do desenvolvimento industrial e crescimento da economia do país.

Inserido no contexto agrícola, o agronegócio é formado por fornecedores de bens e serviços vinculados a atividade rural, bem como produtores agrícolas, processadores, transformadores e distribuidores que estão presentes na geração e fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final (ARAUJO; WEDEKIN; PINAZZA, 1990). Assim, o agronegócio pode ser definido como um sistema complexo, do qual fazem parte inúmeros segmentos, dentre eles fornecedores de defensivos e implementos, empresários rurais, processadores agroindustriais, distribuidores, atacado, varejo e consumidor, além do ambiente institucional e serviços de apoio (DUARTE, 2005).

Em termos econômicos, conforme notícia do Portal Brasil (2016), a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) estima que o agronegócio deve apresentar expansão de 2% em 2017. Também segundo dados da CNA revelados pelo Canal Rural (2017), o PIB do Agronegócio cresceu 4,28% nos primeiros dez meses de 2016, sendo que no acumulado até outubro o segmento de insumos cresceu 3,43%.

Dessa forma, as empresas fornecedoras de insumos agrícolas constituem um importante elo entre o agronegócio e o desenvolvimento rural, e devido à relevância do mercado do agronegócio brasileiro e a globalização da economia, essas empresas devem fazer uma revisão completa de suas práticas e conceitos de gestão (DUARTE, 2005). Diante disso, o presente artigo tem como objetivo fazer um diagnóstico e propostas de melhoria na área de gestão de pessoas de uma organização que compõem um dos elos do agronegócio, sendo a mesma fornecedora de insumos agrícolas, localizada

no município de São Gabriel, estado do Rio Grande do Sul (RS). Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva, por meio de um estudo de caso.

2 Revisão Teórica

O suporte teórico da atual pesquisa encontra-se ancorado em conceitos de gestão em empresas agrícolas, bem como em conceitos da área de gestão de pessoas.

2.1 Gestão em empresas agrícolas

De acordo com Scatena (2012), a administração de empresas pode ser definida como a ação de dar direção, além de administrar através de um conjunto de princípios, normas e funções, as quais propiciam a ordem do funcionamento de organizações. Em decorrência da complexidade e das incertezas inerentes ao mundo atual, o conhecimento sobre administração e gestão empresarial passou a ser extremamente importante para as atividades humanas relacionadas com as funções administrativas (SCATENA, 2012).

Conforme Bateman e Snell (1998), a gestão empresarial caracteriza-se como um processo que busca concretizar objetivos organizacionais, através do trabalho com pessoas e recursos, sendo que as principais funções da gestão empresarial são o planejamento, implementação e controle das atividades. Assim sendo, os autores afirmam que o planejamento busca especificar os objetivos a serem atingidos, bem como decidir as ações adequadas para alcançar tais objetivos, já a implementação refere-se à execução das ações previamente identificadas e planejadas por meio da alocação dos recursos disponíveis, e a função controle tem o intuito de assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos, por meio do monitoramento das atividades e execução de ações corretivas caso sejam necessárias.

Dessa forma, Lourenzani, Souza Filho e Bãnkuti (2003) afirmam que os princípios e funções da administração também são aplicáveis para o setor agropecuário. Para Santos e Marion (1996), os fatores que afetam os resultados das empresas pertencentes ao agronegócio podem ser de natureza externa ou interna. Assim, para os autores, os fatores externos

(preço dos produtos, o clima, as políticas agrícolas etc.) apresentam caráter incontrolável por parte do administrador, mas é preciso conhecê-los para que se possa tomar decisões ajustadas as condições favoráveis ou desfavoráveis. E os mesmos autores afirmam que os fatores internos, aqueles ligados aos recursos humanos, ao planejamento da produção, aos recursos financeiros e ao planejamento de marketing, são diretamente controlados pelo administrador por meio de procedimentos gerenciais. Portanto, quanto maior o conhecimento sobre a estrutura e o funcionamento da empresa, maiores serão as chances de melhorar os resultados.

Assim sendo, na sequência são apresentados os tópicos presentes na gestão de pessoas, os quais serviram de base para o diagnóstico e as propostas de melhorias para a empresa objeto do presente estudo.

2.2 Gestão de pessoas

De acordo com Dessler (2014), a área de gestão de pessoas refere-se às práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente a contratação, treinamento, avaliação, remuneração, e oferecimento de um ambiente bom e seguro aos colaboradores da empresa. Segundo Chiavenato (2010) as principais funções da administração de gestão de pessoas são:

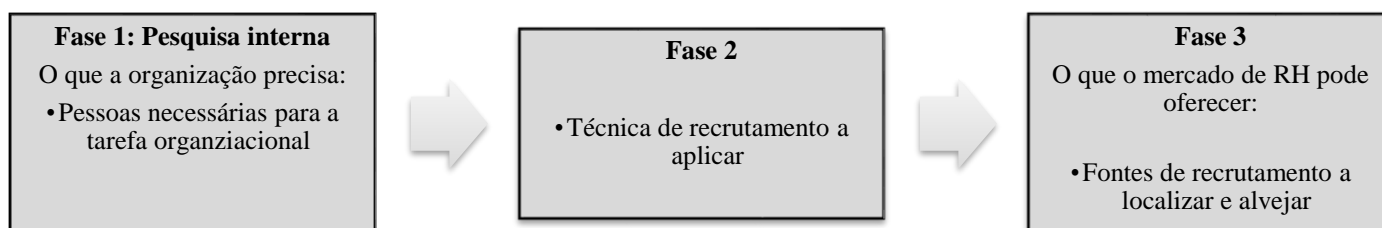
- Suprir a necessidade da empresa dos talentos e competências necessários utilizando a técnica de recrutamento e seleção;
- Reter na empresa os seus talentos humanos, por meio de remuneração, dos benefícios sociais e da higiene e segurança do trabalho;
- Desenvolver as pessoas, através de treinamento e desenvolvimento.

Portanto, na presente pesquisa, levou-se em consideração a estrutura e as necessidades da empresa objeto do estudo, assim para o estudo foram selecionados os seguintes temas referentes à administração de gestão de pessoas:

- Recrutamento e seleção de pessoal;
- Análise e descrição dos cargos;
- Treinamento;
- Higiene e segurança do trabalho.

Segundo Lacombe e Heilborn (2016) o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos que são usados para atrair candidatos para as vagas existentes na empresa. Para Limongi-França e Arellano (2002), a seleção é a escolha, dentre todos os candidatos recrutados, aquele mais adequado à organização. Entretanto, antes de iniciar o recrutamento de candidatos, torna-se necessário efetuar um planejamento das necessidades de capital humano na organização (ANTONIO, 2013). Desta forma, na Figura 1, são especificadas as fases em que ocorre o planejamento do recrutamento.

Figura 1: Fases do planejamento do recrutamento



Fonte: adaptado de Chiavenato (2015)

Após realizar o planejamento das necessidades de capital humano dentro da organização, o processo de recrutamento pode ter início, podendo ser realizado através de dois meios: recrutamento interno e o recrutamento externo (CHIAVENATO, 2015). Segundo Dutra (2016), o recrutamento interno é realizado sobre os candidatos

que já estão trabalhando dentro da organização, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. Já o recrutamento externo, inicia-se com a abertura de uma vaga para busca de candidatos no mercado de trabalho, sendo realizado quando se almeja preencher

o cargo vago com candidatos externos à organização (DUTRA, 2016).

Uma vez que a organização já tenha o grupo de candidatos atraídos pelo recrutamento, pode se dar início a seleção (DESSLER, 2014). Para Chiavenato (2015) a seleção comporta dois modelos: de seleção (um candidato por vaga ou vários candidatos para uma vaga) e de classificação (vários candidatos para várias vagas).

De acordo com Chiavenato (2015), a seleção necessita apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar sua validade, ou seja, esse padrão ou critério se obtém a partir das características do cargo a ser preenchido. Assim, o autor afirma que o ponto de partida é a obtenção de informações sobre o cargo, as quais podem ser obtidas de cinco maneiras: descrição e especificação do cargo, aplicação da técnica dos incidentes críticos, requisição de empregado, análise do cargo no mercado e hipótese de trabalho.

Com as informações a respeito do cargo que precisa ser preenchido, o próximo passo é a escolha das técnicas de seleção adequadas para conhecer e escolher os candidatos (CHIAVENATO, 2015). Gil (2001) destaca que existem diversos procedimentos adequados para identificar as características pessoais

de cada candidato, com vista em possibilitar a seleção dos mais aptos, como entrevistas e testes psicológicos. Esses procedimentos – os métodos de seleção – permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado. As técnicas de seleção de pessoal mudam, portanto, conforme o nível ocupado pelo cargo na hierarquia da estrutura organizacional, nível que normalmente é preestabelecido na descrição e especificação do cargo (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). Assim, na prática deve-se escolher mais de uma técnica de seleção (ANTONIO, 2013).

Como fornecem suporte ao processo de seleção, a descrição e especificações de cargos possibilitam a definição das necessidades básicas de recursos humanos para as empresas (CHIAVENATO, 2016). Para Oliveira (2013), a descrição de cargos é um processo que tem por objetivo determinar, através da observação e estudo, os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo. Conforme Chiavenato (2016), geralmente as especificações concentram-se em quatro áreas de requisitos conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1: Fatores de especificações do cargo

Fatores de especificações	
Requisitos mentais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução essencial 2. Experiência anterior essencial 3. Adaptabilidade ao cargo 4. Iniciativa necessária 5. Aptidões necessárias
Requisitos físicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esforço físico necessário 2. Concentração visual 3. Destreza ou habilidade 4. Compleição física necessária
Responsabilidades por	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisão de pessoal 2. Material, ferramental ou equipamento 3. Dinheiro, títulos ou documentos 4. Contatos internos e externos 5. Informações confidenciais
Condições de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de trabalho 2. Riscos

Fonte: adaptado de Chiavenato (2016)

Pontes (2015) afirma que a entrevista é o melhor método para a obtenção dos dados pertinentes para se realizar a análise dos cargos. Desta maneira, Dessler (2014) ressalta que as informações da análise formam a base para as várias atividades inter-relacionadas da área de gestão de pessoas.

Segundo Milkovich e Boudreau (2010, p. 338), o treinamento pode ser definido como “processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. E conforme os autores existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento resultam no aumento da lucratividade, se analisados em longo prazo.

Para Chiavenato (2014), a higiene no trabalho está vinculada as condições ambientais de trabalho que garantem a saúde física e mental, e também com as condições de saúde e bem-estar dos indivíduos. Conforme o autor, os principais componentes do programa de higiene do trabalho são:

- Ambiente físico: iluminação, ventilação, temperatura, ruídos, conforto;
- Ambiente psicológico: relacionamentos agradáveis, atividade motivadora e agradável, eliminação de estresse, envolvimento pessoal e emocional;
- Saúde ocupacional: assistência médica preventiva.

No que tange a segurança no trabalho, pode ser entendida como o conjunto de medidas adotadas visando minimizar os acidentes de trabalho, as doenças ocupacionais, bem como para proteger a integridade e a capacidade de trabalho (ARAÚJO, 2004).

3 Metodologia

O objetivo da pesquisa foi realizar um diagnóstico e propor melhorias nas ações pertencentes à administração de gestão de pessoas em uma organização de insumos agrícolas. Com o intuito de atingir o objetivo proposto, o estudo apresentou natureza qualitativa e caráter descritivo. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não utiliza ferramentas estatísticas na análise dos dados. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013) os estudos

descritivos medem, avaliam, ou coletam dados sobre diversos aspectos para descrever a pesquisa.

Com relação aos procedimentos técnicos, a coleta de dados realizou-se por meio da técnica de estudo de caso. Segundo Gil (2008), o estudo de caso objetiva o conhecimento amplo e detalhado por meio de uma análise profunda de um ou de poucos objetos de pesquisa. Além disso, Yin (2015) afirma que os dados podem vir de seis fontes: documentos (pesquisa documental), registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Na coleta dos dados utilizaram-se os seguintes procedimentos: acompanhamento das rotinas diárias através da observação direta, pesquisa documental (documentos provenientes da empresa) e entrevistas. Dessa forma, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com os dois sócios-proprietários, e também com três consultores de negócios seniores, os quais apresentam maior conhecimento da estrutura organizacional e das rotinas da empresa. Assim, não foi estabelecido um roteiro para as entrevistas, e os entrevistados foram questionados referentes aos seus conhecimentos com relação à empresa, permitindo traçar quais são as características e quais devem ser aspectos a melhorar nas ações voltadas à área de gestão de pessoas. Desse modo, para registrar as entrevistas, utilizou-se um diário de campo e gravações dos áudios, possibilitando sua transcrição e análise posterior.

Após a transcrição dos dados, por se tratar de uma pesquisa qualitativa e descritiva, a interpretação dos dados deu-se pelo procedimento de análise de conteúdo. Tal processo é definido por Bardin (2014) como uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não verbal, assim a análise de conteúdo não deixa de ser uma interpretação baseada nas percepções do pesquisador. As categorias de análise englobaram as ações dos subsistemas de gestão de pessoas analisados na pesquisa: recrutamento e seleção, análise e descrição dos cargos, treinamento e higiene e segurança no trabalho.

4 Resultados

Os resultados encontram-se divididos em três etapas: (1) Caracterização da organização; (2) Diagnóstico das ações da administração de gestão de

peçoas; (3) Sugestões de melhoria para as ações da administração de gestão de peçoas.

4.1 Caracterização da organização

A organização objeto da atual pesquisa foi fundada a mais de 30 anos no município de São Gabriel/RS e atualmente apresenta estrutura familiar, médio porte e oferece soluções integradas para o segmento do agronegócio (insumos agrícolas e assistência técnica para as lavouras). O mercado-alvo da empresa são os produtores rurais das culturas de soja, milho, arroz, canola e cevada dos municípios de São Gabriel, Lavras do Sul, Santa Margarida, Caçapava do Sul e Vila Nova do Sul, todos localizados na região da Campanha Gaúcha. Além disso, nos dias atuais a organização é constituída por três sócios proprietários, além de oito colaboradores, sendo sua estrutura física formada pela loja (escritório), depósito e frota de veículos.

4.2 Diagnóstico das ações da área de gestão de peçoas

Com relação ao recrutamento e seleção de peçoal, verificou-se que o recrutamento na organização pode ser externo ou interno, feito conforme a necessidade de peçoal (em caso de alguma demissão, por exemplo), sendo realizado através de arquivos de currículos de candidatos que os deixaram na empresa, bem como através da indicação de peçoas pelos colaboradores da empresa. Já a seleção realizada comporta os dois modelos propostos por Chiavenato (2015), ou seja, pode haver vários candidatos para uma vaga (modelo de seleção), bem como apenas um candidato disputando uma vaga (modelo de classificação). Então, para realizar a seleção, o diretor operacional da empresa, realiza uma entrevista com o(s) candidato(s) para a análise das suas competências, para assim verificar se ele está apto para o cargo. O processo de recrutamento e seleção da organização é exposto na Figura 2.

Figura 2: Processo de recrutamento e seleção da organização

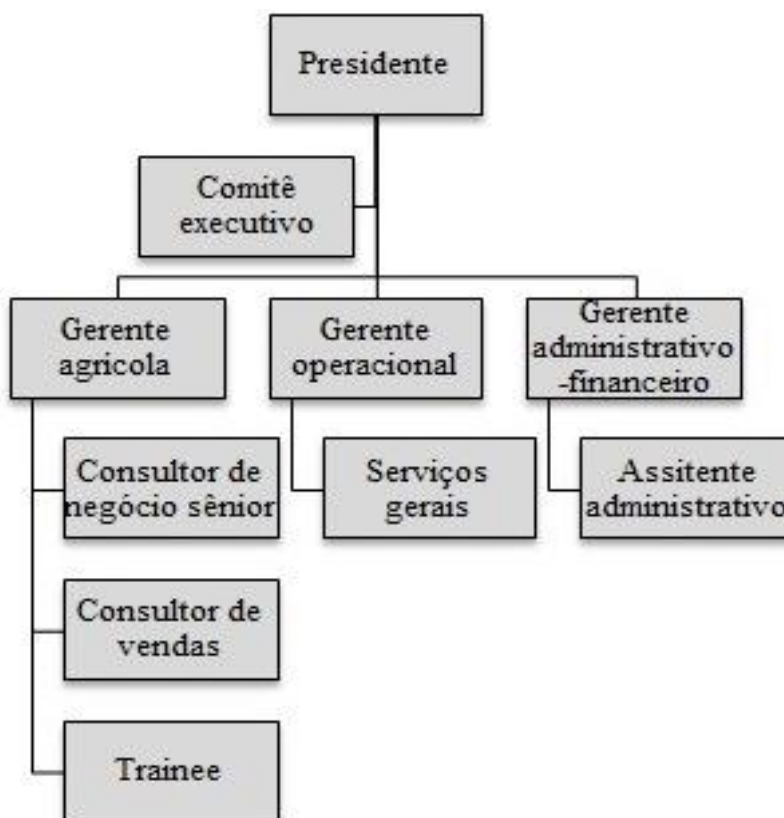


Fonte: elaborado pelos autores (2016)

Referente à análise e descrição dos cargos, evidenciou-se que atualmente a organização é composta por onze colaboradores: um diretor presidente (fundador e sócio), três gerentes (dois são sócios), quatro consultores seniores, dois assistentes

administrativos e um responsável pelos serviços gerais. Como é possível observar, devido ao seu pequeno quadro de funcionários, a organização possui apenas três departamentos. O organograma é apresentado na Figura 3.

Figura 3: Organograma da organização



Fonte: adaptado do Manual de Cargos e Funções da empresa (2013)

A organização possui um Manual de Cargos e Funções (2013), que descreve as atribuições de cada cargo. O diretor presidente é responsável por presidir a empresa, estabelecendo políticas e desafios ao comitê executivo, aprovar o resultado das reuniões e acompanhar e avaliar o desempenho da empresa. O comitê executivo, formado pelos três sócios proprietários (diretor presidente e dois gerentes), deve representar a empresa, zelar pelo interesse dos sócios e estabelecer estratégias e normas.

A gerência é formada por dois sócios proprietários, e um dos filhos do diretor presidente. Assim, com relação aos gerentes, o gerente operacional é responsável pelos aspectos relacionados ao marketing comercial, bem como pela logística da empresa, além de auxiliar os demais gerentes, e realizar atividades inerentes à área de gestão de pessoas (recrutamento e seleção de pessoal). O gerente administrativo-financeiro é responsável pelas rotinas contábeis e financeiras da empresa. E o gerente comercial agrícola é responsável pelas compras junto aos fornecedores, e ao processo de vendas junto com os consultores. Os

assistentes administrativos dão suporte às atividades administrativas da empresa, como por exemplo: emissão de notas fiscais.

Os consultores de negócio seniores são responsáveis pela comercialização dos defensivos agrícolas e atendimento dos grandes clientes (maiores produtores). Já os consultores de vendas possuem as mesmas funções dos consultores de negócios seniores, entretanto, seu foco é o atendimento dos demais clientes. E os trainees, são responsáveis por dar suporte e apoio aos consultores de negócio. Por fim, os colaboradores de serviços gerais são responsáveis pela limpeza e organização das instalações físicas da empresa.

Sobre os treinamentos ofertados pela organização, pôde-se constatar que esta proporciona diversos treinamentos para os seus consultores de negócios seniores e consultores de vendas, nos quais são abordados conteúdos referentes ao atendimento aos clientes, conhecimento dos produtos e técnicas de vendas.

Por fim, no que tange aspectos relacionados à higiene e segurança no trabalho, evidenciou-se que a

organização apresenta Certificado Estadual de Registro de Empreendimento de Agrotóxicos e Afins, Alvará Municipal de Licença Para Localização, Certificado de Inscrição no Registro Nacional de Sementes e Mudanças (Renasem), Alvará de Prevenção e Proteção Contra Incêndios. Assim, verifica-se que a empresa atende a legislação e proporciona um ambiente seguro (físico) aos seus colaboradores. Além disso, devido à cultura organizacional, há um agradável ambiente psicológico, onde todos procuram manter um bom relacionamento. Com relação à prevenção de acidentes, é ofertado aos consultores de vendas, os quais transportam e

manuseiam as embalagens dos produtos (agrotóxicos), treinamento referente ao transporte de cargas perigosas. Sobre a prevenção de roubos, a organização é monitorada 24 horas por uma empresa de segurança, e possui portão eletrônico e alarme, proporcionando maior segurança. E toda a mercadoria que se encontra no estoque (defensivos) possui seguro.

Portanto, tendo como base o diagnóstico realizado nas ações de gestão de pessoas da organização, foram definidos os pontos fortes, bem como os pontos que necessitam de melhorias, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2: Resumo dos pontos fortes e a melhorar das ações da área de gestão de pessoas

Atividade	Pontos Fortes	Pontos a Melhorar
Recrutamento e seleção de pessoal	Baixa rotatividade	O gestor responsável não possui cursos de formação para selecionar novos colaboradores
Análise e descrição do cargo	A empresa possui o Manual de Cargos e Funções, com a descrição e especificação de todos os cargos	O Manual de Cargos e Funções está desatualizado
Treinamento	Oferecimento de diversos cursos de capacitação para os consultores	Apenas os consultores realizam treinamentos
Higiene e segurança no trabalho	Agradável ambiente de trabalho (psicológico e físico), bem como o atendimento da legislação	A empresa não oferece plano de saúde aos seus colaboradores. Além disso, não realiza avaliações e <i>feedbacks</i> de maneira adequada com os colaboradores (ambiente psicológico)

Fonte: elaborado pelos autores (2016)

4.3 Sugestões de melhoria para as ações da área de gestão de pessoas

Referente ao processo de recrutamento e seleção de pessoal evidenciou-se que o recrutamento só ocorre quando há necessidade de pessoal, e a organização tem baixa rotatividade, assim não é necessário aperfeiçoamento das técnicas de recrutamento e seleção. Mas, sugere-se que o gestor

responsável pelo recrutamento e seleção realize cursos voltados a gestão de pessoas, para que assim, tenha um aperfeiçoamento acerca da análise das competências dos candidatos. De acordo com Xavier (2006) existem vários erros que podem ser cometidos pelos gestores no momento de seleção de novos colaboradores, dentre eles quando um gestor seleciona um colaborador errado ou fora dos padrões do cargo e que possam trazer problemas futuros.

Portanto, segundo o autor, para se ter um bom desempenho no processo de seleção e não ter dificuldades futuras, a organização necessita possuir um gestor qualificado nas atividades da área de gestão de pessoas.

Com relação à descrição e especificação dos cargos, concluiu-se que o manual que a empresa possui pode ser atualizado. Portanto, é sugerido que o manual seja elaborado de acordo com o modelo proposto por Chiavenato (2016), que foi discutido no referencial teórico, onde constam os requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades e condições de trabalho, para que assim se torne mais amplo e aborde todas as dimensões envolvidas em cada cargo. Para atualizar as informações do Manual dos Cargos, conforme afirma Chiavenato (2016), os gestores podem realizar entrevistas com os colaboradores, técnica que é destacada por Pontes (2015) como o melhor método para a obtenção dos dados pertinentes para se realizar a análise dos cargos.

Nos aspectos tangíveis a oferta de treinamentos pela organização, é sugerido que a mesma proporcione a todos os seus colaboradores treinamentos referente ao atendimento aos clientes, pois todos eles, de alguma maneira, possuem contato com os clientes. Assim, torna-se importante o investimento em treinamentos para aperfeiçoar as habilidades dos colaboradores, melhorando o atendimento e a eficiência na prestação dos serviços (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Por fim, sobre a higiene e segurança no trabalho sugere-se à organização ofertar a todos os colaboradores treinamentos sobre o manuseio dos produtos, prevenção de incêndios e prevenção de acidentes. Além disso, também se sugere a elaboração de um manual para ser distribuído a todos os colaboradores sobre essas temáticas. Outra sugestão é o investimento na saúde ocupacional e ofertar um plano de saúde aos seus colaboradores, pois devido ao contato com os produtos tóxicos, torna-se essencial a realização de consultas médicas anuais e um bom plano de saúde, para evitar possíveis contaminações. Corroborando com a literatura, Silva *et al.* (2009)

afirmam que os acidentes de trabalho e as doenças ocupacionais são consequências da execução da atividade laboral envolvendo à exposição a produtos maléficis à saúde, no caso da organização estudada, os colaboradores tem contato com os defensivos agrícolas, os quais podem prejudicar a saúde dos colaboradores, ressaltando a importância do oferecimento de um plano de saúde. Portanto, os gestores precisam avaliar todas as situações de risco que os colaboradores possam estar envolvidos, para realizar a conscientização e minimizar os riscos de acidentes (CHIAVENATO, 2014).

Com relação ao ambiente psicológico, sugere-se que os gestores comecem a realizar avaliações com os seus colaboradores, com o objetivo de: avaliar seu desempenho, aumentar seu comprometimento, melhorar os aspectos pessoais e profissionais. Para isso, a organização pode contratar uma empresa terceirizada especialista em gestão de pessoas, bem como os gestores podem realizar cursos voltados à realização de avaliações junto aos seus colaboradores. Assim, os colaboradores poderão realizar entrevistas com uma psicóloga para a sua constante avaliação, sendo que a periodicidade das entrevistas será definida pelos gestores. Além disso, também se sugere que os gestores responsáveis pela empresa realizem treinamentos referentes à retenção e aperfeiçoamento de seus colaboradores, para que assim, os gestores possam realizar *feedbacks* de maneira mais adequada. Desse modo, os funcionários se tornam mais dispostos a cooperar com os projetos propostos pela organização quando começam a acreditar no real comprometimento dos seus gestores (LANGFORD ROWLINSON; SAWACHA, 2000). E nesta participação em conjunto, gestores-colaboradores, torna-se possível o sentimento de responsabilidade coletiva, tornando-se fator decisivo para o sucesso da mudança (CHOUDHRY; FANG; MOHAMED, 2007).

Portanto, de maneira sintética, no Quadro 3 são expostos os pontos a melhorar e as respectivas sugestões de melhorias nas ações da área de gestão de pessoas da organização estudada.

Quadro 3: Sugestões de melhoria propostas para as ações da área de gestão de pessoas

Atividade	Pontos a melhorar	Sugestões de melhoria
Recrutamento e seleção de pessoal	O gestor responsável não possui cursos de formação para selecionar funcionários	O gestor responsável realize cursos para aperfeiçoar a seleção de novos colaboradores
Análise e descrição do cargo	O Manual de Cargos e Funções está desatualizado	Atualização do Manual de Cargos e Funções com base no modelo proposto por Chiavenato (2016)
Treinamento	Apenas os consultores realizam treinamentos	Proporcionar a todos os colaboradores treinamentos sobre atendimento aos clientes
Higiene e segurança no trabalho	A empresa não oferece plano de saúde aos seus colaboradores. Além disso, os gestores não realizam avaliações de desempenho e os <i>feedbacks</i> não são realizados de maneira adequada com os colaboradores (ambiente psicológico)	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertar a todos os colaboradores treinamentos sobre o manuseio dos produtos, prevenção de incêndios e prevenção de acidentes; e elaboração de um manual sobre essas temáticas; • Investimento na saúde ocupacional e ofertar um plano de saúde aos colaboradores; • Gestores comecem a realizar avaliações de desempenho com os seus colaboradores por meio de cursos ou contratação de empresa terceirizada especialista em gestão de pessoas; • Gestores realizem treinamentos referentes à realização de <i>feedbacks</i> de maneira adequada, para proporcionar retenção e aperfeiçoamento de seus colaboradores.

Fonte: elaborado pelos autores (2016)

5. Considerações finais

O objetivo da presente pesquisa foi realizar um diagnóstico e propor melhorias nas ações pertencentes à área de gestão de pessoas em uma empresa revendedora de defensivos agrícolas, localizada no município de São Gabriel/RS. Assim, com base no referencial teórico apresentado, fez-se um levantamento das características da organização em ações cabíveis a área de gestão de pessoas.

Dessa maneira, diversos aspectos positivos foram visualizados durante a realização do diagnóstico da empresa. Devido a esses aspectos, pode-se compreender que a organização estudada possui diferenciais competitivos nas suas ações de gestão de pessoas, mas também através do

diagnóstico realizado também se evidenciou algumas necessidades de melhorias.

Em um primeiro momento, realizou-se a caracterização da empresa, então, verificou-se que ela está a mais de 30 anos no mercado oferecendo soluções integradas para o agronegócio, sendo fornecedora de insumos agrícolas e prestadora de assistência técnica nas lavouras. Assim, a organização atende a produtores rurais que se encontram nas cidades da região, conta com onze colaboradores e tem sua estrutura física composta pela loja, depósito e frota de carros.

Na sequência, realizou-se o diagnóstico das ações realizadas na área de gestão de pessoas, abordando as seguintes temáticas: recrutamento e seleção de pessoal; análise e descrição dos cargos;

treinamento; higiene e segurança no trabalho. E dentre as sugestões de melhoria, foi proposto à realização de treinamentos para melhorar a análise das competências dos candidatos; realização de treinamento para todos os colaboradores sobre atendimento ao cliente; atualização do Manual de Cargos e Funções da empresa; a oferta de um plano de saúde para os colaboradores e acompanhamento da saúde ocupacional; contratação de uma empresa especialista em gestão de pessoas para realizar constantes avaliações com os colaboradores, bem como a realização de cursos por parte dos gestores para poderem avaliar seus colaboradores; e, por fim, sugeriu-se que os gestores realizem treinamentos para que possam melhorar a realização de *feedbacks* junto aos seus colaboradores.

Como limite da presente pesquisa destaca-se a realização de um diagnóstico empresarial apenas nas ações voltadas a administração de gestão de pessoas em apenas uma empresa. Portanto, como sugestão para novos estudos na empresa, destaca-se a realização de diagnósticos nas demais áreas e processos administrativos, para que assim, a empresa tenha uma visão sistêmica acerca de todas as suas áreas de gestão. Além disso, também se sugere a realização de estudos de casos em outras empresas pertencentes ao setor agrícola, para que as análises possam servir de base para auxiliar a gestão e atuação das organizações que atuam nesse setor.

Dessa maneira, espera-se que a organização analisada utilize as sugestões de melhoria propostas, para que assim possa aprimorar seus processos no que tange as suas ações de gestão de pessoas, sendo possível aumentar seu diferencial competitivo junto ao mercado no qual está inserido. Além disso, espera-se que este estudo de caso possa servir de base para a realização de diagnósticos e propostas de melhorias em outras organizações que atuam no segmento do agronegócio, as quais contribuem de forma significativa para o desenvolvimento do Brasil.

Referências Bibliográficas

Agronegócio deve ter crescimento de 2% em 2017. PORTAL BRASIL. Disponível em: <[http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/12/agronegocio-deve-ter-](http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/12/agronegocio-deve-ter-crescimento-de-2-em-2017)

crescimento-de-2-em-2017.> Acesso em: 21 fev. 2017.

ANTONIO, S. dos P. Análise do processo de recrutamento e seleção de pessoas para empresas públicas de Benguela – Angola. 2013. 97 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais), Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, 2013.

ARAUJO, G. M. de. Elementos do Sistema de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional. 1 ed. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde Editora, 2004.

ARAUJO, N. B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L. A. Complexo Agroindustrial – o "Agribusiness Brasileiro". Agrocere: São Paulo, 1990.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. LDA: Lisboa, 2014.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7. ed. Barueri: Manole, 2016.

CHIAVENATO, I. Gerenciando com as pessoas. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. Iniciação à administração de recursos humanos. 4. ed. Manole: Barueri, 2010.

CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa. 8. ed. Barueri: Manole, 2015.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. 10. ed. São Paulo: Campus, 2015.

CHOUDHRY, R. M.; FANG, D.; MOHAMED, S. The nature of safety culture: a survey of the state-of-the-art. Safety Science, v. 45, n. 10, p. 993-1012, 2007.

- DESSLER, G. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2014.
- DUARTE, L. Agronegócio Brasileiro e Mercados Globalizados. PORTAL ADMINISTRADORES, 17 fev. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/agronegocio-brasileiro-e-mercados-globalizados/10510/>> Acesso em: 27.07.2016.> Acesso em: 22 fev. 2017.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas. 2001.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. Administração: Princípios e Tendências. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- LANGFORD, D.; ROWLINSON, S.; SAWACHA, E. Safety behavior and safety management: its influence on the attitudes in the UK construction industry. Engineering Construction and Architectural Management Journal, v. 7, n. 2, p. 133-140, 2000.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- LOURENZANI, W.L.; SOUZA FILHO, H.M.; BANKUTI, F.I. Gestão da empresa rural: uma abordagem sistêmica. In: Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares, 4., 2003, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2003.
- MELO, C. O. de; SILVA, G. H. da. Desenvolvimento rural dos municípios da região sudoeste paranaense: uma proposta de medida através da análise fatorial. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 16, n. 1, p. 33-45, 2014.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos. 8. ed. Atlas: São Paulo, 2010. p. 338.
- OLIVEIRA, A. de. Manual de descrição de cargos e salários. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- PIB do Agronegócio cresceu 4,28% nos primeiros dez meses de 2016. CANAL RURAL, 27 jan. 2017. Disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/noticias/agricultura/pib-agronegocio-cresceu-428-nos-primeiros-dez-meses-2016-65802>>. Acesso em: 21 fev. 2017.
- PONTES, B. R. Administração de cargos e salários: carreira e remuneração. 17. ed. São Paulo: LTr, 2015.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, M. del P. B. Metodologia de pesquisa. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.
- SANTOS, G.J.; MARION, J.C.; SEGATTI, S. Administração de custos na agropecuária. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCATENA, M. I. C. Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- SILVA, G. G. J. *et al.* Considerações sobre o transtorno depressivo no trabalho. Revista Brasileira de Saúde Operacional, v. 34, n. 119, p. 79-87, 2009.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A.M. Gestão com as pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- XAVIER, R. Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios a as soluções. São Paulo: Gente, 2006
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.