A GESTÃO DE PESSOAS E O ENFOQUE NO FATOR HUMANO DAS ORGANIZAÇÕES NO SETOR DE LOGÍSTICA

Simone dos Santos Rodrigues[1], José Augusto Rota[2], Adriane Belluci Belório de Castro[3]

[1] Pedagoga e graduanda em Logística Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Botucatu, SP, Brasil. Email: simone.rodrigues78@hotmail.com
[2] Professor Especialista da Faculdade de Tecnologia de Botucatu, SP, Brasil, E-mail: rotaja1@hotmail.com
[3]Professora da Faculdade de Tecnologia, Botucatu, SP, Brasil. E-mail: acastro@fatecbt.edu.br.

Palavras-chave: Capacitação. Gestão de pessoas. Logística.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar a importância dada para as pessoas nas organizações, pois atualmente as empresas estão investindo cada vez mais em equipamentos de movimentação e transporte, tecnologia da informação (TI), estrutura de armazéns, máquinas tecnologicamente avançadas, estrutura logística, entre outros. Porém, além desses investimentos, os colaboradores envolvidos no processo, devem possuir um conjunto de habilidades e de conhecimento pleno sobre as atividades que desenvolvem, para que não haja impactos negativos nos resultados da empresa.

Além da necessidade de uma eficaz capacidade de gestão empresarial nos dias de hoje, sabe-se também da grande importância da logística em todo processo produtivo da empresa, desde seu mais distante fornecedor até o mais longínquo cliente.

Nesse contexto, ocorre que algumas empresas não se atentaram a um detalhe importante: a seleção, admissão e treinamento de seus funcionários, os quais devem estar bem preparados para desempenhar as atividades do dia a dia de forma eficiente.

Segundo Warren Bennis (2002), bons líderes fazem as pessoas sentirem que elas estão no centro das coisas, e não na periferia. Cada um sente que ele ou ela faz a diferença para o sucesso da organização. Quando isso acontece, as pessoas se sentem centradas e isso dá sentido ao seu trabalho.

Essa preparação deve envolver os funcionários de todos os níveis hierárquicos da empresa, independentemente das funções. Todos os integrantes da empresa precisam estar informados sobre os objetivos e metas da mesma e incentivados para uma cultura desenvolvimentista em busca de resultados sustentáveis.

Sabe-se que, contemporaneamente, a capacitação dos funcionários é um dos grandes responsáveis pelo sucesso organizacional. Dessa forma, as organizações devem oferecer programas de treinamento e capacitação dos colaboradores, sendo esse um processo contínuo de autodesenvolvimento, orientando-os e incentivando-os principalmente para a tomada de decisões mais complexas.

Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais (CHIAVENATO,1999).

Empresas líderes em seu segmento já constataram que o sucesso está nas mãos de seus recursos humanos e, por isso, investem pesado na capacitação de seus funcionários. Tais empresas já perceberam que o saldo da relação custo/benefício é compensador. Cada organização encontra a solução que melhor atenda às suas necessidades, mas o mercado tem sinalizado para a tendência das universidades corporativas, pois essas atendem às necessidades específicas de cada cadeia de suprimentos, diferentemente dos cursos regulares de formação e capacitação profissional, oferecidos pelas escolas técnicas, faculdades e universidades, que objetivam uma formação mais generalista. Como o custo para montar e

manter as unidades é muito alto, existem as universidades setoriais, que atendem um segmento da economia e são mais viáveis para pequenas e médias empresas.

As empresas devem realizar diagnósticos sobre as necessidades de treinamento e capacitação, para que possam traçar um plano sistêmico de ação, envolvendo todos os níveis hierárquicos e seus respectivos colaboradores. As pessoas e o treinamento são meios indispensáveis para o sucesso de qualquer organização que deseja se manter competitiva,neste caso em especial os funcionários da área de Logística, objeto deste trabalho.

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas (GP) passa a desenvolver um papel fundamental nas organizações. Desde a Era Industrial, a GP vem se aprimorando para atender às necessidades das empresas em desenvolver e manter talentos, tornando-se mais competitivas no mercado. Para isso, torna-se indispensável "fornecer benefício, programas educacionais, treinamentos e recompensas que ajudem a cuidar do bem-estar total dos funcionários". (WAH; COMEAU-JIRCHNER, 2000, p. 1)

Sabemos que a tecnologia avança com rapidez, em alguns momentos facilita nossa vida, mas em outras devido à velocidade com que as informações são atualizadas, é difícil para o homem acompanhar, ficando assim desatualizado e ultrapassado, o que acarreta a falta de qualificação em algumas profissões.

É dentro desse contexto que a Gestão de Pessoas ganha importância estratégica para viabilizar o pleno desenvolvimento da Logística das empresas e do país, bem como garantir-lhes uma posição de destaque no mundo globalizado.

Vive-se em uma sociedade constituída por organizações, contudo não se pode descartar o fato de que as organizações são constituídas por pessoas. Nessa equação, o que se percebe é uma complementaridade, de forma que as organizações dependem das pessoas que nelas trabalham para "produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos". (CHIAVENATO, 2002, p. 4)

Por outro lado, as pessoas "dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais". (CHIAVENATO, 2002, p. 5).

A partir dessas premissas, este estudo tem como propósito analisar as abordagens que os setores de Logística de algumas empresas instaladas na cidade de Botucatu, Estado de São Paulo, apresentam com relação à qualificação, conhecimento e habilidades dos seus funcionários, e conhecer os programas de treinamento e capacitação profissional realizados para que supram as eventuais necessidades desse setor através do fator humano existentes em cada empresa.

MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo realizado foi feito a partir de uma pesquisa bibliográfica a respeito do assunto sobre a gestão de pessoas e a logística, utilizando-se de artigos científicos e livros de administração e gestão com o objetivo de destacar a importância das pessoas nas organizações.

Além disso, pretendeu-se identificar os parâmetros que são considerados, na atualidade, eficazes na condução dos negócios e das pessoas. Optou-se por autores que já participaram e realizaram pesquisas sobre atributos, práticas, comportamentos, personalidade e características de líderes que obtiveram resultados eficazes neste início de século em que se observam constantes e rápidas mudanças. Os autores, citados neste artigo, destacam que as organizações buscam o aperfeiçoamento das qualidades e aptidões dos seus colaboradores.

Foram utilizados também recursos de mídia e internet.

Para a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa baseada em bibliografia especializada. Optou-se por um estudo empírico através de um questionário com questões abertas e semiestruturadas, aplicado para gestores da área de logística de duas empresas. Este tipo de investigação, indutivo e descritivo, é de caráter qualitativo e contempla uma visão subjetiva, na medida em que os indivíduos entrevistados estão inseridos em um contexto histórico-social e assumem um papel social dentro da instituição analisada.

Para a coleta de dados, foram selecionadas empresas com grande influência econômica na cidade de Botucatu, onde estão instaladas, e na microrregião, as quais atendiam aos seguintes critérios: são reconhecidas legalmente, apresentam setores de logística e demonstraram interesse em participar e contribuir para o estudo. No artigo, as empresas terão sua identificação preservada e serão designadas apenas como empresa A e empresa B.

A empresa A atua no ramo de encarroçadora de ônibus, é líder na produção de carrocerias urbanas, tem sua sede localizada na cidade de São Paulo – Estado de São Paulo, possui aproximadamente 4.000 colaboradores em empregos diretos.

A empresa B é uma grande empresa que oferece soluções de logística para as principais multinacionais que atuam no Brasil. Opera em todo o território nacional com todos os tipos de produtos e mercadorias.

A pesquisa em seu conteúdo foi formulada com questões relativas a forma de contratação dos profissionais de Logísticas, bem como sua atribuições e exigências do cargo e também o sistema de capacitações existentes nas empresas para melhorar a qualificação dos seus funcionários.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a realização das entrevistas nas empresas com seus respectivos gestores de logística e, principalmente, depois de analisadas as respostas dadas nos questionários, pôde-se identificar alguns pontos importantes que vão ao encontro dos aspectos abordados e analisados pelos especialistas referenciados neste estudo. Alguns destes aspectos podem ser objetos de aprendizado e até mesmo potenciais oportunidades de melhoria para as empresas.

Para a diretoria da empresa A, os treinamentos são desenvolvidos porque os gestores acreditam que todos os colaboradores são muito importantes para a empresa, uma vez que estes buscam investir nas pessoas, em qualidade de vida, educação, treinamento e melhores condições de trabalho. O Departamento de Recursos Humanos procura manter todos os colaboradores informados quanto aos procedimentos e atividades da empresa, tais como: reuniões diárias, visitas da gerência à linha de produção e outras áreas afins.

De acordo com a empresa, os treinamentos e cursos são normalmente realizados à medida que verificam as necessidades do setor, porém existem muitos treinamentos de gestão, administração e alguns internos do departamento, mas sempre norteados pela necessidade.

O perfil do colaborador é baseado em um procedimento padrão que se baseia em documentação, descrições já preestabelecidas, dinâmicas e testes de acordo com o cargo.

Os resultados confirmam o que Garcia (2006) afirma sobre a importância da qualificação dos funcionários, visto que isso representa diminuição de custos de desperdícios na produção e serviços. Isso resulta num melhor aproveitamento dos recursos.

As qualificações acontecem normalmente dentro do ambiente de trabalho, pois se avalia muito os resultados individuais, que logicamente são afetados pelo maior ou menor nível de instrução e conhecimento do indivíduo e com isso acreditam que não são somente cursos que habilitam um bom profissional, mas também o seu desempenho no dia a dia.

Para a empresa, o termo “Profissional de Logística” é muito abrangente, portanto não tem como definir este bom profissional, as quais possuem em seu quadro funcional desde carregadores, estoquistas e separadores, que seria de bom grado serem exemplos de assiduidade e performance diária, até profissionais que devem acumular conhecimentos de informática, administração e nível alto de informações e práticas logísticas. Cada um, dentro de sua função, deve ter o melhor nível de atividade correspondente à necessidade da empresa.

Para a empresa B, o diferencial está nos seres humanos. Ela acredita e investe nas pessoas, tendo como objetivo desenvolver o talento e o potencial humano dentro da organização, para que possa desenvolver neles um perfil de intraempreendedor.

Busca-se, nessa empresa, a satisfação pessoal pretendendo alcançar a eficácia profissional e, assim, garantir a excelência no mercado. Acredita-se que, proporcionando o desenvolvimento do potencial humano, se possa oferecer oportunidade para que os

colaboradores trilhem caminhos sustentáveis de autoconhecimento e desenvolvimento. Desse modo, a liderança assume papel fundamental no sucesso das ações e resultados da empresa.

Os colaboradores da empresa B recebem treinamento intenso de liderança pessoal, e interpessoal e desenvolvimento para que ocupem o cargo com resiliência, profissionalismo, eficiência e foco no melhor resultado para o cliente e acima de tudo respeitando os seres humanos.

De acordo com a pesquisa, logo quando o funcionário entra na empresa, existe um treinamento voltado às necessidades da empresa. A contratação de funcionários especializados na área de logística auxilia muito no processo de sincronia. O método para mantê-los informados é de repassar e-mails diários aos colaboradores com as novidades do setor, e contato direto com os clientes.

O perfil dos candidatos é solicitado pelos gestores ao setor de Recursos Humanos por meio de um desenho de cargos. Este, por sua vez, busca no mercado de trabalho candidatos que tenham todos os requisitos essenciais para trabalhar na área.

Visa, primeiramente, no colaborador, vontade e disposição para atuar em equipe, o que não é tarefa simples, pois a fábrica está em constante mudança para se adequar ao mercado. Capacidade de liderança, muita iniciativa, capacitação na área, concentração, criatividade e vontade de aprender, também fazem parte dos requisitos.

CONCLUSÂO

A partir dos resultados coletados, pode-se concluir que as empresas analisadas têm consciência da importância das pessoas na formação das equipes. Estão preocupadas com a qualidade de seus processos em todos os aspectos, o que reforça a real importância das pessoas na organização.

Pode-se afirmar que o diferencial, nessas empresas, é feito pelos funcionários que possuem capacidade de comunicação, espírito de equipe, liderança, percepção da relação custo-benefício, foco nos resultados, iniciativa, vontade de assumir riscos e agilidade na adaptação a novas situações, através do comprometimento, motivação, disciplina a busca constante de conhecimento e da habilidade no relacionamento pessoal. E, quanto mais as pessoas assumirem esses papéis, mais fortes se tornarão as organizações.

As pessoas das organizações, independente de suas posições, devem estar voltadas para o pensamento de agregar valor à empresa, aos clientes, e ao seu próprio conhecimento através de uma abordagem mais competitiva e humana do capital intelectual.

Um olhar cuidadoso e diferenciado da liderança da organização sobre o fator humano é uma das chaves para o sucesso na gestão.

Segundo Peter Senge (2007) um enfático defensor do fator humano nas organizações, teoriza que os processos de reorganização, reengenharia, programas de redução de custos ou até a implementação de um sistema de gestão empresarial podem ser feitos de cima para baixo, com resultados normalmente frustrantes. "Mas, se você quer alterações organizacionais profundas, é preciso que haja mudança dentro das pessoas".

Por isso, a gestão de pessoas na logística deve representar a forma como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não devem ser apenas vistos como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. Deve-se considerar o erro humano, assim, aperfeiçoar os funcionários significa obter melhores resultados e com isso gerar redução de custos e tempo.

O pensamento que deve ser adotado, portanto, é de não mais administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas. Esse é o novo espírito, a nova concepção que deveria ser adotado pelas organizações que pretendem atingir a excelência.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. A nova liderança. In: JÚLIO, Carlos Alberto e SILIBI NETO, José. (Org.) Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos – Edição Compacta, 7ª ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

COMEAU, Cheryl, Kirchner, WAH, Louisa. A gestão holística. HSM Management, ano 4, n. 22, set./out. 2000.

GARCIA, R. Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de produção**:** as visões de Marshall, Krugman e Porter. Revista Ensaios FEE, v.27, n.2. 2006.

SENGE, Peter [et al] Presença: propósito humano e o campo do futuro. São Paulo: Cultrix, 2007.