



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

GESTÃO DE PESSOAS: LIÇÕES APRENDIDAS COM O CASO DA CÓDICE ENGENHARIA

Glauco Medeiros Borges

Faculdade Capivari (FUCAP)
Graduando em Engenharia de Produção
glaucomborges@gmail.com

Fernanda Kempner-Moreira

Faculdade Capivari (FUCAP)
Professora do curso de Engenharia de Produção
kempnereletrica@hotmail.com



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa Códice Engenharia Pesada¹ possui alguns problemas relacionados à gestão de pessoas. Precisa manter sua equipe sempre unida, até porque são elas que desempenham um papel fundamental dentro da organização, contribuindo para o alcance dos seus objetivos e o crescimento contínuo.

O ramo de Mineração e Pavimentação Asfáltica, atividade em que a empresa está inserida, é de alta concorrência, e boa parte dos consumidores provêm das obras públicas. Entretanto, com a desaceleração do crescimento e a crise econômica em que o país se encontra, a concorrência fica ainda mais acirrada onde na maioria das vezes a boa comunicação, pessoas treinadas, motivadas e capacitadas fazem a diferença na hora de comercializar o seu produto.

É uma empresa nacional representante exclusiva para Santa Catarina e Paraná das grandes empresas fabricantes de equipamentos nos seguimentos de Mineração e Pavimentação Asfáltica. Fundada em janeiro de 1994, tendo como principal objetivo atender o mercado de máquinas e equipamentos para os estados de Santa Catarina e Paraná. Com o falecimento do fundador em 2002, os dois irmãos, filhos do então fundador, assumem a direção e gestão da empresa trazendo aos seus clientes, além da larga experiência de seu pai, o conhecimento técnico que ambos já possuíam, pois já eram atuantes na empresa e hoje acumulam mais de 20 anos de experiência no ramo, mais parceiros e mais clientes somam para tornar a empresa ainda mais forte e competitiva no mercado atuante, hoje contando inclusive com fabricantes multinacionais do setor.

Apesar do baixo número de empresas do mesmo seguimento, a busca por uma fatia do mercado é sempre muito disputada. Os principais concorrentes atuantes do mercado de Pavimentação Asfáltica são: Ciber Equipamentos Rodoviários; Ticel Equipamentos; Ammann Group e; Margui Máquinas, a área de Mineração os concorrentes são: Metso; Sandvik e; Furlan. O atual cenário da economia brasileira baixou consideravelmente o índice de investimento previsto para o ano de 2015 e 2016.

¹ Nome fictício



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Por ser um mercado um tanto restrito e até mesmo pouco conhecido, com poucas empresas do ramo, o recrutamento e seleção de pessoal torna-se muito complicado, pois se trata de uma venda técnica onde o colaborador precisa de um conhecimento específico, precisando se adaptar de forma rápida.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

O período dos acontecimentos se deu no ano de 2016, ano em que a empresa terceirizada prestou serviço de consultoria em gestão de pessoas na organização. Essa consultoria era realizada por meio de visitas e reuniões mensais para treinamento e direcionamento dos colaboradores recém-contratados.

As práticas que nortearam o percurso metodológico deste relato foram diálogos e análises comportamentais dos colaboradores e dos profissionais da empresa especializada em recursos humanos da consultoria que foi contratada pela Códice Engenharia. Entretanto, a maior parte das análises foram feitas através de observações de tudo o que acontecia dentro da organização.

3 RELATO DE EXPERIÊNCIA

Há algum tempo a Códice Engenharia Pesada contratou uma empresa especializada em recursos humanos e consultoria, e efetuou contratações na área comercial e no departamento técnico, porém elas não foram duradouras como se esperava. Algumas das contratações na área comercial duraram apenas o período de experiência, outras algumas semanas e outras, até mesmo alguns dias. Os contratados não passaram por uma integração detalhada para entender o funcionamento correto da empresa, sua missão, visão e valores, apenas são colocados na área comercial junto com os demais vendedores para tentar entrar no ritmo de trabalho. O fato de contratar pessoas, muitas delas sem nenhuma experiência no ramo, sem nenhuma formação acadêmica dificultou ainda mais o trabalho e a adaptação, uma vez que os trabalhos são extremamente dinâmicos e requerem no mínimo habilidades com computador, e-mails, informática de maneira geral e noções básicas de finanças.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Por outro lado, as contratações para o departamento técnico foram dentro do esperado pela empresa de recursos humanos e pela direção da Códice, porém a falta de capacidade de gestão do gerente do departamento técnico, o alto nível de cobrança, os treinamentos de forma rígida e a imposição de função totalmente contrária para a qual os mesmos foram contratados, contribuíram para que a equipe ficasse desmotivada, havendo então a demissão de alguns técnicos por decisão da empresa.

Os colaboradores já solicitaram por várias vezes cursos de capacitação nas mais diversas áreas, entre cursos de idiomas, já que a organização recebe pessoas de diversas partes do mundo, cursos de formação técnica, graduação e até mesmo curso de curta duração, mas infelizmente a empresa tem negado todos os pedidos, com alegação de ser um alto custo, neste caso não a alta gerência não entende que se trata de um investimento, mas sim de um gasto.

O alto número de tarefas e o baixo número de colaboradores acarretam em sobrecarga de trabalho e desvio de função, como vendedores fazendo trabalhos de marketing gráfico, compradores fazendo trabalhos de expedição e almoxarifado e etc.

Por ser uma empresa relativamente pequena e com poucos funcionários, não existe um plano de carreira definido, onde os colaboradores por muitas vezes procuram opção alternativa ou até mesmo procuram empregos em outros lugares que ofereçam plano de carreira bem definido, havendo possibilidade de crescimento profissional.

O final do mês é sempre marcado pela correria em fechar números. Os diretores cobram de todos da empresa, mas principalmente dos vendedores a falta de faturamento, fazendo com que todos fiquem procurando a todo custo vendas para serem efetivadas, tendo em vista que a empresa não faz e não possui um planejamento estratégico de vendas definido.

O fato que não haver comissionamento para o departamento comercial nem metas de vendas, o acesso restrito aos números financeiros da empresa, faz com que os vendedores fiquem de certa forma sem terem um caminho bem traçado a ser seguido dentro da organização, ocasionando desmotivação.

Alguns colaboradores têm buscado alternativas próprias para tentar aproximar o cliente da empresa, como treinamentos, simpósios e workshop para os mesmos, mas os diretores da



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

organização se mostram irredutíveis às mudanças de rotina, ou seja, fazem sempre as mesmas coisas e esperando sempre resultados diferentes.

Como solução para os problemas, a empresa decidiu encerrar o contrato terceirizado com a empresa de recursos humanos, e efetuou mais algumas demissões de algumas pessoas da área técnica. Desde então a empresa não efetivou contrato com nenhuma outra empresa de consultoria da área de recursos humanos, bem como não efetuou nenhuma outra contratação, deixando a sobrecarga, o acúmulo de tarefas e o desvio de funções como rotina de trabalho.

Essa sobrecarga acarreta em diversas falhas durante o processo, como erros nas digitações de propostas comerciais, cálculos de mark-up errados, alguns processos acabam não cumprindo todas as etapas estabelecidas como início, meio e fim, justamente pela sobrecarga de funções. A área técnica por sua vez, também sofre com as sobrecargas de trabalho, errando em relatórios de assistência técnicas já realizadas, desvios de notas fiscais nos relatórios financeiros, onde são prestadas contas de todo os gastos feitos para executar tal assistência técnica dentre outros problemas físicos e psicológicos do colaborador.

4 CONCLUSÕES

Este relato de experiência deixa claro que a falta de regras, de estrutura e diretrizes bem definidas pela gestão e a gestão propriamente dita, prejudica muitas vezes de forma irreversível os colaboradores e a própria instituição, isso afeta diretamente no relacionamento interpessoal, no bom andamento dos números financeiros da organização.

Entende-se que o mais indicado seria um treinamento de capacitação profissional, que além de aumentar o lucro da empresa, contribuiria para a vida profissional e pessoal do colaborador. Essa ação deve promover a discussão de problemas e a busca por soluções. O treinamento poderia ser coletivo ou até mesmo ser personalizado e focado nas reais necessidades de cada membro da equipe, fazendo com que o mesmo se torne mais produtivo para a empresa. Como a empresa já contava com o trabalho de uma consultoria, esta poderia proporcionar e direcionar esta ação.

Os gestores são peças-chave dentro dos setores. Portanto, eles também deveriam passar por um treinamento específico de liderança, a fim de que estejam capacitados a promoverem o



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

engajamento, a motivação e influência na produtividade da equipe. Resultados e melhorias globais dentro de uma empresa necessariamente passam pelo treinamento dos gestores. Por isso, contar com um gestor bem capacitado é um diferencial que pode transformar a realidade e o desempenho da empresa, gerando resultados satisfatórios por meio da motivação dos colaboradores, do desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais agradável, entre outros benefícios. Optar por um treinamento motivacional tem sido uma saída muito procurada por empresas que buscam melhorar o ambiente de trabalho. A ideia é estimular o crescimento do potencial humano, visando à melhoria de todo o rendimento da equipe.