

ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR: proposta de implantação de políticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários

Adrieli Biava*
Taisa Trombetta DeMarco**

RESUMO

O agronegócio no Brasil tem se tornado um dos setores mais dinâmicos na economia brasileira. Devido às características peculiares desse setor em conjunto com as transformações tecnológicas, sociais, econômicas e políticas, a necessidade de profissionalizar a gestão das organizações rurais torna-se cada vez maior. Esse artigo descreve os resultados de uma pesquisa de diagnóstico das práticas de recursos humanos voltadas à gestão de pessoas adotadas por uma organização familiar suinícola. Para melhor compreensão, o instrumento utilizado para a coleta dos dados foi a observação indireta, que visou levantar dados qualitativos e quantitativos. Os resultados evidenciaram que as práticas de gestão de pessoas são pouco utilizadas na organização e desta forma, foi elaborado um plano de ação conforme o referencial teórico desenvolvido a ser implantado na organização familiar. Com este estudo, conclui-se que as abordagens contemporâneas sobre gestão de pessoas nas organizações de outros setores não são condizentes com a realidade desse tipo de organização.

Palavras chave: Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Agronegócio. Suinocultura.

ABSTRACT

Agribusiness in Brazil has become one of the most dynamic sectors in the Brazilian economy. Due to the peculiar characteristics of this sector together with the technological, social, economic and political, the need to professionalize the management of rural organizations becomes ever greater. This article describes the results of a diagnostic survey of human resource practices aimed at managing people adopted by a family organization of pig production. For better understanding, the instrument used data collection was the indirect observation, which sought to assess

* Biotecnologista Industrial; Pós Graduanda em Gestão de Recursos Humanos; adri_biava@hotmail.com

**Psicóloga; Mestre em Psicologia UFSC; Especialista em Análise Bioenergética e Psicoterapia corporal ORGONE e Administração de Recursos Humanos UNIVALI;tonitaisa@brturbo.com.br

qualitative and quantitative data. The results showed that people management practices are rarely used in the organization and in this way, an action plan was drawn up as the theoretical framework developed to be deployed in the family organization. With this study, we conclude that contemporary approaches to managing people in organizations in other sectors are not consistent with the reality of this type of organization.

Keywords: Human Resources. People management. Agribusiness. Swine.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil vem se destacando como um dos maiores produtores e fornecedores de alimentos e fibras do mundo. Tal participação crescente no comércio internacional de produtos do agronegócio, é resultado da combinação de fatores como investimento em tecnologia, pesquisa, extensão territorial agricultável, clima propício e capacidade empreendedora, bem como regulamentação em sanidade, qualidade dos produtos e ambiente favorável ao empreendedorismo (BRASIL, 2008).

Inúmeros são os fatores que influenciam nas mudanças, na estrutura e funcionamento de todos os setores da economia. Dessa forma, os sistemas agroindustriais passam por mudanças que evidenciam essa nova dinâmica administrativa, baseada na flexibilidade e especialização. Assim, as organizações estão sendo obrigadas a redefinirem suas estratégias para continuarem atuando no mercado que enfrenta modernização e muitas pressões competitivas.

A suinocultura, nos últimos anos, foi um dos setores do agronegócio do Brasil que mais cresceu, principalmente quando se observam os indicadores sociais e econômicos, onde mais de 730 mil pessoas dependem diretamente deste setor, sendo responsável pela renda de mais de 2,7 milhões de pessoas (ROPPA, 2002). A atividade suinícola é importante na geração de trabalho e renda, não apenas nas áreas rurais, mas também nas urbanas. O fato de mais de 70% da produção desta atividade ser destinada ao processamento industrial, gera um efeito multiplicador em outros setores da economia, que acabam refletindo também no setor urbano, onde estão os consumidores finais (ROCHA et. al, 2007). O bom desempenho deste setor é resultado do esforço e trabalho de muitos profissionais, que por sua vez, são de fundamental importância ao processo produtivo.

Segundo Chiavenato (2004), a gestão de pessoas é a área responsável pelos profissionais trabalhadores no ambiente de trabalho e fora dele, encarregada de atrair profissionais qualificados que venham a contribuir com os resultados organizacionais. Esses profissionais precisam ser motivados para que permaneçam o tempo necessário, de forma produtiva e proativa, pois somente através delas a organização poderá atingir seus objetivos. Nesse contexto, saber como lidar com pessoas nas organizações é um processo que exige muito mais profissionalismo e responsabilidade do que há anos atrás. Ao mesmo tempo, o objetivo principal da área de gestão de pessoas é administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas atualmente, parceiras do negócio e não apenas meros recursos empresariais (RIBEIRO, 2006).

Esse estudo pretendeu contribuir com as questões relacionadas às práticas de gestão de pessoas em uma organização familiar suinícola, através de um diagnóstico para verificar a realidade. Com isso, pretendeu-se ampliar os conhecimentos já existentes sobre o tema e propor um plano de ação de implantação de práticas de recursos humanos nessa organização, para que possa contribuir para seu desenvolvimento no âmbito empresarial.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Foi apresentado o referencial teórico para o desenvolvimento do trabalho constituído pelo conceito do agronegócio no mercado atual, a suinocultura como cadeia produtiva inserida no agronegócio, a gestão de pessoas e os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e cargos e salários nas organizações.

2.1 AGRONEGÓCIO

O agronegócio foi conceituado a partir de dois autores norte-americanos, John Davis e Ray Goldberg, que em 1957 lançaram o termo conhecido como *agribusiness* que em português significa agronegócio. Os autores apresentaram a definição de agronegócio de forma sistêmica e integrada e não de forma isolada como até então a agricultura e a pecuária eram tratados. No Brasil, impulsionado por sua vocação agrícola, o agronegócio passou a ter maior importância com a influência da abertura econômica vigente no país a partir da década de 1980. Neste sentido, esta pesquisa é

justificada devido à importância que este segmento econômico representa ao país (BATALHA e SILVA, 2007).

Segundo Costa (2009), o agronegócio é o motor da economia nacional e vem registrando importantes avanços quantitativos e qualitativos, se mantendo como setor de grande capacidade empregadora e de geração de renda, cujo desempenho médio, tem superado o desempenho do setor industrial. Nesse contexto, ocupa uma posição de destaque no âmbito global, o que lhe dá importância crescente no processo de desenvolvimento econômico, por ser um setor dinâmico da economia e pela sua capacidade de impulsionar os demais setores.

Atualmente, o produtor rural deve administrar sua propriedade e atividade agropecuária da mesma forma que os grandes grupos empresariais administram suas organizações. Desta forma, a propriedade rural deve ser considerada um empresa rural. De acordo com Marion (2006, p. 24), as empresas rurais são "aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas".

Todo esse destaque ao agronegócio realça a necessidade de contar com profissionais que estejam preparados para gerir seu negócios no âmbito desse novo cenário competitivo dos dias atuais.

2.2 SUINOCULTURA

Inclusa no contexto de cadeias produtivas do agronegócio, a suinocultura brasileira tem crescido significativamente nos últimos anos. Esse dado comprova-se, quando se analisa os vários indicadores econômicos e sociais como volume de exportações, participação no mercado mundial, número de empregos diretos e indiretos, entre outros. Em termos econômicos, a suinocultura não contribui apenas através da sua dinâmica econômica interna, mas também, através da geração de divisas via mercado externo (GONÇALVES e PALMEIRA, 2006).

Conforme dados da Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), o Brasil é o quarto maior produtor de carne suína do mundo, no ano de 2014 foram produzidas 3.344.000 toneladas de carne suína. No quesito exportações, o Brasil ocupou a quarta colocação mundial em 2014, totalizando 505.000 toneladas exportadas. O estado de Santa Catarina foi o maior exportador de carne suína no Brasil no ano de 2014, com

total de 37,01% das exportações. A produção brasileira no ano de 2014, foi de 3.472.000 de cabeças.

A suinocultura é uma atividade que sempre esteve presente dentro das propriedades brasileiras, principalmente as familiares, há muitos anos e inicialmente como uma atividade de subsistência. O principal ativo comercial do suíno era a banha utilizada para cozinhar. Nos anos 50, inseriu-se no mercado a gordura vegetal, mudando o foco da produção de suínos, com auxílio do melhoramento genético, que visou-se produzir carne de qualidade. Para enfrentar essa nova realidade, os produtores precisaram importar matrizes e reprodutores destinados a propiciar maior percentual de carne do que gordura. Nos anos 80 empresas de outros países, com avanço genético muito superior às brasileiras, começaram a ver o Brasil como uma oportunidade e transformaram o trabalho de melhoramento genético em investimentos no país. A partir da década de 90, o melhoramento genético evoluiu ainda mais, tornando a suinocultura rentável ao produtor (FOLADOR, 2013).

O Brasil vem se consolidando como uma importante força no mercado mundial de carne suína e com potencial para ampliar ainda mais sua participação nesse mercado. A cadeia produtiva, como consequência, tem se organizado no sentido de atender a demanda do mercado externo e prospectar novos mercados. A exportação passou a ter uma importância significativa para a produção de suínos, pois de um lado, absorve o excedente interno de produção, permitindo a ampliação da produção interna e por outro, possibilita melhor remuneração para a atividade. Segundo Folador (2013), um fator importante que vale ressaltar, é a concentração da produção de suínos ao decorrer dos anos. Com a mudança e melhoria dos padrões de qualidade, no que se refere à criação de suínos, os produtores precisaram se adaptar, fazendo com que muitos deles desistissem da atividade. Também foi necessário alinhar a atividade suinícola às normas ambientais, sem exceções.

A partir do início do século XXI, começou-se a trabalhar com o sistema de integração, onde cada frigorífico contava com produtores próprios que, através de contratos, deveriam garantir o abastecimento diário das plantas industriais. Todos os produtores mantinham em sua propriedade o ciclo completo de produção, que contempla desde o nascimento até a engorda dos animais. Com o aperfeiçoamento do sistema de integração, o suinocultor contou com novas mudanças na produção. Entre as mudanças, a opção do suinocultor em trabalhar com o ciclo completo de produção ou

apenas uma parte do processo, fazendo com que o criador trabalhasse ainda mais focado em sua produção, oferecendo maior qualidade ao produto (FOLADOR, 2013).

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Devido as grandes mudanças que ocorrem atualmente no mundo, desde a evolução tecnológica até a gerencial, as propriedades rurais precisam evoluir e melhorar o desenvolvimento integrado das suas atividades. Nesse sentido, os produtores rurais ativeram que se preocupar com a competitividade do seu empreendimento, seja de pequeno ou grande porte. Ao mesmo tempo, evidencia-se nos dias atuais, que as pessoas são consideradas importantes em qualquer ramo de atividade e especialmente no agronegócio. Conforme Callado (2006, p. 12), as mudanças tecnológicas "levam a novas formas de produção, exigindo controles e processos diferenciados, os quais, por sua vez, exigem pessoas qualificadas para atuar nestes processos". Significa que, lidar com pessoas nas organizações, é uma responsabilidade que atualmente, se reveste de complexidade muito maior do que há poucos anos. Assim, a área de gestão de pessoas tem como objetivo principal, administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas atualmente, parceiras do negócio e não mais meros recursos empresariais (RIBEIRO, 2006).

De acordo com Chiavenato (2004), a gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas, como descrição e análise de cargos, planejamento, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar. Ao mesmo tempo que se aplica a gestão de pessoas no agronegócio, deve-se executar programas de treinamento e integração entre os funcionários, remunerar de acordo com sua atividade sempre acompanhando o mercado de trabalho, desenvolver a capacidade individual, estabelecer a comunicação eficiente entre colaboradores e gestores para que o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores venham trazer melhor desempenho para a organização como um todo. Assim, baseado em Chiavenato (2000), é mais fácil motivar as pessoas quando se estabelece objetivos e proporciona-se oportunidades de analisar os resultados que estão sendo obtidos e discutir os problemas. Desta forma, segundo Callado (2006, p. 41) a gestão de pessoas deve:

envolver a avaliação de desempenho de forma periódica. Deve-se elogiar os funcionários pelos resultados positivos alcançados, de modo que estes sintam-se valorizados e se motivem a trabalhar no mesmo ritmo. Os resultados não alcançados devem ser expostos aos funcionários através de uma boa conversa expor o porquê desses resultados e de que maneira pode corrigi-los.

Portanto na atualidade, as organizações procuram gestores que sejam líderes da sua equipe. Entretanto, essa habilidade ainda não é comum aos gestores atuais. O gestor líder consegue um trabalho mais efetivo com sua equipe, com melhores resultados, além de um clima agradável e positivo ao bom desempenho e relacionamento (AMORIM, 2005).

2.4 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Os recursos humanos tem ganhado espaço dentro das organizações. Esse contexto que estava inserido principalmente nas grandes organizações, começou a se fazer presente nas pequenas organizações. Como os colaboradores são o ativo mais precioso que a organização possui, o setor de Recursos Humanos (RH) precisa estar atento para desenvolver e reter os talentos. Nesse contexto, Callado (2011, p. 46) coloca que é necessário gerir as pessoas da organização:

com participação e respondendo a demandas técnicas e humanas é o que mais se deseja, tanto pela visão da organização como dos funcionários. Técnicas para poder manter a qualidade de seu produto, essências á sua competitividade, são conhecidas por todos e a todo dia surgem novas. Não se tem, contudo, tantas novas técnicas de como lidar com as pessoas, mas a certeza de que, sem pessoas, nenhuma organização pode sobreviver; portanto, saber geri-las é um diferencial de sucesso.

Mas segundo Chiavenato (2004), com a expansão do modelo participativo de gestão, abre-se um novo caminho para a organização programar e implementar ações que permitam conhecer, potencializar, integrar e subsidiar o capital humano para que seja um desafio e uma vantagem competitiva diante da globalização mundial. Assim, as organizações serão reconhecidas e valorizadas porque reconhecem e valorizam àqueles que dão sentido à sua excelência total, conduzindo ao sucesso diante do mercado competitivo. Para a elaboração da proposta a ser implantada na organização familiar,

foram descritos os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e cargos e salários.

2.4.1 Recrutamento

Agregar pessoas para Chiavenato (2004), é um meio utilizado para incluir novas pessoas e a necessidade de suprimento de novos funcionários. Nesse processo, estão as atividades de recrutamento e seleção de pessoas. O recrutamento de pessoal subentende, o mercado de trabalho. Recrutar significa chamar, atrair, ir ao encontro de pessoal que possua pelo menos qualidade mínima capaz de atender às necessidades da empresa (FERREIRA, 1999). Isso significa dizer que o recrutamento deve ser feito de maneira atrativa, com o objetivo de valorizar a vaga aberta e despertar no candidato, o desejo de conquistar a vaga. Segundo Tachizawa et al. (2004, p. 172) operacionalmente pode-se dizer que o recrutamento:

começa com a emissão da “requisição do empregado” pelo responsável pelo negócio, pois ele é quem toma a decisão de recrutar candidatos para preencher vagas em determinado posto de trabalho, de acordo com o planejamento consolidado pela estrutura organizacional.

A importância de se estudar sobre recrutamento e seleção é observado quando se analisa a vaga e o perfil do funcionário para o cargo, considerando um menor índice de rotatividade, o absenteísmo, a produtividade e os custos decorrentes desses pontos por colocar o candidato certo na vaga correta. Por isso, é importante conhecer e executar esse processo de forma correta e eficaz, pois o recrutamento e a seleção de pessoas são importantes para toda e qualquer organização, o que inclui as organizações familiares.

2.4.1.1 Recrutamento Interno

Bulgacov (2006), dispõe que toda empresa pode optar por duas formas de recrutamento. A primeira é o recrutamento interno, que é realizado por meio de transferência de pessoal, promoção, planos de carreira, entre outros. Assim, o recrutamento interno pode ser uma fonte poderosa de motivação para os funcionários que já fazem parte da organização, sem a necessidade de abrir uma vaga para o mercado externo.

De acordo com Chiavenato (2006), o recrutamento interno tem como vantagens ser mais econômico, mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os demais empregados, aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal. Já para Marras (2004, p. 72):

a velocidade do processo de recrutamento interno é otimizada ao extremo: os interessados aparecem de imediato ao setor de recrutamento. O processo admissional é também bem mais veloz, pois o empregado escolhido através do recrutamento interno não precisa se submeter a uma bateria de testes, exames médicos etc.. Os custos finais do processo de recrutamento e seleção caem vertiginosamente. A motivação do empregado escolhido aumenta consideravelmente em relação os demais sem custo algum para empresa.

Ao mesmo tempo, o recrutamento interno pode causar algumas desvantagens para a organização como bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua e mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização. Também facilita o conservantismo e favorece a rotina atual da organização (CHIAVENATO, 2006).

2.4.1.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é feito através de técnicas que atraem candidatos que no momento não atuam na organização. O recrutamento externo é realizado quando a empresa visa contratar um novo colaborador que esteja disponível para o mercado. Pode ser visto como uma forma de motivar as pessoas dentro da organização também, pois é uma maneira de trazer novas ideias, conceitos e procedimentos diferentes que podem ser implantados (BULGACOV, 2006).

É positiva a entrada de novos profissionais para trazer ideias renovadas à organização, pois reside no fato de que muitas vezes, os funcionários detêm potencial para ocupar novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo. Chiavenato (2006, p. 116) considera que “introduz sangue novo na organização, talentos, habilidade e expectativas. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações”.

Como desvantagens, pode-se considerar que é mais caro; a margem de erro é maior; maior tempo de adaptação; dificuldade de adequação entre empregado e organização (cultura, hábitos, entre outros), há a necessidade de um período maior de ajustamento, menor moral e comprometimento dos empregados antigos que se sentem desvalorizados no desempenho das suas funções e não se esforçam para melhorar seu desempenho (CHIAVENATO, 2002).

2.4.2 Seleção

Enquanto o recrutamento de pessoas é uma atividade de atração de candidatos, divulgação e de comunicação de vagas, portanto, é uma atividade tipicamente positiva e convidativa, a seleção é ao contrário, uma atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, ou seja, restritiva e abstrativa. Assim, da mesma forma que o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo, o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização (CHIAVENATO, 1999). Segundo Chiavenato (2006), seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção, para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. Ao mesmo tempo, pode-se definir seleção como “a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego” (MILKOVICH, 1994, p. 333). Gil (1994) aponta como escolha do método de seleção a análise dos currículos, testes escritos, testes práticos, testes psicológicos, entrevista e dinâmica de grupo.

2.4.3 Treinamento e Desenvolvimento

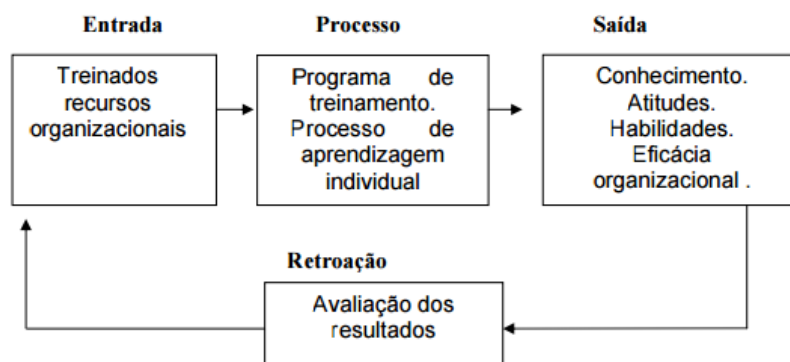
Entende-se que treinamento tem como finalidade, melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização e o desempenho das suas funções, além de ser o processo que visa à preparação, o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários. “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS 2001, p. 145). Para Chiavenato (1999, p. 294) o treinamento “é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o

patrimônio humano das organizações (...) é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”. Já Milkovich e Bourdreau (2010) definem o treinamento como um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras, atitudes e comportamentos resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências da função.

2.4.3.1 Etapas do processo de treinamento

Em todo processo de treinamento, deve-se ter o conhecimento de quem vai ser treinado e os recursos (entrada). Para isso, o processo deve ser avaliado, planejado (programas de treinamento) e aplicados conforme a sua necessidade (saída). Após todo o processo, deverá ser realizada sua avaliação (retroação) (CHIAVENATO, 2000). Segundo Chiavenato (2000, p. 499), o processo de treinamento “assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: entrada – processo – saída – retroação”. Esse processo está demonstrado na Ilustração 1 – Processo de treinamento de Chiavenato (2000).

Ilustração 1 – Processo de treinamento



Fonte: Chiavenato (2000, p. 499).

É importante entender que é necessário planejar e seguir todas as etapas do processo do treinamento, pois apenas dessa forma, os resultados esperados poderão ser atingidos. As etapas na ordem de execução devem seguir segundo Chiavenato (2002, p. 500):

- a) Diagnóstico: levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
- b) Programação do treinamento: elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;
- c) Implantação: aplicação e condução do programa de treinamento.
- d) Avaliação: verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Por meio do treinamento, Volpe (2009) entende que a pessoa pode adquirir informações e compreender habilidades, desenvolvendo a partir destas, atitudes e comportamentos diferentes e novos conhecimentos. Tudo isto aponta para resultados apresentados após os treinamentos, tornando satisfatório o conhecimento adquirido tanto para o profissional quanto para a empresa, que com isso, possuirá um profissional mais competente e qualificado. O treinamento também é fundamental para uma excelência gerencial, pois é com ele que métodos de capacitação e de desenvolvimento das pessoas acontecem para apoiar a obtenção de estratégias dentro de uma organização. Com isso, observa-se que sem investimento em treinamentos, dificilmente se alcançará uma excelência empresarial. Desta forma, para Chiavenato (1999, p. 295) o treinamento é “orientado para o presente [...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente [...]”.

Milkovich e Bourdreau (2010), definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa. Neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências. Já Pacheco et al. (2005) definem o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios. Dessa forma, sempre que um indivíduo conclui um estágio, já está preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal. Algumas características individuais da pessoa em treinamento (experiência, vivência, percepção, capacidade de autodesenvolvimento) são de extrema importância para obtenção dos resultados esperados.

Também é importante lembrar, que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento das pessoas. Entende-se que o treinamento tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho das suas funções. Já o desenvolvimento de pessoas, tem o foco voltado a novos cargos, ou seja, para os cargos a serem abertos na organização que envolvam novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado.

2.4.4 Cargos e salários

As primeiras idéias sobre Administração de Cargos e Salários (ACS) surgiram na década de 1940, por meio de algumas empresas estatais e órgãos governamentais. Nos anos 60, esta atividade se firmou e passou a ser conhecida nas grandes empresas. Como o passar do tempo, muitas mudanças foram acontecendo e na atualidade a ACS é fundamental para as organizações, não só por estar relacionada ao aspecto do custo, mas também pela influência que esta tem sob a motivação e produtividade de seus colaboradores (PASCHOAL, 2007).

Souza (2005, p. 39) conceitua cargos como “um conjunto de funções de mesma natureza e complexidade”. Nesse aspecto, destaca que a arquitetura organizacional consiste em uma relação entre cargo e a forma de se conceber a divisão do trabalho. O autor ainda explica que os cargos relacionam-se à ambientes. Portanto em ambientes com uma modelagem mecânica as tarefas serão padronizadas e rotineiras exigindo pouca autonomia do ocupante. O oposto acontece com os cargos voltados a estratégias, processos, estrutura e pessoas que têm como enfoque a resolução de problemas e maior grau de autonomia (SOUZA, 2005).

Para se manter uma estrutura formalmente organizada, é necessário detalhar e manualizar as funções e responsabilidades de cada cargo que existente dentro da organização. Desta forma, é possível pela descrição de cargos e funções a percepção pelos trabalhadores, da importância do seu papel na organização e na busca pela melhoria da qualidade das informações ou comunicação interna da organização (OLIVEIRA e PACHECO, 2007).

Pontes (1998) explica que a descrição e a especificação dos cargos serão as tarefas a serem executadas, os requisitos exigidos pelo cargo e não o que o eventual ocupante sabe fazer. Souza (2005, p. 41) corrobora que “descrever um cargo é dizer o que faz o seu ocupante, como e por que faz determinadas atividades”. Para isso, o sistema de avaliação de cargos e administração de salários está relacionado ao desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos, esses que fornecem alicerce firme para a avaliação de cargos, que posteriormente resultarão em fixação de salários coerentes.

a descrição de cargo é o processo que consiste em sintetizar e padronizar, por meio de estudo, observação e redação, os elementos e características que compõem o perfil de um cargo. [...] Trata-se da

fixação de toda a tecnologia da mão de obra de uma organização, tarefa por tarefa, cargo por cargo, detalhando os principais requisitos exigidos ao ocupante para que execute suas funções de maneira eficiente e eficaz (MARRAS, 2002, p. 69).

Segundo Pontes (2007), a implantação do programa de cargos e salários deve ser realizada com o auxílio das gerências e apresenta as etapas e fases de implantação do plano de cargos e salários que servirão como modelo para o presente estudo de caso. A implantação do plano envolve nove etapas, as quais estão apresentadas no Quadro 1 – Etapas para implantação do plano de cargos e salários de Pontes (2007).

Quadro 1- Etapas para implantação do plano de cargos e salários

Etapas	Fases Importantes
Planejamento e Divulgação do Plano	Elaboração do plano Discussão do plano com as gerências Aprovação do plano Divulgação aos colaboradores
Análise dos cargos	Coleta de dados Descrição dos cargos e Especificação dos cargos Titulação dos Cargos Classificação dos cargos Catálogo de Cargos
Avaliação dos Cargos	Escolha dos cargos-chave Formação do Comitê de Avaliação Escolha do método de Avaliação Avaliação dos cargos-chave Avaliação dos demais cargos
Pesquisa Salarial	Escolha dos cargos e empresas Elaboração do manual de coleta de dados Coleta de dados Tabulação dos dados Análise dos resultados Relato às empresas participantes
Estrutura salarial	Cálculo da curva básica Determinação do número de graus Cálculo das amplitudes dos graus Análise de sobreposição dos graus
Política salarial	Salário de Admissão Promoção horizontal e vertical Reavaliação de Cargos Reajustes salariais Nível hierárquico das aprovações
Política de remuneração	Definição do pacote de benefícios Composição da remuneração
Carreiras profissionais	Sucessão de cargos Divulgação de carreira aos colaboradores Definição do planejamento de RH Programa de Desempenho Programa de treinamento e desenvolvimento

Participação nos lucros ou resultados	Definição da estrutura do programa
---------------------------------------	------------------------------------

Fonte: Pontes (2007, p. 36 e 37).

O Quadro 1 - Etapas para implantação do plano de cargos e salários de Pontes (2007) mostra cada etapa essencial para a criação de um Plano de Cargos e Salários, proporcionando um maior conhecimento a respeito do que será realizado em cada etapa e ajudando também a estabelecer uma ordem coerente na execução do trabalho.

Na administração de recursos humanos na atualidade, a política de remuneração ganha cada vez mais destaque e as organizações procuram oferecer benefícios a seus colaboradores no intuito de satisfazê-los e conseguir melhores resultados em sua atividade. As pessoas por sua vez, procuram vagas em empresas que possam reconhecer seu trabalho, remunerando-as de forma adequada e proporcionando perspectiva de crescimento. Por fim, o desafio da administração é conciliar os anseios das organizações e das pessoas, entendendo seus desejos, suas necessidades e transmitindo claramente as obrigações de cada um.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O presente trabalho está fundamentado na pesquisa teórica e informações técnicas, em função de proporcionar um plano de ação voltado a políticas de recursos humanos na propriedade em estudo. Quanto à natureza, a pesquisa se classifica como aplicada que segundo Vergara (2009, p. 43) é:

a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação.

A pesquisa aplicada apresenta inúmeras possibilidades de aplicação nas Ciências Sociais, envolvendo verdades e interesses locais. Do ponto de vista dos objetivos, esse estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, por observar, registrar, analisar e interpretar os fatos ocorridos sem interferir nestes.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se destaca como qualitativa, pois não envolve métodos estatísticos, somente a descrição. Conforme o entendimento de

Beuren et al. (2004, p. 92) na pesquisa qualitativa “concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, já vista a superficialidade deste último”.

Referente aos procedimentos técnicos, esse estudo utilizou-se inicialmente a pesquisa bibliográfica para o estudo teórico. Além disso, foi aplicada a pesquisa documental. Gil (2002, p. 45) enfoca que a pesquisa documental “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”.

A pesquisa classificou-se como estudo de caso, onde existe apenas “um objeto a ser estudado” e onde se deseja encontrar características específicas (de indivíduos, grupos, organizações, eventos, regiões, etc). O estudo de caso é bastante utilizado para apresentar necessidades de investigação de apenas uma parte do universo da empresa que está em questão, a pesquisa tem como propósito a contribuição para o avanço do conhecimento na área (ROESCH, 1999).

Na observação participante, o observador torna-se parte da situação a observar. O pesquisador parte das observações do comportamento verbal e não verbal dos participantes, do seu meio ambiente, das anotações que fez quando no campo, de áudio e vídeo tapes disponíveis, entre outros (MOREIRA, 2004). Esse método pode gerar hipóteses para o problema investigado. A observação atenta os detalhes e coloca o pesquisador dentro do cenário de forma que possa compreender a complexidade dos ambientes psicossociais, ao mesmo tempo em que lhe permite uma interlocução mais competente (ZANELLI, 2002).

O processo de coleta de dados ocorreu com o apoio do proprietário que forneceu as informações necessárias, a fim de contribuir com o sucesso do estudo. Foram realizadas visitas e conversas, a fim de esclarecer dúvidas em relação aos dados coletados, a sistematização do estudo e a análise dos resultados, para enfim, elaborar um plano de ação voltado à implantação de políticas de recursos humanos adequado às atividades.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A organização familiar em estudo atua à 25 anos na atividade de suinocultura, trabalhando de forma integrada com uma empresa que fornece os insumos, medicações,

acompanhamento técnico e veterinário para os animais. Possui estrutura de gestação, maternidade e creche. Trabalham no processo de criação dos suínos até atingir um peso médio de 24 kg e os entrega para a empresa destiná-los ao processo de engorda em outra propriedade. As atividades são desenvolvidas diariamente por cinco colaboradores, sendo que quatro trabalham no período matutino e vespertino, e um no período noturno. A propriedade conta com um sistema informatizado, onde são lançadas as informações das operações realizadas e posteriormente emitidos relatório de coberturas, retornos, partos, nascimentos, mortes, desmames e as atividades a serem desenvolvidas diariamente. No período de janeiro à outubro de 2015, teve uma média mensal de 113 coberturas efetuadas e 99 partos. Os nascidos foram em média de 12,97 vivos por fêmea, 1,1 morto no período e desmamados aproximadamente 11,81 suínos por fêmea. A quantia média de partos fêmea por ano é de 2,5 e os desmamados média fêmea ano foram de 29,52 suínos.

A proposta de implantação para a organização familiar em estudo está descrita nos próximos itens, dividindo-se em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e cargos e salários. Buscou-se elaborar o plano de ação com base na estrutura organizacional atual, visando melhorias para a organização como um todo.

4.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento na organização em estudo é realizado de forma informal. Quando há necessidade de contratação, divulgam a vaga via rádio local. Os candidatos comparecem à propriedade e o gestor seleciona sem critério definido ou metodologia para seleção dos candidatos. A sugestão de implantação será avaliação de currículos e seleção dos candidatos para a entrevista. Após, será realizada a entrevista selecionando o candidato que apresentar aptidão à atividade e melhor desempenho no processo de seleção. Foram elaboradas as descrições e análises de cada cargo (APÊNDICE B) para auxiliar no processo de recrutamento e seleção.

4.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Atualmente na organização em estudo, o colaborador recebe somente treinamento prático das atividades que irá realizar e quem realiza o treinamento são os colaboradores que já atuam na função. Não há um programa de treinamento com

conteúdo, cronograma e registro de execução. A proposta de implantação sugere o desenvolvimento de um programa de treinamento baseado nas funções exercidas e nas orientações preconizadas pela empresa integradora (APÊNDICE A).

Em todo o processo de treinamento e desenvolvimento se faz necessário ter o conhecimento de quem vai ser treinado e os recursos (entrada). O processo deve ser planejado por meio de programas e aplicativos conforme a necessidade (saída).

Todo o quadro de colaboradores receberá treinamento comportamental e técnico nos seguintes quesitos: integração organizacional, segurança no trabalho, biossegurança suinícola, 5 Sentidos da qualidade, primeiros socorros, normas e diretrizes da empresa integradora e qualidade de vida.

4.3 CARGOS E SALÁRIOS

Na estrutura organizacional atual, não há descrição dos cargos e salários. A proposta de plano de cargos e salários da granja foi estruturado em duas categorias, operacionais e administrativo. Os cargos operacionais envolvem os trabalhadores da suinocultura I e II e Prático II e III e o cargo administrativo envolve somente o gerente da organização.

Para contratação, o candidato deve atender os critérios da análise do cargo quanto à escolaridade, experiência e habilidades (APÊNDICE B). Todos os colaboradores selecionados serão treinados conforme o Programa de Treinamento e Desenvolvimento da Granja (APÊNDICE B). A promoção e a possibilidade de reajuste salarial estará atrelado a avaliação de desempenho do candidato juntos aos requisitos da análise do cargo, variando até 10% sobre o salário.

Quanto as faixas salariais, a primeira mudança acontecerá quando o colaborador passar pelo período de experiência, que conforme avaliação de período de experiência realizada pelo gerente, cada faixa salarial terá um crescimento que varia de 5 à 10%. O salário de contratação é de R\$ 1.000,00 para o cargo de Trabalhador da Suinocultura I e passará para R\$ 1.050,00 após os 90 dias. Para o Trabalhador da Suinocultura II sugere-se o valor R\$ 1.102,50. Para o cargo de Prático I sugere-se o valor de R\$ 1.157,00 e após um ano R\$ 1.215,00. Para o cargo de Prático II a faixa mínima é R\$ 1.275,75, o valor médio é R\$ 1.339,53 e o valor máximo é R\$ 1.406,51. Para o cargo de Prático III o valor mínimo é de R\$ 1.547,16, a média é de R\$ 1.701,88 e o máximo é de R\$ 1.872,07. Para os cargos de Prático II e Prático III a mudança de categoria de mínima

para média ou máxima e a mudança de cargo de Prático II para Prático III ocorrerá através da avaliação do desempenho onde será avaliado o comprometimento, o histórico de faltas e o relacionamento interpessoal. A avaliação será realizada pelo gerente e a descrição dos cargos e as atribuições está apresentada no Apêndice B.

5 CONCLUSÃO

A área de recursos humanos é fundamental nas organizações, indiferente do seu tamanho ou número de colaboradores, pois diante de um mercado extremamente competitivo, onde as pressões são inúmeras, faz-se necessário a valorização do capital humano para tornar-se um diferencial e conseqüentemente, proporcionar o crescimento da organização.

A organização familiar em estudo não possuía uma estruturação de processos de recursos humanos, o primeiro passo para a implantação de uma gestão de recursos humanos é a criação ou definição de critérios ou normatizações, e foi com base nesse contexto, na necessidade da organização e na revisão bibliográfica estudada que o plano de ação foi proposto.

O artigo foi fundamentado e desenvolvido com dados colhidos na organização familiar suínicola. A organização não possuía um registro formal acerca das atribuições de cada colaborador, havia apenas um controle interno com o número de empregados, os cargos ocupados por eles e a suas remunerações. Através do plano de cargos e salários que foi elaborado, a empresa passa a dispor de um documento que norteie a gestão de seus recursos humanos, podendo assim, estabelecer critérios que possibilitem uma administração de cargos e salários racional, profissional e impessoal, bom como auxiliar e padronizar o processo de recrutamento e seleção através das especificações de cada cargo, facilitando a escolha dos profissionais mais adequados para a organização.

Para um melhor aproveitamento, foi elaborado o programa de treinamento e desenvolvimento, elaborado através da análise detalhada das necessidades dos processos que fazem parte da atividade suínicola, atualmente na organização não há registro de treinamentos e acompanhamento das atividades, apenas repasse dos conhecimentos através dos colaboradores que já exercem a função.

É possível também concluir que os objetivos inicialmente propostos foram atingidos, ou seja, foi efetuada a revisão bibliográfica, realizado um levantamento de como é realizada a gestão de pessoas na organização familiar em estudo, os processos

de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e cargos e salários e posteriormente efetuado o plano de ação para ser implantado.

Esse trabalho corrobora com os dados encontrados na literatura, demonstrando a importância da valorização dos recursos humanos nas organizações, independente de seu ramo de atuação ou tamanho. Ressalta-se a necessidade de continuidade dessa pesquisa, a aplicação da proposta sugerida e acompanhamento dos resultados iniciais, para possíveis mudanças que irão gerar novos estudos. Diante de todas as informações obtidas no decorrer do estudo, foi possível perceber a extrema importância dos conhecimentos obtidos na vida acadêmica, pois colocados em prática geram resultados significativos que trazem grandes melhorias.

Espera-se que este planejamento e propostas de implantação em Gestão de Recursos Humanos, não sejam somente mais um documento escrito a ser deixado de lado, e sim, um plano dinâmico e flexível que seja implementado com sucesso, para que traga mais competitividade e eficiência para a organização familiar suinícola em estudo.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, T. N. G.F.; Gestão de pessoas no agronegócio. In: **Agronegócio**. CALLADO, A.A.C. (org.). São Paulo: Atlas, 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL. **Suinocultura**. Disponível em:< http://abpa-br.com.br/files/RelatorioAnual_UBABEF_2015_DIGITAL.pdf>. Acesso em: 01 dez 2015.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 3a.ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 1-62.
- BEUREN, I. M. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 2a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004. 195p.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Principais produtos do agronegócio brasileiro**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio. Brasília: MAPA, 2008. 32p.
- BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 1a. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. **Agronegócio**: sistemas agroindustriais. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação á Administração de Pessoal**. 2a. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8a. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Organização**: Recrutamento, Planejamento e Seleção de Pessoal. São Paulo: Atlas, 1991.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. O capital humano das organizações. 8a. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, M. **Agronegócio**: o motor da economia brasileira e o dinamismo da economia paranaense. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/>>. Acesso em: 10 mai. 2015.

FERREIRA, P. P. **Administração de pessoas**: 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FOLADOR, Valdecir A. Do “porco banha” a quarto maior produtor e exportador de carne suína. **Revista Feed&Food on-line**. [on-line]. Edição 74. Sorocaba, SP: junho 2013. Disponível em: <<http://www.feedfood.com.br/>> ISSN 1809-3027. Acesso em: 12 junho 2015.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GONÇALVES, R. G.; PALMEIRA, E. M. Suinocultura Brasileira. **Revista acadêmica de economia**. [on-line]. Edição 71, Disponível em: <<http://www.eumed.net/>> ISSN 1696-8352>. Acesso em: 10 ago. 2015.

MARION, J. C. **Contabilidade Rural**: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do Operacional ao Estratégico. 4a. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração**: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais, benefícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARRAS, L. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 9a. ed. São Paulo: Futura, 2004.

MILKOVICH, G. T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em Administração: Origens, usos e variantes do método fenomenológico. **Revista de Administração e Inovação**, v. 1, no. 1, 2004.

OLIVEIRA, D. R.; PACHECO, M. S. Descrição de cargos e funções: o processo inicial de estruturação de um departamento de gestão de pessoas em uma instituição de ensino. In: **X SEMEAD**, 2007. São Paulo: SEMEAD FEA/USP, 2007.

PACHECO, L.; SCOFANO, C.S.; B, M.; S,V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 7a. ed. São Paulo: LTr, 1998.

PONTES, B. Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração**. 12a. ed. São Paulo: LTr, 2007.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROCHA, D. T. et al. Análise de risco de sistemas de produção de suínos, integrado e independente, em períodos de alta e baixa rentabilidade. **Revista de Economia e Agronegócio**, [S.I.], v. 5, no. 3, p. 401-424, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROPPA, L. Tendências da suinocultura mundial e as oportunidades brasileiras. **Anuário da Pecuária Brasileira - ANUALPEC**, p. 281-284, 2002.

SOUZA, M. Z. A.; BITTENCOURT, F. R; P, J. L.; M. M. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy et al. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 94p.

VOLPE, R. A; LORUSSO, C. B. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. **O portal dos psicólogos**. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>> p. 1-8, 2009. Acesso em: 12 ago. 2015.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**. [on-line]. v. 7. no. 99. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26170909>> ISSN 1413-294X>. Acesso em: 07 nov. 2015.

APÊNDICES

APÊNCICE A – PROGRAMA DE TREINAMENTOS OPERACIONAIS

TREINAMENTOS OPERACIONAIS	CARGOS			
	Trabalhador da Suinocultura I	Trabalhador da Suinocultura II	Prático II	Prático III
Instrução nº 1 – Suínos				
1.1 Arraçoamento	X	X	X	X
1.2 Fornecimento de água	X	X	X	X
1.3 Vacinação		X	X	X
1.4 Medicação			X	X
1.5 Acerto e distribuição de ração	X	X	X	X
1.6 Compostagem	X	X	X	X
1.7 Manejo de Cortinas	X	X	X	X
1.8 Inseminação artificial			X	X
1.9 Manejo de creche	X	X	X	X
1.10 Manejo de maternidade	X	X	X	X
1.11 Manejo de gestação	X	X	X	X
1.12 Auxílio em necropsias			X	X
Instrução nº 2 – Higienização				
2.1 Lavagem e desinfecção	X	X	X	X
2.2 Combate de roedores	X	X	X	X
2.3 Limpeza das instalações	X	X	X	X
2.4 Limpeza externa	X	X	X	X
2.5 Limpeza dos reservatórios de água	X	X	X	X
Instrução nº 3 – Ração				
3.1 Recebimento de cargas				X
3.2 Controle de estoque				X
3.3 Solicitação de pedidos de ração				X
Instrução nº 4 – Controles Gerais				
4.1 Rastreabilidade	X	X	X	X
4.2 Requisição de material				X
4.3 Controle de dados zootécnicos				X
4.4 Registro de dados zootécnicos	X	X	X	X
4.5 Elaboração de relatórios mensais				X
4.6 Solicitação de manutenção interna			X	X
4.7 Pedido de medicamentos				X

APÊNDICE B – DESCRIÇÃO DOS CARGOS DA ORGANIZAÇÃO**DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO****I – Cargo:** Gerente de Granja **CBO nº: 141410****II - Descrição Sumária:** prepara e organizam materiais, instrumentos, equipamentos, limpeza e organização interna e externa dos setores, desinfecção, descarte de resíduos, registro de matéria e manejo dos animais, seguindo o treinamento e descrição operacional específica. Supervisiona equipe de trabalho e planeja atividades agropecuárias.**III - Descrição Detalhada**

- Zelar pelo patrimônio da empresa, fazendo bom uso dos equipamentos e insumos;
- Realizar atividades de manejo dos animais conforme procedimento e treinamento realizado;
- Realizar registros de rastreabilidade;
- Realizar descarte de resíduos conforme procedimento operacional;
- Registrar dados zootécnicos;
- Atender a todos os aspectos de biosseguridade, garantindo que o procedimento seja seguido rigorosamente e que não ocorram falhas nos sistema de biosseguridade do núcleo;
- Supervisar trabalhos agropecuários e o processo que envolve pessoas e suínos;
- Organizar os diferentes serviços, distribuindo tarefas e especificando diretrizes para assegurar o fluxo normal de trabalho;
- Coordenar, definir e implantar programas de treinamento e desenvolvimento pessoal, visando assegurar o constante aprimoramento do desempenho e motivação dos recursos humanos;
- Orientar os processos de promoções e sucessões de cargos;
- Acompanhar e monitorar os resultados obtidos nos índices de desempenho de cada área, propondo quando necessárias mudanças para alcançar o padrão desejado;
- Criar normas e procedimentos referentes a assuntos ligados à gestão de pessoal, acompanhar aplicação e a eficácia;
- Respeitar o bem-estar animal e contribuir para que não ocorram violações.

ANÁLISE DO CARGO**IV - Perfil do Cargo****Escolaridade**

- **Interna:** Mínimo 5ª fase de Administração, Contábil ou áreas afins. Preferencialmente ensino superior completo.
- **Externa:** Mínimo ensino superior completo em Administração, Contábil ou áreas afins. Preferencialmente pós-graduação.

Experiência

- **Interna:** Ter desempenhado cargos inferiores na estrutura no mínimo 3 anos.
- **Externa:** Mínimo 5 anos de experiência na função comprovada.

Conhecimentos/Requisitos Necessários

- Métodos e procedimentos da área de atuação;
- Programas de qualidade da empresa;
- Programas de SSMA;
- Programa de 5S's;
- Código de ética e conduta;
- Subsistemas de recursos humanos

Habilidades

- Comunicação interpessoal
- Memória visual e auditiva
- Agilidade
- Administração de conflito
- Tomada de decisão
- Liderança
- Visão sistêmica
- Planejamento
- Trabalho em equipe
- Comprometimento
- Responsabilidade
- Pontualidade
- Facilidade em aprendizado
- Iniciativa
- Organização
- Atenção concentrada rapidez e qualidade
- Dinamismo
- Administração de tempo

Data de aprovação:**Data revisão:****Aprovação da gerência:****DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO****I – Cargo:** Prático III**CBO nº:** 623310

II - Descrição Sumária: preparar e organizar materiais, instrumentos e equipamentos, limpeza e organização interna e externa dos setores, desinfecção, descarte de resíduos, registro de matéria e manejo dos animais seguindo treinamento e descrição operacional específica, realizar manutenção em instalações e equipamentos da granja.

III - Descrição Detalhada

- Zelar pelo patrimônio da empresa, fazendo bom uso dos equipamentos e insumos;
- Manter organizado e higienizado todo o instrumental e equipamentos utilizados;
- Controlar e efetuar registros de controles e rastreabilidade;
- Efetuar requisição de material de consumo interno;
- Aprender atividades através de treinamento interno para o desenvolvimento de outras funções;
- Monitorar o setor, acompanhando as rotinas, repassando informações através de treinamentos;
- Controlar e efetuar registros de controles de dados zootécnicos e rastreabilidade;
- Fazer relatórios mensais;
- Emitir solicitação de serviços de manutenção interna preventiva e corretiva;
- Auxiliar na limpeza diária dos setores e manter a organização geral dos setores;
- Auxiliar na limpeza externa sempre que necessário;
- Realizar toda e qualquer atividade de manejo dos animais pertinentes aos setores, conforme procedimento e treinamento realizado;
- Realizar medicação e intervenção sempre que necessário, conforme treinamento realizado em todo e qualquer animal do núcleo;
- Realizar descarte de resíduos conforme procedimento operacional;
- Auxiliar o Médico Veterinário em necropsias;
- Efetuar assepsia nos equipamentos com soluções previamente orientadas para manter os locais em condições de uso constante;
- Efetuar limpeza e desinfecção dos setores com soluções previamente orientadas para manter os locais em condições de uso constante;
- Controlar o estoque de ração do núcleo fazendo alteração nas cargas se necessário;
- Realizar manejos de maternidade, gestação e creche;
- Realizar inseminação artificial;
- Aplicação de medicações e tratamentos preconizados para os animais;
- Realizar protocolo de vacinação;
- Aplicar programa de nutrição dos animais conforme fase de produção;
- Efetuar pedido de medicamentos;
- Controlar e compilar dados zootécnicos;
- Atender a todos os aspectos de biossegurança, garantindo que o procedimento seja seguido rigorosamente e que não ocorram falhas nos sistema de biossegurança do núcleo.

ANÁLISE DO CARGO

IV - Perfil do Cargo

Escolaridade

- **Interna:** Ensino fundamental completo, preferencialmente cursando ensino

médio.

- **Externa:** Mínimo ensino médio completo, preferencialmente cursando ensino superior.

Experiência

- **Interna:** Ter desempenhado cargos inferiores na organização.
Externa: de 6 a 12 meses na função comprovados.

Conhecimentos/Requisitos Necessários

- Métodos e procedimentos da área de atuação;
- Informática (Office básico);
- Noções de qualidade;
- Código de ética e conduta.

Habilidades

- Comunicação
- Coordenação motora
- Percepção
- Trabalho em equipe;
- Facilidade na transmissão de conhecimentos
- Relacionamento interpessoal
- Iniciativa
- Organização
- Atenção concentrada rapidez e qualidade

Data de aprovação:	Data revisão:	Aprovação da gerência:
---------------------------	----------------------	-------------------------------

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO

I – Cargo: Prático II **CBO n°:** 623310

II - Descrição Sumária: preparar e organizar materiais, instrumentos e equipamentos, limpeza e organização interna e externa dos setores. Desinfecção, descarte de resíduos, registro de matéria e manejo dos animais seguindo treinamento e descrição operacional específica. Realizar manutenção em instalações e equipamentos da granja.

III - Descrição Detalhada

- Zelar pelo patrimônio da Empresa, fazendo uso dos equipamentos e insumos;
- Controlar e efetuar registros de controles de dados zootécnicos e rastreabilidade;
- Aprender outras atividades através de treinamento interno para o desenvolvimento de outras funções;

- Registrar dados zootécnicos;
- Emitir solicitação de serviços de manutenção interna preventiva e corretiva;
- Auxiliar no andamento do setor;
- Auxiliar na limpeza e organização diária interna nos setores;
- Auxiliar na limpeza externa sempre que necessário;
- Realizar toda e qualquer atividade de manejo dos animais conforme procedimento e treinamento realizado;
- Realizar medicação e qualquer tipo de intervenção, sempre que necessário, conforme treinamento realizado em todo e qualquer animal do núcleo;
- Realizar descarte de resíduos conforme procedimento operacional;
- Auxiliar o Médico Veterinário em necropsias;
- Efetuar assepsia nos equipamentos com soluções previamente orientadas para manter os locais em condições de uso constante;
- Efetuar limpeza e desinfecção dos setores com soluções previamente orientadas para manter os locais em condições de uso constante;
- Seguir rigorosamente os procedimentos operacionais de todas as atividades realizadas;
- Alimentar e tratar os animais conforme treinamento;
- Manter organizado e limpo todo o instrumental e equipamentos utilizados de acordo com o procedimento descrito;
- Atender a todos os aspectos de biossegurança, garantindo que o procedimento seja seguido rigorosamente e que não ocorram falhas nos sistema de biossegurança do núcleo;
- Realizar manejos de maternidade, gestação e creche;
- Realizar inseminação artificial;
- Aplicar medicação e tratamentos preconizados para os animais;
- Realizar protocolo de vacinação;
- Aplicar programa de nutrição dos animais conforme fase de produção;
- Respeitar o bem-estar animal e contribuir para que não ocorram violações.

ANÁLISE DO CARGO

IV - Perfil do Cargo

Escolaridade

- **Interna:** Ensino fundamental completo, preferencialmente cursando ensino médio;
- **Externa:** Mínimo ensino médio completo ou em andamento.

Experiência

- **Interna:** Ter desempenhado cargos inferiores na organização.
Externa: de 6 a 12 meses na função comprovados.

Conhecimentos/Requisitos Necessários

- Métodos e procedimentos da área de atuação;
- Informática (office básico);

- Noções de qualidade;
- Código de ética e conduta.

Habilidades

- Comunicação
- Coordenação motora
- Percepção
- Trabalho em equipe
- Facilidade na transmissão de conhecimentos
- Relacionamento interpessoal
- Iniciativa
- Organização
- Atenção concentrada rapidez e qualidade

Data de aprovação:	Data revisão:	Aprovação da gerência:
---------------------------	----------------------	-------------------------------

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO

I – Cargo: Trabalhador da suinocultura II **CBO nº: 623215**

II - Descrição Sumária: Preparar e organizar materiais, instrumentos e equipamentos, limpeza e organização interna e externa dos setores. Desinfecção, descarte de resíduos, registro de matéria e manejo dos animais seguindo. Treinamento e descrição operacional específica.

III - Descrição Detalhada

- Zelar pelo patrimônio da empresa, fazendo uso dos equipamentos e insumos;
- Efetuar registros de controles de dados zootécnicos e rastreabilidade;
- Aprender outras atividades através de treinamento interno e observações para desenvolvimento de outras funções;
- Auxiliar na limpeza diária interna e organização dos setores;
- Auxiliar na limpeza externa sempre que necessário;
- Realizar atividade de manejo dos animais pertinentes aos setores conforme procedimento e treinamento realizado;
- Realizar descarte de resíduos conforme procedimento operacional;
- Efetuar assepsia nos equipamentos com soluções previamente orientadas para manter os locais em condições de uso constante;
- Efetuar limpeza e desinfecção dos setores com soluções previamente orientadas para manter os locais em condições de uso constante;
- Seguir rigorosamente os procedimentos operacionais de todas as atividades realizadas;
- Alimentar e tratar os animais conforme treinamento;
- Manter organizado e limpo todo o instrumental e equipamentos utilizados, de acordo com o procedimento descrito;

- Atender a todos os aspectos de biossegurança, garantindo que o procedimento seja seguido rigorosamente, e que não ocorram falhas nos sistema de biossegurança do núcleo;
- Realizar manejos de maternidade, gestação e creche;
- Realizar protocolo de vacinação;
- Aplicar programa de nutrição dos animais conforme fase de produção;
- Respeitar o bem-estar animal e contribuir para que não ocorram violações.

ANÁLISE DO CARGO

IV - Perfil do Cargo

Escolaridade

- **Interna:** Cursando ensino fundamental, preferencialmente ensino fundamental completo;
- **Externa:** Ensino fundamental completo, preferencialmente cursando ensino médio.

Experiência

- **Interna:** Ter desempenhado cargos inferiores na organização.
Externa: não é necessária experiência.

Conhecimentos/Requisitos Necessários

- Métodos e procedimentos da área de atuação;
- Noções de qualidade;
- Código de ética e conduta.

Habilidades:

- Comunicação
- Coordenação motora
- Percepção
- Trabalho em equipe
- Organização
- Atenção concentrada rapidez e qualidade
- Relacionamento interpessoal
- Iniciativa
- Agilidade

Data de aprovação:	Data revisão:	Aprovação da gerência:

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO

I – Cargo: Trabalhador da suinocultura I

CBO n°: 623215

II - Descrição Sumária: Preparar e organizar materiais, instrumentos e equipamentos, limpeza e organização interna e externa dos setores. Desinfecção, descarte de resíduos, registro de matéria e manejo dos animais seguindo treinamento e descrição operacional específica.

III - Descrição Detalhada

- Zelar pelo patrimônio da empresa, fazendo uso dos equipamentos e insumos;
- Efetuar registros de controles de dados zootécnicos e rastreabilidade;
- Aprender outras atividades através de treinamento interno desenvolvimento de outras funções;
- Auxiliar na limpeza diária interna nos setores e manter a organização geral;
- Auxiliar na limpeza externa sempre que necessário e pertinente;
- Realizar atividade de manejo dos animais pertinentes aos setores conforme procedimento e treinamento realizado;
- Realizar descarte de resíduos conforme procedimento operacional;
- Efetuar assepsia nos equipamentos com soluções previamente orientadas para manter os locais em condições de uso constante;
- Seguir rigorosamente os procedimentos operacionais de todas as atividades realizadas;
- Alimentar e tratar os animais conforme treinamento;
- Manter organizado e limpo todo o instrumental e equipamentos utilizados;
- Atender a todos os aspectos de biosseguridade, garantindo que o procedimento seja seguido rigorosamente, e que não ocorram falhas nos sistema de biosseguridade do núcleo;
- Respeitar o bem-estar animal e contribuir para que não ocorram violações;
- Realizar manejos de maternidade, gestação e creche.

ANÁLISE DO CARGO

IV - Perfil do Cargo

Escolaridade

- **Interna:** cursando ensino fundamental ou ensino fundamental completo;
- **Externa:** Ensino fundamental completo, preferencialmente cursando ensino médio.

Experiência

- **Interna:** não é necessária experiência.
- **Externa:** não é necessária experiência.

Conhecimentos/Requisitos Necessários

- Métodos e procedimentos da área de atuação;
- Noções de qualidade;
- Código de ética e conduta.

Habilidades

- Comunicação
- Coordenação motora
- Percepção
- Trabalho em equipe
- Organização
- Atenção concentrada rapidez e qualidade
- Relacionamento interpessoal
- Iniciativa
- Agilidade

Data de aprovação:**Data revisão:****Aprovação da gerência:**