

FACULDADE TRIÂNGULO MINEIRO
MARILCE ALVES FERREIRA

EFEITOS DA PRESENÇA DE UM PROFISSIONAL DE RECURSOS
HUMANOS (RH) NA GESTÃO DE UMA MICRO EMPRESA VAREJISTA
NO SEGMENTO DE TECIDOS.

ITUIUTABA

2010

MARILCE ALVES FERREIRA

EFEITOS DA PRESENÇA DE UM PROFISSIONAL DE RECURSOS
HUMANOS (RH) NA GESTÃO DE UMA MICRO EMPRESA VAREJISTA
NO SEGMENTO DE TECIDOS.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade
Triângulo Mineiro, com requisito obrigatório à obtenção do
título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Msc. Alessandra Aparecida Franco.

ITUIUTABA

2010

Marilce Alves Ferreira

EFEITOS DA PRESENÇA DE UM PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS
(RH) NA GESTÃO DE UMA MICRO EMPRESA VAREJISTA NO SEGMENTO DE
TECIDOS.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Faculdade Triângulo Mineiro, com requisito obrigatório
à obtenção do título de bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Ituiutaba, 03 de Dezembro de 2010

Banca Examinadora

Prof. Msc. Alessandra Aparecida Franco - FTM

Prof. Msc. Wilter Furtado - FTM

Prof.^a Andréia Helena de Souza Oliveira - FTM

Aos meus pais e meus irmãos, que sempre me apoiaram em todos os momentos de minha vida.

Ao meu esposo Fagundes pela paciência e compreensão da minha ausência nos momentos em que dediquei a realização da monografia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter iluminado meu caminho ter me dado sabedoria, persistência e força indispensável para prosseguir e vencer os obstáculos, concluindo mais uma etapa na minha vida.

Aos meus pais, Marinês e Percídio pelo amor incondicional e por estarem ao meu lado sempre.

Aos meus irmãos pelo carinho.

Ao meu esposo Fagundes pela compreensão da minha ausência

A minha madrinha Geise pelo incentivo e apoio.

A Prof. Msc. Alessandra, por todo tempo que se dispôs auxiliando e orientando na realização do trabalho.

Aos familiares e amigos e a todos que contribuíram de alguma forma para essa vitória que antes era objetivo, e hoje é o ponto de partida para uma nova vida profissional.

"O homem é um ser em ação, que elabora planos e dirige os seus movimentos com o objetivo de alcançar determinados fins. A escolha desses fins não é feita por acaso, mas em função do que o homem considera importante a sua vida, de acordo com os valores que elege".

Paulo Nader

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
2- Referencial Teórico	15
2.1. Gestão de Pessoas: evolução do conceito e relevância para as organizações.....	15
2.2. Processos de Gestão de Pessoas.....	19
2.3. O papel do Profissional de Recursos Humanos e suas contribuições para a Gestão de Pessoas.....	26
3- METODOLOGIA	38
3.1. Estrutura da Pesquisa.....	39
3.2. Localização e amostra da pesquisa da Pesquisa.....	39
3.3. Etapas da Investigação.....	40
4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
4.1- Situação atual do RH na micro empresa.....	41
4.2- Prováveis efeitos de um profissional de RH nos processos da micro empresa.....	46
5-CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
APÊNDICE	54
Entrevista Semi Estruturada.....	55

LISTA DE FIGURA

Figura 1: Processo de Gestão de Pessoas.....	26
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Processos que devem ser inseridos com a presença do profissional de RH.....	21
Quadro 2: Função: Provimento - Área: Recrutamento e Seleção de Pessoal.....	33
Quadro 3: Função: Remuneração - Área: Cargos e Salários.....	33
Quadro 4 - Função: Capacitação - Área: Treinamento e Desenvolvimento.....	34

RESUMO

Considerando que a micro e pequena empresa ocupa um espaço fundamental no mercado, exercendo um papel importante na economia gerando empregos e rendas, com obrigações semelhantes as das grandes empresas, as mesmas devem estar atentas as mudanças e prontas para se anteciparem e adaptarem aos novos desafios. Nesse sentido, surge a necessidade de se adotar uma nova postura em relação ao capital humano, visando lidar com esses desafios que possam emergir em relação ao futuro. Este trabalho se propôs estudar, identificar, analisar e discutir quais as contribuições que um profissional de RH poderia oferecer na melhoria dos processos de gestão de pessoas em uma na micro empresa varejista de tecidos na cidade de Ituiutaba-MG. A pesquisa exploratória com o empresário proprietário da empresa estudada ocorreu no dia 29 de outubro de 2010, e teve como finalidade obter informações sobre os processos de gestão de pessoas praticados pela empresa, comparando as práticas atuais com as praticas teóricas, para avaliação dos diferentes efeitos. Os resultados revelaram que mesmo mediante as limitações financeiras encontradas na micro empresa, é de grande importância inserir procedimentos que estruturem a gestão de pessoas, devido as dificuldades consideradas conseqüentemente pela a atividade atuante da micro empresa que é varejista de tecidos, e no qual a mão de obra é bastante especializada. Sendo assim a contribuição que o profissional de Recursos Humanos oferecerá será essencial nas melhorias dos processos de gestão de pessoas da micro empresa contribuindo para o sucesso dos colaboradores a para o crescimento da organização.

Palavras Chave: Pequenas Empresas, Profissional, Recursos Humanos.

ABSTRACT

Considering that micro and small enterprise has an essential place in the market, playing an important role in the economy, generating jobs and incomes, with duties similar to those of large companies, they should be aware of the changes and ready to anticipate and adapt to new challenges. Thus, the need to adopt a new attitude towards human capital arises, in order to deal with these challenges that may arise in the future. This work intended to study, identify, analyze and discuss the contributions that an HR professional could offer in improving the management processes of people in a micro fabric retailer in the city of Ituiutaba-MG. The exploratory research with the entrepreneur owner of this company, took place on October 29, 2010, and was aimed at eliciting information about the processes of personnel management at the company by comparing current practices to the theoretical practices, to evaluate the different effects. The results showed that even towards the financial limitations encountered in the micro enterprise, it is greatly important to insert procedures to structure personnel management, due to difficulties therefore considered by the activity of the active micro-enterprise that is retailer of fabrics, and in which the hand of work is very specialized. Thus, the contribution that the Human Resources professional will provide will be essential to improvements in the processes of personnel management of micro enterprise, contributing to the success of the contributors and to the growth of the organization.

Key – Words: Small Business, Professional, Human Resources.

INTRODUÇÃO

Em um contexto cada vez mais competitivo, as microempresas do segmento de tecidos necessitam desenvolver estratégias empresariais eficientes e dinâmicas para assegurar sua sobrevivência. As empresas que seguem modelos de gestão fora dos padrões e com isso sem nenhum efeito estratégico não agregam valor aos seus negócios.

Muitas micro empresas já estão começando a rever seus procedimentos e se adaptar aos novos tempos, devido a velocidade das transformações que tem exigido destas uma maior dedicação e adaptabilidade para acompanhar o constante processo de evolução do mercado varejista, o qual segundo Kotler e Armstrong (1998), é o setor que engloba todas as atividades de venda de produtos e serviços a consumidores finais, para seu uso pessoal e familiar.

Considerando ainda que a micro e pequena empresa ocupa um espaço fundamental no mercado, exercendo um papel importante na economia gerando empregos e rendas, com obrigações semelhantes as das grandes empresas, as mesmas devem estar atentas a essas mudanças, onde exige-se prontidão para se antecipar e se adaptar aos novos desafios. Devido a essa intensificação, são necessárias algumas transformações como, por exemplo, realizar investimentos buscando ser cada vez mais competitiva no mercado acompanhando a sofisticação dos sistemas tecnológicos, e reconhecendo que a formação de recursos humanos é essencial nesse desenvolvimento para manter se no mercado.

Nesse sentido, surge a necessidade de se adotar uma nova postura em relação ao capital humano, visando lidar com esses desafios que possam emergir em relação ao futuro. Nos dias atuais é de fundamental importância para as organizações planejar a gestão de seus colaboradores. A Administração de Recursos Humanos (ARH) abrange o conjunto de técnicas e instrumentos que permitem às organizações agregar pessoas, aplicar, recompensar, manter e monitorar seus talentos.

O mercado da moda está apto a oferecer grandes quantidades de mercadorias e serviços que atendam à demanda de consumidores cada vez mais exigentes, a partir de apenas dois segmentos: masculino e feminino (FEGHALI e DWYER, 2004).

Em decorrência das intensas transformações que tem permeado os últimos anos, alterações nas relações de trabalho, na forma de gerenciamento da gestão de pessoas e conseqüentemente na concepção de seu papel dentro da organização vêm ocorrendo. Essas mudanças causam transformações nas empresas conduzindo-as, a alterações na estrutura e nas funções de gerir as pessoas, aproximando-a de forma mais estreita das estratégias organizacionais.

A partir dessa concepção, a preocupação de se analisar a ausência do profissional de RH na empresa é conseqüência de diversas variáveis. Entre elas se encontra o fato de que as organizações estão enfrentando cada vez mais ambientes turbulento, e à existência de uma determinada visão de que com a padronização das práticas gerenciais o fator humano se tornaria cada vez mais uma característica definidora de vantagens competitivas para a empresa, sendo necessário um controle desses recursos por parte da empresa, onde serão necessárias avaliações de desempenho e adequando-se as mudanças atuais do mercado e alinhando a gestão de pessoas à estratégia da organização.

Diante do contexto ora vivenciado pelas organizações deste segmento, o presente estudo propõe uma análise da organização, seu ambiente e estrutura de trabalho como alicerce para a implantação de um setor de recursos humanos na micro empresa, objeto de estudo situada na cidade de Ituiutaba, MG atuante no setor varejista de tecidos.

Assim, este trabalho buscou resposta á seguinte pergunta problema: Que melhorias nos processos de gestão de pessoas, poderiam causar a presença de um profissional de RH em uma micro empresa varejista de tecidos na cidade de Ituiutaba-Mg?

Considerou-se, portanto, como objetivo geral estudar, identificar, analisar e discutir quais as contribuições que um profissional de RH poderia oferecer na melhoria dos processos de gestão de pessoas em uma na micro empresa varejista de tecidos na cidade de Ituiutaba-MG.

Para alcançar o objetivo proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1- Pesquisar na bibliografia especializada sobre o conceito de Gestão de Pessoas e Administração de Recursos Humanos e o papel do profissional de Recursos Humanos na micro empresa, e levantar os efeitos prováveis de sua contribuição a partir de sua presença na organização com o objetivo de alimentar as pesquisas e fundamentar as discussões.

2- Definir e elaborar instrumento de pesquisa.

3- Entrevistar o gestor e proprietário da empresa, no sentido de obter informações sobre os processos de gestão de pessoas praticados pela empresa, comparando as práticas atuais com as praticas teóricas e avaliar a diferença dos efeitos.

4- Tabular, interpretar e analisar os dados produzidos na pesquisa a fim de conduzir a discussão.

5- Concluir definindo sobre as contribuições que um profissional de RH pode dar na melhoria dos processos de gestão na micro empresa objeto de estudo.

O que motivou a pesquisadora a realizar um trabalho dessa natureza foi que, enquanto colaboradora da empresa a mesma observou naquele momento havia determinadas deficiências como, nos processos de recrutamento, seleção de novos colaboradores, processo de aplicar e recompensar pessoas por conta de não existir um profissional, nesse sentido esse trabalho buscou salientar a importância da presença do profissional de RH, demonstrando a pretensão de contribuir para a possibilidade de se avaliar a adequação e implementação de práticas e políticas de gestão de recursos humanos através do profissional de RH na micro empresa.

Este trabalho se justifica pelo fato de que, embora nem sempre empresas de pequeno porte possuam um departamento específico de gestão de pessoas, constituindo uma realidade de gestores generalistas, ainda assim, as contribuições que um profissional de RH pode oferecer para a melhoria dos processos de gestão na organização são inúmeras. Entre elas estão à avaliação de desempenho dos colaboradores, as decisões dos gestores em relação à previsão das necessidades de recursos humanos, evitando excesso e falta de pessoal. A busca pelo desenvolvimento do capital intelectual, oportunizando os colaboradores a contribuírem para o sucesso da organização.

Uma vez que se exige cada vez mais dos gestores uma postura flexível e adaptativa, sendo assim o trabalho busca também contribuir para a ciência da Administração, agregando aos trabalhos existentes e proporcionando para os pesquisadores a investigação de tais problemas em diferentes setores contribuindo de modo significativo, buscando evidenciar as influências do profissional de Recursos Humanos na micro empresa com intuito de atender as necessidades dos colaboradores e gestores.

Para melhor orientar o leitor, este trabalho segue a seguinte estrutura:

No primeiro capítulo, encontra-se a introdução com a demonstração do tema a ser estudado, o problema analisado e os objetivos determinados para a realização do mesmo.

No segundo capítulo, está disposto o referencial teórico, ressaltando os aspectos da gestão de pessoas, a evolução do conceito e relevância para as organizações, assim como os processos de gestão de pessoas e o papel do profissional de Recursos Humanos e suas contribuições para a Gestão de Pessoas.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada. E o quarto capítulo trata os dados coletados na pesquisa, utilizando-os para análises e discussões.

No quinto capítulo, encontram-se as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo irá abordar o conceito, evolução e relevância da Gestão de Pessoas e Administração de Recursos humanos, o papel e as contribuições do profissional de Recursos Humanos na micro empresa.

2.1 Gestão de Pessoas: evolução do conceito e relevância para as organizações.

Para Chiavenato (1999), organizações bem sucedidas, tendem a crescer, ou, no mínimo, sobreviver, pois o crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento do capital de investimento em incremento de tecnologia, atividade de apoio que conseqüentemente aumenta também o número de pessoas que cada vez mais passando a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso da organização e passam a constituir o elemento básico da organização, a sua principal vantagem competitiva.

Segundo Gramigna (2007), a área de recursos humanos, antes centralizadora, isolada e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo um papel estratégico, descentralizando-se, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos.

Chiavenato (1999), afirma que a Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência de empresas bem sucedidas devido à importância do fator humano.

Portanto a Administração de Recursos Humanos vem se ajustando rapidamente, de acordo com as necessidades do mercado e a globalização dos negócios, e assim ela está deixando de ser ARH e se transformando em Gestão de pessoas, ou seja, a nomenclatura “Gestão de Pessoas” veio para substituir o termo “Administração de Recursos Humanos”, que passa uma visão das pessoas que trabalham na organização como meros recursos, assim como os materiais e financeiros. O objetivo da gestão de pessoas é mostrar aos colaboradores que eles fazem parte da essência da organização que eles são parceiros. Dessa forma, o mais adequado é designar esse setor organizacional como “Gestão de Pessoas” ou até mesmo “Gestão com Pessoas”, que dá mais ênfase de parceria.

O termo Gestão de Pessoas é um conceito moderno, que passou a ser utilizado na era da informação no intuito de indicar as mudanças ocorridas no setor organizacional das relações humanas. Segundo Chiavenato (1999), as relações de trabalho passaram por três eras que repercutiram nesse setor de modo a alterar não só a sua essência, como também a sua denominação, que foram: industrialização clássica, industrialização neoclássica e a era da informação.

Para Chiavenato (1999) e Ribeiro (2006), os objetivos da Gestão de pessoas são variados, sendo que, deve contribuir para eficácia organizacional ajudando a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, proporcionar empregados bem treinados e bem motivados, aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar a mudança, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

De acordo com os resultados obtidos através da pesquisa realizada pela revista Exame publicada em 1999, o artigo as “50 Melhores empresas para Trabalhar”, revelam tal realidade. Foram considerados como indicadores de atratividade e manutenção de talentos nas empresas: os salários e benefícios oferecidos, política de remuneração; oportunidades de carreira: gestão de desempenho, meritocracia e possibilidade de crescimento; diversos aspectos como produto, serviços e ambiente; delegação de responsabilidades como possibilidades de tomada de decisão, liberdade e autonomia e ética nas relações e negócios.

Sendo assim é necessário repensar as práticas na gestão de pessoas, inovar o gerenciamento de pessoas, administrando os talentos e realizar todas essas atividades como meios para se alcançar resultados eficientes e eficazes na organização.

Fisher e Fleury (1998) lecionam que o conceito de gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização, que tem por objetivo orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Além disso essencialmente, tem como objetivo a busca de colaboradores produtivos, eficientes e eficazes, atingindo os resultados esperados pela organização.

Para Chiavenato, (1999, p.12) “essas políticas e práticas podem ser resumidas em seis processos básicos: processos de agregar pessoas, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e

monitorar pessoas.” Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados e todos vem assumindo a função de transmitir aos empregados ou colaboradores os valores da empresa e, assim, contribuir para melhorar a produtividade e os resultados no trabalho, portanto são desenhados de acordo com as exigências das influencias ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter melhor compatibilização entre si.

Em outras palavras, os processos da gestão de pessoas envolvem uma combinação de organização do trabalho e políticas que são adotadas com a finalidade de oferecer maior envolvimento na tomada de decisão. Nesse sentido, é de grande importância oportunizar o aprendizado de novas habilidades e incentivos financeiros, para que sejam despendidos maiores esforços a serviço das metas dos colaboradores envolvendo geralmente, trabalho em equipe, e remuneração por desempenho.

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados e tem como função principal permitir a colaboração eficaz de pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais simultaneamente. A moderna gestão de pessoas baseia-se, de acordo com Chiavenato (1999), em três aspectos fundamentais: pessoas dotadas de personalidade própria e diferentes entre si, pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, talentosas, que dinamiza a organização, pessoas como parceiras da organização, esforçadas, responsáveis, dotadas de comprometimento capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso.

De acordo com Chiavenato (2002), para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para eficácia organizacional, e para tanto devem aprender novas habilidades afim de lidar com sua equipe de trabalho.

Há uma grande necessidade de que as micro empresas reconheça seus colaboradores como elementos impulsionadores de resultados dentro da organização, pois são eles que fazem a diferença. Mas para que isso aconteça, é necessário que os colaboradores, sejam desenvolvidos, valorizados, treinados, e integrados socialmente, liderados, motivados, remunerados e estimulados a participar em decisões da empresa. É o que confirma Lucena (1999, p.52),

... em sua essência, as organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas. As máquinas por mais sofisticadas que sejam são ferramentas do homem no trabalho que auxiliam na realização das atividades.

Essa nova concepção do trabalhador é essencial para que a organização esteja inserida de maneira positiva no mundo globalizado. O perfil dinâmico, descentralizado e autônomo dos funcionários, em contrapartida, resulta em maiores responsabilidades.

Gramigna (2007, p. 8), ressalta que “a lealdade de um colaborador está ligada a um conjunto de condições diferentes das que eram de valor anteriormente: estabilidade, plano de benefícios abrangente ou a possibilidade de trabalhar em uma grande corporação já não atraem tanto os talentos.”

Entretanto o objetivo da Administração de Recursos Humanos, que era essencialmente atender as “insatisfações” de pessoal passa a ser executado como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações. E diante desses novos parâmetros é inevitável que ocorra mudanças no setor de Recursos Humanos para que este seja adequado às novas necessidades organizacionais buscando resultados satisfatórios para empresa e colaboradores.

Para Le Gall (2008, p.28) a busca da eficiência econômica paradoxalmente obrigou “a função de recursos humanos a ampliar seu campo de ação, para agir como gestora de recursos, assumir a comunicação interna e desenvolver uma consultoria interna”. Ou seja, com maior autonomia e maior integração à estratégia da empresa no que se refere à pessoal e qualificação.

Portanto Chiavenato (1999, p.4) afirma que “as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade”, pois as organizações funcionam através das pessoas e constituem o meio pelo qual as mesmas podem alcançar seus objetivos, ou seja, dependem uma da outra buscando benefícios recíprocos, onde a “solução do tipo ganhar-ganhar, e requer negociação, participação e sinergia de esforços” (CHIAVENATO, 1999, p.5).

2.2 Processos de Gestão de Pessoas

A administração de pessoas na organização é um fator essencial, pois a integração dos recursos humanos para o desenvolvimento da empresa é de suma importância, portanto devem ser utilizados critérios pré-estabelecidos no planejamento de recursos humanos, analisando a empresa, aplicando as estratégias de acordo com as necessidades detectadas no levantamento. Pois quando não for bem aplicado, pode trazer prejuízos para a empresa.

Robbins e Decenzo (2001) colocam que a administração é o processo de alcançar com eficiência os objetivos da organização, com e através das pessoas que dela fazem parte. Para que se possam alcançar os mesmos objetivos é necessário que a administração exija a coordenação de vários componentes vitais, os quais podem ser chamados de funções de planejamento, organização, liderança, execução e controle, pois quando essas funções são trabalhadas juntas de uma maneira coordenada, direciona-se para o caminho certo da concretização dos objetivos propostos.

Percebe-se que ao trabalhar em parceria, há oportunidades de crescimento para todos, e informações recíprocas e conhecimento são trocadas entre colaboradores e empresa. E assim segundo Chiavenato, (1999) as pessoas passam a ser consideradas como parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades e tem como objetivo cumprir as metas, alcançando resultados previamente negociados. E conseqüentemente para alcançar resultados positivos à organização deve também incentivar e motivar seus colaboradores, oferecendo, benefícios e premiações de acordo com as metas alcançadas.

Chiavenato (1999, p.06) leciona que:

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Gil (2001) ressalta que todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus integrantes entre si e com o público externo.

Para Carvalho e Nascimento (1999, p.4), “toda a empresa tem a sua própria cultura organizacional”, representada, entre outros, por fatores como: a filosofia administrativa, políticas de atuação no mercado, tradição e imagem; e processos.

A administração de recursos humanos é, portanto, o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas às ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade, conforme ensina Souza (2006). “É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e a avaliação de pessoal” (GIL, 1999, p.13).

Sendo assim o setor de gestão de pessoas tem uma grande responsabilidade na preparação e formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da organização como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados.

Segundo Carvalho e Nascimento (1999 p. 154), o treinamento constitui o “processo de ajudar os empregados a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.”

Conforme mencionados no tópico anterior são seis os processos de gerir pessoas. O primeiro deles é utilizado para incluir novas pessoas, ou seja, agregar novos talentos na organização através do recrutamento e seleção. Nesse sentido, no momento de realizar o levantamento das necessidades de pessoal, o sistema de RH deve levar em conta, a coleta de dados acerca da força de trabalho da empresa, a caracterização inicial das necessidades de mão-de-obra a ser contratada pela empresa, analisar os aspectos financeiros e preparar e divulgar as necessidades de RH junto ao mercado de trabalho. O segundo processo é o de aplicar pessoas. Este processo é utilizado para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. O terceiro processo é o de recompensar pessoas, o qual é utilizado para incentivar as pessoas, e incluem, portanto,

remuneração, incentivos e benefícios. O quarto processo é utilizado para desenvolver pessoas, e trata da capacitação dos colaboradores. O quinto processo é o de manutenção de pessoas, o qual é utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades dos colaboradores. Incluem temas como disciplina, relações com colaboradores e sindicatos, higiene e segurança, qualidade de vida e desenvolvimento. E o último processo é o de monitorar pessoas, o qual é utilizado para acompanhar e controlar as atividades dos indivíduos e verificar resultados.

A presença de um profissional de Recursos Humanos na visão de Werther (1983) e Chiavenato (1999), oportuniza a organização inserir políticas e práticas capazes de conduzir a organização rumo ao alcance de seus objetivos, é o que mostra o quadro 1:

Quadro 1 - Processos que devem ser inseridos com a presença do profissional de RH.

Políticas e práticas	Profissional de RH presente
Pesquisa de Mercado	Pesquisa e análise do mercado de RH Onde recrutar (fontes de Recrutamento).
Recrutamento	Como recrutar (técnicas de recrutamento)
Seleção	Critérios de seleção e Padrões de qualidade; Técnicas de seleção
Programa de Integração e regulamento interno.	Montar um roteiro de integração de novos participantes ao ambiente interno da organização e um formulário contendo todos os departamentos, assim como manual de normas e condutas dos colaboradores onde informe os benefícios, direitos e deveres. Realizar uma apresentação das dependências e instalações da empresa e dos colaboradores da organização, antes de o novo colaborador começar suas atividades.
Análise e descrição de Cargos	A descrição de cargo é uma simplificação do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Determinação dos requisitos básicos de trabalho responsabilidades envolvidas e condições de trabalho para o desempenho do papel Relacionar desde o que o ocupante faz até o motivo porque faz.
Plano de carreiras	Determinação da seqüência das carreiras, definindo as alternativas de oportunidades possíveis dentro da organização.
Avaliação do	Planos para continua avaliação de qualidade e adequação dos

desempenho	recursos humanos. Avaliar todos os colaboradores em função das atividades desempenhadas, metas e resultados a serem alcançados e o potencial de desenvolvimento. Identificando as necessidades de treinamento
Administração De Salários	Avaliação e classificação de cargos visando ao equilíbrio salarial interno. Pesquisas salariais visando ao equilíbrio salarial externo.
Higiene e Segurança do trabalho	Crítérios de criação e desenvolvimento Condições físicas ambientais de higiene e segurança
Treinamento	Diagnóstico e programação da preparação e reciclagem constante dos recursos humanos para o desempenho dos cargos.
Desenvolvimento de recursos Humanos	Aprimoramento dos recursos humanos, visando à contínua realização do potencial existente em posições mais elevadas na organização
Desenvolvimento Organizacional	Aplicação de estratégias visando a excelência organizacional
Monitoração de Recursos Humanos	Crítérios de avaliação e adequação permanentes das políticas e procedimentos de recursos humanos.

Fonte: CHIAVENATO, 1999.

De acordo com Chiavenato o processo de agregar pessoas representa as portas de entrada, para os candidatos que possuem características pessoais ajustadas com as características organizacionais, e é utilizado para incluir novos funcionários na empresa, ou seja, quem deve trabalhar na organização. É realizado através de dois processos: o primeiro é o recrutamento, o qual tem como objetivo, divulgar no mercado as oportunidades de emprego, e assim verificar a disponibilidade interna e externa de recursos humanos, juntamente com as políticas da empresa a respeito de pessoal e as práticas de recrutamento, buscando por pessoas que apresentam características que se identificam com a organização. Entretanto não são apenas as organizações que escolhem seus colaboradores, as pessoas também procuram por aquelas organizações que melhor suprem seus interesses de trabalho. Portanto o profissional de Recursos Humanos pode aplicar e gerenciar o processo de avaliação de perfil de funcionários e candidatos, de acordo com as necessidades da organização, e devido à constatação da tendência atual é evidente que o diferencial competitivo das empresas está nas pessoas que geram inovações e essencialmente são participativas em todos os processos.

O recrutamento deficiente ou inadequado pode trazer prejuízos à organização. A respeito desses prejuízos Carvalho e Nascimento (1997), destacam o alto índice de giro de pessoal ("turnover"), o aumento substancial dos custos de recrutamento e o ambiente de trabalho com funcionários pouco qualificados para o pleno exercício de suas funções. Outros elementos que podem influenciar no processo são as disponibilidades interna e externa de recursos humanos, políticas da empresa a respeito de pessoal, planos de recursos humanos entre outros.

Portanto, quando o departamento de recursos humanos recruta bem seus funcionários, apresentando uma política salarial atualizada de acordo com o mercado, e aplica os meios adequados e eficazes na busca dos melhores colaboradores, este proporciona aos gerentes uma equipe de candidatos em potencial para exercer as atividades com maior qualidade. Caso contrário pode ocasionar perdas para empresa.

Enquanto o recrutamento procura atrair candidatos para os cargos disponíveis na empresa, a seleção de pessoas busca selecionar o indivíduo que está mais intimamente ligado as necessidades do cargo e da empresa. O sistema de seleção visto separadamente pode determinar o êxito ou o fracasso da empresa, mas que somado a outros fatores, pode assegurar o seu sucesso.

Chiavenato (1994), afirma que a prática correta do processo de seleção de Recursos Humanos aumenta diretamente a qualificação dos seus profissionais e, conseqüentemente, o nível de competitividade da empresa, assim o crescimento de uma organização depende fortemente da participação das pessoas que a integram, da forma como elas estão inseridas, motivadas, capacitadas, e mantidas num ambiente de trabalho das organizações.

Para Chiavenato (2002), as empresas somente podem funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e são capazes de desempenhar adequadamente os papéis para os quais foram selecionados, admitidos e preparados.

O processo de aplicar pessoas tem como objetivo informar o que as pessoas deverão fazer na organização. Sendo assim envolve a integração, orientação das pessoas, desenho das atividades que serão realizadas e avaliação de desempenho. Inclui também, desenho

organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, planejamento e alocação de Recursos Humanos, plano de carreiras.

A orientação das pessoas é essencial no primeiro momento onde colaborador precisar conhecer a cultura organizacional, pois cada organização tem a sua própria cultura. Segundo Chiavenato (1999), os funcionários aprendem a cultura através de histórias, rituais, símbolos e formas de linguagem. A socialização organizacional tem como objetivo promover a adaptabilidade das pessoas à cultura da organização, e pode ser realizada de diversas maneiras. Pode ser através do processo seletivo, de um supervisor como tutor, de um grupo de trabalho ou mesmo através de um programa de integração que é o mais utilizado. Os benefícios deste processo é que reduz a ansiedade do colaborador, reduz a rotatividade, e ainda apresenta como vantagem economia de tempo e ajustamento das expectativas.

Três princípios psicológicos também são básicos no processo cíclico e de melhoria do desempenho.

Um subordinado pode melhorar seus desempenhos no cargo se conhecer aquilo que dele se espera. Deve se dar informação adequada sobre prioridades, resultados esperados, métodos de avaliação dos resultados e recursos disponíveis

1. Para melhorar seu desempenho no cargo, um subordinado precisa de feedback sobre o que está fazendo, é essencial para correção é melhoria do desempenho no cargo.
2. Obter orientação e assistência para melhorar seu desempenho, o clima existente deve favorecer uma ação do superior em atuar junto ao subordinado em vez de simplesmente julgá-lo. Chiavenato (1989).

Ainda para Chiavenato o processo de recompensar pessoas constitui todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos colaboradores em decorrência dos serviços prestados. Busca, portanto, identificar como recompensar as pessoas.

Os componentes da remuneração são: remuneração básica denominada salário mensal ou por horas trabalhadas; incentivos salariais que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho; incentivos que podem ser concedidos

através de bônus e participação nos resultados a título de recompensas por objetivos alcançados, e benefícios, denominado remuneração indireta como férias, seguro de vida, transporte subsidiado etc.

Já o processo de desenvolver pessoas inclui o treinamento que é considerado para Chiavenato (1999), como um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras. O treinamento segundo Werther (1983, p.203) “poder ter benefícios para a carreira toda, ajudando a desenvolver os empregados para responsabilidades futuras”, sendo uma maneira de agregar valor a organização, as pessoas e as relações do grupo de trabalho.

Para Chiavenato (1999, p.297), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas sendo a primeira o diagnóstico onde é realizado o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. A segunda etapa é o desenho que é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas, a terceira etapa é a implementação, ou seja aplicação e condução do programa de treinamento e a última etapa é a avaliação verifica-se os resultados do treinamento.

Sendo assim é necessário formular e coordenar a execução de um plano de capacitação anual voltado para o desenvolvimento do funcionário, compatível com as necessidades da organização, como desenvolver ações no sentido da formação de gerentes com postura participativa, capacitando-os para o exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos colaboradores, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e desenvolvimento pessoal.

O processo de manter as pessoas trabalhando na organização envolve temas como disciplina, relações com colaboradores e sindicatos, higiene e segurança, qualidade de vida e desenvolvimento. Para Chiavenato (1999), trata-se das condições ambientais e psicológicas de trabalho que cercam as pessoas na sua atividade cotidiana. No processo de manter pessoas busca-se a valorização pessoal e profissional do colaborador.

Por fim o processo de monitorar pessoas são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem as funções de banco de dados e sistemas de informações gerenciais e de recursos humanos.

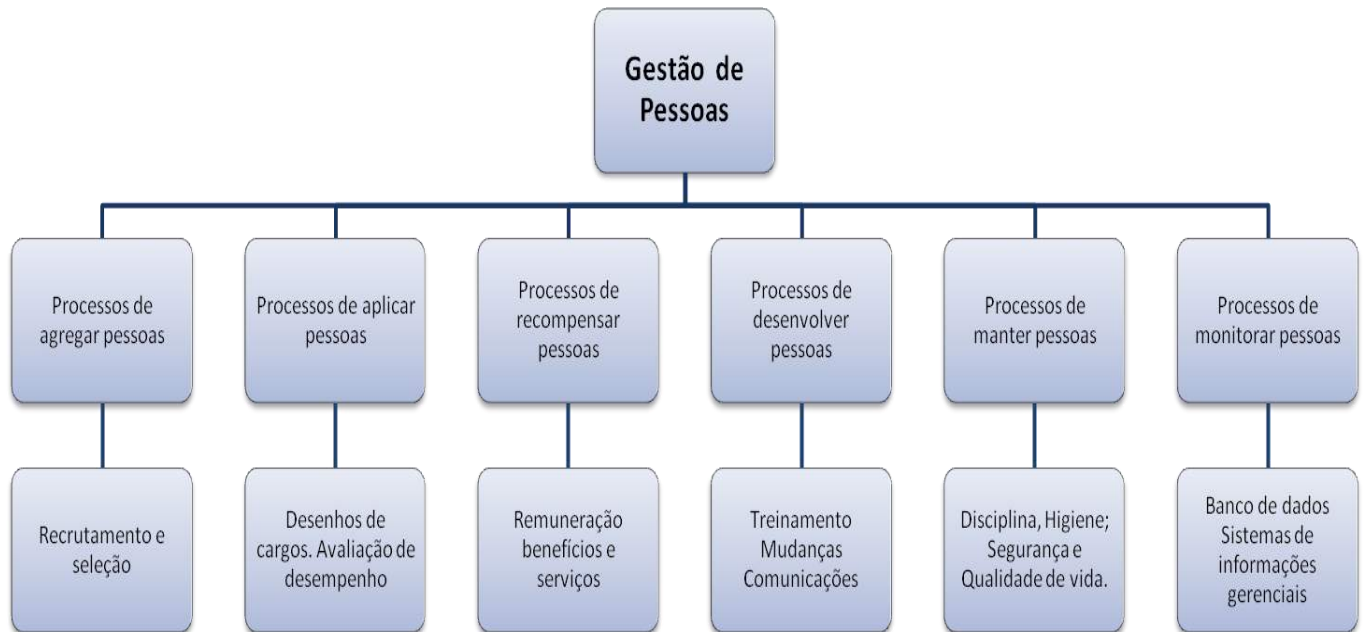


Figura 1 - Processo de Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato, 1999, p.12

2.3 O papel do Profissional de Recursos Humanos e suas contribuições para a Gestão de Pessoas.

Para Chiavenato, (1999 p. 8), “Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos.”

Em seu artigo, Muritiba et al. (2001), apresenta uma pesquisa feita pela consultoria Price Waterhouse Coopers (Leonard, 1999). Os resultados mostraram que enquanto muitas empresas já consideram o departamento de Recursos Humanos (RH) como uma parte essencial de suas operações, o RH ainda está engatinhando quando se trata de ser reconhecido como um parceiro estratégico. Os dados revelaram que somente 27% dos respondentes afirmaram incluir ou procurar pelos profissionais de RH quando estão começando seu ciclo de planejamento estratégico. Nestes casos, somente 43% dos respondentes relataram que a eficácia do departamento no planejamento e definição das políticas é “média”. De fato, como as organizações não consideram a área como parceiro de negócios, tendem a provocar uma certa incoerência entre os objetivos da organização e o que é praticado, é o que revela a conclusão do trabalho. A Gestão de Pessoas coerente com os negócios representa ainda um desafio para as organizações, como apontou a Pesquisa RH 2010 (Fischer e Albuquerque, 2000), que pesquisou tendências e desafios para a área até o ano de 2010.

Mediante os resultados da pesquisa pode-se verificar que realmente muitas organizações ainda não têm o profissional de RH para realização das principais atividades. Essa situação aumenta a importância de se estabelecer parâmetros de avaliação para os investimentos feitos pelas empresas em Gestão de Pessoas. Segundo Ribeiro (2006), lidar com pessoas nas organizações é uma tarefa que se reveste de complexidade já que a área de recursos humanos precisa administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe. Chiavenato 1999 ressalta também que não se trata de uma tarefa fácil lidar com pessoas é uma atividade altamente complexa. Sendo assim é necessário identificar os objetivos, os talentos e as características individuais da equipe e inseri-los no contexto organizacional, buscando que ambas as partes possam obter a eficácia no alcance dos resultados.

Para Ribeiro (2006, p.1)

A área de Recursos humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. Esse passou a ser o mais importante desafio interno das empresas, em plena era da informação- uma função estratégica demais para ficar centralizada e monopolizada nas mãos de poucos especialistas, que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional.

O mais novo desafio para os profissionais da área de RH é o profissionalismo, pois os desafios externos e internos solicitam praticantes que tenham pelo menos uma qualificação mínima na administração de pessoal. Segundo Werther (1983), a American Society for Personnel Administration- Sociedade Americana para Administração de Pessoal (ASPA) deu um passo importante para formar a profissão de administração de pessoal através do credenciamento estabelecendo padrões e credenciais através de testes na área de administração de pessoal, combinação de curso superior e experiência necessária a cada designação. Mas ainda ressalta que o credenciamento para designações profissionais não torna a administração de pessoal uma profissão, há argumentos que esta área jamais se tornará profissão porque não existe massa comum de conhecimento, devido não ser uma disciplina claramente separada como Direito, Medicina ou Economia, pois ela recorre a uma variedade de disciplinas.

Gil (1994), já afirmava que o perfil do profissional de Recursos Humanos na última década do século deveria apresentar um perfil bastante diferente.

Primeiramente, é necessário considerar que a moderna administração mostra-se muito menos rígida em relação às funções desempenhadas no âmbito das empresas, onde os preceitos tradicionais tornam-se cada vez mais questionados, organogramas são flexibilizados até a implosão. Inovação torna-se uma palavra bem recebida em muitas empresas. E até trabalhar sem chefe já constitui uma realidade em algumas delas. Gil, 1994 p.

Portanto, o perfil desse profissional, além de ser graduado em curso superior e especializado em Recursos Humanos, deve possuir adaptabilidade, análise crítica, boa comunicação escrita e oral, bom humor, capacidade analítica, capacidade de discernimento, capacidade de negociar prazos, capacidade para se relacionar, compromisso com os resultados, coordenação de grupos interdisciplinares, dinamismo, disposição para o aprendizado contínuo, domínio de sistemas de informações gerenciais, empreendedorismo, facilidade para se integrar nos negócios da empresa, flexibilidade, habilidade com relações humanas/facilidade de relacionamento, habilidade para administrar conflitos, habilidade para trabalhar em equipe, inovação, integridade, liderança, planejamento e planos de negócio, procura de metas e objetivos, qualidade de atendimento, tolerância para trabalhar sob pressão, visão estratégica e holística (RIBEIRO, 2006).

Já para Gil (1994), o profissional de Recursos Humanos deve possuir formação universitária, preferencialmente em ciências humanas, e ressalta que quando se pensa, num profissional para atuar globalmente na área, fica difícil definir uma formação específica como a mais adequada dentre as áreas da Administração de Recursos Humanos.

Portanto é necessário que o profissional se interesse pelas relações humanas, e esteja sempre atualizado e bem informado. Deve estar bem familiarizado com diversas áreas, dominando competências de comunicação, liderança, planejamento, e é essencial ter relevante conhecimento das mais variadas formas de manifestações humanas, como cultura geral entre outras (RIBEIRO, 2006).

A visão de Gil (1994) não difere de Ribeiro (2006), ao afirmar que o perfil de um profissional de RH é aquele que deve ser capaz de: comunicar-se de maneira eficaz; propor critérios e elaborar instrumentos para a seleção do pessoal requerido; definir padrões e construir instrumentos para avaliação do desempenho; avaliar os cargos e funções da empresa, buscando identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes; avaliar o valor relativo de cada cargo, para subsidiar as políticas de salários e benefícios; elaborar projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoal; conduzir reuniões para orientação e discussão, acerca de assuntos relativos a recursos humanos; fornecer assessorias nos mais diferentes assuntos relacionados à área de recursos humanos.

Para Chiavenato, (1999), a administração de recursos humanos é o departamento da organização que cuida da dimensão “pessoas”. É uma função do staff de RH ou de apoio na organização. Seu papel é prestar ajuda em questões de administração de RH e ter sensibilidade no ato de gerenciar as idéias dos colaboradores com benefícios do trabalho da empresa.

Para Ribeiro (2006), o profissional de RH participa dos desafios mais relevantes da organização e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais.

Os objetivos organizacionais são: Sobrevivência, crescimento sustentado, lucratividade, produtividade, qualidade nos produtos/serviços, redução de custos, participação no mercado, novos mercados, novos clientes, competitividade, imagem no mercado. E do outro lado os objetivos individuais que são divergentes dos

organizacionais que buscam por melhores salários, melhores benefícios, estabilidade no emprego, segurança no trabalho, qualidade de vida no trabalho, satisfação, consideração e respeito, oportunidades de crescimento, liberdade para trabalhar, liderança liberal, orgulho da organização. Ribeiro (2006, p. 5 e 6).

Ainda segundo o autor, a missão de recursos humanos é dimensionar e planejar as necessidades de pessoal, criar, atualizar e manter uma estrutura organizacional adequada, atendendo as necessidades de RH, mantendo todos os cargos e funções adequadamente preenchidos, provendo a qualificação profissional, remunerando os colaboradores de acordo com a contribuição para o desenvolvimento e assegurando bom relacionamento buscando atingir os objetivos e as exigências da empresa.

A função Recursos Humanos assume tarefas burocráticas e operacionais, incluindo vários processos e diversas áreas como departamento de pessoal, recrutamento e seleção, desenvolvimento dos recursos humanos, avaliação de desempenho, cargos e salário, folhas de pagamento, benefícios, orçamentos, relações sindicais, medicina do trabalho, planejamento de carreira, segurança do trabalho, treinamento operacional (RIBEIRO, 2006).

Cada uma das referidas tarefas tem suas particularidades e, principalmente, um objetivo o qual deve estar alinhado à estratégia organizacional da empresa.

Este fato explica a necessidade da empresa em selecionar a pessoa que melhor se enquadra na função determinada, pois as pessoas não são iguais e não possuem a mesma característica. É necessário que o profissional de RH esteja preparado investir na própria carreira, buscando atualização constante e adquirindo a famosa multifuncionalidade, para que possa atuar como consultor interno de RH, que segundo Ribeiro (2006, p.9) “é o novo perfil que as empresas estão exigindo dos futuros contratados e dos próprios funcionários”.

Para Ribeiro (2006), a função Recursos Humanos tem uma visão mais tradicional onde mostra que as expectativas dos empregados referem-se ao desejo da justiça, de valorização e reconhecimento, de transparência, de evoluir e ser líder no bom ambiente de trabalho além de ter seu trabalho dignificado. Mas para que isso possa acontecer à empresa deve cumprir com a lei, antecipando os problemas, escolher os melhores profissionais para fazer parte da equipe, valorizar o trabalho de cada um pagando a importância de seu cargo e desempenho, propiciar

benefícios adicionais que contribuam para a satisfação, assegurar uma renda complementar para uma aposentadoria digna, negociar acordos e administrar relacionamento com sindicatos e garantir sempre um ambiente de trabalho adequado e seguro a equipe.

A maioria das empresas ainda encara a área de recursos humanos como aliada estratégica, o que se caracteriza um grande erro, contudo, para uma atuação estratégica, deve ainda, adotar medidas para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas idéias, pois com perfil menos burocrático a área já apresenta ganhos. Ribeiro (2006), afirma que as companhias que iniciaram nesse modelo de gestão estão percebendo ganhos, como à diminuição da rotatividade dentro da empresa. Uma vez que a presença da rotatividade de pessoal como fator integrado do planejamento de RH na organização demonstra a possível existência de falhas em algum processo no qual a área de gestão de pessoas deve intervir com a finalidade de auxiliar os gerentes de linha a corrigi-las caso existam. Outro fator positivo da atuação da gestão de pessoas é a melhoria nas relações empregador e empregado.

Werther e Davis (1983, p 448), afirmam que:

“o profissionalismo pode levar a padrões mais amplamente aceitos dentro do campo do pessoal. À medida que os padrões em emprego, desenvolvimento e outras atividades se tornam disseminados, mais empresas têm a probabilidade de melhorar suas práticas de pessoal de modo correspondente.”

No que se refere ao perfil do profissional de Recursos Humanos, “não podemos deixar de lado o fato de que a dedicação integral, coragem de decidir, agilidade e visão ampla e moderna sobre o gerenciamento são qualidades que fazem muita diferença” (RIBEIRO, 2006 p.10).

Neste contexto, obter conhecimento acerca das características organizacionais, pessoais e funcionais, é um trabalho complexo. Por isso, é preciso possuir conhecimento para saber analisar as partes empresa e colaboradores. É da competência do profissional de RH transmitir ao funcionário seus papéis e valores da empresa, e o valor do negócio. Ribeiro (2006, p.11), afirma que “segundo os profissionais de Recursos Humanos mais respeitados

pelo mercado, são os mesmos que ditam as tendências, que ajudam as organizações a se desenvolver e obter melhor potencial de seus talentos."

Percebe-se de acordo o parágrafo acima que é necessário discutir e refletir sobre os fatores que atraem e retém o profissional nas organizações, criando medidas, estimulando e desenvolvendo esse potencial, criando bom ambiente de trabalho, pois assim não perderá facilmente esses talentos.

“Muitas companhias que não podem ter um departamento de Recursos Humanos, entretanto terceirizam esse serviço. Isso é válido, principalmente para pequenas e médias empresas." (Ribeiro, 2006 p.16). O profissional de RH é encontrado nas grandes organizações e raramente nas médias e micro. Por outro lado, sabe-se que a administração de RH é perfeitamente aplicável em qualquer tipo de organização, sendo necessária apenas uma conscientização dos gestores em relação à importância da administração de RH.

Corroborando com esta afirmativa, Ribeiro (2006), apresenta o novo papel de Recursos Humanos, o qual propõe a definição e a garantia de um conjunto de normas alinhadas com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista onde ressalta a importância de criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira dos colaboradores; dando suporte às demais áreas da empresa, atuando como facilitador na administração de pessoas; acompanhar o recrutamento e desenvolvimento de pessoas; criar, propor e administrar um sistema de remuneração competitivo a todos os funcionários; buscar sempre a diversidade, para aumentar o capital intelectual e garantir a capacidade de atualização e inovação organizacional; ter no treinamento uma ferramenta para retenção do capital humano e desenvolvimento de novas competências na organização.

Os quadros 1, 2 e 3 elaborados por Gramigna (2007) mostra a nova era de Recursos Humanos apresentando as tendências em três funções básicas e ressalta que o modelo centralizador adotado pela área de Recursos Humanos está com seus dias contados.

Quadro 2- Função: Provimento - Área: Recrutamento e Seleção de Pessoal

Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos	Tendências
Recrutamento de talentos sistematicamente realizado no mercado.	Aproveitamento dos talentos existentes na empresa (programas de sucessão e seleção interna).
Seleção realizada pela área de Recursos Humanos, sem a participação dos detentores de cargos vagos.	Participação do gerente do cargo no processo seletivo (partilha de responsabilidades na escolha).
Processo fechado, em que os candidatos raramente recebem feedback sobre suas performances.	Abertura dos processos seletivos, por meio do retorno sobre o desempenho dos candidatos (feedback pós-seleção).
Avaliação do candidato tendo como base a descrição de cargos (foco no conhecimento e em habilidade).	Avaliação do candidato tendo como base o perfil de competências exigido para o cargo (conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos).

Fonte: GRAMIGNA (2006, p.10)

Quadro 3 - Função: Remuneração - Área: Cargos e Salários

Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos	Tendências
Estruturas de organização fortemente hierarquizadas.	Estruturas de organização achatadas; forte redução da hierarquia com a eliminação de cargos de gerência média e supervisão.
Carreiras apenas verticais; em alguns casos, oferta de oportunidades laterais por meio de curvas de maturidade.	Carreiras verticais e, principalmente, laterais, por meio da avaliação de competências.
Gestão do desempenho individual.	Gestão do desempenho do indivíduo no contexto da equipe em que trabalha.
Remuneração por desempenho apenas individual	Remuneração pelo desempenho da equipe, da unidade e da organização.

Uso de processo de remuneração orientado essencialmente para disciplinar relações salariais.	Uso da remuneração como estratégia de comunicação e mudança de comportamentos.
Foco no cargo, por meio de avaliações baseadas em fatores comuns.	Foco na pessoa, por meio da avaliação e remuneração por competência.
Resistência ao uso da remuneração por desempenho.	Uso do salário variável para recompensar o desempenho da equipe, unidade e organização.

Fonte: GRAMIGNA (2006, p.12 e 13)

Quadro 4 - Função: Capacitação - Área: Treinamento e Desenvolvimento

Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos	Tendências
Oferta de listas de cursos e seminários, resultantes de levantamento de necessidades de treinamento.	Incremento dos projetos de identificação de talentos, favorecendo o rastreamento e registro de colaboradores em potencial e a identificação de necessidades do desenvolvimento de competências.
Processo de levantamento de necessidades de treinamento com base na decisão unilateral dos gerentes.	Oferta de programas de treinamento e desenvolvimento a partir da consulta em diversas bases de informações (avaliação de desempenho, resultados de avaliação de potencial, observação no posto de trabalho, redes de feedback, entre outros).
Programas de treinamento elaborados pela área de Recursos Humanos, sem a participação da área-cliente.	Participação e influência da área-cliente na definição de seus programas de treinamento e desenvolvimento.
Eventos extensivos a todos os colaboradores de determinado cargo ou função.	Programas de treinamento e desenvolvimento por competências ou habilidades nos quais participam os que necessitam ampliar seus domínios, buscando apresentar melhores resultados no trabalho.
Decisão de quem vai participar dos treinamentos sob responsabilidade do chefe imediato ou da área de recursos humanos	Critérios mais objetivos no encaminhamento de profissionais para eventos abertos

Fonte: GRAMIGNA (2006, p.11 e 12).

Já Le Gall (2008) argumenta que no processo de evolução de RH, foram identificadas quatro fases decisivas. A primeira fase que é a função administração de pessoal onde inicialmente buscou adaptar os funcionários as atividades, pois a mão-de-obra não passava de uma variável de adaptação cujo custo deveria ser mínimo. Recrutar, remunerar e regulamentar era as únicas atribuições dessa função administrativa.

Na segunda fase que foi a Escola das Relações Humanas, os pesquisadores ressaltaram a importância do ambiente e as relações pessoais no rendimento dos trabalhadores. As relações sociais, a salubridade e a segurança passaram a enriquecer a função administração de pessoal.

Na terceira fase surgiu à modernização, ou seja, os recursos humanos foram otimizados no que se refere à pessoal e qualificação. Por fim, a quarta fase refere às novas competências do RH, recrutamento e gestão de carreiras e uma política adaptada a contextos diversos.

Já a quarta fase, a atual, que é o desempenho da empresa, contempla a contribuição direta da área de recursos humanos apresentando os resultados satisfatórios aos negócios.

Le Gall (2008) também defende que a gestão de recursos humanos tornou-se uma nova linguagem da gestão, impondo com passagem bem sucedida e rápida da teoria para a prática, ou seja, uma evolução real, embora na prática ela ocorra mais lentamente, o aprimoramento do conhecimento e de sua aplicação prática terá efeitos determinantes sobre a competitividade das empresas.

De acordo com Werther e Davis (1983), para que o profissional de Recursos Humanos tenha sucesso, é necessário que o mesmo equilibre os objetivos humanos e organizacionais e esteja consciente dos desafios que irão enfrentar no ambiente e no cargo.

Em seu artigo, “Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas” Lacombe (2006), relata em uma pesquisa realizada, que o acionista é um fator de grande influência sobre as políticas e práticas da Gestão de Pessoas, os resultados mostraram que as empresas de capital nacional fechado revelam grande influência dos mesmos na gestão das empresas, em empresa fundada há mais tempo (está na terceira geração da família), está profissionalizada – os acionistas não

fazem parte da administração cotidiana – e, dessa maneira, a influência dos acionistas se observa na transmissão de valores e no direcionamento geral da empresa; ou seja os executivos administram. Já empresa com menos de 30 anos e dirigida pelo próprio fundador, observa-se uma influência bem maior por parte do acionista. A influência dos acionistas no caso das multinacionais também pode ser grande, conforme relataram os entrevistados, o que já era esperado – espera-se que a matriz venha a impor políticas e práticas homogêneas entre todas as subsidiárias. O que se observou, no entanto, é que a necessidade de adaptação à legislação e à cultura local pode modificar significativamente a implantação do modelo de gestão, especialmente no que diz respeito à operacionalização das políticas – há a necessidade de, por exemplo, se montar sistemas de remuneração ou seleção próprios ou de se criar políticas para necessidades ambientais locais. A própria distância da matriz parece promover um maior grau de autonomia.

Portanto, pode-se dizer que nas empresas em que o acionista é único e, mais especialmente, o fundador, o grau de autonomia e manobra da área de Gestão de Pessoas é mais restrito. O proprietário tem sempre a última palavra, e a medida que aumenta o número de acionistas e se profissionaliza a gestão, parece aumentar o espaço de manobra da área e dos profissionais de Gestão de Pessoas, é o que revelam os dados na pesquisa.

Lacombe (2006) ressalta que, no entanto, qualquer que seja a composição do capital, o acionista parece ser sempre um fator de grande influência sobre as políticas e práticas da Gestão de Pessoas. Outros fatores, como a legislação e o poder dos sindicatos, são alguns dos limitadores desse poder.

Para Carvalho e Nascimento, (1999, p. 79).

As principais razões que levam a demanda de RH são: Causas externas: nível de atividade econômica, mercado, consumidor, taxas de emprego ou desemprego, recessão ou crescimento econômico, taxa de inflação, juros e aspectos sociais, políticos e legais. Causas internas: Orçamento disponível, planos estratégicos, mobilidade interna da força de trabalho: as admissões, desligamentos, transferências, promoções, afastamentos por motivo de saúde, aposentadorias. E também os níveis de automatização Industrial e administrativa.

Conforme mencionado o perfil do profissional de RH deve ser reconhecido como o gestor de conhecimento na organização, tendo como foco principal a gestão de mudança, acompanhando as tendências, atuando como agente da mudança organizacional, fazendo com que os colaboradores sejam verdadeiros parceiros e compartilhando assim de todo o conhecimento presente na organização.

Pela afirmativa e todas as demais citadas neste capítulo, fica evidente a necessidade de um profissional de recursos humanos, no âmbito da organização, isto porque o seu desempenho na condução dos diversos processos da gestão de pessoas garante competitividade à organização.

Entende-se nesse sentido que, o profissional de Recursos Humanos deve possuir competências necessárias e inerentes à sua função, tendo como fim, o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores e conseqüentemente os da organização.

3- METODOLOGIA DA PESQUISA.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, o qual na visão de Lintz (2007) é uma técnica de pesquisa que tem como objetivo correspondente o estudo de determinado problema apresentado dentro de uma organização buscando compreendê-los em seus próprios termos.

Foram realizadas pesquisas bibliográficas e exploratórias. Segundo Chizzotti (2006, p.141) “pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informações escritas, para coletar dados gerais ou específicos a respeito de um tema”. Quanto à pesquisa exploratória, o mesmo autor afirma que esta se apóia no princípio de que a aprendizagem melhor se realiza quando parte do conhecido. Logo, deve-se sempre buscar ampliá-lo, pois somente assim é possível não esperar por respostas racionais as quais quase sempre são capazes de pressupor formulação de perguntas também racionais.

Para realização da pesquisa foi utilizado o método qualitativo. Segundo Lintz (2007), a pesquisa qualitativa busca descrever comportamentos de variáveis e situações, que podem ser entendidas como a importância dos mesmos no processo.

A técnica de pesquisa utilizada para coleta de dados foi à entrevista, a qual na lição de Lintz (2007 p.42) “tem como objetivo básico entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.”

As informações foram obtidas com base em um roteiro de entrevista semi- estruturado ou não estruturada, a qual segundo o mesmo autor “busca obter informações, dados e opiniões por meio de uma conversação a prévio roteiro de perguntas” Lintz (2007, p.43), ou seja, é caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador) que fará a pergunta e anotarás as respostas do pesquisado (entrevistado).

Para tanto, esse estudo foi dividido em quatro etapas, sendo estas:

1ª - Definição da unidade-caso, com a determinação do local da realização do estudo, além da determinação do caso a ser estudado;

2ª - Pesquisas bibliográficas sobre o tema.

3ª - Coleta de dados, através da entrevista semi estruturada.

4ª - Tabulação e interpretação e análise dos dados obtidos;

5ª - Redação das considerações finais sobre o tema pesquisado respondendo a pergunta estudada.

3.1 - Estrutura da Pesquisa

A pesquisa foi estruturada, a partir do desenvolvimento das seguintes fases:

1ª – Pesquisa na bibliografia especializada sobre o conceito de Gestão de Pessoas e Administração de Recursos Humanos e o papel do profissional de Recursos Humanos na micro empresa, e levantar os efeitos prováveis de sua contribuição a partir de sua presença na organização com o objetivo de alimentar as pesquisas e fundamentar as discussões.

2- Definição e elaboração do instrumento de pesquisa.

3- Entrevista do gestor e proprietário da empresa, obtendo informações sobre os processos de gestão de pessoas praticados pela empresa, comparando as práticas atuais com as praticas teóricas e avaliar a diferença dos efeitos.

4- Tabulação, interpretação e análise dos dados produzidos na pesquisa a fim de conduzir a discussão.

5- Conclusão das contribuições que um profissional de RH, na melhoria dos processos de gestão na micro empresa.

3.2 Localização e amostra da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma micro empresa situada na cidade de Ituiutaba, MG atuante no setor varejista de tecidos, com o empresário proprietário no dia 29 de outubro de 2010.

3.3 Etapas da investigação

Considerando o objetivo da pesquisa a mesma foi dividida em duas etapas distintas. Na primeira fase foi realizada a pesquisa bibliográfica, onde foram extraídas publicações de autores conceituados do meio acadêmico em relação ao assunto abordado, proporcionando a obtenção de material enriquecido para a sustentação do tema abordado.

A segunda fase da investigação foi à pesquisa de campo, que tem como objetivo obter informação diretamente do gestor da empresa através da realização da entrevista. Como instrumento para coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semi estruturado, os dados foram coletados na micro empresa pessoalmente, somente com o gestor no dia 29 de outubro, posteriormente foi realizado contato via email para esclarecer algumas dúvidas.

4- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo de caso do presente trabalho coletou informações através da entrevista semi estruturada aplicada ao gestor da micro empresa, afim de se obter informações sobre os processos de gestão de pessoas na micro empresa.

Na realização da pesquisa foram obtidos dados sobre as técnicas que a empresa utiliza para recrutar e selecionar novos colaboradores, métodos de socialização utilizado, realização de avaliação de desempenho, informações sobre os tipos política de remuneração adotado pela micro empresa, benefícios oferecidos, investimento em treinamentos, condições ambientais oferecidas no local de trabalho e utilização de um banco de dados. O objetivo foi comparar as práticas atuais com as praticas teóricas e avaliar a diferença dos efeitos.

4.1- Situação atual do RH na micro empresa.

Ao ser questionado sobre como são realizadas as atividades da área de Recursos Humanos na micro empresa o proprietário respondeu que algumas funções de Gestão de Pessoas são executadas por ele, que é formado em Administração de Empresas, mas não possui formação complementar na área de Gestão de pessoas. Segundo o gestor a falta de capacitação nesta área está fazendo falta, já que executa algumas atividades como contratação, demissão, socialização, avaliação de desempenho.

O entrevistado ressaltou que são utilizadas várias técnicas no processo de recrutamento como anúncios em jornais, agências de recrutamento, contatos com universidades, cartazes ou anúncios em locais visíveis, internet. O contato com o mercado também é mantido através de um banco de currículos e apresentação de candidatos por indicação de funcionários, buscando assim valorizar os mesmos.

Entretanto, para o entrevistado até o presente momento os melhores resultados obtidos nas contratações foram àqueles realizados através de indicação dos colaboradores, principalmente por se tratar de um comércio de tecidos, no qual a mão de obra é bastante especializada. Segundo o gestor a técnica de recrutamento que menos atendeu os objetivos da empresa e que, portanto, não mais será utilizada pela empresa são os anúncios em locais visíveis, pois o numero de candidatos as vagas oferecidas pela empresa é elevado dificultando

a seleção. O gestor complementou afirmando que 90 % dos interessados na oportunidade de emprego não estão aptos para a função e na maioria das vezes as pessoas não possuem as qualificações necessárias para o trabalho a ser desempenhado.

Diante das respostas observamos que o recrutamento externo, onde as vagas são divulgadas para o mercado externo, segundo Chiavenato, 1999 é o que melhor atende as necessidades da micro empresa. E devido a mão de obra especializada exigida pela micro empresa os melhores resultados obtidos nas contratações tem sido por meio da indicação de funcionários.

Com relação às técnicas de seleção o gestor informou que não é prática da empresa aplicar testes psicológicos, provas de conhecimento e habilidade, mas em duas contratações foram aplicados os testes psicológicos, elaborados por uma psicóloga, e também testes de lógica, informática elaborados por ele. O entrevistado informou que elaborou certa vez uma dinâmica de vendas onde foi aplicada para alguns candidatos e obteve resultados satisfatórios. Informou também que no momento não são aplicados testes no processo de seleção, devido não ter o profissional de RH e também por consequência, da diminuição do seu tempo disponível para planejar e aplicar os mesmos.

Entretanto nota-se uma variedade de técnicas de recrutamento e disponíveis para realizar contratações de pessoas, entretanto no processo de selecionar algumas técnicas não são utilizadas, o que caracteriza uma falha no processo de seleção. Notamos ainda, a ausência de uma equipe especializada, composta por psicólogos e especialistas para o recrutamento e seleção de pessoas.

Através da pesquisa verificou se que o gestor possui conhecimento sobre as práticas de seleção e reconhece a importância da aplicabilidade para o sucesso da micro empresa. No entanto, constatou-se que não existe por parte do gestor um planejamento assíduo para utilizar de forma estruturada o conjunto de práticas que levem a gestão efetiva dos talentos. O que se observou na micro empresa pesquisada é que o gestor utiliza de forma isolada algumas ações, e em algumas processos de contratação.

O proprietário reconhece que a empresa já passou por alguns problemas devido a algumas técnicas utilizadas no processo de recrutamento, entretanto um dos fatores que o

levou a terceirizar o último serviço de recrutamento e seleção foi à busca por redução dos custos de contratação. Portanto, é fundamental que o processo de recrutamento e seleção da organização, seja eficiente e eficaz, a fim de contratar os melhores profissionais. Quanto às atividades relacionadas ao Departamento de Pessoal como folha de pagamento, anotações na carteira e outras, são realizadas através de um escritório terceirizado.

Contudo observou-se também que a não utilização de algumas práticas de gestão de pessoas, em função, segundo o gestor da falta de recursos financeiros, é o que está impedindo a micro empresa inserir um profissional de Recursos Humanos capacitado com formação adequada para realizar o gerenciamento de pessoas.

O programa de integração que é um dos métodos de socialização utilizado na recepção dos novos colaboradores é realizado de forma simples na micro empresa. O mesmo ocorre através de conversas e orientações, já que a micro empresa não possui manual de integração, do colaborador para informar e orientar os colaboradores que estão iniciando as atividades. Assim, o gestor da micro empresa apresenta o novo colaborador para os demais funcionários, fornece informações sobre a organização como valores e padrões culturais que caracterizam a micro empresa, os objetivos, missão, direitos e deveres do colaborador, a área em que o novo colaborador será inserido, orientações sobre atividades a serem desempenhadas. Apresenta também as expectativas da empresa na contratação e em seguida designa um colaborador com mais experiência para acompanhar, treinar por alguns dias o novo colaborador, até que o mesmo se enquadre aos padrões da empresa.

Entretanto, o gestor reconhece que a transmissão dessas informações para o colaborador que está iniciando suas atividades na micro empresa é de grande importância para que o mesmo se sinta parte dela e tenha conhecimento prévio de suas normas e procedimentos.

O desempenho dos colaboradores é avaliado pelo gestor da micro empresa através da observação diária, in loco, principalmente com relação a abordagem e atendimento aos clientes, ou seja, não utiliza-se formulário para a realização da avaliação. Sendo assim os vendedores são avaliados mediante o volume de vendas, já a estilista-desenhista é avaliada mediante a exposição de tecidos, criatividade no figurino das manequins, nos croquis bem desenhados de acordo com as tendências da moda.

Por ser uma micro empresa, nota-se que a avaliação de desempenho não é realizada da maneira como deveria ser, ou seja, utilizando as várias técnicas existentes para realização da mesma. Embora a utilização de métodos pouco estruturados de desenvolvimento, como avaliações informais, seja utilizada, é reconhecida a necessidade de desenvolver planos para contínua avaliação de qualidade e adequação.

A política de remuneração adotada na micro empresa é fixa e variável para todos os colaboradores. Segundo o gestor, a remuneração fixa se justifica por para garantir um salário base e ter bons profissionais. Já a remuneração variável (comissão), utilizada como forma de complementação ao salário fixo, tem como objetivo incentivar financeiramente, o funcionário a obter maiores resultados.

É notável a preocupação do gestor quando se mostra preocupado em oferecer condições de trabalho adequadas aos empregados com o intuito de obter resultados satisfatórios e assim busca motivá-los por meio da remuneração, iniciando do princípio de que as pessoas desejam o máximo de ganho material.

A micro empresa oferece para os colaboradores vale transporte e plano assistência de saúde - Unimed, e premiações como um o “Dia de Princesa” onde oferece um pacote de tratamentos estéticos no salão de beleza e no final do ano oferece uma cesta de natal. Quanto à escassez dos benéficos oferecidos na micro empresa, são justificadas pelo gestor, em função da falta de recursos financeiros.

Com relação aos treinamentos, o empresário entrevistado julga ser essencial, já que estes têm por finalidade mostrar ao colaborador a sua importância para a empresa ao estar investindo nele. Porém o gestor alegou que existe uma escassez no oferecimento dos mesmos na cidade, principalmente aqueles voltados à tendência de moda, sendo assim os colaboradores participam apenas de palestras realizadas pelo CDL. Segundo o gestor, em breve os colaboradores farão um curso de técnicas de venda com duração de 160 horas que será realizado no SENAC. Como resposta deste investimento o gestor espera melhorias na qualidade do atendimento, motivação e entusiasmo destes colaboradores, já que o treinamento deve ser visto, tanto pela empresa quanto pelo colaborador, como um investimento para ambas as partes.

Nota-se que mesmo mediante as dificuldades apresentada com relação à escassez de treinamentos e cursos o gestor está buscando a capacitação dos colaboradores, devido ao reconhecimento que o treinamento é uma ferramenta essencial na micro empresa que busca a excelência e a qualidade nos resultados.

Sobre as condições ambientais, o empresário mostrou-se preocupado em oferecer boas instalações e conforto aos funcionários, tanto é que a micro empresa possui ambiente climatizado e limpo, mobiliário relativamente moderno, instalação sanitária constantemente higienizada. Nas mudanças de estação é realizada pintura no ambiente interno proporcionando um ambiente mais agradável e limpo.

Desta forma é também importante ressaltar que as condições ambientais oferecidas no ambiente de trabalho são fatores obviamente compreendidos como facilitadores do desempenho no trabalho, e que influenciam no conforto dos colaboradores. Evidentemente, a preocupação que o gestor possui é que se tais elementos forem precários, os funcionários não trabalharão motivados, mas sim insatisfeitos.

A empresa possui um banco de dados, com um software que permite armazenar dados como cadastro de clientes e inclusão de pedido de venda. Porém, devido à limitação financeira por ser tratar de uma micro empresa, ainda não possui um banco de dados capaz de alimentar informações como alteração de cargo, remuneração e benefícios dos colaboradores.

Quando questionado sobre a existência de dificuldades encontradas na gestão das pessoas no momento atual devido à ausência de Departamento de RH, o gestor afirmou que uma das dificuldades relaciona-se a escassez de treinamentos específicos no setor, já que a não qualificação da mão de obra é evidente no mercado de trabalho, ocasionando várias contratações até encontrar a que mais se adéqua ao cargo e funções desempenhadas. Alegou ainda que, muitas vezes é preciso contratar profissionais que foram capacitados pelos concorrentes. O gestor acredita que a oferta de profissionais na função de estilista, deve aumentar, devido à grande quantidade de faculdades de moda e estilo que estão disponíveis nos últimos anos.

Considerando as informações obtidas foi possível constatar que na percepção do gestor existe falta mão-de-obra competente no mercado de trabalho local, bem como, falta interesse de empresas buscarem capacitar tais profissionais no segmento varejista de tecidos.

4.2- Prováveis efeitos de um profissional de RH nos processos da micro empresa.

O profissional de Recursos Humanos tem como principal objetivo administrar as relações na micro empresa buscando contribuir para eficiência dos processos da gestão de pessoas, abrangendo assim um conjunto de técnicas e processos que permitem as micro empresa atrair, manter e desenvolver os talentos humanos, ou seja é necessário administrar os recursos humanos de forma ampla de acordo com os processos estudados.

Entretanto é importante ressaltar que conforme pesquisa bibliográfica, a seleção realiza a triagem dos melhores candidatos atraídos pelo recrutamento, funcionando como uma espécie de filtro, onde apenas aqueles que estiverem o perfil adequado para o cargo disponível poderá ser inserido na micro empresa, ou seja, é necessário encontrar o melhor candidato, de acordo com o perfil previamente estabelecido pela organização. Logo, O profissional de Recursos Humanos deverá analisar o conhecimento, as habilidades e experiências do colaborador, que serão de fundamental importância para a micro empresa.

Portanto, não se trata aqui de ausentar tais práticas de seleção muito pelo contrário, são essenciais para obter resultados satisfatórios, já que Chiavenato (1994), afirma que a prática correta do processo de seleção de Recursos Humanos aumenta diretamente a qualificação dos seus profissionais.

Evidencia-se que, do ponto de vista da gestão de pessoas apresentada no referencial teórico do estudo de caso, é de grande importância inserir procedimentos que estruturam a gestão de pessoas, devido as dificuldades consideradas conseqüentemente pela a atividade atuante da micro empresa que é varejista de tecidos, e no qual a mão de obra é bastante especializada.

Sendo assim é de extrema importância que o profissional de Recursos Humanos elabore um roteiro de integração, assim como um manual de normas e condutas dos

colaboradores informando os benefícios, direito e deveres. Realizando uma apresentação das dependências e instalações da empresa e dos colaboradores como forma de inserir e fornecer várias informações auxiliando na integração do novo colaborador no departamento e nas atividades que o mesmo realizará na micro empresa, em contrapartida para os colaboradores facilitará o conhecimento da empresa onde obterá informações da cultura, procedimentos, estrutura, missão, visão, valores, objetivos da micro empresa conhecendo a organização. E ainda esse manual de acolhimento e normas e condutas dos colaboradores ser entregue ao novo colaborador no dia em que inicia funções.

Pois cabe ao profissional de RH da organização, além de incentivar o desenvolvimento de seus talentos, informar os mesmos das necessidades identificadas, através da aplicação das práticas mais estruturadas, como a utilização de formulários e a realização da avaliação de desempenho com uma periodicidade da mesma, ou seja, avaliar o colaborador em função das atividades desempenhadas, metas e resultados a serem alcançados e o potencial de desenvolvimento, identificando assim as necessidades de treinamento, demonstrando para os colaboradores a necessidade de desenvolvimento e suas perspectivas de crescimento profissional, perante os objetivos da micro empresa.

E além da comunicação eficaz é necessário demonstrar onde é necessário que ocorra correções e ressaltando o potencial dos colaboradores através também das avaliações aplicadas de forma consistente. Dentro dessa perspectiva a avaliação de desempenho permite que a empresa melhor distribua seus recursos visualizando possíveis falhas e pontos positivos para melhoria no seu processo.

Ainda no processo de aplicar pessoas, é essencial a elaboração da descrição dos cargos, apresentando as atividades que os colaboradores irão realizar na micro empresa juntamente com plano de carreira, definindo as alternativas de oportunidades possíveis dentro da micro empresa, passando por diferentes cargos e funções, começando com um cargo simples e ir se desenvolvendo.

Ainda é extrema importância que o profissional de Recursos Humanos elabore plano de cargos e salários visando o equilíbrio salarial interno, realizando pesquisas salariais de acordo com o mercado, tais ações buscam manter os colaboradores na organização evitando assim a rotatividade.

Entretanto a remuneração não deve estar somente agregada exclusivamente ao cargo ocupado, mas relacionada à avaliação de desempenho, ao processo de treinamento que busca incentivar os colaboradores, demonstrando que a empresa está investindo no mesmo, buscando capacitar e conseqüentemente aplicar correções no processo quando necessário.

O profissional de Recursos Humanos deverá avaliar alguns benefícios juntamente com os colaboradores e oferecer benefícios como convênio com farmácia, seguro de vida, convênio odontológico, premiação por resultados de metas alcançadas, premiação por tempo de casa, ou seja, benefícios que atendam as necessidades dos colaboradores e que podem não custar muito para a micro empresa, mas para os funcionários podem fazer uma enorme diferença.

Sendo assim é necessário saber o que atrairá os colaboradores para a micro empresa para buscar oferecer benefícios que os mantenha em vez de saírem para uma empresa maior que possa lhes dar um pacote maior.

Assim é necessário que a micro empresa realize investimentos em treinamentos, juntamente com o profissional de recursos realizando diagnóstico, programando e preparando reciclagem constante dos recursos humanos para o desempenho dos cargos, através de aprimoramento disponíveis visando à contínua realização do potencial existente. Logo o resultado poderá ser verificado através dos índices de desempenho, motivação e atitudes dos participantes.

Com relação ao ambiente de trabalho é necessário que o profissional de RH elabore critérios de criação e desenvolvimento das condições físicas ambientais de higiene e segurança, de acordo ainda com as estações do ano, por se tratar de comércio varejista de tecidos onde está ligado diretamente com as tendências da moda.

É necessário também analisar a viabilidade de investimento de um software que realize gerenciamento de cadastros de funcionários, assim como gerenciamento de clientes, disponibilizando informações como o histórico de venda, índices de inadimplência e outros. A implementação de um software que atenda as necessidades da micro empresa, torna-se imprescindível para fazer um excelente trabalho, diminuindo ainda a possibilidade de erros no controle e atualização constante destes cadastros e demais informações.

Em determinadas situações, o banco de dados passa a ser caracterizada como essencial para que estas atividades-base da micro empresa seja realizadas no menor tempo possível e com poucos erros ou nenhum.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho propôs uma análise da organização, seu ambiente e estrutura de trabalho tendo como finalidade obter informações sobre os processos de gestão de pessoas praticados pela empresa, comparando as práticas atuais com as práticas teóricas, para avaliação dos diferentes efeitos, sendo assim foi realizado inicialmente uma pesquisa bibliográfica, e logo após uma pesquisa exploratória com o empresário proprietário da empresa.

Mediante as análises dos resultados, é possível concluir que os processos de gestão de pessoas apresentam características que demonstram falta de aplicação de técnicas, falta de planejamento e estruturação como, por exemplo, a inexistência de aplicação das técnicas de recrutamento e seleção como os testes psicológicos, prova de conhecimento e habilidades.

Os resultados evidenciam que há dificuldades de recrutamento de profissionais de algumas funções, como a de estilista com habilidade e experiência, e também vendedora, já que é necessário ter um treinamento inicial, pois é necessário aprender cortar os tecidos, saber informar a quantidade de tecido que será utilizada para confeccionar uma determinada peça, etc.

A empresa não possui manual de normas e conduta do colaborador, manual de integração, ausência de aplicação da avaliação de desempenho que segundo o gestor a não é utilizada por falta de conhecimento das técnicas o que evidencia a predominância de práticas e políticas pouco articuladas com as necessidades das pessoas e das organizações, fazendo com que apresente um baixo aproveitamento das contribuições que a gestão de pessoas oferece para a micro empresa e para as pessoas.

Embora haja preocupação em qualificar os profissionais, os mesmos não recebem treinamentos e cursos devido à escassez do oferecimento dos mesmos pelo mercado, ou seja, não são oferecidos cursos voltados para o comércio varejista de tecidos, o que dificulta a capacitação dos colaboradores principalmente na parte prática.

Os resultados revelam que, embora a utilização de métodos pouco estruturados de desenvolvimento, como orientações e avaliações informais, seja bastante utilizada nas micro

empresa, é reconhecida a necessidade de desenvolver processos que evidenciem para os funcionários suas necessidades de desenvolvimento e suas perspectivas de crescimento profissional, de acordo com o objetivo da micro empresa.

Conclui-se, portanto, que na micro empresa não são realizados todos os processos de gestão de pessoas, e que a mesma sente a necessidade de implantar um setor de RH, com profissional qualificado para melhorar todos os processos no que se refere à gestão de pessoas, já que é o gestor reconhece que é de suma importância iniciar o processo contratando os melhores colaboradores para preencher as vagas disponíveis.

Diante da entrevista ficou evidente que o gestor tem muito interesse em ampliar o conhecimento sobre a gestão de talentos, mas a questão de limitações financeiras aparece como obstáculo mais comum para que muitas ações não possam ser implementadas no momento.

Recomenda-se a empresa estudada, realizar investimentos na contratação de um profissional com especialização em Gestão de pessoas, para que o mesmo possa dar suporte a todos os processos inerentes a esta área, por meio da aplicação de seus conceitos e da compreensão dos seus objetivos, pois somente assim é possível que a micro empresa obtenha resultados satisfatórios.

Dentro dessa perspectiva e mesmo mediante as limitações financeiras existentes na micro empresa, é de grande importância inserir procedimentos que estruturam a gestão de seus talentos, pois devido as dificuldades consideradas conseqüentemente pelo setor o qual requer mão de obra especializada, a contribuição que o profissional de Recursos Humanos pode oferecer é essencial para melhorias em seus processos contribuindo para o sucesso dos colaboradores e para o crescimento da organização.

Uma vez que o estudo realizado não pode ter seus resultados generalizados, seja em outras micro empresas do mesmo setor ou de empresas de outros setores, já que as características apresentadas pertencem apenas a micro empresa estudada. Sugere-se a novos pesquisadores aprofundar-se no tema estudado, seja na integração de outras variáveis ou em empresas de outros setores, haja vista que no âmbito da Administração a Gestão de Pessoas é um dos mais importantes processos nas organizações.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Antonio Vieira de e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. Vol.1. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa**. São Paulo Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Campus, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos nas empresas: Descrição e Análise de Cargos e Avaliação do Desempenho Humano**. São Paulo Atlas S.A, 1989.

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

CHIZZOTTI, Antonio. (2006) **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

FISCHER, A. L. e ALBUQUERQUE, L. G.. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em Gestão de Pessoas no Brasil**. Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Anais... Campinas: ENANPAD, 2001.

FLEURY, Maria Teresa Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Processo e Relações do Trabalho no Brasil** 2ª edição. São Paulo, Atlas, 1987.

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

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

Lacombe et al. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional**. Salvador: Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Anais... Salvador: ENANPAD, 2006.

LE GALL, Jean Marc. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Ática, 2008

LEONARD, Bill. *HR department gaining respect*. **HR Magazine**, Alexandria: Feb., 1999.

MABEY, C., SKINNER, D. & CLARK, T. **Experiencing Human Resource Management**. London: Sage Publications, 1998. Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Anais... Campinas: ENANPAD, 2001.

LUCENA, Maria. D. da S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARTINS, G. A. e LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de Monografias e trabalhos de conclusão de curso**. Ed. Atlas.

Muritiba et al. **Processo de Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: Em Direção a um Modelo**. Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Anais... Salvador: ENANPAD, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Administração de Recursos Humanos**. 6^a ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos. Ed. S/A, 2001.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith Jr. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

APÊNDICE

Entrevista - Semi estruturada

Efeitos da presença de um profissional de recursos humanos (RH) na gestão de uma micro empresa varejista no segmento de tecidos.

Caro (a) entrevistado (a):

Esse questionário faz parte do trabalho Monográfico da aluna Marilce Alves Ferreira, exigido pelo curso de Administração da FTM- Faculdade Triângulo Mineiro.

O objetivo é levantar quais são contribuições que um profissional de Recursos Humanos pode dar na melhoria dos processos de gestão no micro empresa varejista no segmento de tecidos.

Sua ajuda é de fundamental importância para a elaboração desse trabalho e, desde já gostaria de registrar o mais sincero agradecimento por sua participação. Marilce Alves Ferreira.

1- Qual é o seu grau de escolaridade?

2- Possui alguma formação complementar, como um curso de gestão e/ ou mais especificamente algum curso voltado para a área de Gestão de pessoas?

3- Qual ou quais as técnicas que a empresa utiliza para recrutar novos colaboradores?
Por quê?

4- São aplicados testes psicológicos, provas de conhecimento ou de capacidades no processo seletivo para o candidato? Se sim, quais? Se não, por quê?

5- São realizados métodos de socialização, como programa de integração para os novos colaboradores?

6- Na empresa é realizada avaliação de desempenho com os colaboradores? Se sim, como é? Descreva o processo. Se não, por quê?

7- A política de remuneração da empresa é fixa, variável, ou ambas? Para todos os cargos? Por quê?

8- Quais são os benefícios que a empresa oferece para os colaboradores?

9- A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento de seus funcionários? Se sim, quais? Se não, por quê?

10- Como são as condições ambientais oferecidas do local de trabalho são satisfatórias? Como você as define?

11- A empresa possui um banco de dados interligado permitindo obter e armazenar dados como cadastro de pessoal, cargos, remuneração, benefícios, treinamentos, cadastro de candidatos e entre outros? Se sim, qual? Se não, por quê?

12- Na sua visão existem dificuldades encontradas na gestão das pessoas no momento atual devido à ausência de Departamento de RH? Se sim, quais? Se não por quê?