

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI - CAMPUS DE SANTO ÂNGELO - RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - DCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - STRICTO SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

LIANE MARIA PANERAI GAVIOLI

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS - UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

SANTO ÂNGELO/RS

2019

LIANE MARIA PANERAI GAVIOLI

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS - UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Dissertação apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Campus Santo Ângelo como requisito final para obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dra. Berenice B. R. Wbatuba

SANTO ÂNGELO/RS

2019

G283g Gavioli, Liane Maria Panerai
Gestão estratégica de pessoas : um estudo de caso em uma
empresa de pequeno porte / Liane Maria Panerai Gavioli. –
Santo Ângelo: URI, 2019.
128 f. : il.; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada
do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. –
Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de
Organizações, 2019.

1. Gestão estratégica de pessoas. 2. Gestão de pessoas. I.
Título.

CDU: 658.3

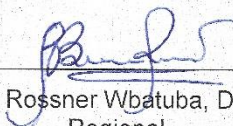
Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

LIANE MARIA PANERAI GAVIOLI

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS - UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais

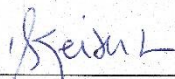
Banca Examinadora:



Profa. Dra. Berenice Beatriz Rossner Whatuba, Doutora em Desenvolvimento Regional
Orientadora/Presidente



Profa. Dra. Fátima Regina Zan, Doutora em Ciência da Propriedade Intelectual
Examinadora Externa



Profa. Dra. Rosane Maria Seibert, Doutora em Ciências Contábeis
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 10 de dezembro de 2019.

DEDICATÓRIA

Ao meu grande Deus, por estar sempre presente em minha vida, sendo minha fonte de crença, de esperança e persistência.

Ao meu querido pai Abílio (*in memoriam*) que mesmo não estando aqui comigo, foi sempre um exemplo de honestidade e humildade. Apesar do pouco estudo mostrou-me o quanto é importante à educação e que somente com ela poderia ser “alguém na vida”. Saudades e Amor eterno paizinho.

A minha amada mãe Lúcia que sempre cuidou de mim e de toda família, me ensinando a ser sempre responsável pelas minhas escolhas e torcendo muito por mim. Mãe incansável, dedicada, batalhadora e amorosa. Obrigado pelo seu amor incondicional.

Ao meu esposo Cláudio, meu companheiro que sempre me incentivou e motivou. Sempre entendeu minhas ausências e esteve presente nessa minha caminhada cuidando e zelando pela nossa filha Emanuelle, minha fonte de luz. Vocês são meu porto seguro, a cada dia meu amor por vocês é ainda maior, obrigado por existirem na minha vida e fazê-la tão feliz.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por fazer parte de minha vida, ajudando-me a transpassar os obstáculos em meu caminho, dando-me saúde, força, garra, inteligência para superá-los.

A minha família, em especial ao meu esposo Cláudio pelo amor, incentivo e a minha filha Emanuelle pelo entendimento das muitas horas que deixei de brincar com ela.

A minha orientadora, Prof^a Dr^a Berenice Wbatuba, pelo conhecimento construído, pela disponibilidade de tempo, pelas ideias e discussões geradas e principalmente pela amizade, obrigado.

A todos os professores do mestrado que agregaram valor a minha carreira profissional, pessoas que admiro e tenho como exemplo.

Aos queridos colegas do mestrado pela troca de conhecimento, vocês foram incríveis, obrigada pelo carinho e amizade que fiz. Sempre me lembrarei de vocês.

Aos gestores da empresa pesquisada, pela boa acolhida e disponibilidade em repassar informações para a concretização da pesquisa.

Enfim, agradeço a todos que de alguma maneira colaboraram para a realização desse trabalho.

RESUMO

A gestão estratégica de pessoas se faz imprescindível às organizações nos dias de hoje. Nas pequenas e médias empresas as práticas de gestão de pessoas são muitas vezes deficientes, seja por falta de conhecimento ou porque os gestores não acreditam que essas práticas são importantes para o desenvolvimento organizacional. Com esse panorama, tem-se como questão de pesquisa: Quais são as ações, práticas e ferramentas necessárias para a gestão estratégica de pessoas em uma empresa de pequeno porte (EPP) localizada na região do Vale do Jaguari-RS? O objetivo geral é Identificar ações, práticas e ferramentas de gestão de pessoas, que atenda aos objetivos organizacionais desta empresa. Em termos metodológicos, o estudo configura-se em aplicado e descritivo, por meio da pesquisa bibliográfica, de campo, documental e estudo de caso específico. A coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionários a campo, documentos, entrevistas semi-estruturadas com os gestores e observações *in loco*, possibilitando a análise e interpretação dos dados de maneira qualitativa. O desenvolvimento do estudo contemplou a revisão teórica dos principais modelos de gestão de pessoas preconizados pela literatura, a identificação das práticas utilizadas pela EPP'S do Vale do Jaguari e da unidade de análise específica, caracterizada como indústria de pequeno porte. Os resultados mostraram que a maioria das pequenas empresas pesquisadas, se utiliza na medida do possível e de forma fragmentada, de algumas práticas de gestão de pessoas, assim como no diagnóstico da empresa objeto de estudo, este apontou claramente as deficiências da área, especialmente relacionadas a alta rotatividade de pessoal. O estudo permitiu a contribuição, de ordem prática, à EPP pesquisada ao elaborar um Plano de Gestão de Pessoas (PGP), específico e estratégico à realidade da empresa, visando maior eficiência e eficácia aos processos. Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribuiu para o avanço do conhecimento teórico nas discussões sobre a temática de gestão estratégica de pessoas, suas práticas e ferramentas. Ainda, este estudo oferece a possibilidade da implementação do PGP desenvolvido em outras indústrias de pequeno e médio porte, ressalvados os ajustes necessários às particularidades organizacionais, contribuindo com os estudos empíricos necessários nessa temática.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica de Pessoas. Empresas de Pequeno Porte. Práticas de Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Strategic people management is essential to organizations today. In small and medium-sized companies, people management practices are often deficient, either due to lack of knowledge or because managers do not believe that these practices are important for organizational development. With this panorama, the research question is: What are the actions, practices and tools necessary for the strategic management of people in a small company (EPP) located in the Vale do Jaguari-RS region? The general objective is to identify actions, practices and tools for people management, which meets the organizational objectives of this company. In methodological terms, the study is configured as applied and descriptive, through bibliographic, field, documentary and specific case study. Data collection took place through the application of field questionnaires, documents, semi-structured interviews with managers and on-site observations, enabling the qualitative analysis and interpretation of data. The development of the study included the theoretical review of the main people management models recommended by the literature, the identification of the practices used by EPP'S in Vale do Jaguari and the specific analysis unit, characterized as a small industry. The results showed that the majority of the small companies surveyed use, as far as possible and in a fragmented way, some people management practices, as well as in the diagnosis of the company under study, this clearly pointed out the deficiencies in the area, especially related high staff turnover. The study allowed for a practical contribution to the researched EPP by preparing a People Management Plan (PGP), specific and strategic to the reality of the company, aiming at greater efficiency and effectiveness in the processes. From an academic point of view, the study contributed to the advancement of theoretical knowledge in discussions on the theme of strategic management of people, their practices and tools. Furthermore, this study offers the possibility of implementing the PGP developed in other small and medium-sized industries, with the exception of the necessary adjustments to organizational particularities, contributing to the empirical studies necessary in this theme.

Keywords: Strategic People Management. Small businesses. People Management Practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Papéis da área de gestão de pessoas.....	25
Figura 2: Processos de Gestão de Pessoas.....	27
Figura 3: Estratégia e competência organizacional.....	31
Figura 4: As três dimensões da competência.....	34
Figura 5 - Os diversos tipos de recompensas.....	44
Figura 6 - Benefícios da avaliação de desempenho.....	49
Figura 07: Organograma Pampeiro.....	85
Figura 8 - Tabela que exemplifica cálculo de remuneração de vendedores.....	102
Figura 9 - Avaliação 360 graus.....	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Setor econômico de enquadramento.....	68
Gráfico 2: Tipo de empresa.....	68
Gráfico 3: Cargo/função na empresa.....	68
Gráfico 4: Formação.....	68
Gráfico 5: Quem é responsável pela gestão de pessoas na empresa.....	69
Gráfico 6: A empresa possui plano de gestão de pessoas.....	70
Gráfico 7: Quais os principais pontos/eixos que devem ser contemplados num plano de gestão, na sua visão: Marque três opções:.....	71
Gráfico 8: Quando sua empresa precisa encontrar novos colaboradores por quem é realizado este processo?	72
Gráfico 9: Quais as técnicas utilizadas para a seleção de pessoas na sua empresa?	73
Gráfico 10: Descrição cargos e salários.....	74
Gráfico 11: Conhecimento Metodologia CHA.....	74
Gráfico 12: Quais são os componentes da remuneração na sua empresa?	75
Gráfico 13: A empresa realiza/promove capacitações/treinamentos aos colaboradores?	76
Gráfico 14: Se sim ou eventualmente de que tipo?	77
Gráfico 15: Com que frequência realiza treinamentos?	77
Gráfico 16: A empresa realiza avaliação de desempenho?	78
Gráfico 17: Se sim ou em parte, de que forma é realizada essa avaliação?	78
Gráfico 18: Qual a periodicidade com que realiza essa avaliação?	79
Gráfico 19: Qual o principal fim da avaliação de desempenho para sua empresa? ..	80
Gráfico 20: A empresa possui programa ou política de segurança/higiene e qualidade de vida no trabalho estruturado?	81
Gráfico 21: O que a empresa possui relacionada a questão anterior?	81
Gráfico 22: Como se dá o processo de desligamento de colaborador na sua empresa?.....	82
Gráfico 23: Quais são as questões que a empresa analisa ao proceder uma demissão?.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Fases Distintas Gestão de Pessoas.....	21
Quadro 02 - Mapa de Competências (CHA).....	35
Quadro 03 - Gestão de Pessoas por Competências.....	36
Quadro 04 - Diferentes abordagens para a captação de pessoas.....	37
Quadro 05 - Práticas ou modelos de gestão de pessoas.....	38
Quadro 06 - Método CHA.....	51
Quadro 07 - Programa de Higiene e Segurança no Trabalho.....	53
Quadro 08 - Classificação de Micro e Pequena Empresa.....	56
Quadro 09: Matriz SWOT Pampeiro.....	92
Quadro 10 - Eixo missão, visão e valores.....	97
Quadro 11- Eixo recrutamento e seleção.....	98
Quadro 12 - Eixo integração e socialização organizacional.....	99
Quadro 13 - Eixo descrição e análise de cargos.....	100
Quadro 14- Modelo de formulário descrição de cargos.....	101
Quadro 15 - Eixo administração da remuneração.....	102
Quadro 16 - Eixo treinamento e desenvolvimento.....	103
Quadro 17 - Modelo de treinamento.....	104
Quadro 18 - Avaliação de desempenho.....	104
Quadro 19 - Eixo higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.....	107

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ARH - Administração de Recursos Humanos

AD - Avaliação de Desempenho

CBO - Classificação Brasileira de Obrigações

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CHA - Conhecimento, Habilidade e Atitude

EPP - Empresa de Pequeno Porte

EPI - Equipamento de Proteção Individual

GP - Gestão de pessoas

GPC - Gestão de pessoas por competências

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

ME - Microempresa

MPE - Micro e Pequenas Empresas

NR - Normas Regulamentadoras

PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PGP - Plano de Gestão de Pessoas

PIB - Produto Interno Bruto

RH - Recursos Humanos

SESMT - Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho

SST - Segurança e Saúde do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA	15
1.1.1 Delimitação do Tema.....	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: BREVE RELATO.....	19
2.2 GESTÃO DE PESSOAS: ABORDAGEM CONCEITUAL	22
2.3 O ENFOQUE ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS	28
2.3.1 Gestão de pessoas por competências	32
2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	38
2.4.1 Recrutamento e seleção	40
2.4.2 Integração e socialização organizacional	41
2.4.3 Descrição e análise de cargos	42
2.4.4 Administração da remuneração	44
2.4.5 Treinamento e desenvolvimento.....	47
2.4.6 Avaliação de desempenho	48
2.4.7 Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho	52
2.5 GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	56
2.5.1 A importância da área de gestão de pessoas nas pequenas empresas ...	57
3 METODOLOGIA	62
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	62
3.1.1 Quanto aos fins	62
3.1.2 Quanto aos meios	63
3.1.3 Quanto à natureza dos dados	64
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	64
3.3 COLETA DE DADOS	65
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	66
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	66
3.6 PROCEDIMENTOS ÉTICOS	67
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	68
4.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS ESTUDADAS	68
4.1.1 Bloco I - Identificação do perfil das empresas e gestor/proprietário.....	68
4.1.2 Bloco II - Gestão de pessoas.....	70
4.1.3 Bloco III - Recrutamento, seleção de pessoas.....	72
4.1.4 Bloco IV - Remuneração	75
4.1.5 Bloco V - Capacitação dos colaboradores	76
4.1.6 Bloco VI - Avaliação de desempenho	78
4.1.7 Bloco VII - Higiene e segurança no trabalho.....	81
4.1.8 Bloco VIII - Desligamento do colaborador	83
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO	85

4.3 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA PAMPEIRO	87
4.3.1 Recrutamento e seleção	87
4.3.2 Descrição de cargos e salários	88
4.3.3 Integração e socialização organizacional	89
4.3.4 Administração da remuneração	89
4.3.5 Treinamento e desenvolvimento	90
4.3.6 Avaliação de desempenho	90
4.3.7 Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho	91
4.3.8 Matriz SWOT	92
4.4 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO	94
4.4.1 Plano de gestão de pessoas Bombachas Pampeiro	95
4.4.2 Objetivo do plano	95
4.4.3 Sobre o plano.....	96
4.4.3.1 Missão, visão e valores	97
4.4.3.2 Recrutamento e seleção.....	98
4.4.3.3 Integração e socialização organizacional	99
4.4.3.4 Descrição e análise de cargos.....	100
4.4.3.5 Administração da remuneração.....	102
4.4.3.6 Treinamento e desenvolvimento.....	104
4.4.3.7 Avaliação de desempenho	105
4.4.3.8 Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho	107
4.4.3.9 Conclusão	109
CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS.....	112

1 INTRODUÇÃO

A atual conjuntura socioeconômica do país, aliada a um mercado competitivo, globalizado, com inovações tecnológicas e clientela cada vez mais exigente, tem desafiado às empresas a rever, constantemente, suas estratégias, processos operacionais e gestão de seus recursos materiais, financeiros, tecnológicos, ambientais e, em especial, humanos, a fim de que se adaptem rapidamente às mudanças impostas pelo ambiente, garantindo sua sustentabilidade e perpetuação no mercado.

Atualmente, dependendo da perspectiva adotada para olhar o mundo dos negócios e da sociedade como um todo, pode-se atribuir às pessoas (capital humano) e à qualidade de vida no trabalho, o sucesso de uma organização e/ou o desenvolvimento de uma região.

São as pessoas, consideradas por muitos especialistas como o diferencial nas organizações e, por essa razão, a adequada e eficiente gestão de pessoas têm sido o desafio contínuo de empresas e gestores no mundo dos negócios, além de relevante tema nas discussões teóricas da área. Bohlander (2003), destaca que embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa.

As empresas, em geral, buscam garantir que os diferentes desejos e necessidades (dos clientes) sejam atendidos ao menor custo e com a maior rentabilidade possível (ao investidor/proprietário). Entretanto é necessário que ao definir objetivos e estratégias organizacionais, estes estejam integrados e alinhados aos objetivos individuais das pessoas que compõem a organização (colaboradores).

Para gerir pessoas, é primordial entender o comportamento humano e conhecer as práticas, metodologias e modelos de gestão consagrados na literatura e implementados nas organizações brasileiras, a fim de que possam contribuir na construção de uma força de trabalho mais qualificada e motivada.

A gestão de pessoas compreende, além das rotinas de recrutamento, seleção contratação e demissão, satisfazer as necessidades dos colaboradores, identificando oportunidades de treinamento e desenvolvimento, motivando os indivíduos e suas equipes, investindo em benefícios, promovendo o bem estar, a qualidade de vida, a

segurança no trabalho e a melhoria do clima organizacional, buscando fidelizar e reter talentos, entre outros objetivos.

Cabe salientar, que o cenário descrito se aplica a todo tipo de organização, independentemente do ramo de atividade, tamanho ou finalidade, sendo esta realidade vivenciada, inclusive, pelas empresas de pequeno porte, que na maioria das vezes têm sua situação agravada pela falta de profissional qualificado ou departamento estruturado para fazer a gestão das pessoas.

Conforme SEBRAE (2014), as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). O SEBRAE destaca, igualmente, a necessidade dessas empresas em constituir colaboradores envolvidos e comprometidos com os objetivos organizacionais, que participem e contribuam ativamente para que essas empresas consigam sobreviver e se manterem competitivas no mercado em que estão inseridas.

Assim, a partir do contexto apresentado o estudo buscou responder a seguinte questão: Quais são as ações, práticas e ferramentas necessárias para a gestão estratégica de pessoas em uma empresa de pequeno porte (EPP) localizada na região do Vale do Jaguari-RS?

A relevância acadêmica do estudo se justificou pela contribuição na discussão teórica sobre práticas de gestão de pessoas, em especial, sobre os modelos implantados nas organizações contemporâneas que oportunizam melhoria nos resultados, tanto de ordem econômica quanto social e ambiental. Ainda, a pesquisa possibilitou uma contribuição de ordem prática ao oferecer um plano de gestão de pessoas, desenvolvido a partir da realidade da empresa e em consonância ao recomendado pela literatura, privilegiando as particularidades do seu negócio e alinhada aos seus objetivos organizacionais.

O estudo apresenta-se estruturado da seguinte forma. A primeira parte refere-se à introdução que discorre sobre a problemática da pesquisa, os objetivos, a justificativa e relevância do estudo. A segunda parte apresenta o referencial teórico que embasou a elaboração do Plano de Gestão de Pessoas (PGP). Na terceira parte são descritos os aspectos metodológicos da pesquisa e os procedimentos e técnicas utilizados para sua realização. Na quarta parte consta a apresentação dos resultados e, na sequência, as referências utilizadas no embasamento teórico.

1.1 TEMA

Gestão de Pessoas.

1.1.1 Delimitação do Tema

O tema principal deste estudo refere-se a área do conhecimento das ciências sociais aplicadas e está voltado para a elaboração de um Plano de Gestão de Pessoas (PGP) para uma empresa industrial de pequeno porte do Vale do Jaguari (RS), considerando suas particularidades estratégicas.

Para desenvolver um Plano de Gestão de Pessoas, foi necessário discorrer brevemente, sobre a evolução nos estudos de administração de recursos humanos até os conceitos atualmente utilizados na área. São abordados conceitos e particularidades da gestão estratégica de pessoas e gestão por competências.

Sobre as práticas, ações e ferramentas na gestão de pessoas, são tratadas especialmente aquelas vinculadas às atividades de recrutamento e seleção de pessoas, integração e socialização organizacional, descrição e análise de cargos e salários, administração da remuneração com benefícios sociais, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

Destaca-se que não foram foco da pesquisa as ações, práticas e ferramentas relativas às rotinas trabalhistas, como por exemplo, os procedimentos de contratação, a elaboração da folha de pagamento, encargos e reflexos decorrentes, bem como também não foram abordados aspectos relativos ao desligamento de funcionários e cálculos de verbas rescisórias.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Gerir pessoas se tornou um desafio estratégico para muitas organizações, visto que, as pessoas são consideradas sua essência. Assim, a gestão de pessoas deve corresponder às expectativas da organização, tanto para assegurar a efetividade e sustentabilidade do negócio no momento, como para atender a novas demandas em caso de crescimento, mudanças no mercado ou cenário socioeconômico, cultural político ou ambiental.

Considerando que as pequenas empresas são, reconhecidamente, grande parte das empresas presentes no Brasil, são notadamente importantes para o desenvolvimento da economia no que concerne à geração de empregos e à inovação (VALEN, 2014). Entretanto, em sua grande maioria essas empresas encontram dificuldades em gerir estrategicamente seus recursos humanos, dada a ausência de departamento estruturado e/ou profissionais qualificados e capacitados para essa função, muitas vezes decorrentes, dos custos que representam a esse tipo de organização.

Não obstante, esse cenário se configura na realidade da maioria das micro e pequenas empresas do país, e, por isso, parte-se do pressuposto que também assim se apresenta na trajetória das empresas de pequeno porte do Vale do Jaguari (RS) e, portanto, a temática é merecedora de investigação.

Nesse sentido, buscando resolver a problemática manifesta por uma empresa de pequeno porte (EPP) do Vale do Jaguari, o estudo buscou responder ao questionamento: **Quais são as ações, práticas e ferramentas necessárias para a gestão estratégica de pessoas em uma empresa de pequeno porte (EPP) localizada na região do Vale do Jaguari-RS?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar ações, práticas e ferramentas de gestão estratégica de pessoas, que atendam aos objetivos organizacionais de uma EPP do Vale do Jaguari (RS).

1.3.2 Objetivos Específicos

A definição dos objetivos específicos envolve o aprofundamento das intenções expressas no objetivo geral (CERVO E BERVIAN, 2007). Considerando o que o autor define, os objetivos específicos para atender o propósito da pesquisa são os seguintes:

- a) Investigar acerca dos modelos e ferramentas de gestão de pessoas adotadas pelas pequenas e médias empresas do Vale do Jaguari;

- b) Realizar diagnóstico das práticas de gestão de pessoas na empresa objeto do estudo empírico;
- c) Desenvolver o plano de gestão de pessoas (PGP), considerando as estratégias da EPP objeto do estudo empírico.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Esta pesquisa trata sobre o desenvolvimento de um plano de gestão de pessoas (PGP) em uma EPP do ramo de confecções, localizada na região do Vale do Jaguari.

As práticas gerenciais estão mudando, pois, as empresas estão investindo mais em pessoas, preparando-as para poder prestar um serviço de melhor qualidade e como consequência a satisfação do cliente e a diferença no mercado concorrente Fernandes (2013). Para tanto, surge a gestão de pessoas (GP) que é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o capital humano.

A área de gestão de pessoas se torna um agente de transformação na organização, contando com ferramentas de gestão que contribuem para a melhoria dos resultados organizacionais, bem como, no índice de satisfação do colaborador. A área de GP, tem grande responsabilidade na formação do profissional que a organização deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento, tanto a nível individual (colaborador) quanto coletivo (equipe) e da organização como um todo.

O acirramento da concorrência a nível de mercado, a agilidade das inovações e transformações tecnológicas, a globalização e as exigências crescentes dos consumidores, tem conduzido as organizações, independente do ramo de atividade ou porte, a repensarem e recriarem suas estratégias, seus processos e seus modelos de gestão, em especial, a gestão dos seus recursos humanos, como forma de garantir sua sobrevivência e sustentabilidade organizacional (QUEIROZ, 2008).

Diante do exposto, justifica-se a importância de pesquisas que envolvam a temática de gestão de pessoas, não somente pelo viés da valorização do fator humano nas organizações, mas especialmente, pela necessidade de otimizar a gestão dos recursos humanos e alinhá-la aos objetivos organizacionais na busca por melhorias nos resultados e desempenho organizacional.

Ainda, considerando que o estudo desenvolveu um plano de gestão de pessoas (PGP) para uma EPP da região do Vale do Jaguari (RS), destaca-se como relevante a aplicação prática na realidade de uma organização, visto que se traduz em instrumento estratégico para a tomada de decisão mais assertiva.

Portanto, este estudo revela demasiada importância na medida em que o plano de gestão de pessoas contribui para a discussão teórica acerca dos modelos de gestão e os processos para sua implementação em empresas de pequeno porte, o que permite a replicação do plano, salvo as adequações necessárias, em outras empresas com contextos e estruturas semelhantes.

Por fim, cabe destacar que este estudo se insere na linha de pesquisa de Estratégias Organizacionais, do Programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, com a qual também contribui, dado seu caráter estratégico.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo aborda os principais tópicos relacionados ao tema na literatura. Esta revisão serviu de base para a realização da pesquisa discorrendo sobre a administração de recursos humanos ao longo do tempo; contextualizando conceitualmente a gestão de pessoas, seu papel estratégico e os modelos e práticas consagradas no mundo contemporâneo.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: BREVE RELATO HISTÓRICO

No cenário mundial, a administração de recursos humanos (ARH), segundo Gil (2007), teve sua origem no movimento da administração científica, quando, nas primeiras décadas do século, teve-se a organização industrial com as experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos e Henri Fayol (1841-1925), na França que tinham como objetivo fundamentar cientificamente as atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo. Para eles era possível evidenciar a base para a análise dos problemas da gestão, ao procurar alcançar maior eficiência industrial.

A escola das relações humanas surgiu com o estudo do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), após várias discussões de insatisfação por parte dos trabalhadores. Este movimento teve como enfoque a constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, valorizando as relações humanas no trabalho. Temas como motivação, liderança e comunicação passaram a ser considerados na administração de recursos humanos (GIL, 2001). Outro conceito importante para o aparecimento da Administração de Recursos Humanos foi a Teoria Geral dos Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972). E a partir da década de 1950, o conceito de sistema passou a ser utilizado nas Ciências Sociais. Sendo assim, a administração de Recursos Humanos passa a ser baseada em uma abordagem sistêmica.

No Brasil, a administração de recursos humanos teve início na década de 1930, quando deixou as práticas simplistas de admitir e demitir pessoas, tendo que acrescentar os registros exigidos pelas leis trabalhistas. Não se podia mais admitir que o contador da empresa tomasse decisões de atividades do departamento de pessoal, ou ser a figura do chefe do pessoal, a pessoa responsável por gerir todos os

profissionais da empresa. Tanto o clássico contador como o histórico chefe do pessoal, segundo Bergamini (1990, p.11), não possuíam conhecimento especializado sobre como trabalhar com pessoas. Quando lhes era solicitado entrar em ação, apelavam para o seu bom-senso e tratavam os problemas a partir de uma abordagem “feita em casa mesmo”. Não se tinha critério, acreditava-se em uma abundante mão de obra que não existia; se houvesse algum problema, trocava-se o profissional e tudo estava resolvido. Esse novo profissional deveria ser somente melhor que aquele que estivesse substituindo.

Na mentalidade das organizações brasileiras, na década de 1950 e início da década de 1960, a rotatividade constante era vista como uma ferramenta, com a qual não precisavam escolher quem contratar, acontecia naturalmente. Treinamento e desenvolvimento eram dispensáveis, eram vistos como “escolinha”, em que a concorrência já contrataria pessoas treinadas com um conhecimento especial, e o treinamento era considerado um gasto desnecessário. Os chefes de confiança sabiam, só olhando para o candidato, se era bom ou não para o cargo pretendido (GIL, 2001).

Foi a partir da década de 1960 que segundo Gil (2001), passou também a ser utilizada a expressão administração de recursos humanos (ARH), substituindo as expressões até então utilizadas no âmbito organizacional: Administração de pessoal e relações industriais. A implantação desse novo setor chamado de ARH nas empresas de médio e grande porte caracterizou uma modernização, porém, na prática, alterou-se apenas o nome do setor, permanecendo com as mesmas atividades. Na década de 1980, os profissionais passaram a ser mais desafiados, sendo solicitadas novas habilidades como, por exemplo, a de negociação, bem como maiores conhecimentos referentes a teorias e técnicas gerenciais (GIL, 2007).

A ARH do início do século XXI, tende a acelerar seu movimento de mudança, adaptando-se às transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, precisando adequar-se cada vez mais rápido para se qualificar e poder administrar os colaboradores nas organizações. De acordo com Bertelli (2004, p. 17):

A ARH tem como propósito ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização e empregados bem treinados e bem motivados, aumentar a auto-realização 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 (BERTELLI, 2004, p.17)

Segundo Bittencourt (2008, p. 108) “acompanhando essa evolução e transformação da sociedade e dos modelos de gestão, evoluiu também a gestão de pessoas”. No Brasil essa evolução ocorreu em cinco fases distintas, conforme demonstrado no quadro 1:

Quadro 1 - Fases Distintas Gestão de Pessoas

Período	Paradigma	Característica
Antes de 1930	Contábil	Mão de obra era “comprada” - enfoque contábil
1930 a 1950	Legal	Leis Trabalhistas
1950 A 1965	Tecnicista	Treinamento, Recrutamento e seleção, cargos e Salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios.
1965 a 1985	Administrativa	Foco no indivíduo e suas relações (sindicatos e Sociedade)
1985 até hoje	Estratégica	Aumentar o envolvimento dos funcionários e Integrar

Fonte: BITTENCOURT (2008, p. 25)

A partir da primeira metade do século XX, a área de Recursos Humanos passou a ter um papel desafiador nas organizações, ou seja, de ser parceiro estratégico do negócio, exigindo um sistema de gestão de Recursos Humanos efetivo com resultados consistentes para a empresa (GIL, 2007).

De acordo com Chiavenato (2010, p. 9):

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, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Com esse novo papel, a administração de Recursos Humanos atua nas práticas operacionais do departamento de pessoal (admissão, demissão, registros), nas práticas administrativas e de legislação (leis trabalhistas e previdenciárias), mas principalmente na gestão de pessoas, gerindo líderes inovadores e comprometidos com Recursos Humanos diferenciado e estratégico no principal negócio da empresa (GIL, 2007).

A partir desse papel, surge um novo perfil para o profissional de gestão de pessoas, que segundo Gil (2007) precisa ser capaz de:

- a) Atender aos usuários internos e externos;

- b) Manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas;
- c) Proporcionar à organização empregados capacitados e motivados; preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho;
- d) Agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes;
- e) Atuar como agente de mudança; reconhecer as pessoas como parceiras da organização; proporcionar competitividade à organização; e
- f) Manter um comportamento ético e socialmente responsável.

Nesse momento, a ARH atua nas organizações com a missão de criar condições favoráveis para uma gestão sustentável, construir e manter bons relacionamentos no ambiente de trabalho, com o propósito de atrair e reter os melhores talentos (GIL, 2001).

O início do século XXI foi marcado por inúmeras e significativas mudanças que influenciaram na dinâmica da área de gestão de pessoas, entre elas: o fortalecimento e expansão do setor de serviços, caracterizado pelo surgimento de novas categorias de trabalhadores e modelos de organizações; a globalização; a tecnologia; a capacidade de gerenciar mudanças, o desenvolvimento do capital humano, do conhecimento e da experiência das pessoas e seu valor às organizações; a reação do mercado e a contenção de custos. Esse contexto representava significativos desafios, revelando que a área de gestão de pessoas, passa a ser orientada por políticas, práticas e operações pautadas pela teoria do conhecimento organizacional, numa proposta de contraponto a concepção impressa pela teoria do capital humano (DUTRA, 2002).

Nesse sentido, para a compreensão conceitual do termo “gestão de pessoas” e do papel da área de GP nas organizações, o tópico seguinte contextualiza o assunto.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS: ABORDAGEM CONCEITUAL

A partir do cenário contemporâneo, no qual a riqueza intelectual torna-se tão ou mais importante que a riqueza financeira, a gestão de pessoas passa a ter um papel decisivo nas organizações. Para melhor entendimento dos fatos, faz-se necessário contextualizar conceitualmente o termo “gestão de pessoas”.

Gestão de Pessoas, segundo Gil (2016, p. 109):

é uma função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais. Afirma ainda, "...que tal expressão visa substituir a de Administração de Recursos Humanos, que até hoje é muito utilizada para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações.

A expressão gestão de pessoas, segundo Ivancevich (2011), vem passando por mudanças, em que a maneira com que as organizações estão gerindo as pessoas também vem passando por transformações, devido a sua própria mudança. Essas transformações acontecem em função de pressões que recebem tanto no contexto externo quanto no interno organizacional. Historicamente as pessoas estão sendo percebidas como um patrimônio intelectual das organizações, ou seja, um recurso a ser administrado.

Para Dutra (2004), empresas bem sucedidas se organizaram e passaram a investir nos recursos humanos, visto que esses recursos são visualizados como peças-chaves, responsáveis pelo sucesso ou não da empresa. O que era mecânico passou a ser dinâmico através de treinamentos voltados à motivação, atendimento ao cliente, gestão, fortalecimento de equipe, entre outros que buscavam o equilíbrio e sustentação de um meio organizacional estruturado capaz de conduzir e enfrentar os desafios de uma organização. A preocupação não está mais focada apenas no objetivo final da empresa, mas também comprometida com a satisfação dos colaboradores em quem quer progredir e crescer junto com a organização.

Tachizawa (2001, p. 78), trata a gestão de pessoas como:

um processo de gestão descentralizado, apoiado nos gestores responsáveis cada qual em sua área, pelas atividades fins e meio das organizações". Apontam ainda, que os novos tempos estão exigindo novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses tanto da organização como das pessoas que nelas atuam.

Segundo Ribeiro (2005, p. 104) a Gestão de Pessoas passou a ser um agente transformador na sociedade, tendo a qualificação indispensável para atender os diversos nichos de mercado apontando um novo papel:

Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista;
Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos;
Dar suporte às demais unidades da empresa prestadora de serviços ou funcionar como facilitador nos processos de administração de pessoas;

Dar suporte as demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas;
Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários;
Buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa;
Ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajudá-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento;
Ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências para atual era empresarial;
Dignificar o trabalho e o ser humano (RIBEIRO, 2005 p. 104).

A Gestão de Pessoas, de acordo com Claro e Nickel (2002), tem por objetivo ajudar a organização a alcançar seus ideais e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, aumentar a auto - realização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável. “A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados” (CLARO; NICKEL, 2002, p. 17).

As pessoas passaram a ser parceiras da organização, e, segundo Chiavenato (2011) deixaram o cargo de empregados e assumiram a posição de colaboradores, técnicos da empresa que, contribuindo através de suas habilidades e competências, galgam o sucesso da empresa, ou seja, grupos inteligentes que tomam decisões racionais e significativas rumo aos objetivos globais.

As pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam as pessoas como parceiros do seu negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 2011 p. 10).

A relação entre o indivíduo e a organização segundo Lapolli (2010), é a principal tarefa da gestão de pessoas, tornando-a mais produtiva e menos conflituosa possível. As organizações geram vantagens competitivas no mercado que atuam e um ambiente harmonioso e favorável ao compartilhamento do conhecimento.

A gestão de pessoas, na visão de Davel e Vergara (2012) possui um conjunto heterogêneo de abordagens, deixando de ser vista como uma área onerosa para as

organizações e passando a ser cobrada pelos resultados, ganhando espaço dentro das organizações.

Para responder aos novos desafios os profissionais de gestão de pessoas, segundo Ulrich (2003), devem atuar com foco do estratégico ao operacional para agregar valor à organização, tornando-a mais competitiva. A vantagem competitiva dependerá de como as estratégias serão executadas, contudo, os profissionais da área de gestão de pessoas podem ajustar as suas práticas à estratégia organizacional.

Figura 1 - Papéis da área de gestão de pessoas



Fonte: Ulrich (2003, p. 40)

A figura 1 mostra os papéis da área de gestão de pessoas, cujo modelo foi desenvolvido em dois eixos: um que parte do foco estratégico (longo prazo) ao foco operacional (dia a dia) e outro que parte dos processos até as pessoas. No cruzamento desses eixos são delineados os quatro papéis principais da área de gestão de pessoas:

a administração de estratégias de RH, a administração da infraestrutura da empresa, a administração da contribuição dos funcionários e a administração da transformação e da mudança; desenvolvendo assim a metáfora de quatro papéis desempenhados por esses profissionais: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos empregados e agentes de mudança (Ulrich, 2003, p. 53).

O foco estratégico, propicia atingir os objetivos organizacionais participando como parceiro na formulação da estratégia por meio do alinhamento das políticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais, além de identificar e priorizar as atividades que farão com que essas se concretizem (Ulrich, 2003).

O gestor de pessoas como especialista administrativo, precisará gerir de forma eficiente e contínua os processos contidos nos sistemas de gestão de pessoas e a movimentação de funcionários no âmbito da organização, pois, também, contribuirá na agregação de valor para a organização. Para atuar na contribuição dos funcionários, deverá exercer o papel de interlocutor e agente para realização de suas necessidades, possibilitando ganhos para as pessoas e para a organização. De acordo com Ulrich (2003, p. 47) trata-se do fortalecimento do contrato psicológico entre o funcionário e a organização por meio das seguintes atividades: “ouvir, responder e encontrar maneiras de dotá-los dos recursos que atendam suas demandas variáveis”.

Outro aspecto é a capacidade de reagir agilmente às mudanças, identificando onde há necessidade de melhorias para o sucesso da organização. Ulrich (2003) elenca três tipos de mudanças: referentes a processos gerenciais; culturais, e que promovem iniciativas para viabilizar novos procedimentos, projetos ou programas.

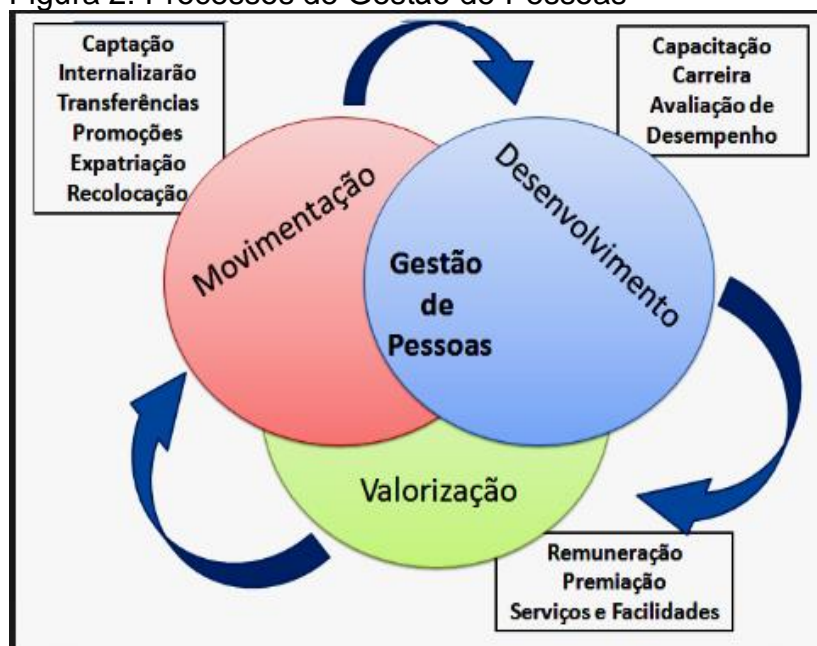
A evolução dos estudos organizacionais, de acordo com Davel e Vergara (2012), demonstra a complexidade da área de gestão de pessoas, apresentando para essa área as seguintes abordagens: funcionalista, estratégica e política. A abordagem funcionalista volta-se para técnicas e procedimentos como ferramentas para operacionalizar as atividades, tais como: seleção, treinamento, remuneração e avaliação de desempenho. A estratégica procura alinhar o conjunto de funções e políticas da área de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais e a política, pois devem ser consideradas as convergências e divergências entre os interesses das pessoas e da organização. A abordagem política diferencia-se das outras por considerar as consonâncias e dissonâncias entre indivíduos e organizações, tendo como pressuposto a participação ativa dos funcionários. Assim, questões sociais, organizacionais e individuais influenciam as políticas de gestão de pessoas, gerando conflitos, cujo papel de intermediá-los é da área de gestão de pessoas (DAVEL; VERGARA, 2012).

A gestão de pessoas na ótica de Dutra (2002, p. 17), é “responsável por um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

O conjunto dessas políticas e práticas na organização, também chamado de bases estruturais, orienta comportamentos os quais são considerados compromissos vinculados ao contrato psicológico estabelecido entre as pessoas e a organização, ao clima e as relações individuais e grupais.

De acordo com Dutra (2002), os processos são as interações que se verificam entre as partes dentro dos parâmetros previamente definidos e que estejam dentro dos objetivos preconizados. E referindo-se a estes objetivos e parâmetros de gestão de pessoas, o autor classifica-os em função da sua natureza em: movimentação, desenvolvimento e valorização como mostra a figura 2:

Figura 2: Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Dutra (2002, p. 50)

Para Dutra (2012), nos processos de gestão de pessoas, a movimentação, o desenvolvimento e a valorização influenciam-se mutuamente, sendo que na movimentação a captação, a internalização, transparências e promoções, a expatriação e recolocação são práticas voltadas ao fornecimento de suporte para toda ação de movimentação da pessoa na organização.

No que concerne ao desenvolvimento, as práticas como capacitação, carreira e desempenho, tem como objetivo proporcionar e gerar condições para que as pessoas e as organizações possam se desenvolver. Já na valorização, Dutra (2012) destaca que a remuneração, premiação, serviços e facilidades são as práticas capazes de fazer com que os colaboradores se sintam reconhecidos

As bases estruturais segundo Dutra (2012), representam as políticas e práticas de gestão de pessoas que conduzem o comportamento das pessoas e da empresa. E, para completar o modelo de gestão, existem os processos de apoio, que são as informações, a comunicação, as relações sindicais, e as relações com a comunidade, sendo esses essenciais para a gestão de pessoas.

Esse modelo de gestão elaborado por Dutra perfaz um sistema sustentado por bases estruturais definidas pelas empresas e mantidas tanto por estas quanto pelas pessoas. Para que haja sinergia é preciso que haja cooperação entre as partes e que sejam suportadas por processos de gestão e de apoio. Desse modo, o crescimento e aprimoramento profissional da equipe, a competitividade e o comprometimento organizacional são favorecidos.

Em tendo sido definido conceitualmente o termo gestão de pessoas e o seu papel nas organizações, cabe discorrer sobre o enfoque estratégico na gestão de pessoas (GP), expondo aspectos fundamentais, bem como as diferenças conceituais.

2.3 O ENFOQUE ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo GIL (2016), a gestão de pessoas tem evoluído para uma gestão estratégica, desenvolvendo além das atividades tradicionais de gestão dos recursos humanos, estratégias para a área de pessoas, interligadas às estratégias e objetivos gerais da organização. Os gestores precisam estar melhor preparados e em constante aprimoramento de seus conhecimentos para alocarem as pessoas certas no lugar certo, buscando-se assim a otimização e maximização dos recursos humanos disponíveis, visando uma gestão estratégica de pessoas.

A gestão estratégica de pessoas surgiu a partir da década de 1980 com a internalização de novas formas de pensar como parceiro estratégico, tendo como finalidade agregar valor para a organização, por meio da identificação e desenvolvimento de comportamentos e práticas para executar as ações estratégicas organizacionais (DUTRA, 2002).

Segundo Mascarenhas (2008) a gestão estratégica pode ser definida como os esforços para a formulação e implementação das estratégias empresariais. As estratégias vêm sendo abordadas tradicionalmente como um processo de planejamento, envolvendo, em geral, duas etapas: a primeira, de caráter quase permanente, abrange a definição do negócio, bem como a explicação da missão da organização e seus princípios; a segunda, de caráter transitório, implica a determinação de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores de acompanhamento, assim como a formulação das estratégias correspondente para alcançá-los.

A área de gestão de pessoas só será de fato um parceiro estratégico de acordo com Dutra (2002), quando for capaz de contribuir com a formulação da própria estratégia, por meio do fornecimento de informações e análises sobre as competências essenciais, as capacidades organizacionais e o capital humano.

As organizações refletem no mercado, de acordo com Pontelo (2012) o resultado de suas ações internas, hábitos, costumes, vícios, cultura, ou seja, a relação que possuem com os clientes internos e com os fornecedores internos. Isso faz com que se torne cada vez mais importante a área de gestão de pessoas, o que, de maneira alguma, exime de responsabilidade os líderes.

O foco na gestão estratégica de pessoas está mais direcionado para os negócios e para a estratégia e menos direcionado para as funções operacionais de gestão de pessoas, como seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensas financeiras. Existe uma preocupação maior em diagnosticar as necessidades estratégicas da organização e desenvolver os talentos exigidos para a implementação da estratégia competitiva e o alcance das metas organizacionais. Sendo assim, até as funções tradicionais são trabalhadas de maneira estratégica, visando o melhor tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham. (PONTELO, 2012).

Os próprios colaboradores e gestores da área de RH perceberam a necessidade de mudanças, de avançar para um foco mais estratégico e menos operacional. Assim, de forma a viabilizar as estratégias da organização, a gestão de pessoas necessita realizar análises minuciosas nas condições internas e externas à organização.

As condições externas como o ambiente sociocultural, econômico, político e institucional, entre as quais o nível de qualificação dos indivíduos na região, as

condições de competitividade do mercado de trabalho, níveis de desemprego, questões de cultura e diversidade cultural na sociedade, as leis e tendências da legislação do trabalho”. Já as condições internas, segundo o autor referem-se “as decisões, intenções e inserção estratégica da empresa, a estrutura e a cultura da organização, os padrões tecnológicos, as condições financeiras da organização, a qualificação e competências dos funcionários (MASCARENHAS, 2008).

Percebe-se uma evolução do tradicional RH para a gestão de pessoas, da gestão operacional e diretiva para a gestão estratégica e mais flexível (Dutra, 2001). Nessa lógica, como defendem Mozzato e Bitencourt (2009), fica evidenciado que as estratégias delineadas para a gestão de pessoas advêm das estratégias organizacionais bem-sucedidas e contribuem com elas, momento em que as pessoas são consideradas essenciais. As autoras corroboram a ideia de Mascarenhas (2008) quanto ao fato de que a estratégia de gestão de pessoas expressa as intenções da organização em termos de pessoas, direcionando o planejamento, a definição de políticas e práticas de pessoas, bem como as maneiras como estas serão integradas às estratégias corporativas. Portanto, são necessárias práticas de gestão de pessoas estratégicas, inclusive no desenvolvimento das competências dos trabalhadores.

A ideia inicial da gestão estratégica de pessoas segundo Mascarenhas (2008), define que a gestão de pessoas deveria ser parceira da alta administração na implantação das estratégias, adaptando suas diretrizes e políticas às estratégias corporativas, sendo responsável pelo alinhamento estratégico da gestão de pessoas. Competências organizacionais, competências profissionais e capitais humano são conceitos que fazem parte do alinhamento estratégico.

Para Ulrich (2003), a área de gestão de pessoas tem que ser parceira na execução das estratégias da organização, com a capacidade de trazer resultados para valorizar a organização para funcionários, clientes e investidores, obtendo a excelência organizacional. Da mesma forma, cabe à área de gestão de pessoas, de acordo com Fleury e Fleury (2008, p. 46), “a implantação de novas estratégias no contexto organizacional gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia”.

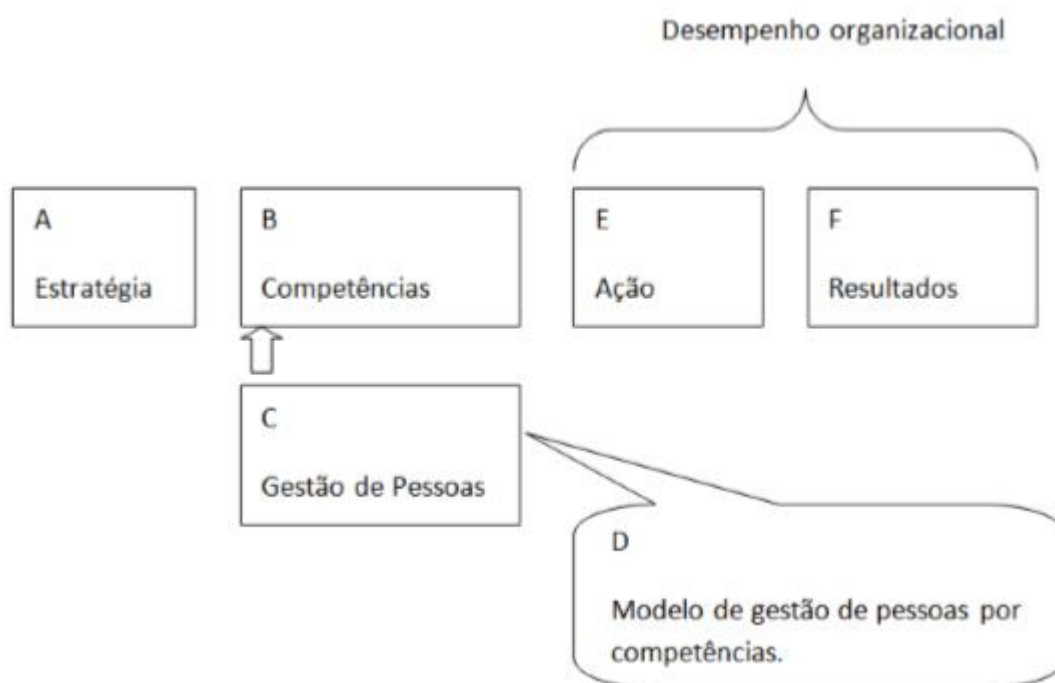
Para realizar uma gestão estratégica de pessoas, segundo Demo (2011) é necessário que as pessoas contribuam, é preciso que aconteçam mudanças tanto na organização como nos colaboradores, pois é necessário que compreendam que o

resultado global da organização afeta e é afetado pelo desempenho e atitudes individuais e, em sendo positivos os resultados, todos serão beneficiados.

Fernandes (2013), coloca que em anos recentes, o termo competências está associado à ideia de gestão estratégica de pessoas. O tema competências, em geral, e gestão por competências, em particular, vêm recebendo atenção destacada na área organizacional. No Brasil, a prática de gestão por competências tem encontrado grande espaço, inclusive em congressos acadêmicos nacionais, a exemplo do principal congresso da área de administração no país, o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD (FERNANDES, 2013).

Tomando o esquema conceitual que inspirou a obra de Fernandes (2013) “Competências e desempenho organizacional: o que há além do *balanced scorecard*” porém, com novos elementos e *insights* que surgiram no ano de 1980 até o ano de 2013 (FERNANDES, 2013), se apresenta a estratégia e competência organizacional na figura 3.

Figura 3: Estratégia e competência organizacional



Fonte: Fernandes (2013, p.5).

De acordo com Minzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a figura 3 sugere que estratégias convertem-se em resultados. Organizações tem estratégias (letra A no

esquema), sejam elas deliberadas ou “emergentes”, formalizadas (a “estratégia planejada”, resultante de um processo de planejamento, com a participação de diversos extratos da organização) ou intuitivas (provenientes da cabeça de um empreendedor). A organização precisa estar preparada para transformar estratégias em ações (letra E) e a partir disso gerar resultados em sintonia com os objetivos estabelecidos (Letra F). “As competências (B), numa primeira abordagem, correspondem ao nível de prontidão de uma organização para executar suas estratégias [...]. O desenvolvimento de qualquer competência organizacional está vinculado às pessoas (C)” (FERNANDES, 2013, p. 5).

O modelo pelo qual os profissionais são gerenciados desempenha papel essencial na configuração da competência organizacional, pois as pessoas são a “alma” da competência da organização (FERNANDES, 2013). O modelo de gestão por competências (D) visa alinhar comportamentos profissionais com a estratégia da organização. À medida que esses processos são trabalhados de forma orientada às competências individuais, a organização gera as competências desejadas e compatíveis com seus movimentos estratégicos (assinalado na figura 3), nas setas que levam do Modelo de Gestão por Competências (D) para Gestão de Pessoas (C) até Competências Organizacionais (B) (FERNANDES, 2013).

Considerando a importância das competências (tanto individuais como organizacionais, técnicas ou comportamentais) para a gestão estratégica de pessoas, o tópico a seguir apresenta a evolução histórica do conceito, as características e processos inerentes a esta abordagem.

2.3.1 Gestão de pessoas por competências

A definição de competência foi proposta pela primeira vez em 1973, por David McClelland, quando publicou um artigo intitulado *Testing for Competence Rather Than Intelligence* (Testando por Competência em vez de Inteligência), na busca de uma abordagem que fosse efetiva no que se refere aos testes de inteligência nos processos de recrutamento e seleção de pessoas para as organizações (DUTRA, 2002).

O conceito de competência na década de 1980, foi apresentado por Boyatzis (1982), como suporte nos processos de avaliação e crescimento profissional. Preocupado com assuntos relacionados à entrega do indivíduo para o ambiente no qual se insere.

O conceito de competências é pensado, segundo Fleury e Fleury (2008, p. 53), como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, o conjunto de capacidades humanas) que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas”. Ou seja, percebe-se a competência como “um estoque de recursos que o indivíduo detém embora o foco da análise seja o indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2008, p. 53). A maioria dos estudos americanos, segundo os autores, aponta a importância de alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes na organização.

Diversos autores (DUTRA 2000; RABAGLIO 2001; LEME, 2015) após as propostas iniciais sobre o tema saíram em busca de uma lista ideal de competências, com o intuito de obter êxito na gestão, visualizando o desenvolvimento de pessoas ou como as pessoas poderiam desenvolver competências.

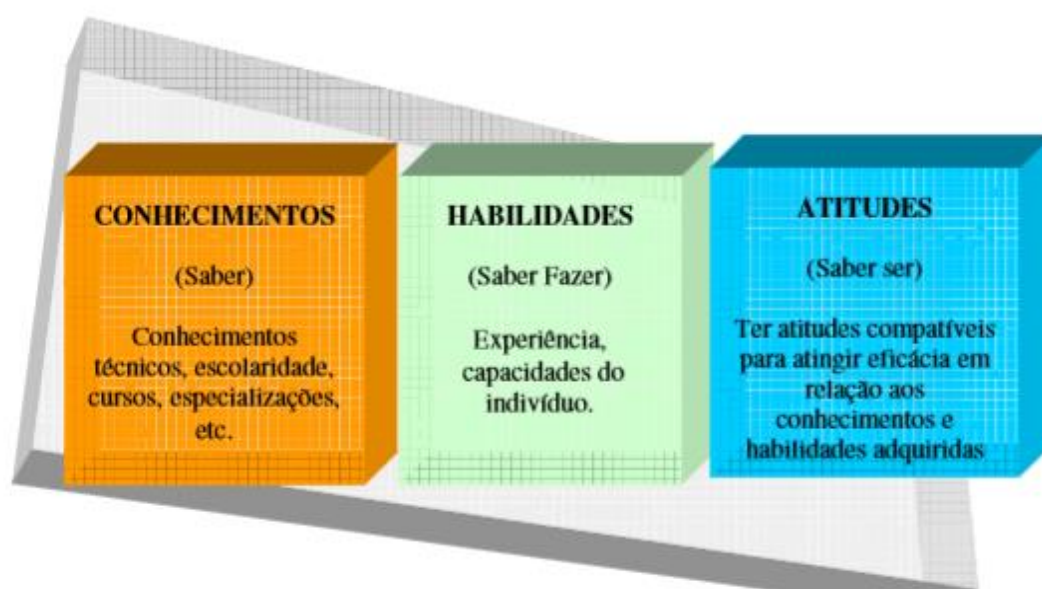
O conceito de competência, segundo Zarifian (2001), trouxe muitas mudanças para a gestão de pessoas. A primeira mudança ocorreu nas práticas de recrutamento e seleção. As empresas tornaram-se mais rigorosas na contratação, e a exigência de um grau mínimo de instrução tornou-se prática comum, não apenas pelo conhecimento necessário, mas também pelo comportamento esperado. A segunda mudança foi na forma como os trabalhadores planejavam as suas carreiras. Foi abolido o crescimento profissional com base na “antiguidade” e adotado o crescimento com base nas competências natas ou adquiridas, que tornavam as pessoas alinhadas com as necessidades das suas organizações. A terceira mudança foi o aumento da complexidade do trabalho humano, que delegava responsabilidades de forma inédita aos trabalhadores, em um contexto de busca pela eficiência produtiva e econômica, dessa forma, passando da lógica do posto de trabalho para a lógica da competência.

Já para Rabaglio (2008, p. 2), competência, na linguagem organizacional, consiste num:

conjunto de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) específicas para cada cargo, que seguindo uma metodologia criteriosa torna possível: Mapear o perfil das competências necessárias para qualquer cargo ou função; construir as ferramentas personalizadas dos candidatos ao cargo com o objetivo de identificar a compatibilidade entre necessidade do cargo e perfil do candidato a ocupante do cargo, que são: o mapeamento e a mensuração de competências e a entrevista comportamental com foco em competências.

Esse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes é conhecido pela sigla CHA, que de acordo com a Figura 4, as características das três dimensões são de fundamental importância para o desenvolvimento das competências individuais. Assim, o conhecimento representa o “saber” (é o que se aprende nas faculdades, nos livros, no trabalho); a habilidade é o “saber fazer”, ou seja, são todos os conhecimentos que se utilizam no cotidiano. Já a atitude representa o “querer fazer” e, portanto, é o que nos conduz a exercer a habilidade de um determinado conhecimento (LEME, 2015).

Figura 4: As três dimensões da competência



Fonte: Adaptado de Ruzzarin (2002)

Por meio das três dimensões da competência o ser competente passa a ser uma consequência da utilização adequada pelo profissional de seus atributos de competência, isto é, dos conhecimentos, habilidades e atitudes que possui e que são compatíveis com a função que ele desempenha (DUTRA, 2004; FISCHER, 2002; ZARIFIAN, 2001).

Na visão de Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 57), o quadro 2 apresenta um mapa que busca sintetizar as informações relativas às competências, pois a partir dele é possível, definir os métodos que são adequados para a organização no processo de recrutamento e seleção, implementando sistema de avaliação de desempenho, critérios para plano de cargos e salários e plano de

carreira, identificando os talentos profissionais e realocando-os tanto para a promoção vertical e horizontal, como para a solução de problemas, expondo as políticas e práticas de GP de forma mais clara para a organização.

Quadro 2 - Mapa de Competências (CHA)

<p style="text-align: center;">C</p> <p style="text-align: center;">Conhecimento (Saber)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos necessários para atender ao perfil da função, os quais são adquiridos por meio da educação continuada (cursos, programas de capacitação, cursos de idiomas e informática «e constante atualização por meio de leituras, visitas técnicas, programas culturais, etc.). - Grau de instrução (requisito mínimo de acesso e desejável para a função). - Experiências profissionais.
<p style="text-align: center;">H</p> <p style="text-align: center;">Habilidade (saber fazer)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades da função que devem ser exercidas pelo profissional
<p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">Atitude (saber ser)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamentos exigidos para o da função. Exemplo: Visão sistêmica: conhece o mercado de atuação da sua área de negócio; realiza leitura de cenários internos e externos e visualiza tendências; percebe a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, conhece todos os processos-chave da empresa, assume riscos calculados na tomada de decisão conforme o seu escopo de atuação e nível de autonomia decisória, avalia o impacto de suas decisões e resultados.

Fonte: Bitencourt; Azevedo; Froehlich (2013, p. 57).

ARAUJO (2016) acredita que o simples fato de as pessoas possuírem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não garante que a organização será beneficiada no alcance dos seus objetivos. Pois, de acordo com o autor:

A passagem para a competência ocorre em função da capacidade da pessoa de entregar-se à empresa e apresentar, mediante suas realizações, os resultados que a organização espera e necessita. A pessoa é considerada competente quando, com suas capacidades, consegue com suas entregas, agregar valor à empresa, a ela própria e ao meio em que vive. A entrega, portanto, reflete um saber agir responsável e reconhecido, à medida que se torna possível identificar os resultados do trabalho realizado (ARAUJO, 2016, p. 51).

Um modelo de gestão de pessoas, segundo Fischer (2002) e Dutra (2004), pode ser definido como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e processos de gestão. Por meio desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em

sua relação com aqueles que nela trabalham. O quadro 3 caracteriza os principais processos de gestão desse modelo.

Quadro 3 - Gestão de Pessoas por Competências

Processos	Características
Treinamento e Desenvolvimento	Mecanismos de evolução das competências: Permite reconhecer e desenvolver os atributos de competência.
Recrutamento e Seleção	Construção de uma equipe mais eficiente e eficaz; Permite a recomposição da equipe de forma mais eficiente.
Avaliação de desempenho	“Não existe evolução sem avaliação”. Garante os mecanismos do Desempenho avaliação (feedback) imprescindíveis a um modelo de gestão como esse, no qual a intervenção é uma parte fundamental.
Carreira e Sucessão	Motivação / Reconhecimento / Espaço ocupacional; Ao invés de valorizar apenas o “tempo de casa” do funcionário, esse modelo leva em consideração a forma como a carreira do profissional é construída, segundo os aspectos que agregam valor à organização.
Segurança e Saúde Ocupacional	Com esse modelo, a empresa se torna mais apta a reconhecer e assumir suas responsabilidades junto a seus funcionários
Relações Trabalhistas	Esse modelo leva alguma desvantagem nesse quesito, frente ao modelo tradicional, mais bem adaptado às leis trabalhistas vigentes.
Remuneração	Esse modelo permite associar a remuneração ao desempenho, premiando os profissionais mais competentes, e aqueles que evoluem no sentido de agregar valor à empresa.

Fonte: Amaral (2006)

Dutra (2008) afirma que as empresas mais desenvolvidas estão selecionando e contratando pessoas baseado na gestão por competências. O quadro a seguir mostra as diferentes abordagens para captação de pessoas no formato tradicional e no formato por competências.

Quadro 4 - Diferentes abordagens para a captação de pessoas

Aspectos Analisados	Abordagem Tradicional	Abordagem por competência
Horizonte Profissional	Cargo a ser ocupado	Carreira na pessoa na empresa.
Perfil	Para um cargo específico	Para atender as demandas presentes e futuras.
Processo de Escolha	Observa a adequação para o cargo	Observa a adequação para uma trajetória específica.
Ferramentas de Escolha	Testes de conhecimentos, habilidades e atitudes	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional na empresa.
Contrato Psicológico	Contrato construído visando a determinada posição na empresa.	Contrato construído visando a uma carreira ou trajetória profissional na empresa.
Compromisso da organização	Manter o cargo para o qual a pessoal está sendo captada.	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa.
Internalização	Adequação ao cargo.	Adequação a uma trajetória.

Fonte: Dutra (2002, p.63)

Para Fleury e Fleury (2008), as competências classificam-se em quatro categorias: organizacionais, individuais, técnicas e comportamentais. As primeiras têm suas origens na abordagem da organização como uma dimensão de recursos, que contemplam elementos como infraestrutura, financeiro, imagem, marca, sistemas administrativos e recursos humanos.

Segundo Rocha (2016) a competência organizacional seria a habilidade de combinar, agregar e integrar recursos em produtos e serviços. Afirma ainda que, a habilidade e a capacidade não são pertencentes apenas ao indivíduo, mas também à empresa. Já para Zarifian (2001), as competências sobre a organização compreendem saber planejar os fluxos de trabalho.

Conforme Chiavenato (2014) as competências individuais, são as capacidades que cada indivíduo deve conceber e desenvolver para atuar nas unidades da organização. Essas competências humanas ou individuais representam uma característica fundamental de um indivíduo, relacionada a um critério de eficácia no trabalho. Devem ser específicas em cada organização, área de conhecimento, processo ou cargo para que a pessoa apresente um determinado desempenho no trabalho (FERREIRA, 2015).

Para Leme (2011), as competências técnicas são todos os conhecimentos específicos ou métodos que o servidor precisa conhecer e dominar bem, para realizar as habilidades pertencentes à sua função, tais como aplicativos de informática, softwares de gestão, metodologias, idiomas, dentre outros.

Sobre a diferença entre competências técnicas e comportamentais, as primeiras abrangeriam os conhecimentos e as habilidades (O saber e o saber fazer), enquanto as segundas representariam a atitude, (Querer fazer), apresentando o diferencial competitivo de cada profissional (LEME, 2007; RABAGLIO, 2008, FERREIRA, 2015).

No tópico a seguir se conceitua as principais práticas de gestão de pessoas (GP), apresentados na literatura, suas características, peculiaridades e importância das mesmas para uma gestão mais eficiente nas organizações.

2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As práticas de gestão de pessoas são bases para o desempenho da organização, tendo em vista que podem “gerar melhoria na motivação, satisfação no trabalho, maior comprometimento com atividades e tarefas, melhoria da qualidade dos relacionamentos entre indivíduos e equipes, e aumento das capacidades e geração de competências” para as pessoas e para a organização (RIBEIRO, 2015).

A forma como funciona a área de gestão de pessoas nas organizações pode revelar orientações de como a área é encarada. A literatura discorre sobre uma diversidade de práticas de gestão de pessoas, as quais se diferenciam, tanto na forma quanto na nomenclatura, de acordo com o contexto organizacional (RIBEIRO, 2015).

No quadro 5 são apresentadas as diversas práticas ou modelos de gestão de pessoas que foram consolidadas a partir de Ulrich (2003), Dutra (2002), Ivancevich (2011), Gil (2001), Davel e Vergara (2012).

Quadro 5 - Práticas ou modelos de gestão de pessoas

Pesquisador	Modelo ou Práticas de Gestão de Pessoas
Gil (2001)	Provisão (Planejamento, Pesquisa de Mercado, Recrutamento, Seleção e Integração de pessoal); Aplicação (Análise e Descrição de Cargos e Avaliação do Desempenho Humano); Manutenção (Remuneração, Higiene e Segurança no trabalho e Relações sindicais); Desenvolvimento (Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal e Desenvolvimento Organizacional) e; Monitoração (Banco de dados e Sistema de informações e Auditoria de recursos humanos).
Dutra (2002)	Planejamento e dimensionamento do quadro de pessoal; Processo de avaliação e orientação das pessoas; Políticas e práticas salariais; Desenho e gestão de carreira; Definição das ações e sistemas de gestão do desempenho da empresa e das pessoas Relações trabalhistas.
Ulrich (2002)	Especialista Administrativo - contratação, treinamento, avaliação de desempenho, premiações, promoções e gerir o fluxo de funcionários na organização; Parceiro Estratégico - definição da estratégia e estrutura organizacional, atuação em programas para mudanças culturais e avaliação da própria atuação; Agente de Mudanças - desenvolvendo a capacidade de aceitar as mudanças; Administrador das Contribuições dos Funcionários - orientação e capacitação dos gestores para elevar o moral dos funcionários, sendo a voz dos funcionários, oferecendo oportunidades de crescimento pessoal e profissional
Ivancevich (2011)	Cumprimento da legislação voltada a oportunidades iguais de empregos; Análise de cargos (Plano de Carreira); Planejamento de recursos humanos; Recrutamento, seleção e orientação de funcionários; Avaliação de desempenho e compensação (remuneração e benefícios); Treinamento e desenvolvimento; Relações trabalhistas; Segurança, saúde e bem-estar.
Davel; Vergara (2012)	Planejamento de recursos humanos; Recrutamento e seleção; Avaliação de desempenho; Treinamento e desenvolvimento; Melhoria organizacional; Remuneração; Direitos dos empregados; Segurança e saúde; Relação com sindicatos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Autores como Dutra (2002) e Ivancevich (2011) recomendam que, independente da forma como são realizadas, essas práticas estejam em sintonia com a missão, a visão e os objetivos organizacionais, considerando as influências externas e internas pois são considerados fundamentais na concretização dos objetivos organizacionais.

Dentre as práticas de gestão de pessoas mais recorrentes nas organizações, a seguir discorre-se sobre os eixos considerados primordiais para a prática de gestão de pessoas: i) recrutamento e seleção; ii) integração e socialização organizacional; iii) descrição e análise de cargos; iv) administração da remuneração; v) treinamento e desenvolvimento; vi) avaliação de desempenho; vii) higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

2.4.1 Recrutamento e seleção

O recrutamento tem a função de buscar no mercado candidatos para abastecer as necessidades da organização, baseado na descrição da função da vaga alinhada ao perfil do candidato que vai preenchê-la. As atividades de recrutamento de uma empresa segundo Bulgaco (2006) devem ser altamente estimuladoras, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar na organização.

Conforme Ivancevich (2011 p. 154):

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidade de emprego que pretende preencher.

De acordo com Marras (2000, p. 109) existem várias formas de se fazer um recrutamento, dentre as quais destacam-se o recrutamento interno, externo e misto:

- Recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa, sendo que quando da necessidade de um novo funcionário é feita uma divulgação interna onde as pessoas interessadas candidatam-se à posição oferecida. Esse tipo de recrutamento é um meio de aproveitar a mão de obra existente na organização. O recrutamento interno pode ocorrer via: transferência, promoção, programas de desenvolvimento e planos de carreira funcional.
- Recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos.
- Recrutamento misto é quando as empresas utilizam o recrutamento interno e o externo concomitantemente.

Após ter realizado o recrutamento, é hora de começar a seleção, ou seja selecionar o melhor candidato para suprir a vaga existente.

Segundo Marras (2009, p. 79):

Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para atendimento das necessidades internas.

Knapik (2008), afirma existirem algumas ferramentas ou técnicas que podem ser utilizadas na etapa da seleção:

Ferramentas de seleção são técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam do processo de seleção e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo. Devem ter um caráter prognóstico, identificando traços pessoais que podem prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa (KNAPIK, 2008, p. 148).

Knapik (2008) complementa que as ferramentas ou técnicas utilizadas em um processo seletivo são, por exemplo: entrevistas; provas situacionais; provas específicas; dinâmicas de grupo; testes psicológicos, entre outros. A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada em processos de seleção. “O entrevistador procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e habilidades” (KNAPIK, 2008, p. 149). As provas situacionais têm, segundo Knapik (2008, p. 152), como objetivo “identificar como o candidato se comportaria diante de uma situação real do dia-a-dia de trabalho”.

As provas específicas consistem em testar os conhecimentos e competências relacionadas à área de trabalho. Já as dinâmicas de grupo são “técnicas vivenciais realizadas com um grupo de candidatos e por intermédio de exercícios específicos, ocasião em que são observados determinados comportamentos dos participantes” (KNAPIK, 2008, p. 153). Os testes psicológicos devem ser utilizados quando se quer traçar um perfil das características psicológicas do candidato.

Os testes psicológicos devem ser elaborados com precisão e rigor científicos, devendo ser estruturados por profissionais competentes e devidamente credenciados em psicologia diferencial e psicologia organizacional, com domínio sobre o método estatístico (CARVALHO, 2007, p.43).

Para se obter um eficiente processo de recrutamento e seleção, é necessário um gestor de pessoas qualificado, que tenha o DNA da organização na veia, e também ajustar o candidato interno ou externo à necessidade do cargo disponível, estabelecendo assim um comprometimento com as metas de desempenho que devem ser alcançadas (LIMONGE-FRANÇA, 2002).

2.4.2 Integração e socialização organizacional

Após definido quem irá trabalhar na organização, é necessário a integração ao novo ambiente de trabalho através da socialização organizacional, que, “nada mais é do que um conjunto de processos pelos quais um novo colaborador aprende o sistema

de valores, as normas e os padrões de comportamento requeridos pela organização” (ULRICH, 2002).

Shinyashiki (2002), afirma que o processo de socialização tem seu início na infância, através da família, dos colegas, da escola e dos meios de comunicação. Tem diversas fases: aprovação social, da aprendizagem, da internalização, quando o comportamento vai se moldando e resultando no exercício de autocontrole.

Dessa forma a socialização “é um processo pelo qual o indivíduo aprende a desempenhar vários papéis sociais necessários para sua participação efetiva na sociedade” (SHINYASHIKI, 2002).

2.4.3 Descrição e análise de cargos

A descrição do cargo inclui o título do cargo, as atividades que o profissional deverá desenvolver diariamente, escolaridade, experiência, formação, entre outros. Dependendo do modelo de gestão da organização, a descrição terá variações de itens. Conforme Dutra, (2002, p. 74):

A descrição de cargos representa o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz). É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades que envolve.

A descrição de cargos consiste na imposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo e a especificação na identificação dos requisitos necessários para o desempenho dessas tarefas ou atribuições (Gil, 2001). Cada cargo possui sua descrição pelo CBO (Classificação Brasileira de Ocupações), mas na empresa o cargo deverá estar descrito constando todas as atividades que o colaborador desempenhar. É preciso ter clareza de sua ocupação dentro da empresa, levando em conta a posição no organograma organizacional de qual o cargo faz parte, o papel e a área de atuação e não apenas as informações fornecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) (Dutra 2002).

Realizada a descrição, passa-se para a análise de cargos ou seja, faz-se referência aos aspectos extrínsecos, ou seja, os requisitos que o cargo impõe ao seu ocupante. A análise pretende estudar e determinar todos os requisitos qualitativos,

as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para que se consiga um bom desempenho (Gil 2001).

Os cargos exercidos nas organizações devem estar de acordo com a realidade do mercado, acompanhando as mudanças e se adaptando, por isso a análise dos cargos deve ser revisada de tempo em tempo. De acordo com Dutra (2002, p.131):

A análise estuda e determina todos os requisitos qualificativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para o seu adequado desempenho. É através da análise que os cargos serão avaliados e devidamente classificados para efeito de comparação.

Pontes (2005) diferencia os principais termos usados na análise de cargos:

- i) Tarefa: atividade desenvolvida por uma pessoa na organização;
- ii) Função: conjunto de tarefas designadas às pessoas na organização;
- iii) Cargo: somatório das funções semelhantes quanto à natureza da tarefa executada e com as especificações requeridas aos ocupantes.

Segundo Knapik (2008), a tendência nas empresas é de enxugar os cargos, seja realizando fusões, para diminuir custos, seja reduzindo níveis hierárquicos, com o objetivo de aproximar o nível operacional do nível estratégico, e reduzir as falhas de comunicação. As competências de um indivíduo, ainda segundo Knapik (2008), podem ser classificadas por:

- i) Conhecimento: que é o saber, ou seja, aquilo que se aprende no decorrer da vida;
- ii) Habilidade: que é o saber fazer, ou seja, experiências e domínio sobre alguma atividade;
- iii) Atitude: são as características pessoais que levam o indivíduo a colocar em prática, ou não, o que se tem por conhecimento e habilidade.

Todas essas características que formam as competências de cada indivíduo devem ser comparadas com todas as características que o cargo exige. Para saber todas as exigências do cargo, as empresas precisam estabelecer e criar as descrições e análises de todos os cargos que existam dentro dela. KNAPIK (2008).

2.4.4 Administração da remuneração

Segundo Tachizawa (2001, p. 77) a “remuneração é o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço”. Esse conjunto que a maioria das empresas brasileiras utilizam é composto por: salário-base, adicionais legais, horas extras e benefícios.

A administração de salários segundo Krauter (2013) tem os seguintes objetivos: atrair e reter os talentos; obter engajamento e comprometimento pessoal; aumentar a produtividade, trabalho com qualidade, controle de custos, cumprimento da legislação trabalhista; alcançar os objetivos organizacionais, equidade entre as pessoas, melhorar o clima organizacional.

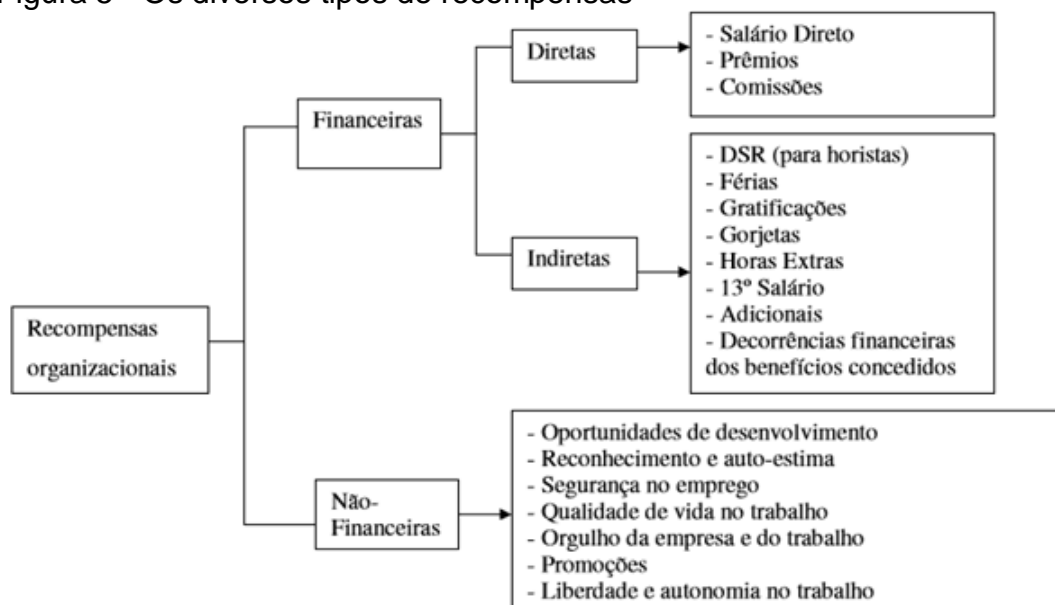
Marras (2009, p.120) enfatiza que:

Política Salarial é o instrumento pelo qual a empresa determina os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional. Para implementar uma estrutura salarial, uma organização necessita criar, com antecedência, a sua política social.

De acordo com Krauter (2013), a remuneração pode ser considerada um dos sistemas mais importantes e complexos da administração de Recursos Humanos, pois procura estimular a busca por desempenhos cada vez melhores, assim como alinhar os comportamentos dos indivíduos com os objetivos estratégicos das organizações.

A remuneração é basicamente constituída de duas partes principais, o salário base ou fixo e o salário variável, entretanto segundo Beuren (2014) os sistemas de remuneração vêm assumindo diversas formas e adquirindo uma forma mais ampla, considerando outros fatores além dos financeiros, conforme destacado na Figura 5:

Figura 5 - Os diversos tipos de recompensas



Fonte: Adaptado de Krauter (2009)

Conforme Krauter (2009) a remuneração financeira é a compensação econômica de um trabalho realizado. Já a remuneração não financeira, está associada a recompensas sobre os aspectos relacionados à carreira e ao desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos.

Wood Jr. (2004, p. 45) salienta que “a modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de organização de trabalho tendem a tornar as formas tradicionais de remuneração anacrônicas”. Nesses novos modelos o envolvimento e a motivação são fatores críticos de sucesso tais como: remuneração com base na criação de valor agregado nas organizações; participação nos resultados, em que o funcionário recebe uma percentagem sobre os resultados que a empresa obteve no decorrer do exercício; comissão de vendas, o funcionário recebe determinado percentual sobre as vendas efetuadas.

Surge então dentro das organizações a remuneração estratégica como uma nova forma de gestão empresarial, que tem como principal objetivo a eficiência e a eficácia em função de resultados positivos (BRANDÃO, ROSA E JUNIOR, 2012). Enquanto o sistema tradicional remunera as pessoas somente com as exigências do cargo, a remuneração estratégica procura beneficiar os colaboradores, que contribuem de alguma forma, para a maximização dos resultados das organizações, por meio do diferencial competitivo da mesma (GHENO E BERLITZ, 2011).

A adoção de um sistema de remuneração estratégica tem como ponto relevante, o fato de não fixar os salários dos colaboradores de forma genérica, mas utilizar e atribuir métodos estratégicos, atrelados aos benefícios de retribuição conforme a contribuição do colaborador para a organização. Desta forma assegura-se um sistema de remuneração mais flexível, tornando a empresa e os profissionais mais competitivos e qualificados, alinhando os interesses de ambos (CHIANG E BIRTCH, 2012).

Segundo Gheno e Berlitz (2011), a remuneração estratégica deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização, assim como deve focar nos comportamentos necessários para seu alcance. Para eles os principais tipos de remuneração estratégicas utilizadas pelas empresas são:

- Remuneração por resultados: é o método mais aplicado pelas organizações atuais; visa bonificar o funcionário quando este atinge as metas que lhe foram propostas;
- Participação nos lucros: consiste em contemplar os Funcionários com parcelas dos lucros obtidos pela empresa em determinado período contábil;
- Distribuição de ganhos: resume-se à distribuição de gratificações financeiras e premiações como forma de recompensar os funcionários por seu esforço extra para aumentar receitas e/ou reduzir custos da organização;
- Plano de bonificação: concede participação acionária aos Funcionários, quando estes apresentam bom desempenho; normalmente, vincula-se ao desempenho de longo prazo da organização;
- Pacote de benefícios sociais: importante variável no pacote remuneratório dos funcionários, funciona como uma espécie de salário indireto, procurando satisfazer as necessidades pessoais dos indivíduos por meio de auxílios com finalidade específica;
- Previdência complementar: espécie de benefício social, que garante, por meio de contribuições periódicas, complementação à aposentadoria dos Funcionários;
- Remuneração por competências: busca identificar e avaliar o nível de conhecimento, habilidades e atitudes de cada indivíduo no desempenho de suas tarefas (GHENO; BERLITZ, 2011, p. 120).

A política de remuneração com base em competências segundo Cardoso (2002) está sendo cada vez mais aplicada nas empresas, trazendo resultados significativos para as organizações através do incentivo ao desenvolvimento das competências individuais e a extensão das vantagens proporcionadas pela remuneração por habilidade.

A escolha do modelo de remuneração a ser adotado deve ser uma decisão tomada pela direção da empresa, a partir dos resultados esperados e planejados. A prática pode levar em consideração a ênfase na produtividade ou em questões mais ligadas ao capital intelectual. (WOORD; PICARELLI, 2004).

2.4.5 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas nas organizações nos últimos anos tem se destacado como um processo primordial na gestão organizacional.

Os investimentos em T&D das habilidades individuais, de acordo com Maldaner (2015), deve ser utilizado com toda intensidade para o próprio desenvolvimento da organização, em que o capital humano é o principal patrimônio da organização e a causa determinante do seu valor no mercado.

Para Gil (2016), o ambiente proativo das organizações exigem projetos voltados à capacitação das pessoas, tendo como o objetivo, torná-las cada vez mais eficientes para a execução do seu cargo ou função. Nos programas de treinamento e desenvolvimento, as organizações oportunizam aos seus colaboradores adquirir novas habilidades, conhecimento de atividades e processos diferentes, proporcionando ao profissional atualização contínua e especialização no cargo exercido, tornando-os profissionais de alta performance.

Conforme Oliveira (2006, p.100):

Um programa de educação e treinamento deve ser sempre um processo contínuo e dinâmico, visando promover a melhoria da atuação funcional e a satisfação pelo trabalho realizado. Entendido assim, oferece uma aplicação das possibilidades para que os integrantes possam intervir na organização e no seu processo produtivo.

O treinamento de pessoas envolve diretamente o conhecimento. De acordo com Chiavenato (2014, p. 310) é “o mecanismo mais importante e valioso mediante a atual era da tecnologia”. O mesmo autor também faz uma breve distinção entre treinamento e desenvolvimento, onde:

O treinamento é o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar a atividade das pessoas e conseqüentemente, o desempenho organizacional [...] é desenhado para construir talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais ou construir competências individuais.

O desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização (CHIAVENATTO, 2014, p. 312-313).

A realização dos treinamentos pode ocorrer por pessoas da própria organização e em vários processos, desde que estas sejam especialistas em tal

atividade, além disso, deve haver um plano de treinamento com uma série de providências, segundo Gil (2014), tais como: apoio administrativo; cooperação dos chefes e dirigentes da empresa; qualidade do material, equipamentos e instalações; qualificação dos instrutores; seleção dos participantes; entrevistas e questionários; testes escritos, psicológicos e práticos; amostragem de atividades (registro da observação feita em relação ao treinando).

Pode-se concluir que T&D de pessoas, orientado para um trabalho em conjunto possibilita a conquista do desenvolvimento organizacional passando de “feudos” isolados para equipes multidisciplinares (MALDANER ,2015).

2.4.6 Avaliação de desempenho

Quando se fala em gestão de pessoas, a avaliação de desempenho humano sempre aparece como instrumento crucial e imprescindível. Segundo Marras (2009, p. 174) “a Avaliação de Desempenho (AD) foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)”.

Para Rabaglio (2004), a avaliação de desempenho dos colaboradores deve ser um instrumento que forneça informações para as organizações para que estas possam elaborar estratégias futuras. O ato de avaliar, se bem desenvolvido, resulta no sucesso do avaliado e da organização.

Dutra (2012, p. 110) salienta que avaliação de desempenho é “uma das funções essenciais da prática gerenciar, pois não existe gerenciamento efetivo sem que o gestor de uma organização utilize um processo de medição do desempenho organizacional”

Dutra (2012) ressalta ainda, que a avaliação é um instrumento importante para as relações, pois o que elas podem:

- a) definir como se comporta o empregado com referência aos requisitos de seu cargo;
- b) aferir em que sentidos devem ser dirigidos os programas de treinamento;
- c) descobrir os empregados que tem potencial para ser desenvolvido;
- d) estimular melhor o desempenho e produtividade.
- e) melhorar as relações entre chefes e empregados;
- f) promover base adequada para ajustes salariais por mérito;
- g) assistir na escolha de candidatos a promoção funcional;
- h) estabelecer decisões para a continuidade de empregados em estágio probatórios;

- i) assistir no estabelecimento e solução de problemas que estejam afligindo os empregados, embora não sejam do conhecimento da direção da empresa;
- j) aferir o progresso ou a evolução profissional do empregado, a diferentes periódicos.

Quando se busca adquirir vantagem competitiva e destaque no mercado, cresce a responsabilidade no processo decisório e assim, visando o acerto, é preciso primeiramente atentar na estruturação do sistema de medição de desempenho. Conforme Miranda e Silva (2002) três perguntas devem ser respondidas na estruturação do sistema de avaliação:

- i) Por que medir, exigindo clareza acerca da missão;
- ii) O que medir, exigindo que os principais campos de força vigentes na empresa sejam apresentados e entendidos;
- iii) Como medir, exigindo um processo de relacionamento entre as grandezas que operam os campos de força e variáveis manifestas que possam de forma confiável, capturar e descrever seu comportamento.

Dessa forma, se constata que utilizar um sistema de avaliação de desempenho permite que o gestor tome decisões maduras, não mais fruto de seus instintos, mas sobretudo dentro de um planejamento que visa o crescimento da organização em suas diversas áreas.

Dutra (2002) salienta que a importância da avaliação, entende-se principalmente pela possibilidade de mensurar o desempenho humano da organização. Dessa forma, a avaliação de desempenho aumenta o aproveitamento do potencial individual dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Rabaglio (2004) argumenta que se o processo de avaliação for bem executado, traz diversos benefícios para o colaborador e para a organização, conforme mostra a figura 6:

Figura 6 - Benefícios da avaliação de desempenho

Benefícios da Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaborado a partir de Rabaglio (2004, p. 2)

Existem diversos tipos de aplicações do método de avaliação de desempenho: As mais democráticas e participativas que proporcionam ao próprio funcionário a possibilidade de auto avaliar-se em seu desempenho, as que atribuem a responsabilidade de avaliação ao superior para reforçar a hierarquia, as que atribuem à avaliação de desempenho a equipe, principalmente quando as organizações são estruturadas e auto suficientes, e ainda as que adotam um processo circular de 360 graus ou rede de avaliação. Independente de qual método é utilizado, a avaliação de desempenho tem como finalidade primordial definir posições e funções adequadas ao colaborador afim de que ele, ao desempenhar o seu papel, o faça de maneira correta, satisfazendo as necessidades da organização (Rabaglio, 2004).

Dentro da avaliação de desempenho é possível localizar alguns métodos de avaliação, cada um com sua peculiaridade, conforme a seguir:

- i) Método de escalas gráficas: Dessler (2003) explica que esse tipo de método é constituído por uma escala de valores de desempenho. O método de escalas gráficas é um sistema fácil de ser construído, nele deve constar os fatores que a organização contempla com relação ao desempenho, estes fatores podem analisar de forma quantitativa como qualidade. Está dividido em graus e estes graus terão um valor em pontos e isso é que irá avaliar se o colaborador é ótimo, bom, regular, sofrível ou fraco.

- ii). Método de índices críticos: Neste método o avaliador se preocupa somente em avaliar os pontos fortes e fracos do avaliado, apontando os extremos sem analisar os traços de personalidade (DESSLER, 2003).
- iii). Método comparativo entre pares: Segundo Dessler (2003), o método comparativo é constituído pela comparação entre os colaboradores em cada aspecto elencado como desempenho pela organização.
- iv) Método de escolha forçada: Segundo Marras (2002), esse método é originário das forças armadas, pois consegue ser mais objetivo que os demais métodos, isso fez com que caísse no gosto de inúmeras indústrias e organizações, pois consegue ficar longe das interferências e influência dos avaliadores. Trata-se de um formulário organizado em bloco de duas ou quatro frases onde o avaliado irá escolher de maneira forçada qual a frase que melhor se aplica ao seu desempenho.
- v). Método da administração por objetivos: Segundo Milkovich e Boudreau (2000), nesse tipo de método o avaliador e o avaliado estabelecem metas e objetivos para um período, sendo esses tangíveis e mensuráveis, dessa forma, a avaliação se dará pela realização ou não das metas e objetivos traçados.
- vi). Método da avaliação 360 graus: É um dos métodos de avaliação mais utilizados na atualidade, pois possibilita a minimização daquilo que mais preocupa todo e qualquer gestor responsável em um processo de avaliação: a tendenciosidade e a subjetividade. Conforme Marras (2002), esse tipo de método se caracteriza como “avaliação total”, pois o modelo se baseia em que o avaliado é analisado por todos que possui contato, sendo participantes internos e externos.

França (2007) complementa que a avaliação 360° graus consiste em:

Consiste na utilização de retornos que incluem diversas fontes que tentam captar o maior número de canais e direções. Quem emite os feedbacks são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte da sua rede de relacionamento (network): superior imediato, pares, subordinados, clientes internos e externos, equipes, outras áreas funcionais, e outros stakeholders; desse modo, a percepção do superior imediato passa a ser insuficiente como fonte de feedback (FRANÇA, 2007, p 145).

- vii). Avaliação por competência: Competência, conjunto de características ou aptidões, capazes de gerar habilidades para soluções de problemas. Rabaglio (2004) complementa que competência é o diferencial de cada pessoa, o que

pode torná-la única, ocasionando impacto em seu desempenho. O autor relata que esse método é formado pelo CHA conforme mostra o quadro 6:

Quadro 6 - Método CHA

C	H	A
Conhecimento	Habilidades	Atitudes
Saber	Saber Fazer	Querer fazer
O que sabemos, mas não necessariamente colocamos em prática.	O que praticamos, temos experiência e domínio sobre.	As características pessoais que nos levam a praticar ou não o que conhecemos e sabemos.

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2004, p 22).

Para executar esse tipo de método, segundo Rabaglio (2004), é necessário que cada cargo possua as competências definidas, dessa forma, a avaliação deve ser conduzida apenas para identificar as que ainda não foram desenvolvidas e assim iniciar um plano de ação em conjunto entre o gestor e o colaborador com o foco nas competências que devam ser desenvolvidas.

A avaliação por competência se caracteriza não só pela eficiência em identificar e mensurar as competências dos colaboradores, mas também por conseguir demonstrar a necessidade de desenvolvimento, identificar as potencialidades dos colaboradores, desenvolvendo nestes, novas responsabilidades a partir de seus sucessos frente à avaliação (GRAMIGNA, 2002).

A avaliação de desempenho deve ser aplicada periodicamente, de preferência a de 360, para que a instituição tenha noção da população que se instala. Este procedimento varia de empresa para empresa, pois algumas optam por um método mais tradicional, ou seja, semestralmente (França, 2007).

2.4.7 Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho

A higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho são aspectos fundamentais para que a organização atinja o objetivo de ser referenciada pelos colaboradores como a melhor organização para se trabalhar.

De acordo com França e Rodrigues (2002, p. 156):

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia

pessoal. A origem do conceito está ligada às condições humanas e a ética do trabalho, que compreende desde exposições a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço.

Segundo o mesmo autor a qualidade de vida no trabalho está relacionada com as condições humanas e a ética do trabalho.

Tachizaw (2001) a higiene e segurança no trabalho visa basicamente garantir condições adequadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, tanto na observância dos preceitos legais quanto à aplicação dos novos conceitos de gestão ambiental e gerenciamento ecológico.

Higiene e segurança no trabalho para Marras (2000):

É a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção, quanto na correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador.

A Higiene e Segurança do Trabalho segundo Mattos (2011) pode ser entendida como uma disciplina da área tecnológica, voltada para o estudo e a aplicação de métodos para a prevenção de acidentes do trabalho, doenças ocupacionais e outros agravantes à saúde do trabalhador. Para de prevenir, cabe a ela identificar os fatores de riscos que levam à ocorrência de acidentes e doenças ocupacionais, avaliar seus efeitos na saúde do trabalhador e propor medidas de intervenção técnicas a serem implementadas nos ambientes de trabalho.

Chiavenato (2014) demonstra condições propícias e importantes que devem ser observadas e adotadas para um bom desenvolvimento das atividades no trabalho no quadro 7:

Quadro 7 - Programa de Higiene e Segurança no Trabalho

Ambiente Físico de trabalho	Iluminação	Luminosidade adequada a cada tipo de atividade.
	Ventilação	Remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, bem como afastamento de possíveis fumantes ou utilização de máscaras.
	Temperatura	Manutenção de níveis adequados de temperatura
	Ruídos	Remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares.
	Conforto	Ambiente agradável, repousante e aconchegante
Ambiente Psicológico de trabalho	Relacionamentos humanos agradáveis	
	Tipo de atividade agradável e motivadora.	
	Estilo de gerência democrática e participativa.	
	Eliminação de possíveis fontes de estresse.	
	Envolvimento pessoal e emocional.	
Aplicação de princípios de ergonomia	Máquinas e equipamentos adequados às características humanas.	
	Mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas.	
	Ferramentas que reduzam a necessidade de esforço humano.	
Saúde ocupacional	Diagnóstico e prevenção das doenças ocupacionais a partir do estudo e controle das variáveis homem e seu ambiente de trabalho.	

Fonte: Chiavenato (2010, p. 471)

A Segurança do Trabalho pode ser entendida como o conjunto de medidas adotadas, que segundo Peixoto (2011) visa minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho das pessoas envolvidas. Ela é praticada pela conscientização de empregadores e empregados em relação aos seus direitos e deveres.

Segundo Delwing (2002) segurança no trabalho pode ser definida como um conjunto de normas destinadas à melhora do ambiente de trabalho. Com objetivo de evitar acidentes, minimizar as condições inseguras e preparar o trabalhador para desempenhar sua atividade de maneira mais segura.

O Ministério do Trabalho publicou a portaria n.3214, de 08 de junho de 1978, contendo as Normas Regulamentadoras (NR's), que são relativas à medicina, higiene e segurança do trabalho, voltadas para as atividades de trabalho. Nesse sentido, o Ministério do Trabalho (2015, p. 1) estabelece que:

As Normas Regulamentadoras (NR), relativas à segurança e saúde do trabalho, são de observância obrigatória pelas empresas privadas e públicas e pelos órgãos públicos da administração direta e indireta, bem como pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário, que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O não cumprimento das disposições legais e regulamentares sobre segurança e saúde no trabalho acarretará ao empregador a aplicação das penalidades previstas na legislação pertinente (BRASIL, 2015, p.1).

De acordo com a Norma Reguladora (NR7) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o empregador tem por obrigação implantar o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), com o objetivo de promover a saúde de seus trabalhadores, privilegiando o instrumental clínico - epidemiológico com a análise dos riscos ocupacionais através da prevenção, rastreamento e diagnóstico. É obrigatória a realização de exames médicos admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, de mudança de função e demissionais (MTE, 2015).

O PCMSO é coordenado por um médico do trabalho do Serviço Especializado em Engenharia, Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) e, também é uma obrigatoriedade estabelecida pelo MTE contida na NR 7, que tem o objetivo de levantar o perfil epidemiológico do trabalhador e controlar os riscos não eliminados pelo Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) (BRASIL, 2009; 2015; 2017).

Para garantir que os trabalhadores tenham segurança dentro das empresas o primeiro passo é a identificação de riscos através do PPRA, obrigatoriedade contida na NR 9 do MTE. É importante constituir a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e o SESMT. A CIPA é formada por trabalhadores que fazem parte da empresa e que necessariamente não precisam ter formação específica em alguma área da Segurança e Saúde no Trabalho (SST). O SESMT é formado por profissionais da área, médico do trabalho, técnico de segurança, engenheiro do trabalho, enfermeiro do trabalho, auxiliar de enfermeiro do trabalho, de acordo com o número de funcionários da empresa e tem a finalidade segundo a NR4 de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho (OLIVEIRA, 2011).

Após esta identificação dos riscos físicos, químicos, ambientais, ergonômicos e de acidentes através do PPRA, é estabelecido uma metodologia para atenuá-los ou se possível eliminá-los (sendo possível através da implantação de medidas administrativas, Equipamentos de Proteção Coletiva (EPCs) ou Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) (BRASIL, 2009; 2015; 2017).

2.5 GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (MPEs) são de grande importância para a economia do país, pois promovem o crescimento econômico, criam empregos, geração de renda e melhoraram as condições de vida da população (MAZZA, 2013).

Apesar do importante papel representado pelas microempresas e empresas de pequeno porte, estas não possuem critério único universalmente aceito para defini-las. No Brasil, as MPEs, têm suas definições pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), por meio de sua receita bruta anual. O SEBRAE e a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) têm como base de classificação de empresas o número de empregados que compõe suas estruturas (SEBRAE, 2013). Esta classificação de acordo com cada órgão está evidenciada no quadro 8:

Quadro 8 - Classificação de Micro e Pequena Empresa

Classificação por números de funcionários		
ÓRGÃO	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA
SEBRAE (Comércio e Serviço)	De 0 a 9 pessoas	De 10 a 49 pessoas
SEBRAE (Indústria)	De 0 a 19 pessoas	De 20 a 99 pessoas
RAIS/TEM	De 0 a 19 pessoas	De 20 a 99 pessoas
Classificação por receita bruta		
ÓRGÃO	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA
Estatuto MPE	Até 360.000,000	De 360.000,01 à R\$ 3.600.000,00
BNDES	Menor ou igual a R\$ 2,4 Milhões	Maior que 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 Milhões.

Fonte: (SEBRAE, 2013).

As MPEs são um dos principais aportes de sustentação da economia brasileira, seja pela sua capacidade de gerar oportunidades no mercado de trabalho representada por 14 milhões de empregos equivalente em média a 70% do emprego formal, ou pela quantidade de riqueza gerada para o país sendo responsável por 25% do Produto Interno Bruto (PIB). Elas constituem 99% dos estabelecimentos formais existentes, o que representa 99,8% das empresas que são constituídas anualmente (SEBRAE, 2016).

De acordo com Spinola (2014), são características das MPE's: a baixa intensidade de capital, as altas taxas de natalidade e de mortalidade, o poder decisório centralizado ao proprietário, não se distinguindo em termos contábeis e financeiros, registros contábeis pouco adequados.

Se caracteriza também, pela utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada com contratação direta de mão de obra ou sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios, o baixo investimento em inovação de tecnologia, maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e relação de complementariedade e subordinação com as empresas de grande porte (SPINOLA, 2014).

No entanto, no ambiente organizacional, a organização de pequeno porte apresenta flexibilidade e agilidade, uma característica importante para a competitividade. As MPE's, possuem grande flexibilidade de produção para modificar sua estrutura produtiva, ou produtos, em prazos curtos para atender seus clientes, pois seu volume de produção é baixo. São empresas que se adaptam com rapidez as necessidades (SERPE, 2014).

As MPE's são geralmente afetadas na sua produtividade pela má aplicação ou falta de aplicação de recursos materiais e financeiros disponíveis, pela má utilização de técnicas gerenciais fundamentais, baixa dinâmica na utilização da mão de obra, ausência de qualidade e aspectos inovadores dos produtos (Fonte, ano).

Para que a organização impulse o seu negócio, existe a necessidade de alguns processos internos como produtividade, qualidade e inovação, mas para que deem certo também é preciso, acima de tudo, algumas competências organizacionais (SOUZA, 2014).

2.5.1 A importância da área de gestão de pessoas nas pequenas empresas

Nas décadas de 1980 e 1990 começaram a surgir às primeiras associações entre o departamento de RH e as micro e pequenas empresas. No começo o foco era voltado para a questão financeira da empresa, sem se preocupar com as pessoas. Com o passar do tempo foi ficando evidente a importância das pessoas na área de recursos humanos para o bom funcionamento dos negócios e para a sobrevivência da própria organização (MAZZA, 2013).

A simples existência de uma pequena empresa pressupõe que ela tenha um mercado, um produto a oferecer, e é claro, concorrência. Assim, a sobrevivência das micro e pequenas empresas depende da capacidade de competir no mercado (SEBRAE, 2016). Essa capacidade de competição também surge da chamada experiência daquele que gerencia a empresa. Albuquerque (2013), a esse respeito argumenta que empreendedores com alguma experiência no setor saem na frente dos outros sem experiência, isto acontece porque conhecimentos adquiridos auxiliam a diminuir riscos, e porque o acesso a rede de relacionamentos gera vantagem.

As MPEs apesar de serem flexíveis em sua gestão de trabalho, possuem grandes dificuldades que por muitas vezes acabam forçando-as a fecharem suas portas. Os motivos que levam as empresas a fecharem suas portas de acordo com Mattar (1988) são de duas ordens: internos e externos. Os motivos internos são aqueles relacionados ao que acontece dentro da organização, ou seja, os pontos fracos que a empresa possui em sua gestão que contribuem com o seu tempo de vida e, já os motivos externos referem-se ao que ocorre no ambiente onde se encontra a empresa, é algo fora de seu controle.

Os problemas enfrentados pelas MPEs segundo Santos, Ferreira e Faria (2009) na maioria das vezes são específicos das mesmas, e que por meio das deficiências na gestão financeira de curto prazo, elas são forçadas a trabalhar com um alto risco de liquidez que as deixam vulneráveis a imprevistos comuns para a natureza dos negócios.

Segundo Godoy (2009), outro problema que prejudica as MPEs é o fato de o empreendimento ser um patrimônio familiar, de forma que os cargos-chave são cedidos a pessoas membros da família. O autor considera que, se o cargo for ocupado por uma pessoa com capacidade e competência desvinculado do grupo familiar, este poderá trazer benefícios para a empresa.

Para Godoy (2009, p. 28):

devido à falta de estrutura que permita delegar e especializar atividades, o pequeno empresário tende a centralizar as atividades e acumular várias funções", em apenas uma pessoa e desta maneira a gestão centralizadora apresenta-se como um fator determinante para implementação do planejamento estratégico que automaticamente já se concentra no empresário que na maioria das vezes é o responsável por essa tarefa.

Albuquerque (2013) em seus estudos sobre os fatores de mortalidade das empresas, fala da importância dos fatores de continuidade ao longo do ciclo de vida, que tem especificidades aos dirigentes, a empresa e ao ambiente.

Sobre os fatores relacionados aos dirigentes, Albuquerque (2013) afirma que seis fatores contribuem diretamente para a continuidade da empresa, estes fatores são:

- a. Características individuais de cada dirigente como visão, dedicação, disposição, obstinação;
- b. Experiência em gestão de pessoas e no setor;
- c. Conhecimento gerencial;
- d. Habilidades como confiança, nas compras, nas vendas e lideranças;
- e. Atitudes como motivação para aberturas e valores;
- f. Apoio da família.

A motivação e satisfação de acordo com Perez e Marques (2014) são dois aspectos do mesmo fenômeno psicossocial e laboral e quando devidamente resolvidos implicam um aumento da qualidade e quantidade dos serviços prestados pelos trabalhadores a uma organização trazendo assim benefícios para a empresa.

As empresas que buscam ambientes mais seguros e com menores índices de riscos, procuram a implantação do planejamento e a estruturação da área de Gestão de Pessoas pois conhecer a realidade e agir conforme este conhecimento pode influenciar no sucesso da empresa (SANTOS, 2009).

Ulrich (2002), afirma que a área de gestão de pessoas se transformou em um parceiro de negócios da organização e, vem assumindo maior importância estratégica, sendo responsável por atingimento de metas e objetivos. Nas MPE's a retenção de pessoal é um desafio crescente, devido sua dimensão e especificidade e é um elemento crítico para seu sucesso, sustentabilidade e posicionamento estratégico (SANTOS, 2015).

A área de recursos humanos deve estar voltada, segundo Spinola (2014), permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar suas missões, tornando-a competitiva. Também tem de prover empregados treinados, motivados, e com qualidade de vida no trabalho.

Segundo Santos (2014) a valorização das pessoas, está estritamente relacionada à grande diferença de empresas que possuem apenas departamento de pessoal das que efetivamente gerenciam os recursos humanos. Nas empresas que valorizam a força de trabalho e que possibilitam que as pessoas se realizem

humanamente e profissionalmente resulta em comprometimento e desenvolvimento de competências de seus colaboradores.

Segundo Schmidt e Dreher (2006), o proprietário tem grande influência no processo de gestão estratégica dos pequenos empreendimentos, pois em suas mãos se concentra a liberdade da tomada de decisão. Este quesito pode tornar a empresa flexível e com maior rapidez às mudanças do mercado, mas também é necessário cuidado, pois uma só pessoa no poder pode ser um ponto negativo para o negócio.

A política de Gestão de Pessoas (GP), é mais eficaz em empresas de médio e grande porte, entretanto os princípios que norteiam essa área de uma empresa, também devem ser apreciados pelas micro e pequenas empresas. As pequenas empresas são caracterizadas pela forte presença do proprietário ou de seus familiares à frente da gestão do negócio, pela ausência de administração especializada fora da empresa. Em virtude disto as práticas e as políticas de gestão de pessoas não se mostram tão visíveis e em alguns casos até dão a impressão de improvisado ou simplesmente inexistem (VIVIAN E PIZOLOTTO, 2014).

A cultura das MPE's é fruto dos moldes atribuídos por proprietários, cujos objetivos e desejos são comunicados diretamente aos empregados, em um contexto de proximidade espacial e social, promovendo relacionamentos e práticas de trabalho informais (Fonte, ano).

Os conceitos desenvolvidos para entender as relações de trabalho nas grandes empresas não se aplicam em grande parte as pequenas. Desse modo, é muito difícil a adoção de modelos de gestão por empresas de micro e pequeno porte. Por modelos de gestão de pessoas, entende-se a maneira pela qual uma empresa ou seus gestores se organizam para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (FISCHER, 2002).

Nas pequenas empresas, percebe-se que os modelos de gestão de pessoas consideram a dinâmica vivenciada, sendo produzidos e exercitados a partir de um conjunto de práticas que se dão muito no cotidiano de trabalho. Cardon e Stevens (2004) afirmam que faltam abordagens e dados que permitam compreender a gestão de pessoas nas MPEs, visto que estas organizações nem sempre possuem mapeadas as funções e estratégias da gestão de pessoas. Fator este que leva a conhecer, compreender e analisar as práticas existentes de GP nas EPPs desta região, para que possam servir como referência na construção de um plano/modelo que sirva não só

para a empresa objeto de estudo desta dissertação como também para todas as outras que se enquadrarem no mesmo ramo.

3 METODOLOGIA

Para Lakatos (2010), a pesquisa é fundamental, e tem como objetivo estudar um fenômeno, apresentar informações ou novas ideias sobre determinada situação, apresentar hipóteses e suas variáveis, verificar a ocorrência e frequência desse fenômeno e sua inter-relação com outros já existentes. Nesse contexto, é necessário adotar uma estratégia de como construir o caminho para chegar-se ao resultado esperado.

Dessa forma o presente estudo foi classificado quanto aos fins, quanto aos meios e quanto à natureza dos dados, identificando em cada classificação a metodologia desenvolvida na pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No que tange a classificação da pesquisa utilizou-se a tipologia de Vergara (2015): quanto aos fins e quanto aos meios. Além disso, para classificar quanto a natureza dos dados se utiliza da tipologia de Matias (2010).

3.1.1 Quanto aos fins

A pesquisa classifica-se como aplicada e descritiva. Aplicada, pois pretendeu resolver um problema concreto na organização objeto de estudo, por meio da elaboração de um plano de gestão de pessoas (PGP), com o propósito de reter talentos e melhorar o desempenho organizacional.

Conforme Matias (2010, p. 71), a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

A pesquisa é descritiva, porque descreveu os processos de gestão de pessoas, com base no que preconiza a teoria e particularidades levantadas empiricamente na organização, com o fim de entregar um plano de gestão de pessoas adequado e alinhado estrategicamente aos objetivos organizacionais.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2016, p. 42).

3.1.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental, estudo de caso e de campo.

A pesquisa foi bibliográfica, porque se apoiou em estudos relacionados ao tema já publicados em livros, periódicos, revistas, entre outros, a fim de respaldar teoricamente o estudo. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 54), a pesquisa bibliográfica:

Trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos, etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente - análise teórica - ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo.

A pesquisa foi documental, pois foram examinados documentos da empresa para amparar o plano de gestão de pessoas. Conforme Vergara (2015, p. 46), a pesquisa documental é assim definida:

Investigação documental é a realizada em documentos conservados no Interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeotape, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros.

Estudo de caso, pois se fundamentou no desenvolvimento de um plano de gestão de pessoas (PGP) para uma empresa específica, considerando suas estratégias. O estudo de caso, segundo Yin (2005), é considerado flexível, porque o pesquisador poderá fazer uso de variadas técnicas de levantamento de dados, com o objetivo de melhorar e dimensionar a interpretação das informações colhidas.

Ainda quanto aos meios, a pesquisa se classificou como de campo em razão do levantamento sobre as principais práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas micro e pequenas empresas do Vale do Jaguari, que subsidiaram a elaboração do plano. Segundo Vergara (2015) a pesquisa de campo se caracteriza como investigação empírica de fato ou fenômeno ocorrido em determinada população.

3.1.3 Quanto à natureza dos dados

Quanto à forma de abordagem do problema, as pesquisas podem ser classificadas em quantitativa e qualitativa. A presente pesquisa, teve caráter qualitativo, em conformidade ao conceito:

Pesquisa qualitativa: parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave". (MATIAS, 2010, p.71).

A abordagem qualitativa foi realizada com profundidade na área de recursos humanos da empresa, a partir da realização de diagnóstico da empresa, análise de documentos e participação em reuniões com o proprietário e a responsável de setor de RH da empresa, a fim de compreender todos os processos e práticas relacionadas à gestão de pessoas.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na primeira fase da pesquisa, havia a necessidade de identificação do público alvo da pesquisa. Essa se iniciou pela Secretaria da Indústria e Comércio de Santiago que orientou a busca no Sebrae. Essa instituição prontamente atendeu à solicitação disponibilizando a relação das empresas da região do vale do Jaguari, com situação jurídica enquadrada como Empresa de Pequena Porte, contendo, além das informações como razão social e CNPJ, o e-mail para contato com as referidas empresas.

Dessa relação, foram encaminhados 210 e-mails com explicações da proposta, seu objetivo e *link* dos questionários, às EPPs cujo endereço eletrônico estava disponível. Destes, 30 e-mails retornaram como inativos, constituindo assim uma população de 180 empresas ativas, sendo que destas, obteve-se retorno de 81 empresas, que constituíram a amostra da pesquisa de campo do presente estudo.

No que se refere ao estudo de caso empírico, foi realizado o diagnóstico na

EPP, a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas com o proprietário e a responsável pela gestão de pessoas da empresa.

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica, formulário eletrônico, entrevista semiestruturada e pesquisa documental.

Para a pesquisa bibliográfica, a coleta se deu junto a artigos publicados em jornais e revistas acadêmicas e técnicas, tomando-se o cuidado de selecionar periódicos que possuíam identificação QUALIS. Também foram coletados dados e informações em livros e artigos em bibliotecas físicas e/ou virtuais. Essa pesquisa serviu de base para a revisão da literatura e para a elaboração dos questionários da pesquisa de campo.

Formulários eletrônicos, foram encaminhados às EPP do Vale do Jaguari, constituindo a pesquisa de campo, contendo questionário (Apêndice A) aplicado aos gestores das EPPS da amostra, contemplando perguntas fechadas sobre os processos de gestão de pessoas praticadas pelas mesmas. O questionário foi elaborado por meio do formulário *Google* eletrônico (*link*) e enviado para os gestores das empresas através dos e-mails disponíveis no arquivo recebido pelo Sebrae. O período de aplicação dessa etapa ocorreu de 20/05/2019 a 10/08/2019.

Na sequência, foi realizado o segundo levantamento das informações na EPP visando identificar, por meio de entrevistas semiestruturadas (Apêndice B) e análise documental (relatórios gerenciais, documentos de admissão, demissão, segurança, desempenho pessoal, cadastro, folha de pagamento entre outros), todos os processos de gestão de pessoas praticados.

As entrevistas foram realizadas diretamente com o proprietário da EPP e a responsável pela parte administrativa da empresa no período de 23/06/2019 a 30/07/2019, período esse também, que a pesquisadora teve acesso aos documentos internos da organização.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, através da triangulação dos dados empíricos levantados *versus* a literatura pesquisada, tendo em vista a necessidade real de cada informação identificada por meio de duas análises:

Análise descritiva das respostas obtidas no formulário eletrônico: as informações foram inicialmente classificadas (planilha Excel) por ordem crescente de importância considerando as respostas atribuídas pelos gestores. Os dados também foram triangulados entre o que a teoria preconiza *versus* as respostas obtidas nos questionários para a identificação das práticas de gestão de pessoas existentes nas EPP'S da referida região.

As respostas ao questionário 1 (Apêndice A), foram analisadas realizando-se estatística descritiva, representados neste trabalho por meio da análise dos gráficos apresentados no capítulo 4.1.

Nas entrevistas semiestruturadas e nos documentos da organização, realizou-se análise de conteúdo (BARDIN, 1977), descrevendo-se as principais práticas de gestão de pessoas até então desenvolvidas pela EPP, apresentadas no capítulo 4.3.

A partir das estratégias de investigação utilizadas e de posse dos resultados obtidos, optou-se pelo uso da ferramenta 5W2H, como metodologia para estruturação e modelagem do PGP para as Bombachas Pampeiro

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Expor as limitações do método do estudo, de certa forma, resulta em antecipar-se às críticas dos leitores (VERGARA, 2014). Nesse sentido, o estudo apresentou as seguintes limitações:

- A coleta de dados da pesquisa contempla apenas empresas de pequeno porte do Vale do Jaguari, o que pode não representar a realidade da maioria das pequenas empresas;
- As respostas aos questionários elaborados para as EPP'S, podem traduzir certo grau de interpretações equivocadas por parte dos respondentes;
- Várias empresas negaram-se a participar da pesquisa de campo (aplicação do questionário), sem alegar motivos, o que leva a pesquisadora a se questionar sobre o

tamanho e formato do questionário ou a falta de conhecimento por parte dos pesquisados para responder aos questionamentos;

- O conhecimento da pesquisadora pode, em algum momento, ter sido limitado para a interpretação adequada das evidências.

- O plano de gestão de pessoas (PGP) foi desenvolvido para um estudo de caso específico, podendo seu uso generalizado não surtir os mesmos efeitos, devendo o PGP ser ajustado para a realidade das organizações do mesmo ramo ou porte.

No entanto, apesar das limitações apresentadas, estas não foram relevantes a ponto de inviabilizar a pesquisa.

3.6 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Esta dissertação teve sua pesquisa encaminhada e aprovada pelo comitê de ética da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Campus de Santo Ângelo, através do Certificado de Apresentação de Apreciação Ética - CAAE número 14022919.6.0000.5354. Os procedimentos éticos adotados na pesquisa garantiram a confidencialidade dos participantes durante a coleta dos dados, a entrega do Termo de Consentimento Livre e Esclarecidos e sua assinatura, e a transcrição dos questionários para a interpretação dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo objetiva apresentar, analisar e discutir com a teoria, os resultados obtidos na pesquisa. Inicialmente, no item 4.1 apresenta-se o resultado da investigação com as EPP'S do Vale do Jaguari para subsidiar a elaboração do Plano de Gestão de Pessoas. Num segundo momento, no item 4.2, descreve-se a caracterização da empresa objeto de estudo empírico. No item 4.3 a descrição dos processos e práticas relacionados à gestão de pessoas da EPP levantados junto aos gestores e documentos da organização. Por fim, o item 4.4 refere-se ao produto propriamente dito, ou seja, o Plano de Gestão de Pessoas (PGP) desenvolvido para a organização em estudo, considerando as estratégias e objetivos organizacionais dessa, bem como, o que referenda a literatura sobre o tema.

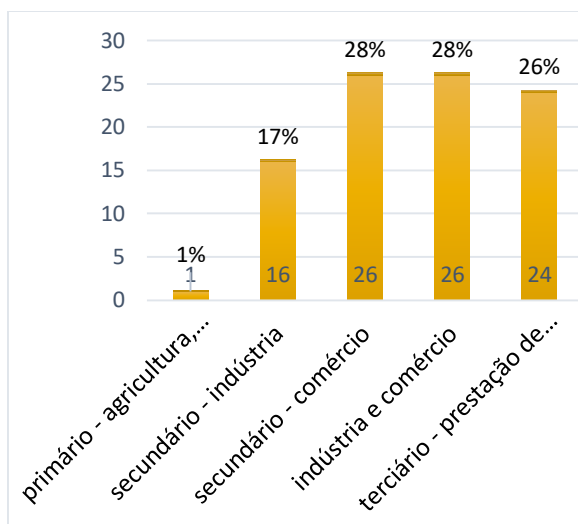
4.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS ESTUDADAS

Este tópico se desenvolve a partir das respostas obtidas ao questionário enviado para as EPPs da região do Vale do Jaguari. Obteve-se retorno de 81 questionários, representando 45% dos 180 enviados. A análise das respostas é apresentada em subdivisões relacionadas aos blocos de questões estruturados no questionário, a saber: Bloco I- Identificação do perfil da empresa e gestor/proprietário; Bloco II- Gestão de Pessoas; Bloco III- Recrutamento, seleção de pessoas; Bloco IV – Remuneração; Bloco V- Capacitação dos Colaboradores; Bloco VI- Avaliação de Desempenho; Bloco VII- Higiene e Segurança no Trabalho e Bloco VIII- Desligamento do colaborador.

4.1.1 Bloco I - Identificação do perfil das empresas e gestor/proprietário

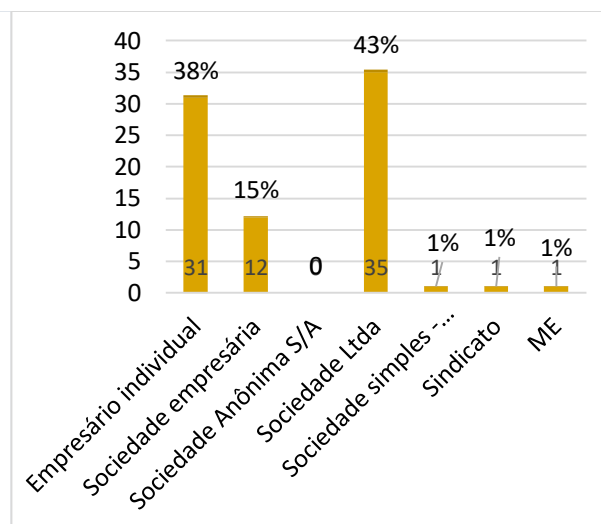
A primeira questão refere-se ao setor econômico de enquadramento das empresas pesquisadas. Conforme se observa no Gráfico 01, as empresas respondentes enquadram-se como comércio (28%) e indústria e comércio (28%), seguidas do setor de prestação de serviços com 26% dos respondentes. Em relação ao tipo jurídico de constituição de empresas, destacam-se a Sociedade Limitadas com 43% e o empresário individual, com 38% de respondentes, conforme mostra o Gráfico 2.

Gráfico 1: Setor de enquadramento



Fonte: Elaborado pela autora

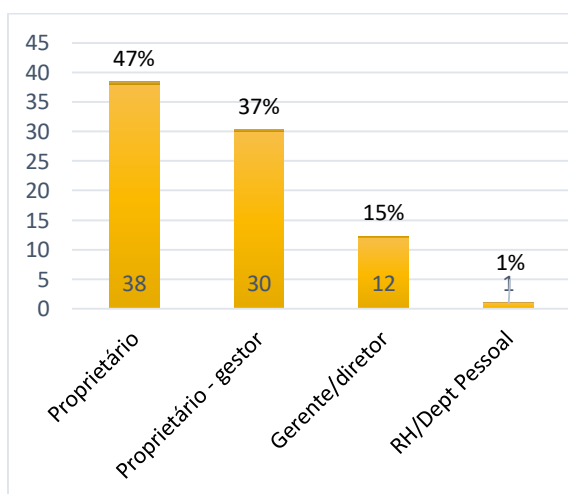
Gráfico 2: Tipo de empresa



Fonte: Elaborado pela autora

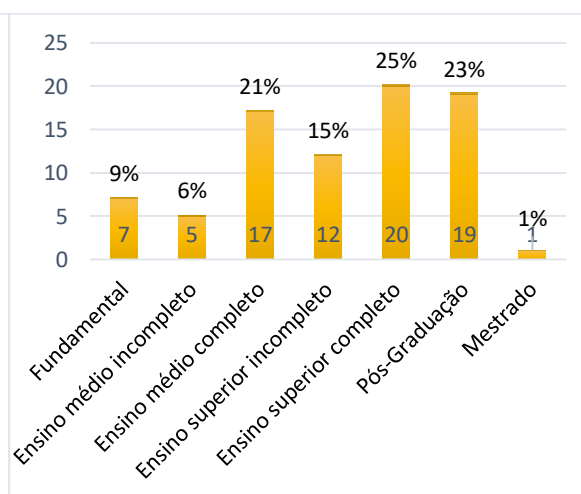
Em relação ao cargo ou função exercidos pelos respondentes da pesquisa, demonstrados no gráfico 3, 47% referem-se ao proprietário, seguido de 37% que optaram pela alternativa “proprietário/gestor”. Tais resultados, de certa forma, já eram esperados pela pesquisadora, visto que na sua maioria, a região é representada por empresas familiares. Com relação ao nível de formação, o Gráfico 4 demonstra que predominou entre as respostas, o ensino superior completo e a pós-graduação, seguidos do ensino médio completo, o que induz a interpretação de que a qualificação por parte dos gestores, constitui-se em fator relevante para o desempenho da função de gestor.

Gráfico 3: Cargo/função na empresa



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 4: Formação



Fonte: Elaborado pela autora

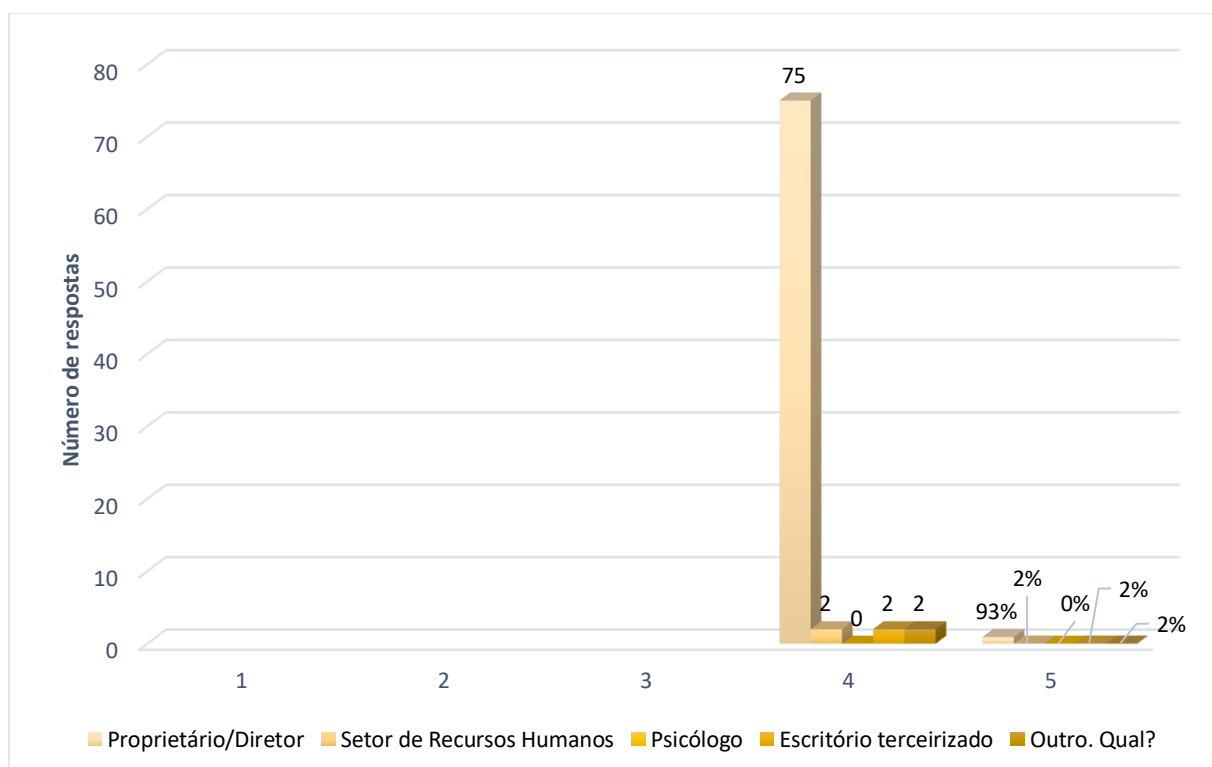
Na sequência se apresenta o bloco relativo à gestão de pessoas.

4.1.2 Bloco II - Gestão de pessoas

As organizações segundo Pontelo (2012) refletem no mercado o resultado de suas ações internas, hábitos, costumes, vícios, cultura, ou seja, a relação que possuem com os clientes internos e com os fornecedores internos. Isso faz com que se torne cada vez mais importante a área de gestão de pessoas, o que de maneira alguma exime as responsabilidades dos gestores.

No segundo bloco do questionário, inicialmente, foi perguntado quem era o responsável pela área de gestão de pessoas nas empresas. Conforme demonstrado no gráfico 5, percebe-se que na totalidade dos respondentes o proprietário é quem assume o encargo de gestor de pessoas, o que comprova a ausência de pessoa qualificada para tal fim ou inexistência de setor específico nas referidas empresas.

Gráfico 5: Responsável pela gestão de pessoas na empresa



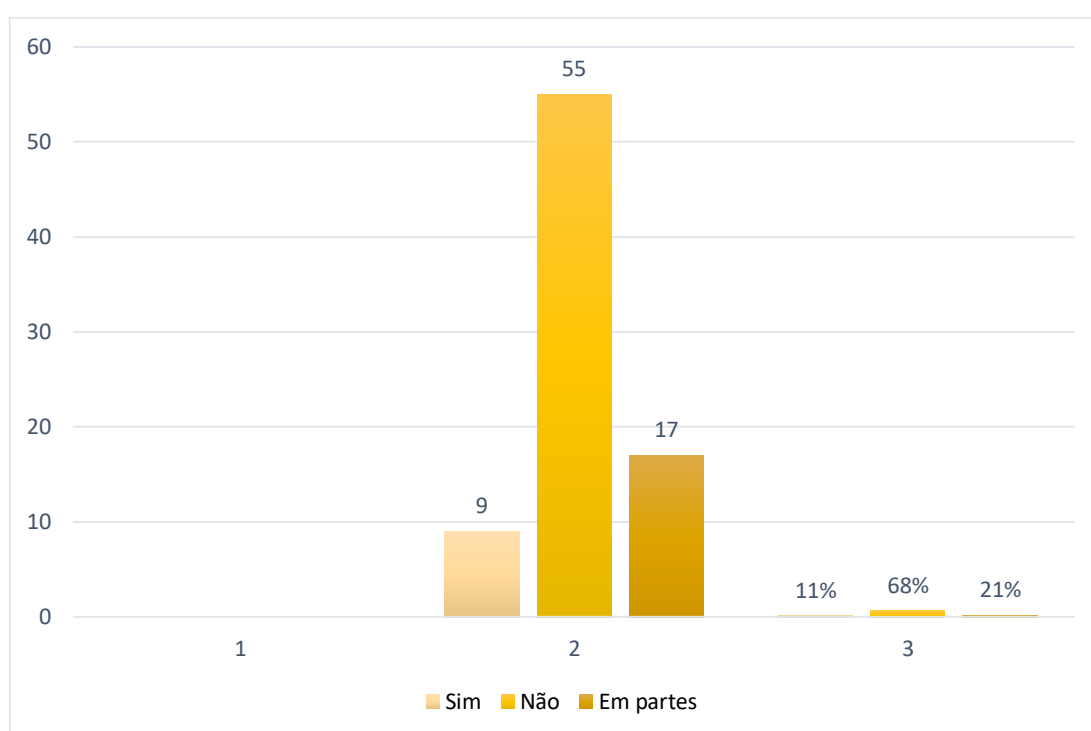
Fonte: Elaborado pela autora

Ao abordar o tema de gestão de pessoas, espera-se que os gestores tenham consciência da importância e papel das pessoas na organização. Entende-se que

uma pequena empresa, geralmente, não possui uma política de gestão de pessoas formal e madura, entretanto, critérios de administração e gestão dos colaboradores, podem trazer benefícios significativos para a empresa e para o próprio colaborador.

Quando questionados sobre a existência de um plano de gestão de pessoas, a maioria dos arguidos respondeu que “não” (55%), o que demonstra a fragilidade na gestão, muitas vezes oriunda da falta de recursos para investir num Plano de Gestão, tempo ou até mesmo, falta de alinhamento com os objetivos organizacionais. O Gráfico 6, retrata essa questão.

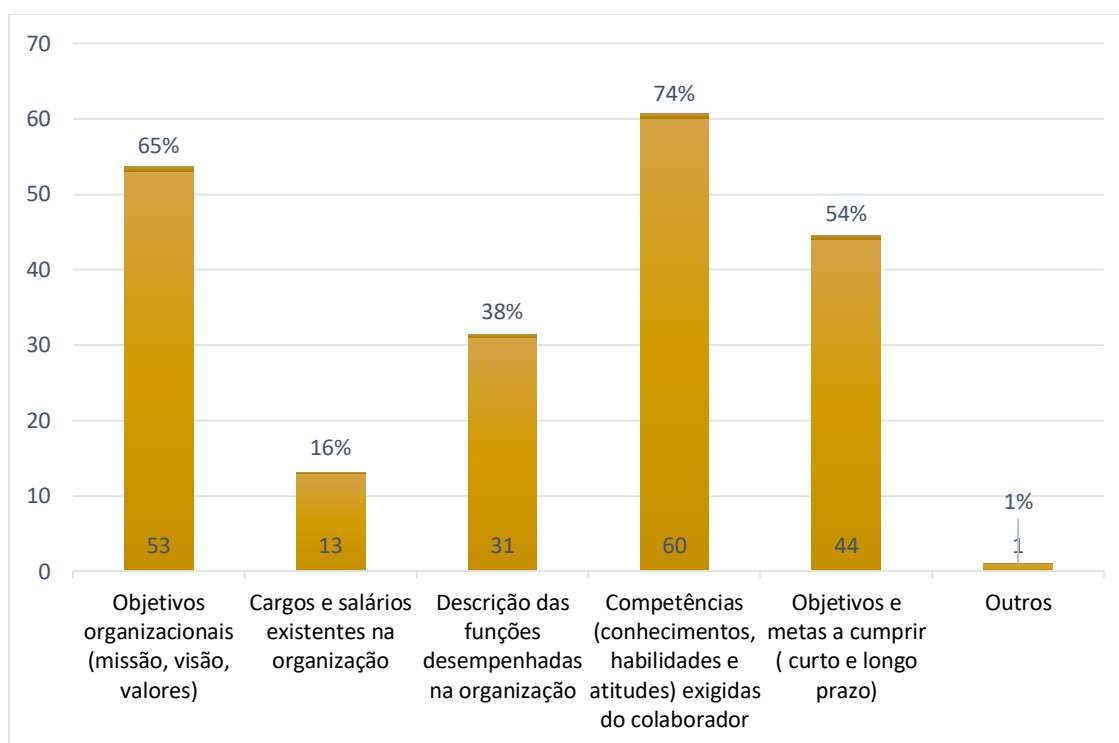
Gráfico 6: Plano de gestão de pessoas



Fonte: Elaborado pela autora

Outro fator que se destacou na pesquisa, foi que os respondentes têm conhecimento sobre os aspectos a serem considerados na elaboração de um plano de gestão de pessoas. Apesar das empresas pesquisadas não possuírem um plano de gestão de pessoas implementado, seus proprietários e/ou gestores tem consciência dos pontos/eixos que deveriam norteá-lo. Esses resultados são observados no gráfico 7.

Gráfico 7: Pontos/eixos contemplados num plano de gestão, na sua visão



Fonte: Elaborado pela autora

Nessa questão, a maioria respondeu que os principais pontos a serem contemplado em um PGP, são a descrição de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias ao desempenho das funções existentes na empresa, a definição dos objetivos organizacionais e os objetivos e metas a serem cumpridas a curto, médio e longo prazo.

4.1.3 Bloco III - Recrutamento, seleção de pessoas

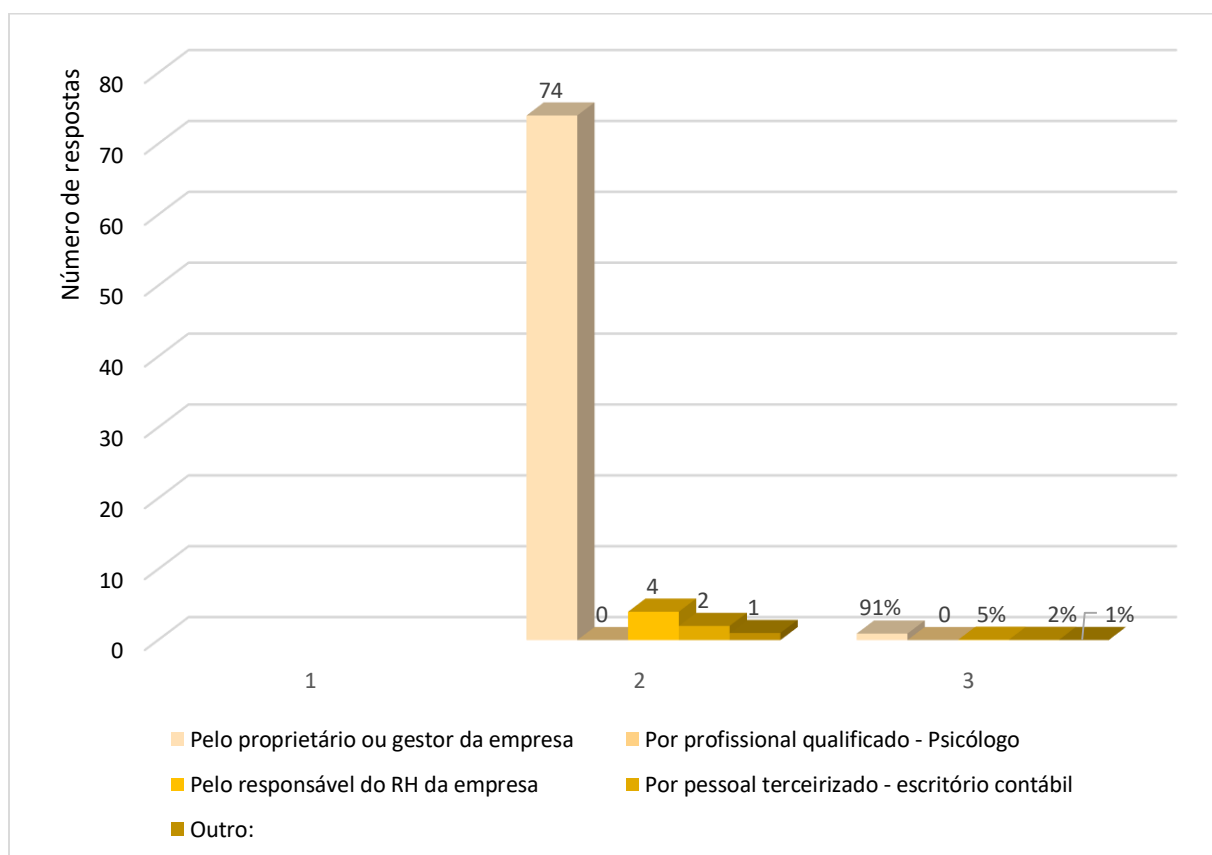
Atrair e manter talentos é o grande desafio da gestão de pessoas. O início desse desafio está em identificar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas (PONTES, 2010). Conforme Ribeiro (2015), as empresas possuem uma grande necessidade de obter pessoas comprometidas com as suas atividades, pois, o cenário mundial está em constante mudança em razão da globalização, da revolução tecnológica e da complexidade das estruturas organizacionais.

Empresas que não têm um cuidado e um trabalho efetivo com gestão de pessoas podem ter um custo elevado com alta rotatividade de funcionários, baixa produtividade em função de contratação inadequada, falta de comprometimento,

insatisfação com a empresa (clima organizacional) e/ou, com as atividades desenvolvidas.

O terceiro bloco busca identificar quem é o responsável pelo recrutamento e a seleção de pessoas nas referidas empresas, bem como as técnicas utilizadas. As respostas apontam que 91% dos processos de recrutamento e seleção, é o próprio proprietário quem conduz, o que reforça os estudos do Sebrae (2016) sobre a realidade da maioria das micro e pequenas empresas, em relação a falta de profissional qualificado especificamente para esta função. No gráfico 8 se observam esses resultados.

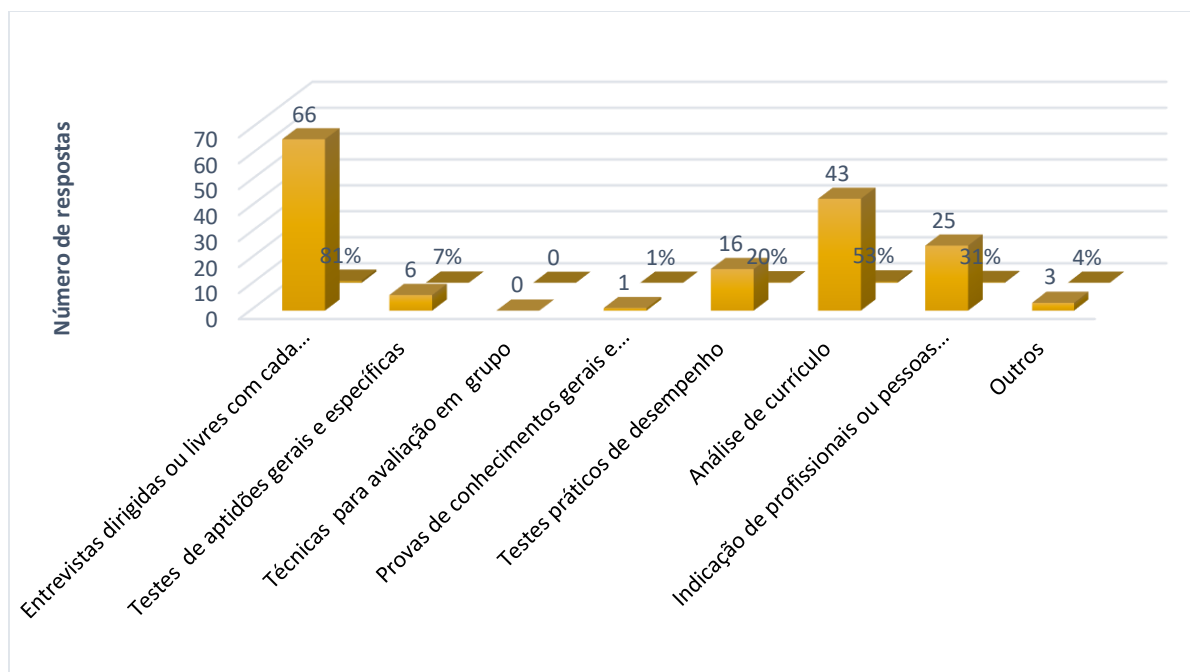
Gráfico 8: Realização do processo de recrutamento e seleção



Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere as técnicas utilizadas pelas EPP da região do Vale do Jaguari, conforme se observa no gráfico 9, as respostas apontam como principal técnica a entrevista livre ou dirigida (66 respondentes); em segundo, a análise de currículo (43 respondentes) e em terceiro lugar, a indicação de profissionais ou de pessoa influente (25 respondentes).

Gráfico 9: Técnicas utilizadas para a seleção de pessoas



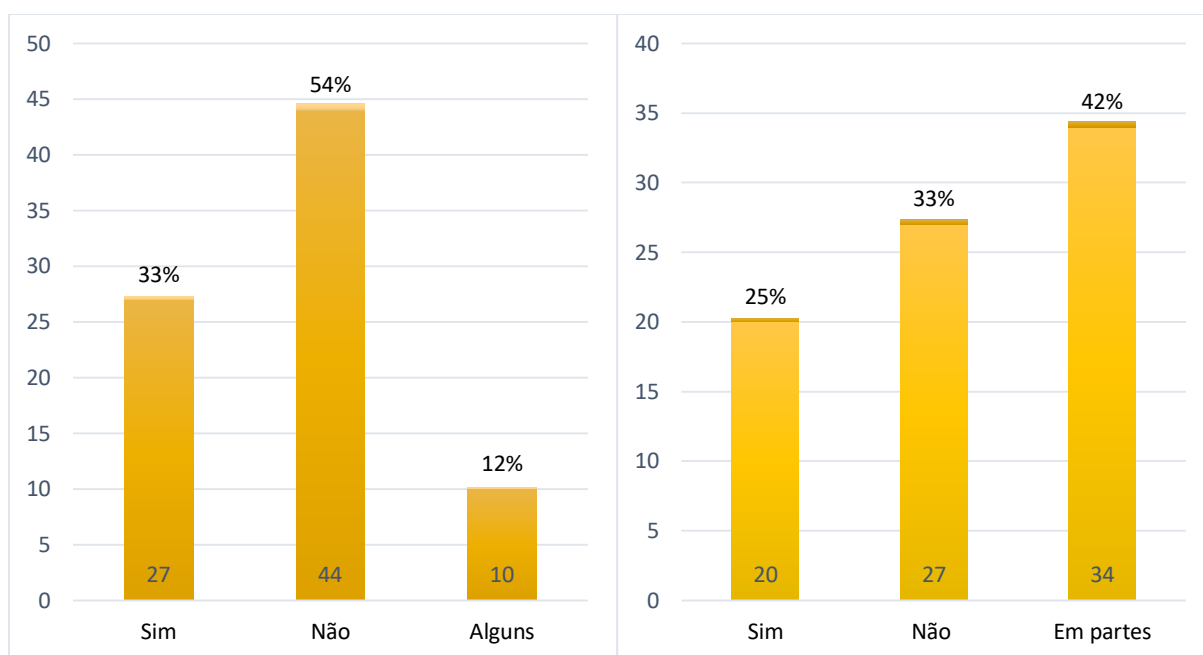
Fonte: Elaborado pela autora

A gestão de pessoas é responsável por garantir que a organização mantenha um quadro de trabalhadores com competências necessárias à obtenção de vantagens competitivas. Segundo Pontes (2008), a implantação do plano de cargos e salários dentro de uma organização é necessária para definir a remuneração adequada de cada função e descrevê-las de maneira justa, fazendo com que a empresa seja valorizada no que diz respeito à remuneração, com salários competitivos e funcionários motivados.

De acordo com Ulrich (2000), para que as organizações consigam alcançar os seus resultados as pessoas que se envolvem precisam desenvolver competências, sejam técnicas ou funcionais. Nota-se claramente a deficiência das empresas pesquisadas na área. Quando perguntado se possuíam descrição de cargos e salários, 54,3% dos respondentes afirmaram que não possuíam em suas empresas a descrição formal de cargos e salários, conforme evidenciado no Gráfico 10.

Em relação ao conhecimento da metodologia CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) a grande maioria dos respondentes (42%) mostrou conhecer, em partes esta metodologia para a gestão de pessoas, conforme pode ser observado no Gráfico 11.

Gráfico 10: Descrição cargos e salários Gráfico 11: Conhecimento Metodologia CHA



Fonte: Elaborado pela autora

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir aborda-se o tema remuneração, no bloco IV.

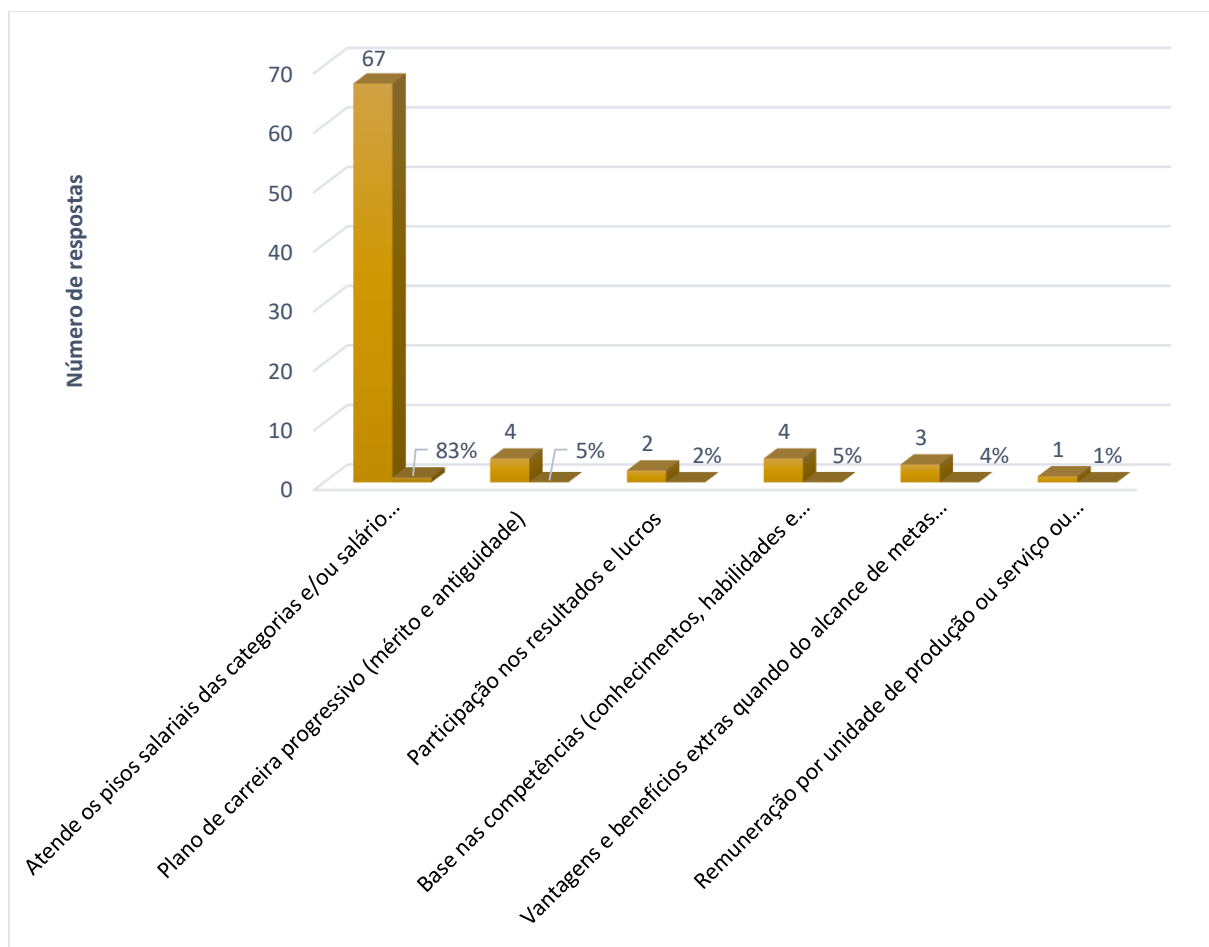
4.1.4 Bloco IV - Remuneração

A remuneração, faz parte da estratégia da empresa, ou seja, está atrelada aos objetivos estratégicos, pode ser vista como um instrumento a mais para obtenção dos objetivos organizacionais, como também, para os objetivos pessoais.

Em relação aos componentes da remuneração nas empresas pesquisadas, o que se destacou foi o piso salarial das categorias vigentes (67 respondentes), mostrando que a grande maioria ainda não possui um sistema de remuneração alinhado estrategicamente aos objetivos organizacionais e individuais. A remuneração pode ser considerada segundo Krauter (2013), um dos sistemas mais importantes e complexos da Gestão de Pessoas, pois procura estimular a busca por desempenhos cada vez melhores.

Nota-se, pelas respostas apresentadas no gráfico 12, que ainda existe resistência na implantação de um sistema de remuneração que estimule os colaboradores e, ao mesmo tempo, estimule o crescimento e melhor desempenho da organização.

Gráfico 12: Componentes da remuneração



Fonte: Elaborado pela autora

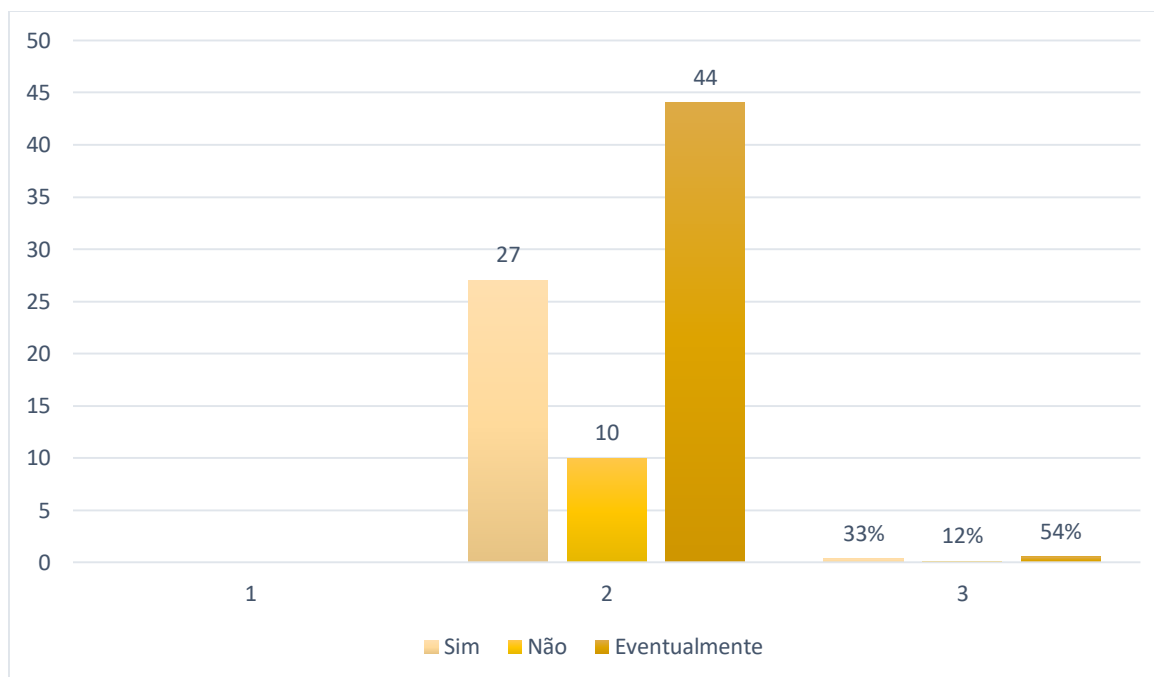
O tema capacitação dos colaboradores é abordado no bloco V.

4.1.5 Bloco V - Capacitação dos colaboradores

Segundo Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquirem um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades. Visualiza-se nesta etapa uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentem a produtividade e a criatividade, como também, a competitividade no atual mercado.

Na pesquisa quando questionados se realizavam capacitação / treinamento aos seus colaboradores, 27% dos participantes respondeu que sim, mas a grande maioria (54%) respondeu que realizava eventualmente algum tipo de capacitação ou treinamento aos colaboradores como mostra o gráfico 13.

Gráfico 13: Capacitações / treinamentos aos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora

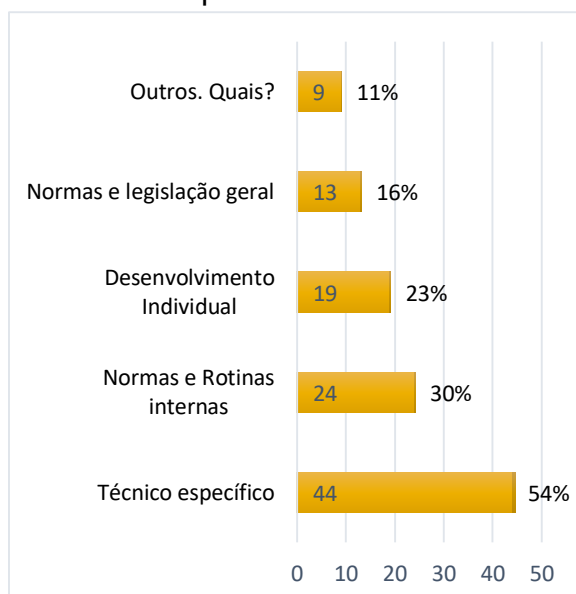
Por meio do treinamento Volpe (2009) entende que a pessoa pode adquirir informações e compreender habilidades, desenvolvendo a partir destas, atitudes e comportamentos diferentes e novos conhecimentos.

Uma organização é formada por pessoas, consideradas principal parceiro e fonte de competitividade. De acordo com Maldaner (2015), o investimento em T&D de suas habilidades deve ser utilizado com toda intensidade para o próprio desenvolvimento da organização. Na era da informação, onde o capital humano é o principal patrimônio da organização, é também o que determina o valor da empresa no mercado.

Através das respostas das EPP'S, identificou-se que 54% dos treinamentos refere-se a treinamento técnico específico; 30% refere-se a normas rotinas internas e apenas 23% direcionam capacitações e treinamentos para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Gráfico 14).

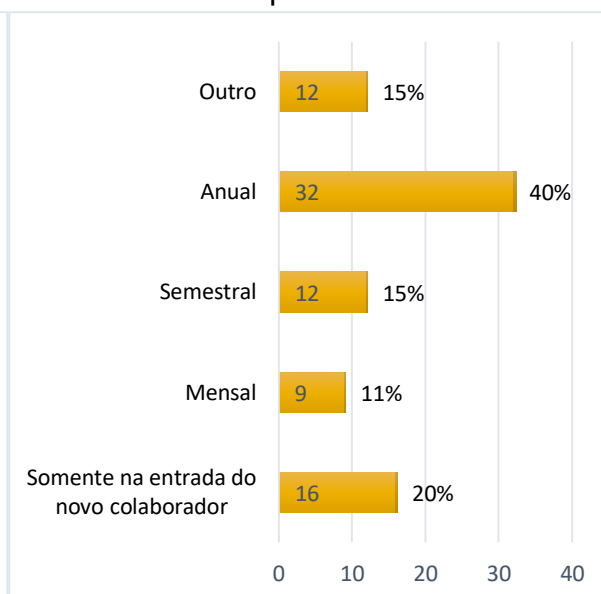
Do total de empresas que promove capacitação e treinamento aos seus colaboradores, observa-se que 40% oferece treinamento anualmente, seguido de 20% que promove capacitação e treinamento somente na entrada de um novo colaborador, conforme pode visualizar-se no Gráfico 15.

Gráfico 14: Tipos de treinamento.



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 15: Frequência dos treinamentos



Fonte: Elaborado pela autora

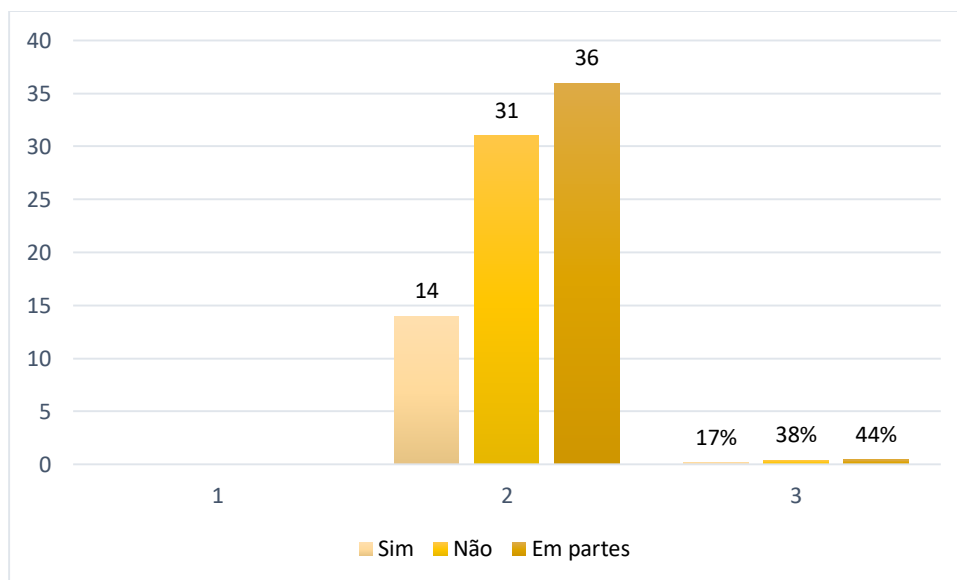
Oliveira (2006) relembra que investir no bem-estar e na satisfação do funcionário, além do processo de humanização e ética profissional, representa uma economia clara e específica de pessoas trabalhando satisfeitas com a atividade que desenvolvem.

4.1.6 Bloco VI - Avaliação de desempenho

Dutra (2004) afirma que avaliar é o exercício de análise e do julgamento sobre qualquer situação que exija uma apreciação dos fatos, ideias, objetivos e, também, uma tomada de decisão a fim de se atingir uma situação desejada.

No quinto bloco da pesquisa buscou-se identificar se a empresa realiza algum tipo de avaliação de desempenho e, qual o seu formato. Destaca-se que a pesquisa investiga empresas de pequeno porte em que a sua grande maioria não possui um setor de RH estruturado e, portanto, a avaliação de desempenho não é realizada (38%) ou é realizada em partes (44%), como mostra o Gráficos 16.

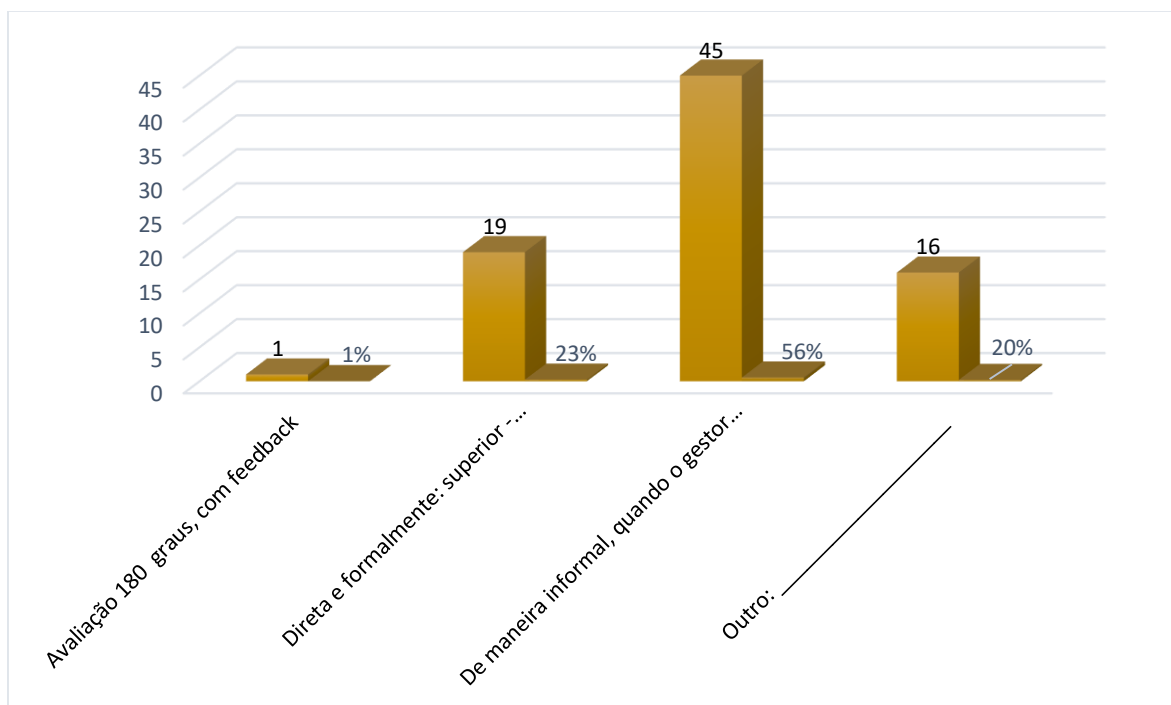
Gráfico 16: Avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pela autora

Destas empresas que realizam a avaliação de desempenho em partes, 56% delas realiza a avaliação de maneira informal, 23% de maneira formal e direta (superior-colaborador), conforme demonstra o gráfico 17.

Gráfico 17: Forma de realização da avaliação

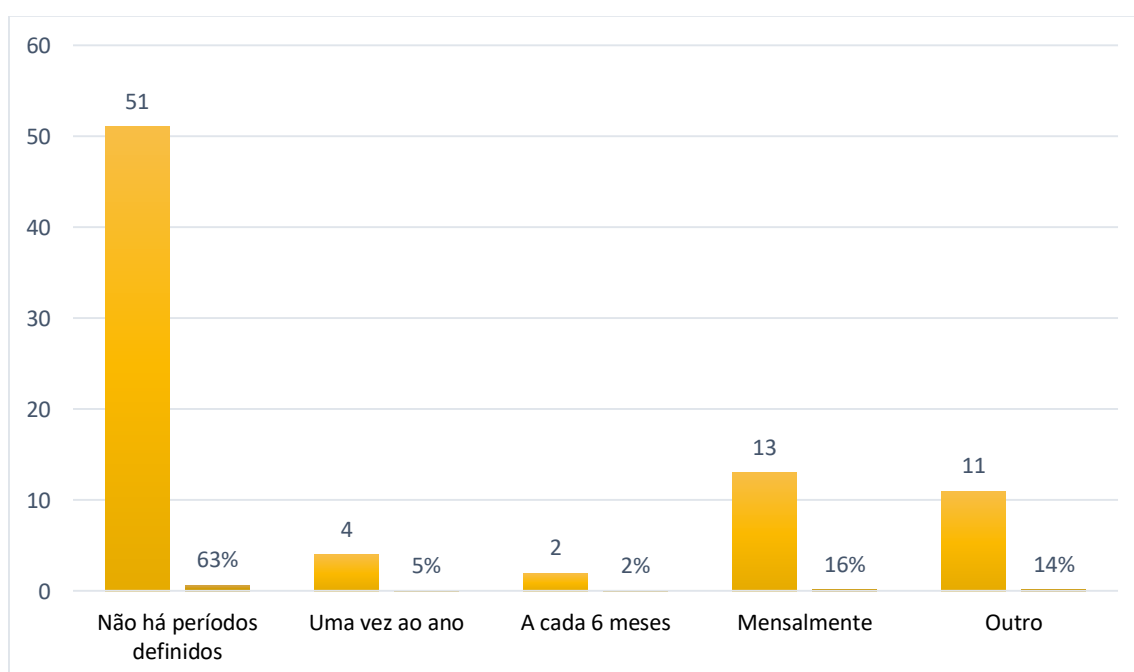


Fonte: Elaborado pela autora

A Avaliação de Desempenho segundo Marras (2009) foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).

Aspecto este de total relevância para identificar fragilidades, comportamentos e qualidades dos colaboradores. Através das respostas identificou-se que a maioria das EPP'S com um percentual de 63% não tem período definido para realizar algum tipo de avaliação como demonstra o gráfico 18.

Gráfico 18: Periodicidade da realização da avaliação

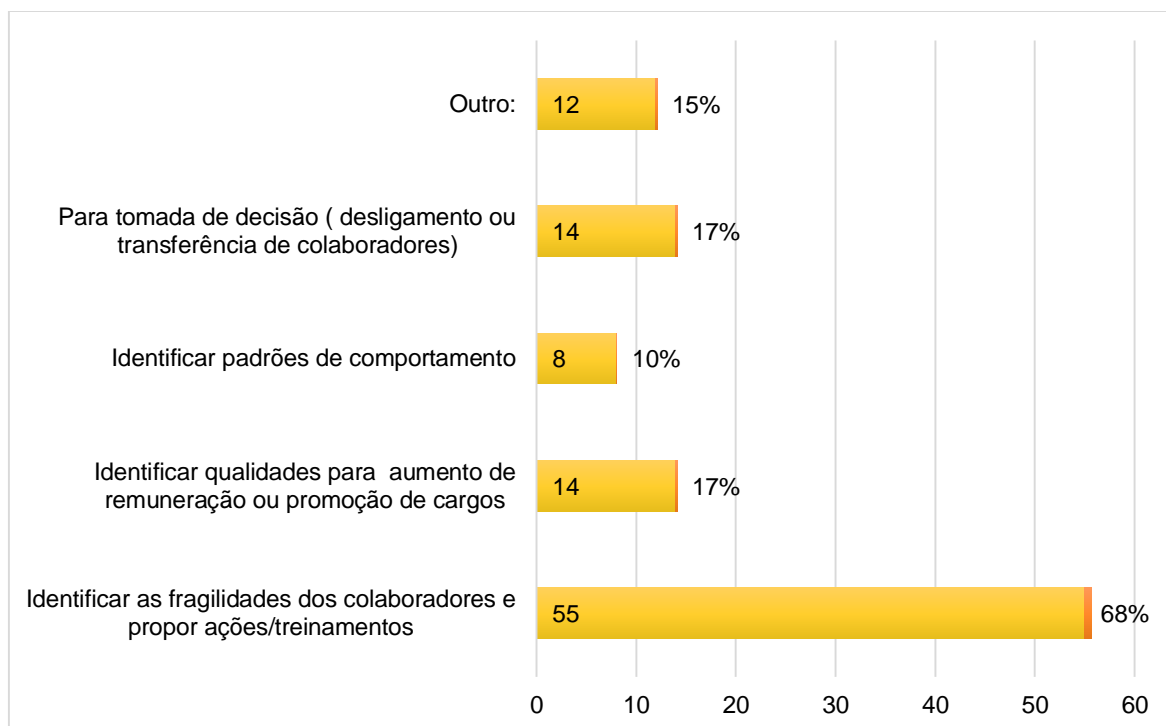


Fonte: Elaborado pela autora

Segundo Marras (2009), a avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa.

A avaliação de desempenho é vista pelos respondentes como um processo de rever atividades produtivas para avaliar a contribuição dos indivíduos para o alcance dos objetivos organizacionais, como mostra o Gráfico 19.

Gráfico 19: Principal fim da avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pela autora

A seguir se apresenta os resultados relativos à higiene e segurança no trabalho.

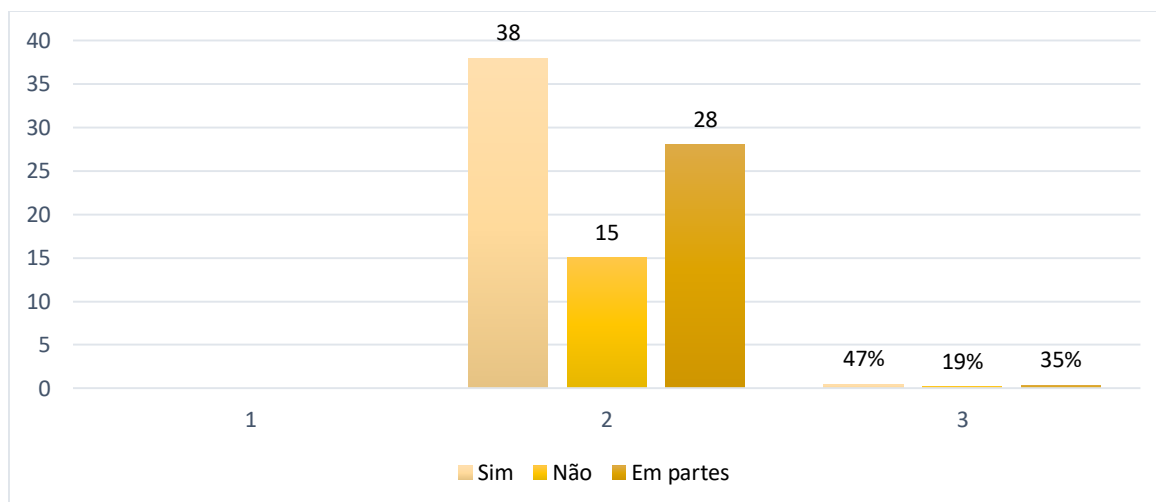
4.1.7 Bloco VII - Higiene e segurança no trabalho

A abordagem da segurança, saúde e qualidade de vida tem se mostrado cada vez mais emergente e de grande importância na atualidade das empresas. Hoje o fator humano é o elemento diferenciador para o crescimento de uma organização.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), verificar as condições de Higiene e Segurança no ambiente de trabalho consiste "num estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de acidentes e enfermidades"

Quando indagados sobre a existência de um Programa ou Política de segurança/higiene e qualidade de vida no trabalho de forma estruturada em suas empresas, 47% responderam ter; 35% responderam ter em partes e, 19% delas não possuíam nenhum tipo de programa ou política de Segurança e Higiene no trabalho, conforme pode ser observado no Gráfico 20.

Gráfico 20: Programa ou política de segurança/higiene e qualidade de vida no trabalho

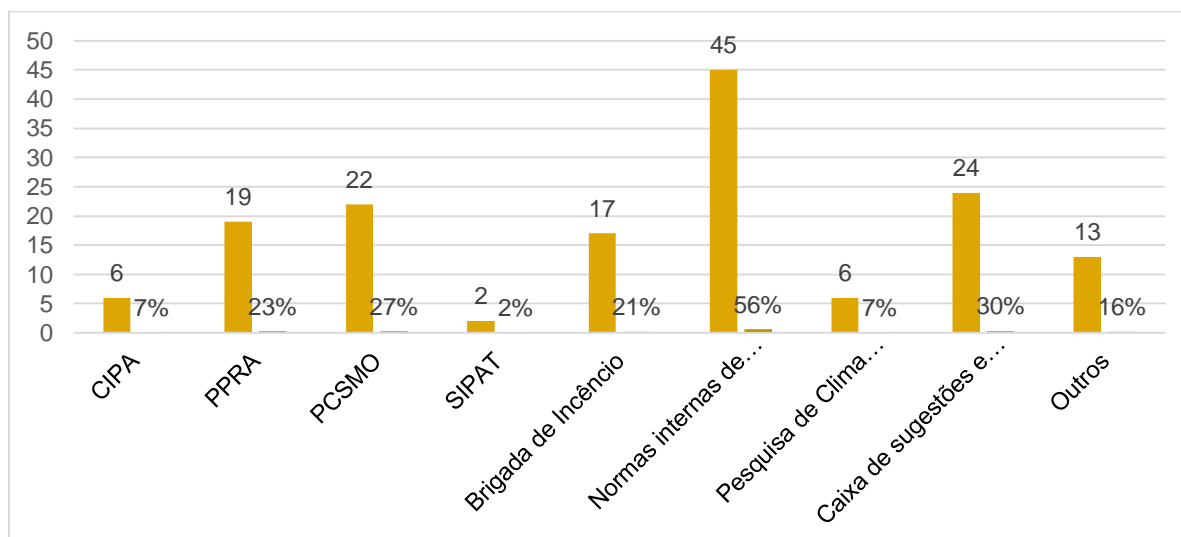


Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com Marras (2000), higiene e segurança no trabalho é a área que responde pela segurança, higiene e medicina do trabalho relativamente aos colaboradores da empresa, atuando tanto na área de prevenção, quanto na correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador.

Na sequência foi perguntado o que possuíam sobre segurança, higiene ou qualidade de vida nas respectivas empresas. Nota-se que praticamente todas, ressalvadas suas particularidades, indicaram ter ou possuir alguma ferramenta ou instrumento relacionada a questão em epígrafe, conforme se visualiza no Gráfico 21.

Gráfico 21: Tipos de programas ou políticas que a empresa possui



Fonte: Elaborado pela autora

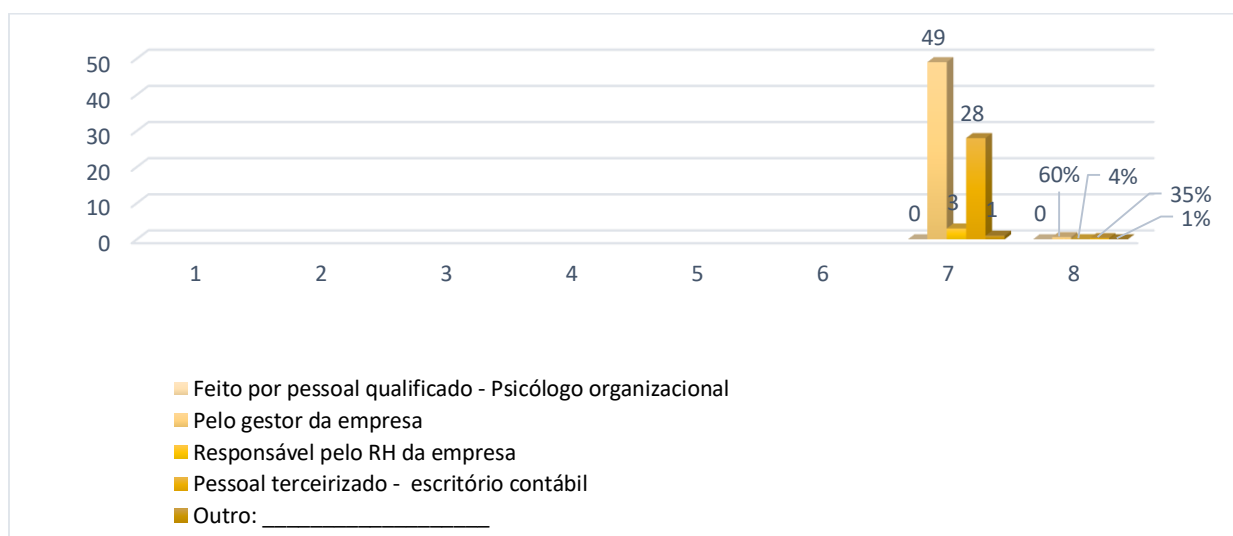
Nota-se que as normas de segurança são a principal preocupação dos gestores e, deve também abranger os colaboradores, deixando claro que as MPE também devem praticar as normas e não só as grandes empresas como muitos imaginam. Levando-se em conta as condições de atender à legislação, os gestores entendem que a segurança e higiene no trabalho contribui para a promoção de uma melhoria efetiva no ambiente de trabalho, além de reduzir acidentes, evitar o sedentarismo e prevenir a ocorrência de doenças, sem que para isso precise gastar muito.

4.1.8 Bloco VIII - Desligamento do colaborador

O processo de desligamento é sempre muito delicado e envolve sentimentos de insatisfação ou descontentamento com o trabalho, além de incluir a dimensão da sobrevivência, pois é o trabalho que provê recursos para a família do trabalhador. No último bloco da pesquisa foi perguntado qual o procedimento adotado quando do desligamento de um colaborador.

De acordo com o Gráfico 22, em 60% dos respondentes, o desligamento é realizado pelo gestor ou proprietário da empresa; Outros 35% responderam que o desligamento do colaborador é realizado por pessoal terceirizado-escritório contábil. O que chama a atenção é que nenhuma das referidas empresas possui profissional qualificado ou seja um psicólogo organizacional para realizar tal procedimento, demonstrando a precariedade na área.

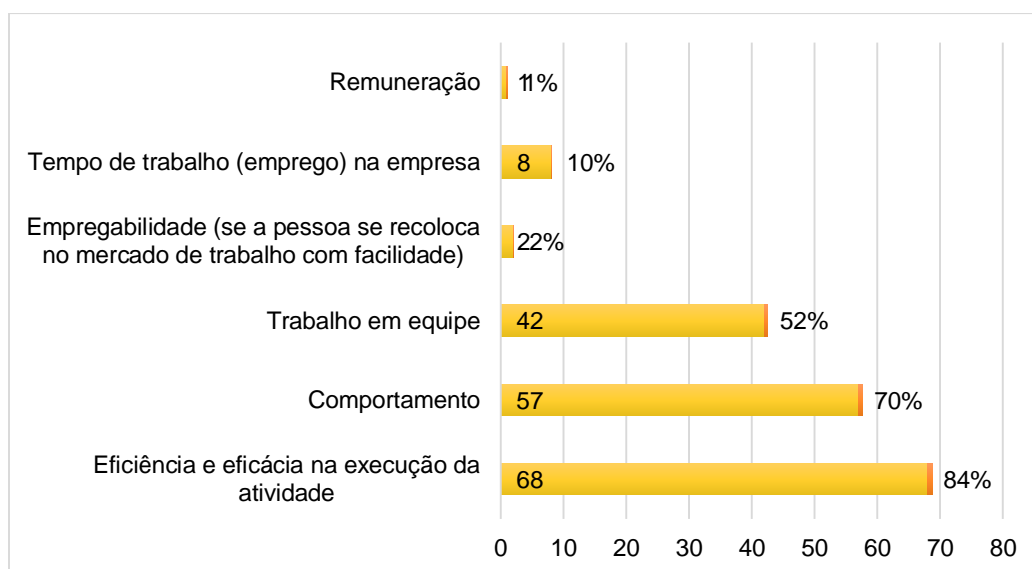
Gráfico 22: Processo de desligamento de colaborador



Fonte: Elaborado pela autora

Esse processo representa o encerramento de um contrato de trabalho e pode afetar diretamente às expectativas da empresa em relação ao empregado ou vice-versa. Na sequência foi perguntado (Gráfico 23), o que era analisado ao se proceder o desligamento de um colaborador. Com 84% das respostas, o que se destacou foi a eficiência e a eficácia na execução das atividades, seguido de 70% que apontavam o comportamento dos colaboradores e o trabalho em equipe, com 52%.

Gráfico 23: Questões analisadas no processo de demissão



Fonte: Elaborado pela autora

Após a conclusão da pesquisa de campo, verificou-se que a construção da gestão de pessoas nas EPP'S é pautada nas vivências e nas experiências de seus proprietários, há forte influência do paternalismo nas práticas, trajetórias e sentimentos que guiam a gestão como um todo. O recrutamento, a seleção, remuneração e a busca por informações em prol do negócio, se mostraram bastante particulares e fruto da construção social que a empresa está inserida.

As práticas constituídas de gestão de pessoas mostraram-se em contínuo movimento de adaptação ao contexto, sendo mais produto de relações do que de processos racionais formulados com base nos conhecimentos disponíveis no mercado ou de profissional qualificado na área.

Na sequência, apresenta-se a caracterização da empresa objeto do estudo empírico, a EPP Pampeiro.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO

Destaca-se que todas as informações relatadas neste item foram obtidas por meio dos documentos disponibilizados pela organização e/ou informados nas entrevistas realizadas com o proprietário Gilmar José Diettrich e sua esposa Janaina Vargas, responsável pela área Administrativa da empresa.

A indústria de confecções em estudo, foi fundada no dia 03 de janeiro de 2002, pelo Sr. Gilmar José Diettrich, com o nome fantasia de Gilmar Uniformes, atuando inicialmente como micro empresa, confeccionando apenas uniformes, sendo as bombachas eram produzidas somente por costureiras externas terceirizadas.

A partir de 2005, deu-se início a produção de bombachas dentro da empresa, contando com 5 costureiras. Em 2011, mudou-se para novo endereço por necessitar de local maior para o desenvolvimento de suas atividades, momento este também, que a empresa troca seu nome fantasia para Bombachas Pampeiro passando para EPP (Empresa de Pequeno Porte).

Atualmente conta com uma produção de 750 peças diárias de bombachas, totalizando um faturamento anual de mais de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais). A empresa conta com 75 colaboradores diretos, além das costureiras externas e autônomas que prestam serviço em casa.

A área na qual são desenvolvidas as atividades organizacionais e produtivas da empresa é alugada, entretanto, a empresa já iniciou a construção de uma sede própria, bem mais ampla, com o objetivo de aumentar ainda mais a produção, adquirir equipamentos mais modernos, gerar novos empregos e conseqüentemente contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do município.

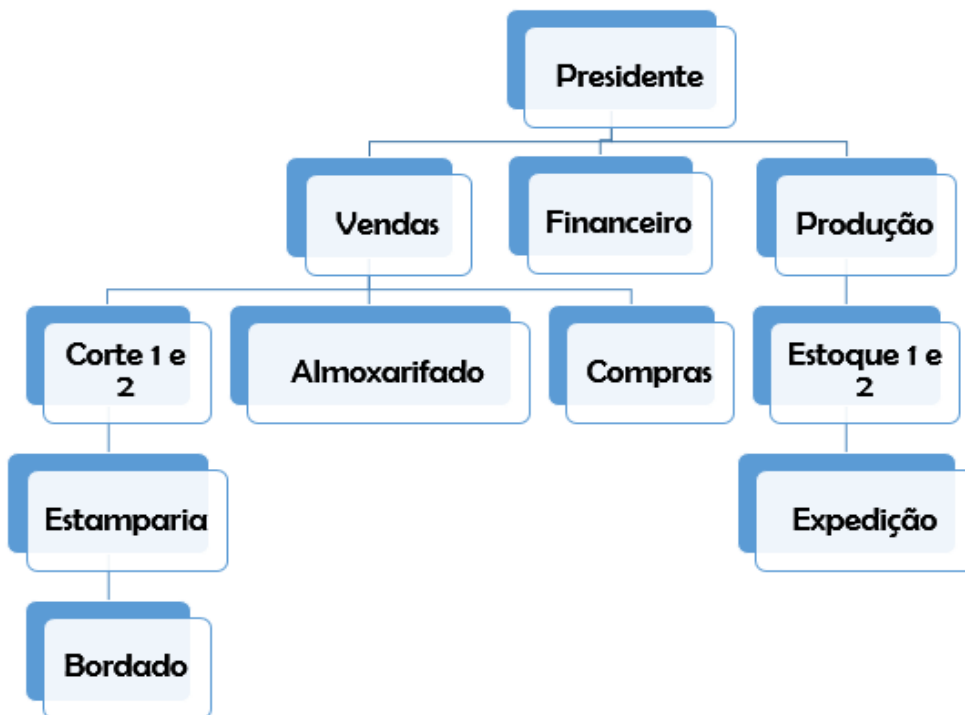
A empresa tem como missão “Comercializar produtos típicos regionais, que as pessoas tenham orgulho de possuir, garantindo qualidade e eficiência para suprir a demanda do mercado gaúcho.”

Como visão: “Ser a empresa que melhor entende e satisfaz as necessidades culturais do gaúcho, destacando-se através da comercialização de artigos típicos e produtos regionais em todo o Brasil”.

Além da missão e visão a organização também é regida por alguns valores: “Honestidade, Ética, Transparência, Acolhida, Respeito, e Ética”.

A EPP em estudo possui organograma formalizado para demonstrar sua estruturação organizacional e funcional, conforme pode ser visualizado na Figura 7.

Figura 7: Organograma Pampeiro



Fonte: Fornecido pela empresa

A Pampeiro possui uma gestão tipicamente familiar, onde o gestor da empresa é o próprio dono e que assume quase todas as funções gerenciais. Ao ser questionado sobre o modo de funcionamento da área de Recursos Humanos na empresa, o proprietário respondeu que é composto por apenas uma pessoa, sua esposa Janaina Vargas a qual é responsável pela contratação, demissão, controle de férias e vale-transporte. Além disso, esta funcionária é também responsável pela comunicação entre a empresa e os demais colaboradores, além do controle do cartão de ponto.

A empresa tem dificuldade na contratação de trabalhadores qualificados para desenvolver as funções, contratando trabalhadores sem uma qualificação adequada para a função. Além do mais, a organização não conta com políticas e práticas definidas para a gestão de pessoas. Na mesma lógica, as estratégias da organização estão definidas de forma superficial e a sua gestão é centralizada em um único líder, dificultando assim as tomadas de decisões pelos responsáveis dos diferentes setores.

Na sequência apresenta-se a descrição dos processos e práticas de gestão de pessoas identificados na empresa objeto de estudo.

4.3 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA PAMPEIRO

O trabalho de coleta e análise de dados ocorreu no período de junho e julho de 2019. Os dados foram coletados por meio de observação *in loco*, participação em reuniões, consulta em documentos e site da empresa, e, entrevista semiestruturada com o proprietário e a gerente administrativa da empresa. O objetivo foi de diagnosticar como se realizam os principais processos inerentes à Gestão de Pessoas.

Para fins de organização e sistematização, foram levantadas informações e descritos os procedimentos adotados pela empresa Pampeiro acerca dos seguintes processos: i) Recrutamento e Seleção; ii) Descrição de Cargos e Salários; iii) Integração e Socialização Organizacional; iv) Administração da Remuneração; v) Treinamento e Desenvolvimento; vi) Avaliação de Desempenho; vii) Higiene, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho.

4.3.1 Recrutamento e seleção

Em relação ao processo de recrutamento e seleção, etapa inicial e de significativa relevância na gestão estratégica de pessoas, a organização em estudo - segundo informações prestadas pelos gestores - normalmente adota duas formas:

- 1) a empresa divulga as vagas disponíveis no (SINE) da cidade;
- 2) a empresa mantém um banco de currículos que fica sob os cuidados da gerente administrativa.

Banco esse, utilizado para o recrutamento e seleção de pessoal, visto que são recebidos currículos - regular e pessoalmente - na organização, ou ainda, por meio de e-mail para contato disponibilizado no site da empresa. Quando há necessidade de preencher uma vaga, a gerente analisa os currículos constantes no banco de currículos, que são selecionados de acordo com os requisitos da vaga. No caso de não existir nenhum currículo que contemple o perfil exigido da vaga no banco de currículos, é feita a divulgação da referida vaga no SINE.

A partir do recrutamento de candidatos para a vaga pretendida, inicia-se a seleção, propriamente dita. Como a organização não possui um processo de seleção de pessoal estruturado, a seleção é feita pela gerente administrativa que entrevista os

candidatos, questiona as experiências anteriores e solicita algumas informações pessoais.

Outro item analisado pelos gestores é se se o candidato já possui alguma experiência anterior, se observa também o tempo em que o mesmo permaneceu em cada emprego anterior, bem como o que ela sabe a respeito da sua empresa. Segundo as palavras da gerente, “se quer trabalhar na sua empresa, tem que saber o mínimo dela pelo menos”. Na entrevista ainda, os candidatos são questionados sobre a função, a fim de detectar se possuem o conhecimento técnico necessário. As experiências anteriores e o conhecimento da função são os principais quesitos considerados na seleção. Dentre as principais dificuldades enfrentadas no processo de seleção, mencionadas pelos proprietários estão a falta de qualificação dos profissionais e a cultura de comprometimento com o trabalho.

Após a entrevista, gerente e proprietário da empresa definem o candidato que melhor corresponde à vaga. Os tramites legais para a admissão são coordenados pela gerente administrativa da empresa. O candidato recebe uma relação da documentação necessária para a admissão e com os documentos em mãos, a gerente agenda o Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) para o candidato selecionado. De posse dos documentos e o resultado do exame, a gerente encaminha toda a documentação para o escritório contábil dar continuidade nos trâmites legais de efetivação do contrato, momento em que o colaborador se torna apto a iniciar suas atividades junto a empresa.

4.3.2 Descrição de cargos e salários

No tocante a análise da descrição de cargos e salários, esta teve como base a investigação documental na organização. Os gestores apresentaram apenas uma listagem em que constavam os nomes dos colaboradores, o cargo ocupado, salário e o código que corresponde a função descrita pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

A partir dessa constatação, a gestora informou que quando necessita analisar a descrição sumária dos cargos existentes na empresa, ou tirar alguma dúvida a respeito, solicita ao escritório contábil, não possuindo nenhum material formalizado na empresa.

4.3.3 Integração e socialização organizacional

No processo de integração e socialização do novo colaborador, inicialmente o profissional é conduzido pela gerente administrativa por todos os setores da empresa, sendo apresentado aos demais colaboradores.

Na ocasião, a gerente vai informando sobre o funcionamento de cada setor; horários de entrada, saída e intervalo; atividades desenvolvidas; segurança e equipamentos de proteção individual (EPI) utilizados; o desenvolvimento do trabalho em equipe; a exigência do respeito entre os profissionais; a missão, visão e valores da empresa.

A missão, visão e valores foram criados pelo proprietário em conjunto com os gerentes de cada área, com base no que acreditam ser o foco do negócio e da gestão implantada e, por isso, de fundamental relevância que seja apresentada aos novos colaboradores. Segundo o proprietário, a empresa valoriza muito o processo de acolhimento do novo profissional.

4.3.4 Administração da remuneração

Referente à administração da remuneração, a empresa adotou, inicialmente, a política de remunerá-lo de acordo com o salário base da categoria a que está vinculada sindicalmente e de acordo com o cargo que ocupa, sendo reajustado anualmente pelo índice estipulado em Convenção Coletiva de Trabalho da categoria. Destaca-se que todos os colaboradores são contratados sob regime celetista e mensalista. Aos gerentes é acrescido uma gratificação na remuneração mensal, com base na responsabilidade da função exercida. A pretensão da empresa, no longo prazo, é implantar uma política salarial com incentivos aos colaboradores, considerando os méritos alcançados.

No que tange a compensação não financeira, fatores como o reconhecimento profissional, orgulho, qualidade de vida no trabalho, bom ambiente de trabalho identidade com a gestão, estes foram identificados como pontos de destaque no site da empresa e observado *in loco* nas relações interpessoais e clima vivenciado na organização.

A empresa não possui plano de carreira mas pretende implantar no futuro por achar extremamente necessário para o crescimento da empresa e principalmente do colaborador, visualizando o plano como um diferencial de fidelização junto à empresa.

Com relação aos benefícios a empresa oferece desconto diferenciado aos colaboradores na própria loja, descontos em consultas médicas e, no dia do aniversário são presenteados com uma folga.

4.3.5 Treinamento e desenvolvimento

O processo de treinamento e desenvolvimento é considerado de extrema relevância pelos gestores da empresa, tanto que cada novo colaborador, antes de começar suas atividades é treinado por outro profissional, já experiente na atividade, que repassa todos os procedimentos e acompanha o desempenho do colaborador, de dois a três dias ou mais, dependendo do caso, sendo supervisionado pelo gerente do setor.

As necessidades de novos treinamentos, segundo o proprietário, são identificadas pelos gerentes de cada setor. Entretanto, segundo o proprietário, a empresa vem “pecando” neste quesito porque não possui um plano elaborado de treinamentos para evitar gargalos, retrabalhos, má qualidade no acabamento, problemas que ocorrem, muitas vezes, pela falta de treinamentos específicos.

A empresa tem consciência que o treinamento de pessoas envolve diretamente o conhecimento e o esforço contínuo traz melhoria no desempenho organizacional.

4.3.6 Avaliação de desempenho

Em relação à avaliação de desempenho, segundo os gestores, não tem uma técnica específica, formal que seja utilizada por eles. O que é feito é a observação individual e diária por parte de cada gerente de setor, onde são detectados e evidenciados os pontos fortes e fracos de cada colaborador e as oportunidades de melhorias para os mesmos. Salientam ainda, que percebem a importância de uma avaliação de desempenho, afirmando ser uma das metas a ser implantada no futuro.

Segundo o proprietário, é através dessa avaliação que poderão acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores durante sua permanência na organização e

especificamente medir seu nível de competências, segundo a metodologia CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).

4.3.7 Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho

Ao diagnosticar os procedimentos relacionados à higiene e segurança do trabalho, verificou-se que a empresa contratou serviço terceirizado de um Técnico de Segurança do Trabalho. Além disso, a empresa tem realizado o PPRA (Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais), que tem por objetivo levantar os riscos existentes e propor mecanismos de controle.

O profissional contratado faz visitas à empresa e reuniões, quando necessário, com os profissionais, com objetivo de prevenir os acidentes, os atos inseguros, executar treinamentos sobre normas de segurança, inspecionar os dos equipamentos. Na admissão, o profissional recebe treinamento para a utilização dos EPIs. O profissional recebe todos os equipamentos de segurança exigidos por lei para exercer a sua função e solicita, sempre que necessário, novo EPI, sendo estes registrados na Ficha de controle de EPIs e entregue aos colaboradores.

A empresa também contratou serviço terceirizado de um médico do trabalho para fazer o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), que tem por objetivo identificar precocemente qualquer desvio que possa comprometer a saúde dos trabalhadores. O médico faz os exames admissionais e periódicos na Unimed da cidade, em local específico. Ainda, a empresa mantém CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), e não tem registrado acidentes de trabalho nos últimos anos.

Com relação às condições ambientais do trabalho, observa-se que a empresa tem iluminação direta, o nível de intensidade dos ruídos provocados pelas máquinas está dentro do permitido, o ambiente é arejado, não registrando umidade e mantendo a temperatura sempre agradável, já que a estrutura tem janelas e portas grandes, possibilitando bastante ventilação.

Não existe guarda ou vigilante, mas a empresa tem portão eletrônico na entrada principal do escritório e na entrada lateral para os funcionários e para carga e descarga dos fornecedores e compradores.

Evidencia-se uma preocupação com as pessoas e com o ambiente em que está inserido. A empresa estimula significativamente o bom ambiente de trabalho, o senso

colaborativo, a inovação, respeito, ética e conseqüentemente a qualidade de vida no trabalho. Um exemplo prático é que na Pampeiro, comemoram-se, juntos com profissionais e familiares, datas importantes como o Natal, a Páscoa, entre outros.

Por meio das entrevistas realizadas na empresa, foi possível constatar que seus processos de gestão de pessoas apresentam características que demonstram, dentre outros aspectos, falta de estruturação. Nada consta descrito em algum documento estratégico da organização, elas acontecem no dia a dia da gestão. Exemplificam esta constatação: o elevado grau de simplicidade e defasagem das técnicas de recrutamento e seleção utilizadas, a inexistência de um plano efetivo de cargos e salários, a oferta de treinamentos sem um prévio planejamento e a ineficiência no processo de comunicação da empresa.

Verificou-se também que vários aspectos referentes a empresas familiares possuem presença marcante na Pampeiro, sendo os principais a supervalorização afetiva em detrimento dos vínculos organizacionais, valorização da antiguidade, processo decisório centralizado, a provisão de cargos através de critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores em detrimento de produtividade ou qualidade do serviço.

Apesar do processo de gestão de pessoas na empresa não possuir uma estrutura formalizada e moderna, seu funcionamento ao longo dos anos tem indicado não apenas a sobrevivência da empresa, bem como possibilitado o crescimento e solidez no mercado em que atua.

Na seqüência, apresenta-se uma matriz de *SWOT* como ferramenta estratégica para alcance dos objetivos futuros.

4.3.8 Matriz SWOT

Os resultados de uma organização dependem muito da estratégia utilizada por ela. Ao contrário da natureza, as organizações podem utilizar a imaginação e a capacidade de raciocínio lógico de seus estrategistas para se diferenciarem das demais. A estratégia é a responsável pela geração de vantagens competitivas, e deve ser estruturada a partir de uma análise completa dos seus ambientes externo e interno (BARNEY; HESTERLY, 2009).

Como prospecção futura tendo em vista que a empresa planeja a estruturação e implantação do setor de RH, foi elaborada juntamente com os gestores, a Matriz Swot como ferramenta de apoio para o planejamento de gestão de pessoas.

A Matriz *SWOT* é uma ferramenta de gestão bastante difundida no meio empresarial para o estudo do ambiente interno e externo da empresa através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças às quais ela está exposta.

Além disso, percebe-se também, de forma clara e latente que num ambiente cada vez mais acirrado, as empresas mais frágeis não resistirão por muito tempo, pois as empresas mais competitivas estão continuamente desenvolvendo e aperfeiçoando novas capacidades e vantagens competitivas. (PORTER, 2004).

No Quadro 9 estão dispostos os pontos destacados pelos entrevistados como pontos fortes e fracos e, oportunidades e ameaças à indústria de confecções, a fim de servir de suporte para a elaboração do PGP.

Quadro 9: Matriz SWOT Pampeiro

Atividade: Indústria de Confecções	
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de recursos • Prédio próprio • Conhecimento do segmento • Equipe motivada • Mercado de Trabalho
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Carreira • Controles internos de pessoal • Gestor resistente a mudanças • Processo decisório centralizado no gestor • Treinamento e desenvolvimento de Pessoal • Avaliação de desempenho • Perda de pessoal para outras empresas
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar o setor de RH na própria organização • Contratar pessoal qualificado para gerir o setor • Manter equipe uniforme e qualificada • Crescimento Organizacional • Desenvolver e reter talentos • Implantar a metodologia CHA
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptações a novas tecnologias • Concorrência • Cultura • Qualificação Profissional

Fonte: Elaborado pela autora

É preciso destacar que o atual ambiente de negócios no qual as empresas estão inseridas é marcado pela grande competição, pela constante busca por

diminuição dos custos, além de melhorias de produtividade e foco em resultado. Isso faz com que as empresas busquem maiores informações para garantir seu retorno de investimento.

É fundamental que as empresas sejam capazes de elaborar estratégias amplas e sustentáveis que, quando bem executadas, resultarão em vantagens competitivas para organização, oportunizando a permanência no mercado gerando valor agregado e satisfação aos seus clientes.

Na sequência apresenta-se o plano de gestão de pessoas (PGP), produto final desenvolvido para a empresa de confecções Pampeiro.

4.4 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

De acordo com a classificação de eixos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o produto resultante dessa pesquisa enquadra-se no Eixo 1 (Produtos e Processos), na área 27 (Plano/Planejamento Estratégico), tendo em vista que fornece metodologias, ações e práticas para a gestão estratégica de pessoas para empresas de pequeno porte.

Dessa forma, o plano de gestão de pessoas (PGP) é um instrumento que possibilita ao gestor atentar para pontos estratégicos que devem ser geridos para melhor a performance dos seus colaboradores, estimular o comprometimento e o pertencimento organizacional, reter talentos e otimizar de forma geral, a gestão de pessoas.

Partindo dos conceitos teóricos que se relacionam à gestão estratégica de pessoas, o plano de gestão de pessoas (PGP) elaborado neste estudo, objetiva servir de ferramenta estratégica para a gestão do capital humano da EPP Bombachas Pampeiro, considerando que somente a realização das rotinas trabalhistas (burocráticas) e cumprimento das legislações pertinentes não é o suficiente para a empresa, sendo imprescindível direcioná-la à geração de valor, a partir de práticas, ações e estratégias que alinhem os objetivos individuais aos organizacionais, promovam a valorização do ser humano, a qualidade de vida no trabalho e maximizem os resultados da empresa.

4.4.1 Plano de gestão de pessoas Bombachas Pampeiro

Hoje, é indiscutível a relevância das pessoas no contexto organizacional. São elas a força motriz de qualquer organização e estão intimamente relacionadas com o sucesso ou insucesso organizacional. Pensar nessas pessoas (colaboradores) e promover o seu bem-estar e valorização, em todos os níveis e atribuições, é tarefa da empresa e de seus gestores. Por esse motivo foi desenvolvido o plano de gestão de pessoas para a empresa, compreendendo o período de dezembro de 2019 a dezembro de 2013.

As pessoas unem aspectos do trabalho a seu estilo de vida, buscando para além da recompensa financeira, a realização pessoal e profissional e, conseqüentemente, a felicidade. Elas querem aprender, compartilhar, crescer, fazer amizades, desenvolver competências, vivenciar novas oportunidades e experiências, transpor obstáculos, vencer os desafios, construir sonhos, atingir objetivos e metas. Neste contexto, não basta a empresa traçar objetivos organizacionais para perseguir. É preciso dispor de práticas e processos de gestão de pessoas devidamente planejados, integrados e alinhados às estratégias organizacionais, mas também aos interesses individuais dos colaboradores, a fim de motivá-los, comprometê-los e direcioná-los ao atingimento dos objetivos organizacionais e cumprimento da missão.

Assim, a finalidade desse plano de gestão de pessoas (PGP) é traduzir, em forma de ações, as práticas e processos relacionados à gestão do capital humano da “Bombachas Pampeiro”, no intuito de alcançar os objetivos organizacionais por ela traçados, respeitando e valorizando a sua tradição no mercado, sem deixar de lado a inovação.

Deseja-se que a Bombachas Pampeiro desfrute desse plano em prol do estímulo e desenvolvimento de profissionais competentes, motivados e comprometidos com a melhoria contínua da empresa, da gestão, do ambiente e da qualidade de vida no trabalho.

4.4.2 Objetivo do plano

Acreditando que as pessoas são a força motriz das organizações, esse plano de gestão de pessoas propõe auxiliar a Bombachas Pampeiro no cumprimento de sua

missão, visão e valores, caminhando para ser uma referência em gestão de pessoas em pequenas empresas e tendo competitividade no mundo atual.

O presente plano pode ser amplamente utilizado pelos gestores da empresa no seu fazer diário. Contudo, em sua elaboração, também se buscou incluir elementos que perpassam o cotidiano da empresa citada, de forma que outras corporações possam apropriar-se do conteúdo de forma a refletirem sobre suas técnicas, visando melhorias nas relações humanas, que configuram avanços na saúde, na economia, na cultura, enfim, em diversas áreas da sociedade.

4.4.3 Sobre o plano

A Gestão de Pessoas, de acordo com Claro e Nickel (2002), tem por objetivo ajudar a organização a alcançar seus ideais e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, a auto realização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

A construção deste PGP reflete a triangulação de estratégias de investigação, partindo do exame minucioso na literatura acerca dos modelos de gestão de pessoas já consagrados. Em seguida, foram levantados os modelos e ferramentas de gestão adotados pelas EPPs do Vale do Jaguari em estudo comparado com o que recomenda a literatura. Por fim, considerando a importância de se conhecer de forma aprofundada a empresa, objeto do estudo de caso, foi realizado diagnóstico das práticas e processos de gestão por ela adotados, levando em consideração suas particularidades.

A partir das estratégias de investigação utilizadas e de posse dos resultados obtidos, optou-se pelo uso da ferramenta 5W2H, como metodologia para estruturação e modelagem do PGP para as Bombachas Pampeiro. Segundo Aveni (2014), a ferramenta 5W2H constitui-se, no ato de planejar ações fundamentais ao alcance dos resultados estimados. Através dela, busca-se apresentar clareza naquilo que precisa ser feito, assim como, as descrições de como, quando, quem, onde e por que essas ações devem ser realizadas. No quesito “quanto”, foram estimados os custos que a empresa teria para alcançar as suas metas, no entanto, ressalta-se que estes valores necessitam ser atualizados no momento da implantação do PGP.

Para melhor compreensão do usuário, o PGP foi estruturado a partir de 7 (sete) eixos temáticos que se relacionam diretamente com a Gestão de Pessoas e que podem auxiliar a Bombachas Pampeiro a gerir de forma satisfatória seu capital humano. Esses eixos são assim distribuídos: i) Missão, visão e Valores; ii) Recrutamento e seleção; iii) Integração e socialização organizacional; iv) Descrição e análise de cargos; v) Administração da remuneração; vi) Treinamento e desenvolvimento; vii) Avaliação de desempenho; viii) Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

Destaca-se que um plano para ser vitorioso, além de bem planejado, estruturado e implementado, necessita ser avaliado, revisado e ajustado periodicamente. Por essa razão, enfatiza-se a importância do acompanhamento e avaliação das ações, práticas e ferramentas propostas nesse PGP, para o alcance de resultados satisfatórios. Esse plano possui ações planejadas para implementação até dezembro de 2023.

4.4.3.1 Missão, visão e valores

“Os novos tempos estão exigindo novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses tanto da organização como das pessoas que nelas atuam” (TACHIZAWA, 2011).

Neste tópico, destaca-se que a missão da empresa é “Comercializar produtos típicos regionais, que as pessoas tenham orgulho de possuir, garantindo qualidade e eficiência para suprir a demanda do mercado gaúcho”, sua visão é “ser a empresa que melhor entende e satisfaz as necessidades culturais do gaúcho, destacando-se através da comercialização de artigos típicos e produtos regionais em todo o Brasil” e seus valores são Honestidade, Ética, Transparência, Acolhida, Respeito e Ética.

Quadro 10 - Eixo missão, visão e valores

O QUE	Compartilhar com todos os colaboradores a missão, visão e valores da empresa.
QUEM	Presidente e gerente administrativa.
ONDE	Na própria empresa e nos meios de divulgação externos, utilizados pela mesma.
QUANDO	Novembro de 2019 a outubro de 2021.
POR QUÊ	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer laços afetivos e de cooperação na equipe; - Estimular o sentimento de pertencimento nos colaboradores; - Valorizar aquele funcionário que, nas práticas diárias, desempenha suas funções com atitudes condizentes com a missão/visão/valores da empresa; - Divulgar a marca da empresa na mídia, reforçando a missão e visão para todos os seus <i>stakeholders</i>.
COMO (atividades / processo)	<ul style="list-style-type: none"> - Reunir os colaboradores e compartilhar a missão, visão e valores da empresa; - Afixar cartazes na empresa expondo a missão/visão/valores para visualização diária e fixação na mente dos colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros; - Criar <i>cards</i> para as mídias digitais para a exteriorização da missão/visão, permitindo reconhecimento e identificação com a empresa por parte dos seus públicos de interesse (<i>stakeholders</i>); - Presentear os colaboradores, em festividades diversas, com brindes que contenham a missão/visão/valores expressos; - Criar um espaço de diálogo e troca de ideias com os colaboradores, presencialmente ou via <i>e-mail</i>, para ouvi-los periodicamente.
QUANTO	<ul style="list-style-type: none"> - Criação/diagramação/impressão de 10 cartazes (R\$ 200,00); - Criação de 3 <i>cards</i> para mídias digitais (R\$ 150,00); - Brindes (R\$ 1.000,00). Valores anuais.

Fonte: elaborada pela autora

4.4.3.2 Recrutamento e seleção

“Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (IVANCEVICH, p. 154).

Antes de passarmos à tabela elaborada no presente tópico, entende-se, conforme Gil (2007), que no recrutamento e seleção o gestor precisa ser capaz de atender aos usuários internos e externos, manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas, proporcionar à organização colaboradores capacitados e motivados, preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho, agregar valor aos colaboradores, à empresa e aos clientes, atuar como agente de mudança, reconhecer as pessoas como parceiras da organização, proporcionar competitividade à organização, manter um comportamento ético e socialmente responsável.

Quadro 11- Eixo recrutamento e seleção

O QUE	Recrutar e selecionar pessoas éticas, qualificadas, comprometidas e adequadas ao cargo/vaga disponível.
QUEM	Gerente administrativa.
ONDE	Na própria empresa.
QUANDO	Dezembro de 2019 a dezembro de 2023.
COMO (atividades / processo)	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar a descrição sumária de todos os cargos contemplados na empresa, conforme previsto na CBO- Classificação Brasileira de Ocupações; - Definir as competências necessárias a cada cargo/função existente na empresa, utilizando-se da metodologia CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), discriminando os critérios e indicadores para cada uma das categorias do CHA, no intuito de melhor definir o perfil desejado para cada cargo/função, sempre levando em consideração os objetivos organizacionais, sua missão e visão para os cargos/funções da empresa; - Utilizar-se de recrutamento misto (interno e externo), de forma a valorizar e propiciar aos colaboradores que já compõem o quadro, oportunidades de crescimento, ao mesmo tempo, que o recrutamento externo possibilita uma oxigenação à empresa por meio de colaboradores com novos pensamentos, visões diferenciadas e inovadoras, sem vícios já padronizados; - Conhecer e se apropriar das ferramentas ou técnicas utilizadas em um processo seletivo, por exemplo: entrevistas, provas situacionais, provas específicas, dinâmicas de grupos, testes psicológicos etc.; - Planejar as atividades de recrutamento/seleção com antecedência, contemplando os objetivos da organização a médio e longo prazo, no intuito de cumprir com a missão e alcançar os resultados esperados; - Divulgar as vagas/cargos disponíveis em mídias digitais, meios de comunicação (televisão, jornais, rádios), além de empresas especializadas em recrutamento e seleção e no próprio SINE- Sistema Nacional de Empregos.
QUANTO	<ul style="list-style-type: none"> - Software de recrutamento e seleção (R\$ 1.500,00); - Criação de <i>posts</i> divulgando vagas (R\$ 600,00). Valores anuais
SUGESTÕES	<ul style="list-style-type: none"> - A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada em processos de seleção. Para Knapik (2008), o entrevistador procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e habilidades. - Segundo o mesmo autor, as provas situacionais têm, como objetivo ver como o candidato se comportaria diante de uma situação real do dia-a-dia de trabalho (p. 152). - As provas específicas consistem em testar os conhecimentos e competências relacionadas à área de trabalho. - Conforme Knapik (2008), as dinâmicas de grupo são técnicas para explorar vivências realizadas com um grupo de candidatos, com a realização de exercícios específicos quando são observados determinados comportamentos dos participantes. - Para Carvalho (2007, p. 43), os testes psicológicos devem ser utilizados quando se quer traçar um perfil das características psicológicas do candidato.

Fonte: elaborada pela autora

4.4.3.3 Integração e socialização organizacional

“Conjunto de processos pelos quais um novo colaborador aprende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento requeridos pela organização” (ULRICH, 2002).

Quadro 12 - Eixo integração e socialização organizacional

O QUE	Moldar os comportamentos individuais do novo colaborador aos objetivos, missão e cultura da empresa.
QUEM	Presidente, gerente administrativa, gerentes de setores e toda a rede colaborativa.
ONDE	Na empresa e em ambientes não-formais.
QUANDO	Dezembro de 2019 a outubro de 2023.
POR QUÊ	<ul style="list-style-type: none"> - Promover o relacionamento interpessoal; - Promover a disseminação da cultura organizacional; - Reduzir a rotatividade dos profissionais; - Valorizar a imagem da organização.
COMO (atividades / processo)	<ul style="list-style-type: none"> - Ter um profissional (agente de socialização) responsável por conduzir o processo junto ao novo colaborador, assim, ele se sentirá integrado e poderá ter um <i>feedback</i> a partir do agente de socialização; - Instruir os novos colaboradores sobre o ambiente de trabalho: cultura da empresa, missão/visão/valores, atividades realizadas, desafios, estilo de administração, entre outros aspectos; - Integrar o novo colaborador a sua equipe de trabalho, de forma natural, cordial e agradável, impactando positivamente na percepção do novo colaborador; - Repassar ao novo funcionário tarefas desafiadoras e motivadoras mas, que estejam de acordo com o que descreve seu cargo e perfil; - Promover treinamentos e meios de integração, através de um programa formalmente estruturado, com o fim de familiarizar o colaborador com a empresa; - Organizar atividades integrativas, como exemplo, confraternização dos aniversariantes do mês; - Fazer uma pesquisa sobre o clima organizacional e elaborar ações para disseminar a cultura no dia a dia da organização; - Enviar <i>posts</i> sobre a cultura e informações sobre a empresa via <i>whatsapp</i> a todos os colaboradores.
QUANTO	<ul style="list-style-type: none"> - Hora/trabalho colaborador (R\$ 31,50), baseou-se em salário de (R\$ 1.210,00) repassado pela empresa. - Treinamento de integração através de dinâmica de grupo (R\$ 12.000,00- equipe contratada); - Uma confraternização mensal em comemoração aos aniversários (R\$ 12.000,00/ano); - Criação de 2 cards para <i>whatsapp</i> ao mês, totalizando 24 ao ano (R\$50,00 cada); - Hora/técnica profissional de Administração para realizar pesquisa (R\$ 122,67). Valores por hora/anuais

Fonte: elaborada pela autora

No item como, sugeriu-se a elaboração de peças publicitárias para disseminar a cultura da organização. Assim, entende-se que a cultura organizacional de uma empresa pode ser aprendida através da história sobre a empresa, depoimentos sobre dificuldades vencidas, além dos eventos diversos e disseminação de seus símbolos, como a logomarca.

4.4.3.4 Descrição e análise de cargos

“É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades que envolve” (DUTRA, 2002).

Knapik (2008) considera que as competências de um indivíduo são classificadas por conhecimento (o saber), habilidade (saber fazer) e atitude (características pessoais que levam o indivíduo a colocar em prática). Todas essas características que formam as competências de cada indivíduo devem ser comparadas com todas as características que o cargo exige.

Quadro 13 - Eixo descrição e análise de cargos

O QUE	Descrever cada cargo, constando todas as atividades que o colaborador desempenhará, suas responsabilidades, sua posição no organograma funcional, o perfil desejado (habilidades e atitudes), formação exigida, a forma e a composição da remuneração, entre outros aspectos.
QUEM	Gerente administrativa e colaborador capacitado para a tarefa.
ONDE	Na própria empresa.
QUANDO	Março de 2020 a dezembro de 2023.
POR QUÊ	Para o gestor da empresa ter clareza das funções desempenhadas por seus colaboradores, possibilitando o recrutamento e seleção de candidatos de forma mais eficiente e eficaz, reduzindo a rotatividade e promovendo a retenção de talentos. Ainda, para que a empresa esteja adequada à realidade do mercado no que se refere aos cargos exercidos e a remuneração paga aos seus colaboradores.
COMO (atividades / processo)	<ul style="list-style-type: none"> - Por meio de profissional qualificado, desenhar o organograma funcional, definindo a posição dos cargos contemplados na organização. Partir da descrição sumária dos cargos prevista na CBO, complementado a descrição de acordo com as estratégias (objetivos organizacionais, missão/visão /valores) e particularidades da empresa; - Descrever o cargo com linguagem simples, contendo os seguintes pontos: título do cargo, sumário das atividades desempenhadas, principais responsabilidades do cargo, eventuais comunicações que podem ocorrer entre o cargo descrito e outros cargos. Considerar habilidades, atitudes e competências mentais, aspectos físicos, responsabilidades e condições de trabalho. É importante fazer referência aos aspectos extrínsecos, ou seja, os requisitos que o cargo impõe ao seu ocupante; - Ter clareza dos conceitos e termos que envolvem a descrição e análise de cargos, como a exemplo das definições de Pontes (2005): i) <u>Tarefa</u> (atividade desenvolvida por uma pessoa na organização); ii) <u>Função</u> (conjunto de tarefas designadas às pessoas na organização); iii) <u>Cargo</u> (somatório das funções semelhantes quanto à natureza da tarefa executada e com as especificações requeridas aos ocupantes); - Analisar e redefinir constantemente os cargos a fim de acompanhar as tendências do mercado e as mudanças na própria organização; - Reunir-se com os gestores para definir pontos importantes.
QUANTO	<ul style="list-style-type: none"> - Hora/trabalho colaborador (R\$31,50), baseou-se em salário de (R\$ 1.210,00) repassado pela empresa. - Compra de livros/<i>download</i> de artigos sobre o assunto (R\$150,00); - Impressão do documento com a análise dos cargos (R\$20,00). Valores anuais.

Fonte: elaborada pela autora

Também foi elaborado um modelo de formulário de descrição de cargos, no caso, para o cargo de vendedor, de forma que a utilização do mesmo se estenda aos demais cargos, demonstrado no quadro 14.

Quadro 14- Modelo de formulário descrição de cargos

 VENDEDOR EM COMÉRCIO VAREJISTA		
NUMERO CBO: 5211-10		
LOCAL: Bombachas Pampeiro		
		
ORGANOGRAMA		
MISSÃO DO CARGO: Vender mercadorias no estabelecimento, auxiliando os clientes na escolha.		
DESCRIÇÃO DO CARGO CONFORME A CBO: Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha. Controlam entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas. Informam sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Abastecem pontos de venda, gôndolas e balcões e atendem clientes em lojas e mercados. Fazem inventário de mercadorias para reposição. Elaboram relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.		
CONHECIMENTOS Cultura organizacional Informática Noções de higiene	HABILIDADES Atuação integrada Criatividade Organização Boa comunicação	ATITUDES Proatividade Disciplina Comprometimento
EXPERIÊNCIA	No mínimo seis meses.	
FORMAÇÃO	Ensino médio completo.	

Fonte: elaborada pela autora, com pesquisa no site do Ministério do Trabalho.

4.4.3.5 Administração da remuneração

“Remuneração é o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço” (TACHIZAWA, 2001).

Para uma melhor compreensão acerca da tabela deste tópico, Krauter (2009) diz que as recompensas organizacionais financeiras dividem-se em diretas (salário direto, prêmios e comissões) e indiretas (férias, gratificações, gorjetas, horas extras, 13º salário, adicionais, decorrências financeiras dos benefícios concedidos) e as não-financeiras são: oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções, liberdade e autonomia no trabalho.

Para Gheno e Berlitz (2011) os principais tipos de remuneração estratégica são: remuneração por resultados (bonifica o funcionário quando este atinge as metas que

lhe foram propostas), participação nos lucros (contemplar funcionários com parcelas dos lucros em certo período contábil), distribuição de ganhos (distribuição de gratificações e premiações para recompensar funcionário por seu esforço extra para aumentar receita ou reduzir custo), plano de bonificação (concede participação acionária ao funcionário quando apresenta bom desempenho), pacote de benefícios sociais (auxílios com finalidade específica), previdência complementar (contribuições periódicas para complementação à aposentadoria dos funcionários) e remuneração por competências (identifica e avalia o nível de conhecimento, habilidades e atitudes de cada indivíduo no desempenho de suas tarefas).

Quadro 15 - Eixo administração da remuneração

O QUE	Estabelecer um sistema de remuneração estratégica, considerando fatores para além do financeiro e estruturando-o a partir do equilíbrio interno (hierarquia de cargos) e equilíbrio externo (mercado).
QUEM	Presidente, gerente administrativa, contador.
ONDE	Na própria empresa e em escritório contábil.
QUANDO	Dezembro de 2019 a março de 2023.
POR QUÊ	- Definir um modelo/ política de remuneração com o fim de otimizar a gestão de pessoas, permitindo a avaliação de cargos e salários baseada em critérios técnicos; - Captar e reter colaboradores de forma mais qualificada e atrativa.
COMO (atividades / processo)	- Analisar o valor pago no mercado ou organizações do mesmo porte localizadas na região e após, definir uma política salarial, considerando as atribuições exigidas no cargo, os aspectos obrigatórios por Lei, alinhados aos propósitos da empresa no longo prazo. Destaca-se que a política salarial definida deve ser flexível de ajustes, revisada constantemente, avaliando se os resultados estão de acordo com o esperado e previamente planejado. A prática pode levar em consideração a ênfase na produtividade ou em questões mais ligadas ao capital intelectual (WOORD e PICARELLI, 2004); - Construir um sistema de recompensas organizacionais financeiras e não-financeiras para a empresa, a partir dos cargos existentes nela e observando o mercado; - Elaborar um plano de remuneração estratégica alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, procurando recompensar os colaboradores, que comprometidos, contribuem para a maximização dos resultados da organização.
QUANTO	Honorário contador (R\$2.785,00).

Fonte: elaborada pela autora

Figura 8 - Tabela que exemplifica cálculo de remuneração de vendedores

Nome	Avaliação final		Premiação + comissão						Remuneração
			Pontos	Prêmio	Comissão	DSR	Total	Salário garantido	
Atendente 1	100%	Excelente	100	500,00	600,00	275,00	1.375,00	1.358,43	2.773,43
Atendente 2	150%	Excelente	150	1.000,00	800,00	450,00	2.250,00	1.358,43	3.608,43
Atendente 3	50%	Ruim	50	0,00	400,00	100,00	500,00	1.358,43	1.858,43

Fonte: Elaborada pela autora

4.4.3.6 Treinamento e desenvolvimento

“Um programa de educação e treinamento deve ser sempre um processo contínuo e dinâmico, visando promover a melhoria da atuação funcional e a satisfação pelo trabalho realizado” (OLIVEIRA, 2006).

Chiavenatto (2014) considera que o treinamento é o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar a atividade das pessoas e conseqüentemente, o desempenho organizacional. O desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização. Treinamento seria ferramenta; desenvolvimento, um processo.

Quadro 16 - Eixo treinamento e desenvolvimento


O QUE	Estabelecer um projeto voltado à capacitação (treinamento e desenvolvimento) dos colaboradores.
QUEM	Psicólogo (a), gerente administrativa, gerentes de setores.
ONDE	Na própria empresa e através de cursos externos.
QUANDO	Dezembro de 2019 a outubro de 2023.
POR QUÊ	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificar técnica e emocionalmente os colaboradores para o desempenho de suas funções; - Otimizar a performance individual e coletiva dos colaboradores; - Desenvolver competências e motivar os colaboradores à busca contínua de novos conhecimentos e habilidades; - Instigar os colaboradores ao desenvolvimento de atitudes éticas, proativas e de comprometimento com a empresa, com os colegas e clientes.
COMO (atividades / processo)	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o modelo estratégico da empresa, quais são as metas de aprendizagem e performance necessárias à força de trabalho; - Identificar gargalos e planejar ações (treinamentos) para sua resolução; - Elaborar um plano de treinamento que contemple: apoio da direção, cooperação dos chefes, material qualificado e estratégico, equipamentos e instalações confortáveis para promoção dos treinamentos; instrutores qualificados e motivados; definição estratégica dos participantes e prioridade de demanda; avaliação dos resultados do treinamento (<i>feedback</i>) aos participantes e envolvidos. - Identificar as demandas (tipos) de treinamento e aperfeiçoamentos necessários a fim de elaborar proposta clara e objetiva, prevendo, número de participantes, metodologia (técnicas a serem aplicadas), data, duração e local do treinamento, forma de avaliação dos resultados; - Unir atividades de treinamento e desenvolvimento pessoal, visando à qualificação do indivíduo e da equipe, despertando nos colaboradores o que eles possuem de melhor.
QUANTO	<ul style="list-style-type: none"> - Honorário psicólogo (R\$ 186,00); - Investimento em possíveis palestrantes (R\$ 5.000,00); - Cursos diversos (R\$ 5.000,00). Valores anuais.

Fonte: elaborada pela autora

Abaixo, ainda que de forma bastante rudimentar, foi elaborado um modelo de treinamento, exemplificando o mesmo a partir da equipe de vendas. Para tal, utilizou-

se a ferramenta 5W2H, pois, como já mencionado neste trabalho, ela possibilita planejar ações fundamentais ao alcance dos resultados estimados.

Quadro 17 - Modelo de treinamento

	Desenvolvimento e treinamento Equipe de vendas
POR QUÊ?	Descrever o objetivo do treinamento.
O QUE?	Definir a temática do treinamento.
QUEM	Definir o público-alvo, quem deve receber o treinamento.
COMO	De que maneira o treinamento será conduzido? Especificar se por palestra, curso, seminário etc.
QUANDO	Quando deverá ser realizado o treinamento. Se de forma constante ou em determinado momento.
ONDE	Definir onde será realizado o treinamento.
QUANTO	Estabelecer quanto se pode investir no treinamento.

Fonte: elaborada pela autora

4.4.3.7 Avaliação de desempenho

“O ato de avaliar, se bem desenvolvido, resulta no sucesso do avaliado e da organização” (RABAGLIO, 2004).

Quadro 18- Avaliação de desempenho

O QUE	Estruturar o sistema de avaliação de desempenho.
QUEM	Presidente, gerente administrativa, gerentes de setores, psicólogo (a).
ONDE	Na própria empresa.
QUANDO	Dezembro de 2019 a julho de 2023.
POR QUÊ	<ul style="list-style-type: none"> - Para medir a <i>performance</i> dos colaboradores e auxiliar na tomada de decisão (demissão, troca de função, promoção), detectando gargalos de ordem individual e/ou em equipes, que necessitam de treinamentos específicos, atenção e acompanhamento; - Estimular os colaboradores a melhorar seu desempenho, sua produtividade e seu potencial, suas habilidades e competências; - Servir de suporte às promoções funcionais por meritocracia.
COMO (atividades / processo)	<ul style="list-style-type: none"> - Conforme Miranda e Silva (2002), responder as seguintes perguntas na estruturação do sistema de avaliação: por que medir, exigindo clareza acerca da missão, o que medir, exigindo que os principais campos de força vigentes na empresa sejam apresentados e entendidos e como medir; - Estudar os métodos de avaliação existentes e optar pelo modelo mais adequado à realidade e estilo da empresa; - Definir quais indicadores serão medidos, qual o propósito de cada indicador, qual o peso/nota atribuída a cada indicador e qual a situação ideal de <i>performance</i> para cada cargo/função. Os indicadores a serem utilizados são termômetros dentro da empresa, apontando o que tem dado certo e o que precisa de novas estratégias. Eles devem gerar informações relevantes, claras e relacionadas ao objetivo da avaliação de desempenho. Exemplos: nível de assiduidade dos profissionais, nível de produtividade diária, nível de satisfação no trabalho etc.; - Elaborar a ferramenta de avaliação. Ao optar-se por questionário aplicado, este deve considerar os objetivos a que se propõe a avaliação- saber exatamente aonde se quer chegar é o primeiro passo para elaborar as perguntas certas e conduzir a avaliação-, definir com clareza a escala de avaliação- para que a análise de desempenho possa

	<p>ser mensurada e sirva de base para ações de melhoria. A definição de escalas é importante para que possa ser possível demonstrar por meio de gráficos e apresentações como está o desenvolvimento da equipe e é importante ter um parâmetro para que, na próxima avaliação, os resultados sejam comparados e identificados os pontos de melhora;</p> <p>- Dar <i>feedbacks</i> aos colaboradores sobre a avaliação, pois a análise da <i>performance</i> gera um material rico, ajudando na melhoria do trabalho do colaborador.</p>
QUANTO	<p>- Honorário psicólogo (R\$186,00);</p> <p>- Hora/trabalho colaborador (R\$31,50), baseou-se em salário de (R\$ 1.210,00) repassado pela empresa.</p>

Fonte: elaborada pela autora

Nesse eixo, junto ao tópico como, apresentou-se a necessidade de estudar os métodos de avaliação existentes e optar pelo modelo mais adequado à realidade e estilo da empresa. A título de sugestão de metodologias e ferramentas de avaliação de desempenho que a empresa pode adotar, elenca-se os seguintes métodos: método de escalas gráficas (escala de valores de desempenho dividida em graus e estes graus terão um valor em pontos e isso é que irá avaliar se o colaborador é ótimo, bom, regular, sofrível ou fraco), método de índices críticos (avaliação dos pontos fortes e fracos do avaliado), método comparativo entre pares (comparação entre os colaboradores em cada aspecto elencado como desempenho pela organização), método de escolha forçada (formulário organizado em bloco de duas ou quatro frases onde o avaliado irá escolher de maneira forçada qual a frase que melhor se aplica ao seu desempenho), método da administração por objetivos (a avaliação se dará pela realização ou não das metas e objetivos traçados), método da avaliação 360 graus (quem dá os *feedbacks* são as pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte da sua rede de relacionamento), avaliação por competência (identifica e mensura as competências dos colaboradores e consegue demonstrar a necessidade de desenvolvimento).

A seguir, se apresenta como exemplo.

Figura 9 - Avaliação 360 graus



Fonte: Rabaglio (2004).

4.4.3.8 Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho

“Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho” (FRANÇA E RODRIGUES, 2002).

Quadro 19 - Eixo higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho

O QUE	Prevenir acidentes de trabalho, doenças ocupacionais e/ou outros agravantes à saúde do trabalhador e promover a qualidade de vida no trabalho.
QUEM	Gerente administrativa, técnico de segurança do trabalho, médico do trabalho/empresa de medicina do trabalho e saúde ocupacional, membros da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho).
ONDE	Própria empresa, cursos externos e empresa de medicina do trabalho/saúde ocupacional.
QUANDO	Dezembro de 2019 a outubro de 2023.
POR QUÊ	Constituir um ambiente de saúde e bem estar, que assegurem qualidade de vida no trabalho.
COMO (atividades / processo)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar fatores de riscos que levam à ocorrência de acidentes e doenças ocupacionais, avaliar seus efeitos na saúde do trabalhador e propor medidas de intervenção técnica a serem implementadas nos ambientes de trabalho; - Listar e discutir as condições propícias e importantes que devem ser adotadas para um bom desenvolvimento das atividades no trabalho, observando os seguintes aspectos: i) Ambiente físico de trabalho- iluminação, ventilação, temperatura, ruídos, conforto; ii) Ambiente psicológico de trabalho- (inter)relacionamentos humanos agradáveis, atividades motivadoras, estilo de gerência democrática e participativa, eliminação de possíveis fontes de estresse, envolvimento pessoal e emocional; iii) Aplicação de princípios de ergonomia- máquinas e equipamentos adequados às características humanas, mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas, ferramentas que reduzem a necessidade de esforço humano; iv) Saúde ocupacional- diagnóstico e prevenção das doenças ocupacionais a partir do estudo e controle das variáveis “homem e seu ambiente de trabalho”; - Promover a conscientização dos colaboradores sobre os riscos que envolvem suas atividades, a necessidade do uso de equipamentos de proteção individual e coletiva, o cumprimento das regras e normas de Segurança no Trabalho e a promoção da qualidade de vida no trabalho; - Implantar o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, de acordo com o que determina a Norma Reguladora (NR7) do Ministério do Trabalho e Emprego; - Identificar riscos através do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais conforme determinação da NR 9 do MTE; - Estabelecer metodologias a fim de atenuar os riscos ambientais ou eliminá-los, através da implantação de medidas administrativas, equipamentos de proteção coletiva e/ou individual; - Implantar melhorias nos aspectos ergonômicos e ambientais do local de trabalho, visando à prevenção de problemas de saúde, o aumento do bem estar e a produtividade dos colaboradores; - Realizar um diagnóstico na área de saúde da empresa, por meio de questionários/entrevistas, com suporte de profissionais da área. A partir dos dados, tratar os problemas por ordem de urgência/prioridade; - Promover encontros entre os trabalhadores e profissionais de saúde, para que discutam e reflitam sobre assuntos de saúde, especialmente àqueles que a empresa perceba como prioritários; - Estimular a realização de campanhas sociais de caráter preventivo e informativo sobre temáticas relevantes para a sociedade, como por exemplo: campanha sobre o câncer de mama (Outubro Rosa); amamentação (Agosto Dourado); câncer de próstata (Novembro Azul); suicídio (Setembro Amarelo); Aids; Síndrome de Down; Autismo; Doenças sexualmente transmitidas; Alcoolismo; Tabagismo; Drogas ilícitas; Diabetes; entre outras temáticas.
QUANTO	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento para utilização de EPI's para todos os funcionários (R\$30,00 cada funcionário); - Contratação de técnico de segurança do trabalho (R\$15.600,00); - Medicina do trabalho (R\$7.200,00); - Materiais para divulgação de campanhas como cartazes, cards digitais, cartões (R\$2.400,00). <p>Valores anuais.</p>

Fonte: elaborada pela autora

4.4.3.9 Conclusão

O conteúdo de PGP foi produzido pela mestrandia Liane Maria Panerai Gavioli e pela professora Berenice Wbatuba, do Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, campus Santo Ângelo.

Como proposto inicialmente, foram sugeridas ações, processos e metodologias que servirão de ferramenta para otimizar a gestão de pessoas da EPP “Bombachas Pampeiro”, e, conseqüentemente, a imagem e os resultados econômico-financeiros desta.

Entende-se, que embora este PGP tenha sido idealizado para a empresa em estudo, este pode ser utilizado por outras empresas do mesmo porte, adaptando-se à realidade e particularidades das empresas. Destaca-se que a qualificação na gestão das empresas, em especial na gestão estratégica do capital humano, não só impulsionará melhor desempenho na performance e resultados da empresa, como contribuirá de maneira significativa e potencial com o desenvolvimento das regiões em que estas se encontram inseridas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazer uma gestão estratégica de pessoas, num cenário competitivo, repleto de imprevisibilidades e adversidades de todas as ordens, torna-se cada vez mais imprescindível às organizações, independentemente de seu ramo de atuação e porte. O presente trabalho partiu da premissa de que as organizações precisam investir na gestão de pessoas, disseminando e vivenciando a sua cultura da maneira mais eficaz possível, para criar um diferencial competitivo e reter os talentos.

Visando atingir o objetivo geral proposto, que foi de identificar ações, práticas e ferramentas de gestão estratégica de pessoas, que atendam aos objetivos organizacionais de uma EPP do vale do Jaguari (RS), o estudo perpassou por várias etapas. Inicialmente o estudo investigou acerca dos modelos e ferramentas de gestão de pessoas adotadas pelas pequenas e médias empresas do Vale do Jaguari, com o intuito de subsidiar na elaboração do Plano de Gestão de Pessoas e, assim, atendendo ao primeiro objetivo específico.

Nesse ponto, destaca-se que a grande maioria das pequenas empresas pesquisadas no Vale do Jaguari, se utiliza na medida do possível e de forma fragmentada, de algumas práticas de gestão de pessoas, não se constituindo desse modo, em processos completos e sistematizados. Foi constatada a necessidade de rever estas práticas de forma a defini-las para salientar a sua importância dentro das organizações.

Na sequência, foi realizado o estudo de caso na empresa Pampeiro, momento em que realizaram-se alguns encontros prévios com o proprietário da organização a fim de consignar o aceite e viabilidade da aplicação da pesquisa. Na sequência, ocorreram várias visitas com a aplicação de entrevistas semiestruturadas e análise documental, que permitiram a identificação de todos os processos de gestão de pessoas praticadas pela mesma. O diagnóstico realizado apontou claramente para as dificuldades enfrentadas pela EPP, especialmente relacionadas a alta rotatividade de pessoal, o que reforça a necessidade e desafio de futura estruturação e implantação da área de gestão de pessoas, a fim de instigar o sentimento de pertença em seus colaboradores, motivando-os à alta performance na execução das funções, gerando maior satisfação no trabalho, comprometimento e, conseqüentemente, proporcionando melhores resultados para a organização e para o próprio colaborador.

Nesse sentido, o Plano de Gestão de Pessoas (PGP) elaborado, apresentada práticas e ferramentas que possibilitem a otimização da gestão e dos resultados organizacionais num todo, desde a implantação de práticas e ações diferenciadas, melhoria de indicadores econômico-financeiros e de responsabilidade social, redução nos índices de absenteísmo e rotatividade voluntária das pessoas, como a melhoria na qualidade de vida de todos envolvidos, por meio de práticas de gestão de pessoas inovadoras e focadas no desenvolvimento e crescimento profissional e organizacional.

Essa dissertação contribui com os estudos teóricos desenvolvidos na área de gestão estratégica de pessoas, sobretudo no que se refere a valorização do fator humano nas organizações e às práticas e ferramentas de gestão disponíveis na literatura. O estudo contribui, igualmente, na resolução de um problema enfrentado pela maioria das pequenas empresas, qual seja, a falta de profissional ou área estruturada para realizar a gestão estratégica de pessoas, visto que o PGP elaborado, permite a implantação de práticas, processos e ferramentas em empresas do mesmo porte ou ramo, desde que realizadas as adequações necessárias e pertinentes a cada organização, pois acredita-se, fortemente, que o conhecimento deve ser compartilhado.

Finalmente, entendendo que toda a pesquisa científica apresenta limitações, destaca-se que a coleta de dados referente a pesquisa de campo, contempla apenas empresas de pequeno porte do Vale do Jaguari, o que pode não representar a realidade da maioria das pequenas empresas. Assim pesquisas futuras futuros poderão envolver empresas de outras regiões ou de porte diferenciado

Por fim, almeja-se que este trabalho de pesquisa seja de fato implementado na organização em questão e que incentive o desenvolvimento de outras pesquisas empíricas, com a finalidade de analisar e qualificar a área da gestão estratégica de pessoas para as organizações.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: a análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. Tese – Escola de engenharia de São Carlos. São Paulo, 2013.

AMARAL, R.M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva**. 2006. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

ARAUJO, L. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2016.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

BERGAMINI, C.W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BERTELLI, SANDRA BENEVENTO. **Gestão de pessoas em administração hospitalar**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2004.

BEUREN, I. M., Silva, M. Z., & Mazzioni, S. (2014). **Remuneração dos executivos versus desempenho das empresas**. *FACES Revista de Administração*, 13(2), 8-25. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2014V13N2ART1556>.

BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. (Org.). **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BITTENCOURT, DÊNIA FALCÃO DE. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

BOHLANDER.G., SNELL S., SHERMAN A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.547 p.

BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Cadastro geral de empregados e desempregados: Evolução de Empregos do CAGED - EEC. Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego>>. Acesso em: 24 set. 2018.

_____. **Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em 31 de março de 2019.

_____. Ministério do Trabalho. **Normas Regulamentadoras**. 2017 Disponível em <<http://trabalho.gov.br/index.php/seguranca-e-saude-notrabalho/normatizacao/normas-regulamentadoras>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

_____. Ministério do Desenvolvimento Planejamento e Gestão. **Norma visa mais segurança no trabalho para o servidor público**. 2015. Disponível em: Acesso em: 31 mar. 2019.

_____. Presidência da República do Brasil. **Decreto nº 6.833 de 29 de abril de 2009**: Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. 2009. Disponível em: Acesso em: 31 mar 2019.

BRANDÃO, C. J., ROSA, L., & JUNIOR, S. (2012). **Remuneração estratégica** como forma de responsabilidade social interna um estudo de caso em um comércio de telecomunicações em Tangará da Serra-MT. Revista UNEMAT de Contabilidade.

CARDON, M. S.; STEVENS, C. E. Managing human resources in small organizations: What do we know? **Human Resource Management Review**, v. 14, n. 3, p. 295 – 323, 2004.

CARVALHO, A. V. **Funções Básicas do Sistema de RH**: atrair, escolher e preparar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

CERVO, A. L.; SILVA, R. da; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica** 6, ed, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007. 242p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Segunda Edição, Totalmente Revista e Atualizada. Editora Campus, 2005.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011b.

_____. **Gerenciamento com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____, **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. 6ª. Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

_____. **Os Novos desafios da Gestão de Pessoas**. 2011, Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/66806312/Gestao-de-Pessoas-Chiavenato-Capitulo-01>> Acessado em: 15 Out. 2018

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão do Capital Humano**. p. 17-32, 2002: Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf> Acessado em 19 nov. 2018 19h

CHIANG, F. F., & BIRTCH, T. A. (2012). **The performance implications of financial an Asian Nordic comparison**. Journal of Management Studies, 49(3), 538-570

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2006. 581p.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DELWING, Eduardo B. **Segurança do Trabalho I**. Curso Técnico em Segurança do Trabalho 2002.

DEMO, P. **Habilidades e competências no século XXI**. São Paulo: Mediação, 2011.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall 2003.

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. M. A.; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências**: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. Revista de Administração Contemporânea, v.1, jan-mar. 2000.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

_____. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FERNANDES, Bruno Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

FERREIRA, Patricia Itala, **Gestão por competência**. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. 7ª ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, A. C. **As pessoas na organização**. 15. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____, A.C. e ARELLANO B., Eliete. **Qualidade Vida no Trabalho**: o comportamento das pessoas na organização. 2.ed. São Paulo: Editora Gente,2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GHENO, R., & BERLITZ, J. (2011). **Remuneração estratégica e pacote de benefícios**: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. Revista de Administração da UFSM, 4(2), pp. 268-287.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena Empresa no Brasil**. São Paulo, 1995. EDUSP, 107p.

GONÇALVES, Renata Francieli. **Políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares: um estudo na cidade de Santa Rosa**. 2015. Dissertação (Mestrado). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí, 2015.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10 ed. Porto Alegre. AMGH, 2011.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008. 234p.

KRAUTER, E. (2013). **Remuneração de executivos e desempenho financeiro: um estudo com empresas brasileiras**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 7(3), 259-273. <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v7i3.988>

KRAUTER, E., & Souza, A. F. (2013). **Executive compensation and corporate financial performance: empirical evidence on Brazilian industrial companies**. Journal of Modern Accounting and Auditing, 9(5), 650-661.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1988. 238 p.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José Administração: **princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

LAKATOS, E M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010

LAPOLLI, J. **Mapeamento de competências: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de sistemas**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós- Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2010.

LEME, Rogério. **Seleção e entrevista por competências com o inventário comportamental**: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

_____. **Gestão por competências** no setor público. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

_____. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MALDANER, Iandra Souza et al. **Treinamento e desenvolvimento**: aproximando pessoas. Revista de Ciências Gerenciais, v. 13, n. 18, p. 43-55, 2015.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Administração da remuneração**: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais, benefícios. São Paulo: Thomson, 2002.

MARTINS, G de A. THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica** para ciências sociais aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 361 p.

MATIAS, P. J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, Fauze Najib. **Os motivos que levam as pequenas empresas a morte**. Disponível em: <<http://www.fauze.com.br/htm/Artigos.aspx?ano=1988>>. Acesso em 03 de abril de 2019.

MATTOS, Ubirajara Aluizio de Oliveira et al. **Higiene e Segurança do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MAZZA, A. M.; PANDOLFI, F. T.; CLARO, L. B.; MARTINS, P. L. P.; CARVALHO, L. G. de. **A importância do departamento de recursos humanos em micro e pequenas** empresas calçadistas da cidade de Franca – SP. 2013. 14 f. Uni-FACEF, Franca. 2013.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, L; SILVA, J. **Medição de desempenho**. In: SCHIMIDT, P (Org). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C.; HEXSEL, A. **Estratégias organizacionais bem-sucedidas e estratégias em gestão de pessoas**. Revista de Estudos de Administração (UNIJUÍ), v. 1, p. 145-170, 2009.

MTE. **Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO)**: Norma Regulamentadora Nº 07. Salvador: MTE, 2015. Disponível em: . Acesso em: 20 mar. 2019.

_____. Maria Odete. **Gestão por competência**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

OLIVEIRA, Marco A. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. Coordenação: Gustavo G. Boog, Magdalena T. Boog. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PEIXOTO, Neverton Hofstadler. Curso **técnico em automação industrial**: segurança do trabalho. 3. Ed - Santa Maria - RS: Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, 2011 Disponível em: Acesso em: 20 mar. 2019.

PERES, Olívia Cristina; MARQUES, Jéssica Meireles. **Fatores que Influenciam a Satisfação dos Colaboradores em Diferentes Setores de uma Empresa**. Universidade Paulista – UNIP. Santos – SP. 2014.

PONTELO, J. F.; CRUZ, L. A. M. **Gestão de pessoas**: manual de rotinas trabalhistas. 6. ed. Brasília: Senac, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUEIROZ M. A. C.; SIQUEIRA B. S.; FIGUEIREDO D. M., NOVAES J. F. **Gestão de pessoas e clima organizacional**: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção ENEGEP, 2008, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre, 2008.

QUEIROZ, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 4 ed. São Paulo: Educator, 2001.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

RIBEIRO, Ivano et al. **Práticas de Gestão de Pessoas: Uma Análise a Partir da Percepção de Gerentes e não Gerentes**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 6, n. 1, p. 01-22, 2015.

ROCHA, Eduardo Peixoto, **Gestão de pessoas por competências: um enfoque gerencial**. 2.ed. São Paulo: Editora Alínea, 2016

RUZZARIN, R. et al. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SANTOS, C. M. **Estratégias das micro e pequenas empresas portuguesas para retenção de trabalhadores (estudo exploratório)**. 2015. 56 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa - Portugal. 2015

SANTOS, Lucas Maia dos; FERREIRA, Aurélio Marques; FARIA, Evandro Rodrigues de. **Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas Adotadas por Micro e Pequenas Empresas**. Revista de Administração da UNIMEP, v.7, n.3, Setembro / Dezembro - 2009.

SCHMIDT, Carla Maria; DREHER, Marialva Tomio. **Gestão Estratégica e Perfil Empreendedor: O Caso de Uma Empresa de Tintas da Cidade de Toledo/Pr**. Revista Expectativa, vol. 05, nº 5. Toledo - PR. 2006.

SEBRAE 2016. **Análises mensais do faturamento das MPEs no Brasil**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/faturamento-mensal-mpemaio2016.pdf>>Acesso Em: 18 de março de 2019.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013**. 6. ed./ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. - Brasília, DF; DIEESE, 2014.

SERPE, L. F. **Proposta de metodologia de requisitos para a inovação em micro e pequenas empresas**. 2014. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa. 2014

SILVA, I.S. **Da Gestão Estratégica de Pessoas: Indivíduos e as Organizações**. Santa Cruz do Sul, 2006.

SINYASHIKI, O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, M.T. L. et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SOUZA, A. C. A. de; VIEIRA, R. de C.; PACHECO, Y. G. **Recrutamento e seleção em micro e pequenas empresas**. 2014. 44 f. Monografia (Graduação em Administração) - FAPI, Pindamonhangaba. 2014.

SPINOLA, A. W. **Gestão de pessoas e tecnologia da informação: um estudo com as pequenas, médias e grandes empresas no ramo comercial na cidade de Santarém**

- Pará. 2014. 135 f. Dissertação – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Lisboa. 2014.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor C., FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: FGV, 2001

TONET, H. C. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos.** 2.reimpr. Rio de Janeiro: FGV, 2014. 162p. (Série Gestão Estratégica e Econômica de Negócios).

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** 7.ed./6.reimpr. São Paulo: Futura, 2002. 340p.

VALEN, L. N. V. **A gestão das micro e pequenas empresas familiares.** Inovação: A chave para o sucesso empresarial. 2014. 37 f. Monografia (Graduação em Administração) - FAPI, Pindamonhangaba. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VIVIAN, J.; PIZOLOTTO, M. F. **A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas** de Três Passos/RS. 2014. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - UNIJUÍ, Três Passos/RS. 2014.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.** www.psicologia.com.pt. 1-8 p.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por Habilidades** e por Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A

PESQUISA SOBRE PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO VALE DO JAGUARI

Você está sendo convidado (a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: “Gestão Estratégica de Pessoas - Um Estudo de Caso em uma empresa de Pequeno Porte”, elaborado pela mestrandia Liane Gavioli do Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Câmpus Santo Ângelo, sob orientação da professora Dra Berenice B. R. Wbatuba. O objetivo principal dessa pesquisa é Elaborar um Plano de Gestão de Pessoas (PGP), que atenda às particularidades estratégicas de uma EPP do Vale do Jaguari (RS). Por essa razão, você é convidado a participar da pesquisa com o propósito de construir fundamentos empíricos sobre a prática de gestão de pessoas nas empresas desta região. Você será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. A sua participação é voluntária e você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. A participação no estudo não acarretará custos para você e, de igual forma, não oferecerá nenhuma compensação financeira adicional. Em caso de dúvidas poderá contatar a pesquisadora pelo fone 55 996528694 ou e-mail liane.gavioli@gmail.com, a professora orientadora pelo e-mail: bwbatuba@san.uri.br ou ainda, o Comitê de Ética da URI Santo Ângelo (055) 3313-7917, Prédio 20.

Bloco I - Perfil da empresa e Gestor/proprietário

1) Setor econômico de enquadramento:

- () primário- agricultura, pecuária, extração mineral e/ou vegetal
- () secundário - indústria; () secundário- comércio; () indústria e comércio
- () terciário - prestação de serviços

2) Tipo de empresa:

- () Empresário individual

- () Sociedade empresária; () Sociedade anônima- S/A; () Sociedade Ltda
 () Sociedade simples - profissões regulamentadas

3) Ramo de atividade: _____

4) Faturamento Anual: _____

5) Tempo de atuação: _____

6) Número de colaboradores na empresa: _____ Caged

7) Cargo/função na empresa:

- () proprietário; () proprietário-gestor
 () Gerente/ diretor: () geral; () produção e/ou comercialização; () finanças;
 () RH/Depto Pessoal

8) Formação:

- () fundamental; () ensino médio incompleto; () ensino médio completo; ()
 ensino superior incompleto; () ensino superior completo; () Pós -Graduação

Bloco II- Gestão de Pessoas

1) Quem é responsável pela gestão de pessoas na empresa?

- () Proprietário/Diretor () Setor de Recursos Humanos () Psicólogo
 () Escritório terceirizado () Outro. Qual? _____

2) A empresa possui Plano de Gestão de Pessoas?

- () Sim () Não () Em partes

3) Quais os principais pontos/eixos que devem ser contemplados num plano de gestão, na sua visão? Marque três opções:

- () Objetivos organizacionais (missão, visão, valores)
 () Cargos e salários existentes na organização
 () Descrição das funções desempenhadas na organização
 () Competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) exigidas do colaborador
 () Objetivos e metas a cumprir (curto e longo prazo)
 () Outros: _____

Bloco III – Recrutamento, Seleção de Pessoas

1) Quando sua empresa precisa encontrar novos colaboradores por quem é realizado este processo?

- Pelo proprietário ou gestor da empresa
- Por profissional qualificado - Psicólogo
- Pelo responsável do RH da empresa
- Por pessoal terceirizado - escritório contábil
- Outro: _____

2) Quais as técnicas utilizadas para a seleção de pessoas na sua empresa:

- Entrevistas dirigidas ou livres com cada candidato
- Testes de aptidões gerais e específicas
- Técnicas para avaliação em grupo
- Provas de conhecimentos gerais e específicos
- Testes práticos de desempenho
- Análise de currículo
- Indicação de profissionais ou pessoas de influência
- Testes de personalidade (psicológicos)
- Outro: _____

3) A empresa possui a descrição sumária dos cargos existentes/contratados?

- Sim Não Alguns

4) Tem conhecimento da metodologia baseada no conjunto de competências, denominada de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes)?

- Sim Não Em partes

5) Em caso afirmativo da resposta anterior, a empresa possui indicadores para cada uma das categorias do CHA para utilizar em processos de seleção de pessoas, de acordo com o cargo a ser selecionado? Quais indicadores?

- Sim Não
- Alguns. Quais indicadores?
- Sim ou alguns, quais indicadores? _____

Bloco IV – REMUNERAÇÃO

1) Quais são os componentes da remuneração na sua empresa?

- () Atende os pisos salariais das categorias e/ou salário mínimo vigente;
- () Vantagens e benefícios extras quando do alcance de metas estipuladas;
- () Participação nos resultados (lucros);
- () Base nas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) atribuídas ao cargo/função;
- () Plano de carreira progressivo (mérito e antiguidade);
- () Remuneração por unidade de produção ou serviço ou atividade;
- () Outro: _____

Bloco V - CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES

1) A empresa realiza/promove capacitações/treinamentos aos colaboradores?

- () Sim () Não () Eventualmente

2) Se sim ou eventualmente de que tipo?

- () Técnico específico () Normas e Rotinas internas () Desenvolvimento Individual () Normas e legislação geral () Outros. Quais? _____

3) Com que frequência realiza treinamentos?

- () Somente na entrada do novo colaborador
- () Mensal
- () Semestral
- () Anual
- () Outro: _____

Bloco VI - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1) A empresa realiza avaliação de desempenho?

- () Sim () Não () Em partes

2) Se sim ou em parte, de que forma é realizada essa avaliação?

- () Avaliação 180 graus, com *feedback*
- () Direta e formalmente: superior –colaborador
- () De maneira informal, quando o gestor verifica a atividade desenvolvida pelo colaborador (diária, semanal ou mensalmente).
- () Outro: _____

3) Qual a periodicidade com que realiza essa avaliação?

- () Não há períodos definidos
- () Uma vez ao ano
- () A cada 6 meses
- () Mensalmente
- () Outro

4) Qual o principal fim da avaliação de desempenho para sua empresa?

- () Identificar as fragilidades dos colaboradores e propor ações/treinamentos
- () Identificar qualidades para aumento de remuneração ou promoção de cargos
- () Identificar padrões de comportamento
- () Para tomada de decisão (desligamento ou transferência de colaboradores)
- () Outro: _____

Bloco VII - HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

1) A empresa possui programa ou política de segurança/higiene e qualidade de vida no trabalho estruturado?

- () Sim () Não () Em partes

2) O que a empresa possui relacionada a questão anterior?

- () CIPA () PPRA () PCSMO () SIPAT () Brigada de Incêndio
- () Normas internas de segurança () Pesquisa de clima organizacional
- () Caixa de sugestões e reclamações () Outros

Bloco VIII - DESLIGAMENTO DO COLABORADOR

1) Como se dá o processo de desligamento de colaborador na sua empresa?

- () Feito por pessoal qualificado - Psicólogo organizacional
- () Pelo gestor da empresa
- () Responsável pelo RH da empresa
- () Pessoal terceirizado - escritório contábil
- () Outro: _____

2) Quais são as questões que a empresa analisa ao proceder uma demissão?

- () Eficiência e eficácia na execução da atividade
- () Comportamento
- () Trabalho em equipe
- () Empregabilidade (se a pessoa se recoloca no mercado de trabalho com facilidade)
- () Tempo de trabalho (emprego) na empresa
- () Remuneração

3) A empresa oferece alguma benefício aos colaboradores? Podendo ser remuneração total ou parcial?

- () Creche
- () Refeição
- () Transporte
- () Refeitório
- () Local para descanso
- () Auxílio Educação

APÊNDICE B

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA ROTEIRO ORIENTATIVO PARA IDENTIFICAR O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

BLOCO 1 - PERFIL DOS GESTORES/PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA

- Nome dos Gestores/Proprietários?
- Qual o cargo/ função que ocupa?
- Qual sua formação?
- Idade
- Tempo em que se encontra na instituição?

BLOCO 2 - IDENTIFICAÇÃO/PERFIL DA EMPRESA

- Qual o nome da empresa (jurídico e fantasia)?
- Data de fundação
- Tipo de empresa
- Ramo de atividade
- Faturamento Anual
- Qual o número de colaboradores na instituição e como são divididos os setores?
- Existe organograma?
- A empresa possui visão, missão e valores definidos formalmente?

BLOCO 3 - IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

- A empresa possui algum modelo de gestão de pessoas? Como funciona este modelo?
- Como é realizado o recrutamento e seleção de pessoas pela empresa? O recrutamento é interno ou externo para a vaga/cargo disponível?

- Como a empresa seleciona o candidato à vaga? Que técnicas de seleção utiliza? Como se dá o processo? (Possui banco de currículos, entrevista estruturada, testes psicológicos, dinâmicas de grupo)
- A empresa possui descrição de cargos e salários?
- São observadas o perfil adequado ao cargo, conforme descrição prevista na CBO (Código de Ocupação Brasileira)?
- A decisão final de contratação do candidato é feita por quem? De que forma?
- Quais os procedimentos adotados para integrar o novo colaborador na empresa? Como é realizada e quem a conduz?
- Quais as principais dificuldades enfrentadas na gestão de pessoas de sua empresa? (Falta de qualificação? Rotatividade de pessoal? Falta de comprometimento? Ausência no trabalho? Problemas de relacionamento entre colaboradores? Pouca habilidade interpessoal dos colaboradores?)

REMUNERAÇÃO

- a) A empresa possui alguma política de remuneração? Qual? De que forma procede?
- b) A empresa oferece benefícios aos colaboradores? Que tipos?
- c) A empresa possui plano de carreira ou pretende implantar?
- d) A empresa remunera aos colaboradores por competência?

TREINAMENTOS E DESENVOLVIMENTO

- a) São realizados treinamentos (técnicos) específicos para o exercício da função? De que forma isso ocorre?
- b) A empresa realiza o plano de desenvolvimento individual e coletivo para seus colaboradores? Como é realizado?
- c) A empresa tem conhecimento de técnicas de desenvolvimento pessoal e organizacional?

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- a) A empresa faz algum tipo de avaliação de desempenho do colaborador? Em que momento? De que forma? Com é medido esse desempenho?

- b) Qual o seu entendimento sobre a metodologia CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)? A empresa possui descrição das competências necessárias aos cargos/funções?
- c) É oferecido algum tipo de recompensa aos colaboradores com boa performance na organização?

HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO / QUALIDADE DE VIDA

- a) A empresa possui programa ou política de segurança/higiene e qualidade de vida no trabalho estruturado? (CIPA, PCMSO, PPRA) Como funciona este processo?
- b) A empresa tem conhecimento dos riscos inerentes aos cargos/funções exercidas? Fornece todos os EPI'S e EPCs (Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva) aos colaboradores?
- c) Existe fiscalização por parte da própria empresa para garantir a qualidade de vida de seus colaboradores? Como é feito este processo?