

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

BRUNA FISCHBORN ATZ

**PRÁTICAS EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO EM UMA
EMPRESA CALÇADISTA NO VALE DOS SINOS**

NOVO HAMBURGO

2014

Bruna Fischborn Atz

**PRÁTICAS EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO EM UMA
EMPRESA CALÇADISTA NO VALE DOS SINOS**

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação no curso MBA – Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Ms. Luciane Wolf

Novo Hamburgo

2014

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 Definição do Problema.....	3
1.2 Objetivos	4
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1 Evolução da Gestão de Recursos Humanos	6
2.2 O Sistema de Recursos Humanos e seus Processos	8
2.3 Papéis na Prática de RH	14
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	15
3.1 Delineamento da Pesquisa	15
3.2 Definição da Unidade de Análise e participantes da pesquisa	15
3.3 Técnicas de Coleta de Dados.....	16
3.4 Técnicas de Análise de Dados	17
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	18
4.1 Processos em Recursos Humanos	18
4.1.1 Agregar Pessoas.....	18
4.1.2 Aplicar Pessoas.....	19
4.1.3 Recompensar Pessoas	21
4.1.4 Desenvolver Pessoas.....	22
4.1.5 Manter Pessoas	23
4.1.6 Monitorar Pessoas	24
4.2 Modelo de Gestão de Recursos Humanos	25
4.3 Aspectos Potenciais e a Desenvolver em Recursos Humanos	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA GRUPO GERENTES	30
APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA GRUPO FUNCIONÁRIOS	31
APÊNDICE C – ROTEIRO ENTREVISTA GESTORA RH	32

1 INTRODUÇÃO

Tratada com a devida importância, a Gestão de Recursos Humanos está em constante evolução nas organizações, e influenciando diretamente aspectos como cultura, motivação, índice de produção, entre outros. Neste contexto, se torna essencial o empenho das empresas para estruturar e manter o sistema de Gestão de RH.

Nas últimas décadas houve uma mobilização para a padronização dos processos e melhoria contínua. Baseado nisso, cabe a função de RH preocupar-se com as pessoas e suas capacidades, tendo uma visão estratégica. Porém, no Brasil, o papel estratégico é mais difundido entre empresas de grande porte, enquanto as empresas de pequeno e médio porte ainda apresentam um papel ultrapassado, representado por um Departamento Pessoal (ARBOITE, 2008).

Este cenário vem, ao longo dos anos, gerando estudos e pesquisas no meio acadêmico brasileiro sobre questões relacionadas aos modelos adotados por empresas de diversos portes, assim como os processos de RH nelas adotados. Visando entender estes conceitos, definiu-se a questão deste estudo, que é identificar o modelo de Gestão de Recursos Humanos e verificar como está estruturado o sistema de RH e suas práticas na empresa ABC.

A pesquisa será feita junto a empresa ABC, que atua no ramo de produção de calçados há mais de 20 anos. A matriz da empresa está localizada em Campo Bom – RS, onde trabalham cerca de 280 colaboradores e concentra-se o centro de logística e administração, além do setor de criação e desenvolvimento de calçados.

Com base na percepção das lideranças, colaboradores e do próprio RH, este estudo analisará as práticas em gestão de recursos humanos da empresa ABC. Para isto, descreve as práticas de RH, identifica as percepções aspectos potenciais e a desenvolver na organização.

1.1 Definição do Problema

A história nos mostra que a área de recursos humanos tem se mostrado sensível e influenciável pelas transformações vivenciadas pelo sistema social, sendo este entendido como diversos grupos neles inseridos (BITENCOURT, 2010).

A Calçados ABC foi fundada nos anos 90, na cidade de Campo Bom - RS.

Atualmente a empresa possui três marcas próprias e desde 2000 tem uma parceria com uma empresa de calçados esportivos. Nesta unidade está concentrado o setor de amostras e desenvolvimento técnico de todas as marcas. A produção dos sapatos concentra-se na filial, que está localizada no Ceará.

A empresa atua em um mercado cada vez mais concorrido, o segmento calçadista, além disto, trabalha com um cliente que tem um alto nível de exigência na área das humanas. Outro fator importante é a necessidade dos funcionários da empresa, que buscam maior quantidade de treinamentos, mais benefícios e questionam sobre a falta de plano de cargos e salários na empresa. Baseado nesta realidade, surge a seguinte questão problemática:

Qual o modelo de Gestão de Recursos Humanos e quais práticas adotadas na Calçados ABC?

1.2 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral analisar as práticas em Gestão de Recursos Humanos da empresa ABC, com base percepção das lideranças, colaboradores e o próprio RH.

Para atingir o objetivo geral, foram constituídos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as práticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa;
- Identificar a percepção dos líderes, colaboradores e RH sobre as práticas em Recursos Humanos.
- Identificar aspectos potenciais e a desenvolver, e propor contribuições à Gestão de Recursos Humanos.

O tema deste estudo foi escolhido devido ao interesse da pesquisadora em auxiliar no desenvolvimento da área de recursos humanos na empresa e também porque é prioritário para o desenvolvimento profissional da aluna, que hoje vê a necessidade de profissionalizar as práticas em recursos humanos.

Este estudo será muito importante para a empresa, pois em 2013 foi realizada uma pesquisa de clima, que apontou diversos pontos a melhorar na área de RH. Desde então, a empresa vem trabalhando para suprir essas necessidades e essa pesquisa pode auxiliar neste processo.

Com os resultados dessa pesquisa, a empresa poderá identificar o modelo e

as práticas de RH nela utilizados, o que facilitará as correções nas estratégias de RH, suprimindo as necessidades da organização e dos seus colaboradores.

No capítulo seguinte apresenta-se o levantamento teórico, que define os quatros modelos de RH e sintetiza-se o sistema de RH e seus seis processos, bem como define o papel dos gestores na área de RH.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como objetivo abordar assuntos como a evolução das práticas de RH e suas práticas atuais.

No primeiro capítulo são apresentados os quatro modelos de RH, no segundo o sistema de RH e os seus seis processos, no terceiro os papéis na prática de RH.

2.1 Evolução da Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos é uma função fundamental para as organizações, destacada por autores como Marras (2000), Lacombe (2005), Chiavenato (2008), entre outros. Segundo Ribeiro (2005), em uma época de grandes desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o de modo eficiente e eficaz na busca de produtos e serviços inovadores.

Dessa forma, o objetivo principal da área de Recursos Humanos é alcançar a excelência organizacional, o que se deve ao modo como as empresas conseguem fazer com que as tarefas sejam realizadas e como elas tratam o seu pessoal. Porém, para chegar a este patamar de importância, a área passou por um processo de evolução (ULRICH, 2000).

Albuquerque (1988), Marras (2000) e Froehlich (2010), destacam quatro principais modelos da evolução das práticas de Gestão de Pessoas, que são: departamento de pessoal, gestão do comportamento humano, gestão estratégica de recursos humanos e gestão de pessoas por competências.

O primeiro modelo, segundo Froehlich (2010), teve início no século XIX, foi denominado de Departamento Pessoal (DP) e marcado pela inflexibilidade e frieza do chefe, onde um bom profissional era alguém com boa saúde física e que produzisse o seu máximo. Marras (2000) aponta que nesta época os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob enfoque contábil, onde se controlava as entradas e saídas para comprovar a mão-de-obra.

No Brasil, principalmente entre pequenas e médias empresas, a Gestão de Recursos Humanos está ainda neste modelo de Departamento Pessoal, sendo o objetivo é proporcionar o cumprimento da legislação trabalhista (ARBOITE, 2008).

O segundo modelo denomina-se gestão do comportamento humano e teve início em 1930, sendo definido como o modelo que passou a considerar aspectos comportamentais do funcionário. Milkovich e Baudreau (2000, p. 501) trazem como características deste modelo:

Baseado na autonomia do empregado (em contraste com o controle sobre ele), enriquecimento de funções, emprego vitalício e altos investimentos na socialização dos empregados e relações de remuneração a longo prazo. O moral passou a ser um indicador básico do sucesso, e tornou-se amplamente aceita a ideia de RH como um conjunto integrado de atividades projetadas para ajudar os empregados e a organização a atingirem seus objetivos.

O terceiro modelo se refere à Gestão Estratégica de Pessoas, que iniciou no final da década de 1970. Conforme Albuquerque (1998), esse modelo foi introduzido devido às preocupações de longo prazo das empresas com os seus funcionários e também com os negócios derivados do seu próprio planejamento estratégico. Para se tornar estratégica, a área de recursos humanos teve que desenvolver seus subsistemas, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

O último modelo apontado por Froehlich (2010) é denominado de Gestão de Pessoas por Competências. Segundo Arboite (2008), foi na década de 80 que este modelo começou a ser disseminado no contexto das organizações, Arboite (2008, p. 31) aponta ainda que:

Na modernidade, a noção de competências surge para atender novas necessidades oriundas da própria mudança do contexto do trabalho, que deixa de significar exclusivamente o uso da força física para a realização de tarefas e passa a dar ênfase na aplicação de capacidades intelectuais e comportamentais das pessoas frente ao inusitado e às demandas situacionais oriundas do ecletismo vivido pelas organizações.

No modelo de gestão de pessoas por competências, a área de recursos humanos visa integrar os seus processos para acompanhar a velocidade das mudanças e estratégias da empresa. Já os gestores, possuem um papel vital, pois devem ser os condutores do processo, que se refere à capacidade de articulação das competências dos indivíduos e das competências coletivas com as competências organizacionais (FROEHLICH, 2010).

Contudo, evidencia-se que mesmo com esta evolução nos modelos de Gestão de Recursos Humanos ainda existem empresas que estão apenas iniciando este processo. Conforme Chiavenato (2008), este desenvolvimento depende de vários aspectos organizacionais, como a cultura, a estrutura, as características do

contexto ambiental, do negócio, dos processos internos, do estilo de gestão e de uma infinidade de outras variáveis.

Visto que o modelo de Gestão de Recursos Humanos está vinculado a vários aspectos organizacionais, observa-se que não há um modelo que se adapte a todas as organizações. Ressalta-se também, que as empresas podem ter características de mais de um modelo, ou mesmo que podem estar em fase de transição de um modelo para o outro.

Além do conhecimento dos modelos de gestão de RH, é importante apresentar o sistema de recursos humanos e seus processos, pois o sistema implementado consolida o modelo de gestão de RH.

2.2 O Sistema de Recursos Humanos e seus Processos

O sistema de recursos humanos é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, dividido em seis processos conforme Chiavenato (2008): agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar, como mostra a Figura 1.

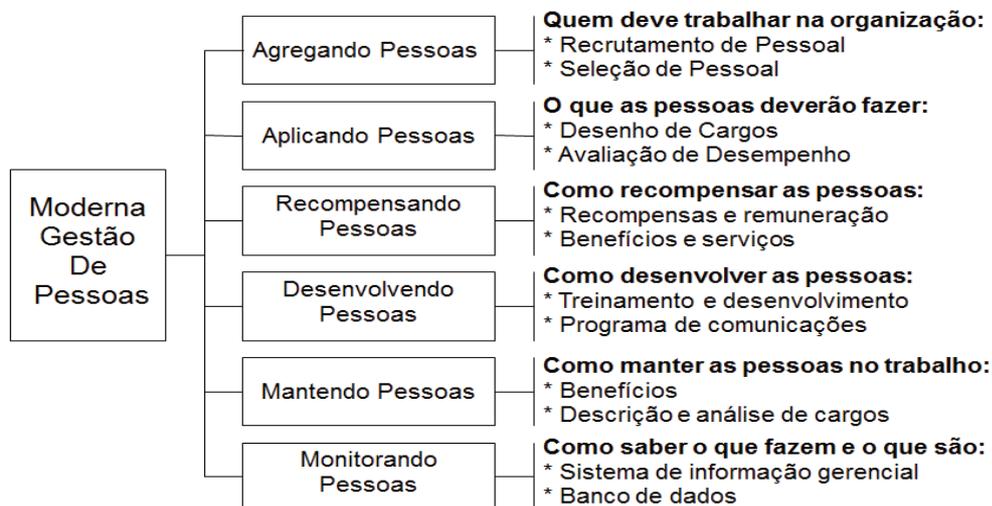


Figura: Os principais processos de Gestão de Pessoas
Fonte: Chiavenato (2008, p, 19)

Na visão de Chiavenato (2008), o processo de agregar pessoas é o que capta pessoas para trabalhar na empresa. Este processo inclui o recrutamento, que é captação de talentos, e a seleção de pessoas, que é a definição do melhor candidato para a vaga.

Recrutamento é definido por Ribeiro (2005) e Gil (2007), como um sistema que visa atrair candidatos qualificados e que dá subsídio para o processo de

seleção, já que, se não houver candidatos com potencial não há como efetuar o restante do processo. Lacombe (2005), Gil (2007), França (2009), entre outros autores, dividem o recrutamento em dois, o interno e o externo. O recrutamento externo consiste em buscar candidatos no mercado de trabalho, que não têm vínculo com a organização, já o recrutamento interno busca profissionais que já atuam na empresa e que visam um crescimento profissional.

Lacombe (2005) aponta como exemplos algumas opções de métodos de recrutamento externo: anúncios na mídia (jornais e rádios), avisos na porta da empresa, informação em quadro de avisos, indicações, apresentação espontâneas para cadastro geral, agências de emprego, intercâmbio com outras empresas, anúncios em revistas técnicas e empresas de *headhunting*, que são agências especializadas em vagas de nível executivo.

A segunda etapa do processo agregar é a seleção. Ribeiro (2005) e Lacombe (2005) definem seleção como a escolha da pessoa certa para o cargo certo, isto é, definir o melhor perfil para o cargo dentre aqueles candidatos recrutados. Os autores colocam ainda que uma boa seleção considera não só a vaga atual, mas também a possibilidade do candidato se desenvolver dentro da empresa. Quanto aos processos de seleção, há uma variedade de possibilidades de etapas, como por exemplo, entrevistas, aplicação de testes e exame médico o que depende da necessidade de cada organização (MARRAS, 2000).

Desta forma, ressalta-se que as ferramentas de recrutamento e seleção são de suma importância para a organização, já que é nesta etapa que são captados os futuros talentos que trabalharão na empresa. Além disto, uma seleção ineficaz traz prejuízos como gastos com treinamento, perda de candidatos qualificados por fazer a escolha errada, desmotivação dos funcionários, no caso do recrutamento interno, entre outros.

O segundo processo citado por Chiavenato (2008, p.16) é o aplicar pessoas, definido como:

Os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.

O quadro 1 apresenta uma síntese deste processo:

Ferramenta	Descrição
Desenho Organizacional e Desenho de cargos	Envolve especificamente a descrição dos cargos, focando o conjunto de tarefas e atribuições que devem ser desempenhadas, a quem o ocupante do cargo irá se reportar, a quem o ocupante irá liderar e etc. (CHIAVENATO, 2008)
Análise e Descrição de Cargos	Descrição de cargos contempla todos os tipos de informações relevantes, como por exemplo, salário, benefícios, local de trabalho, horário, atribuições e atividades da função. (RABAGLIO, 2001)
Orientação das Pessoas e Avaliação de Desempenho	Avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite diagnosticar e analisar os resultados obtidos por um funcionário ou por um grupo, baseado na descrição dos conhecimentos, metas e habilidades. (MARRAS, 2000).

Quadro 1 – Processo aplicar

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008), Rabaglio (2001) e Marras (2000).

Vale ressaltar ainda que a avaliação de desempenho traz benefícios importantes para a organização, como por exemplo:

- Definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- Identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
- Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- Promover o autoconhecimento e autodesenvolvimento dos empregados;
- Obter subsídio para remuneração e promoção;
- Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios (GIL, 2007, p. 149).

Logo, destaca-se a importância da integração entre as ferramentas do processo aplicar. Um exemplo desta integração é a importância da descrição de cargos para que haja uma boa avaliação de desempenho, pois assim os critérios a serem avaliados ficam claros tanto para o avaliador quanto para o avaliado.

O terceiro processo citado por Chiavenato (2008, p. 16) é o recompensar, definido pelo autor como “os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais”.

Chiavenato (2008) divide a remuneração em três componentes, que são a remuneração básica, os incentivos salariais e os benefícios, como mostra a figura 2. A remuneração básica é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular, sendo mensal ou por hora. Os incentivos salariais são concedidos sob diversas formas, como por exemplo, através de bônus e participação nos resultados. O terceiro componente constitui-se nos benefícios, que são as vantagens

concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários.

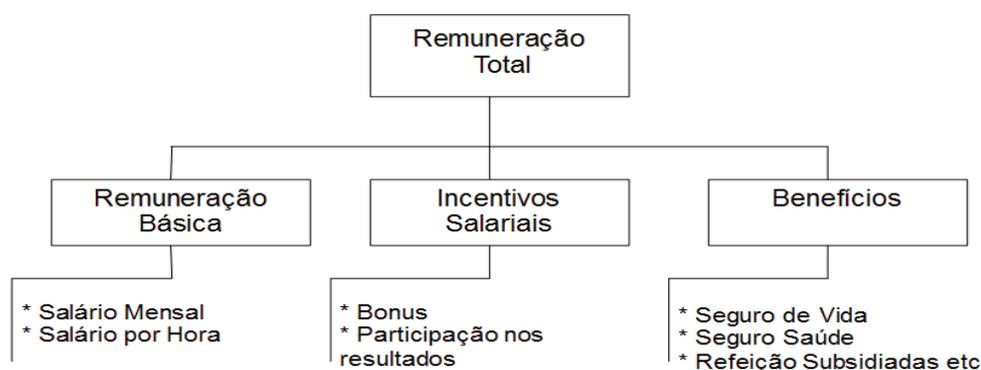


Figura 2 – Os três componentes da remuneração total
Fonte: Chiavenato (2008, p.279)

Além destes três componentes, Coopers e Lybrand (1996, p. 79) citam ainda um plano de benefícios flexíveis, que tem como características:

Dão aos funcionários a opção de escolher, entre os benefícios disponíveis, aqueles que são mais adequados a seu perfil, condição familiar e estilo de vida. Entre empresa e funcionário passa a existir uma relação mais igualitária, tipo cliente-fornecedor. Os custos dos benefícios passam a ser transparentes e são discutidos abertamente entre as partes envolvidas. Além de maturidade, tal processo também exige alto nível de participação e envolvimento dos funcionários.

Com isso, enfatiza-se que para alcançar a satisfação dos colaboradores e gerar o resultado esperado pela empresa, é importante a criação de um programa de remuneração bem estruturado. Esse plano deve não só atender a necessidade dos colaboradores, mas também ser alinhado à cultura e aos objetivos da organização.

O quarto processo apresentado por Chiavenato (2008) é o desenvolver pessoas, que envolve principalmente o treinamento e o desenvolvimento das pessoas e o desenvolvimento organizacional. Os autores Milkovich e Boudreau (2000) definem de forma clara a diferença entre treinar e desenvolver. Treinar é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultam em uma melhoria para o cargo que o funcionário ocupa. Já desenvolver é um processo de longo prazo, que visa formar um profissional e que não inclui apenas um treinamento, mas também a carreira e outras experiências que o funcionário pode vir a executar.

Marras (2000), Chiavenato (2008) e França (2009) classificam o treinamento em quatro principais etapas: diagnóstico de necessidades, desenho do programa, execução e avaliação, conforme quadro2.

Etapas	Descrição
Diagnóstico da Necessidade do Treinamento	A primeira etapa de um processo de treinamento é verificar a necessidade do mesmo, para isto, deve ser feita a comparação entre o conhecimento e as habilidades que uma pessoa deveria ter para exercer um cargo, e o que ela realmente tem. Segundo Marras (2000) o diagnóstico baseia-se em duas principais questões: Quem deve ser Treinado? E o que deve ser aprendido?
Desenho do Programa de Treinamento	O desenho do programa de treinamento é a segunda etapa do processo, é onde se faz o planejamento das ações de treinamento. Para fazer esta etapa é necessário observar as necessidades estratégicas da organização, é preciso estabelecer o nível de desempenho que o treinamento em questão almeja.
Execução do Programa	É o momento em que o processo é aplicado. Marras (2000) divide esta etapa em duas preocupações: a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados.
Avaliação do Treinamento	A etapa final do programa de treinamento é verificar se o seu resultado atingiu o objetivo esperado, se atendeu as necessidades da organização, das pessoas e dos clientes.

Quadro 2 – Etapas do Treinamento

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008), França (2009) e Marras (2000).

Baseado nisto, ressalta-se que este processo é muito importante para organização, já que desenvolver as pessoas é uma maneira da empresa atualizar-se frente ao mercado, trazer novas ideias, oportunizar mudanças e até mesmo desenvolver carreiras. Além disto, através de treinamentos e programas de desenvolvimentos, os funcionários se sentem motivados, valorizados e sabem que terão oportunidade de crescimento profissional.

O quinto processo apresentado por Chiavenato (2008) é o manter pessoas, que inclui principalmente administração da cultura organização, clima, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. Abaixo segue uma síntese deste processo:

Aspectos Organizacionais	Descrição
Cultura organizacional	Conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum. Inclui regras que se mantêm ao longo do tempo e moldam o comportamento dos indivíduos. Os principais elementos culturais são: valores, crenças, mitos, linguagem, histórias, ritos, rituais e cerimônias. (DIAS, 2003)
Clima Organizacional	Reflete o grau de satisfação das pessoas com o ambiente da empresa. Está vinculado a motivação, identificação com a empresa, interesse no trabalho realizado, comunicação, relacionamento entre colegas e lideranças, integração e etc. (LACOMBE, 2005)
Qualidade de vida	Definido como a capacidade de administrar ações, implementação, melhorias e inovação no ambiente de trabalho com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização. (FRANÇA, 2009)
Manutenção das relações sindicais	O comportamento dos sindicatos depende da relação estabelecida pelos administradores da empresa, deve-se tentar estabelecer um clima de confiança, baseado na cultura, políticas e procedimentos da empresa. (LACOMBE, 2005).

Quadro 3 – Processo Manter Pessoas

Fonte: Adaptado de Dias (2003), França (2009) e Lacombe (2005)

Enfatiza-se ainda, que é importante a preocupação com a qualidade de vida dos funcionários, e que este é um processo que envolve um complexo conjunto de fatores, como a satisfação com o trabalho executado, o ambiente em que o indivíduo

está inserido, a liberdade de atuação, e muitos outros que podem interferir no estado psicológico dos funcionários, o que conseqüentemente irá afetar o clima da empresa como um todo.

Assim como a qualidade de vida, o clima organizacional também é alterado por diversos fatores. Desta forma, é importante que a organização esteja sempre atenta a variações no grau de satisfação apontado pelos funcionários, pois isto pode apresentar pontos como: insatisfação com a chefia, insatisfação salarial, problemas com a alimentação, entre outros.

Por fim, destaca-se que este processo influi diretamente no grau de satisfação que os funcionários têm com a empresa. Além disso, independentemente da cultura que prevaleça na organização, deve-se priorizar a motivação e o bem estar das pessoas.

O último processo apresentado por Chiavenato (2008, p. 16) é o Monitorar Pessoas, definido pelo autor como “os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados que inclui banco de dados e sistemas de informação gerencias”.

Este é o sistema burocrático da área de Recursos Humanos. Lacombe (2005) e Chiavenato (2008) listam algumas atividades realizadas para o controle de pessoal:

- a) Cadastro de dados pessoais de cada funcionário;
- b) Estatísticas de pessoal (pontualidade, absenteísmo e rotatividade, entre outros);
- c) Folha de pagamento;
- d) Dados sobre salários e benefícios pagos a cada colaborador;
- e) Dados sobre os candidatos que passam e já passaram por processo de seleção.

Estes são apenas alguns exemplos de dados que são monitorados pelo RH, já que isto depende da necessidade de cada empresa. Enfatiza-se que estes dados precisam ser processados para serem transformados em ação, já que não adianta ter o controle se não forem tomadas providencias sobre elas.

Neste capítulo foram apresentados os modelos de Gestão de Recursos Humanos e qual a percepção dos autores em relação à evolução deles, além do sistema e dos processos de RH, que dividem a área na visão de Chiavenato (2008). Evidencia-se a importância dos processos de RH para que as empresas alcancem

uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e que o modelo de RH adotado pela empresa deve estar alinhado às estratégias da organização, a fim de obter o resultado esperado. No capítulo seguinte, descreve-se a metodologia de pesquisa utilizada.

2.3 Papéis na Prática de RH

Conforme visto no subcapítulo anterior, a área de RH abrange diversas funções relacionadas às pessoas da organização. Para colocar em prática essas funções cabe ao gestor de RH assumir diversos papéis, tais como ser selecionador, treinador, avaliador, motivador, líder, negociador, comunicados, entre outros (GIL, 2007).

Segundo Bitencourt (2010), a gestão de RH não é uma atividade exclusiva da equipe de RH e sim uma responsabilidade compartilhada e distribuída ao longo da estrutura organizacional. Cabe ao RH, a formulação de práticas e políticas, enquanto aos demais gestores da empresa é responsabilidade aplicar diariamente estas políticas.

Descentralizar as atividades de RH tornará a área mais ágil e poderá proporcionar um direcionamento mais estratégico. Neste contexto, o RH se torna não somente um formulador, mas sim um estimulador da estratégia da organização (ARBOITE, 2008).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa, que tem o ambiente como fonte direta de dados, pois considera que há uma relação entre o mundo real e o sujeito que a elabora. O pesquisador interpreta os fenômenos de modo a identificar e compreender os processos e seus significados a fim de ampliar e aprofundar os conhecimentos (PRODANOV; FREITAS, 2009).

Esta pesquisa classifica-se como exploratória, pois se propõe a descrever as características de uma determinada população ou fenômeno. A pesquisa observa, registra, analisa e ordena fatos, sem manipulá-los. (PRODANOV; FREITAS, 2009).

Além disto, é um estudo de caso que conforme Yin (2001) é uma investigação baseada em um fenômeno dentro do seu contexto da vida real, que se baseia em várias fontes de evidência, precisando convergir os resultados. Sendo assim, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente, onde o pesquisador pode estabelecer seu procedimento de acordo com uma determinada situação.

3.2 Definição da Unidade de Análise e participantes da pesquisa

Para desenvolvimento dessa pesquisa foi selecionada uma empresa, da área calçadista, situada na região do Vale dos Sinos – RS. Esta unidade de análise foi escolhida de forma não probabilística, devido a sua acessibilidade, onde segundo Prodanov e Freitas (2009) o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso.

O estudo delimita-se em desenvolver a pesquisa na matriz da empresa, que possui 250 colaboradores. Para o desenvolvimento da pesquisa será realizada a divisão dos participantes em dois grupos: gestores e colaboradores.

Os participantes da pesquisa foram 4 gestores da empresa e 8 colaboradores, sendo estes de diferentes níveis hierárquicos, idade, escolaridade e tempo de empresa. Com a definição destes participantes foi realizada a divisão de dois grupos: gestores e colaboradores.

Para a seleção do grupo dos gestores utilizou-se o critério de análise das áreas macro da empresa, sendo elas Almoxarifado, Administrativo, Comercial e

Produção. Optou-se pela escolha de gestores que possuem o maior número de funcionários e, portanto, maior envolvimento na gestão de RH. Devido a grande quantidade de funcionários em cada setor, foi estabelecido o critério de 2 funcionários por setor, resultando em um total de 8 funcionários, que foram escolhidos por meio sorteio. Além destes dois grupos, também participou da pesquisa a gestora de RH, com a finalidade de comparar a percepção entre os gestores, funcionários e RH sobre as práticas de gestão de pessoas.

O perfil dos participantes do grupo dos funcionários segue no quadro abaixo:

Identificador	Grupo	Setor	Tempo de Empresa	Função	Idade	Sexo
F1	Colaborador	Comercial	1 ano	Assist. Comercial	30	Feminino
F2	Colaborador	Comercial	2 anos	Assist. Comercial	24	Feminino
F3	Colaborador	Administrativo	1 ano	Assist. Administrativo	19	Feminino
F4	Colaborador	Administrativo	2 anos	Assist. Administrativo	26	Masculino
F5	Colaborador	Almoxarifado	4 anos	Aux. Almoxarifado	29	Feminino
F6	Colaborador	Almoxarifado	1 ano	Aux. Almoxarifado	28	Feminino
F7	Colaborador	Produção	3 anos	Aux. Produção	27	Masculino
F8	Colaborador	Produção	2 anos	Aux. Produção	44	Feminino
G1	Gestor	Comercial	6 anos	Gerente	32	Feminino
G2	Gestor	Administrativo	4 anos	Gerente	34	Masculino
G3	Gestor	Almoxarifado	13 anos	Gerente	42	Masculino
G4	Gestor	Produção	11 anos	Gerente	39	Masculino
RH	RH	RH	14 anos	Gerente	54	Feminino

Quadro 4 – Característica dos Entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

A condução da coleta de dados foi realizada com a aplicação de entrevistas nos grupos selecionados. A aplicação de entrevistas é considerada como uma das mais importantes fontes para um estudo de caso (YIN, 2001), pois permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever fenômenos.

O roteiro da entrevista foi definido com base na teoria estudada e direcionando para cada grupo de participantes. O roteiro apresentado no apêndice A, orientou a entrevista com o grupo dos gerentes. O apêndice B, foi aplicado ao grupo dos funcionários. Para a gestora de RH foi elaborado o apêndice C.

Além disso, para a análise dos processos em recursos humanos foi realizada a análise documental, utilizando materiais disponíveis na empresa.

3.4 Técnicas de Análise de Dados

Os dados das entrevistas foram analisados por meio da análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), esta análise consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que visa obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo, que permitam aprofundar os conhecimentos relativos a leitura dos dados coletados. Com isso, os dados de entrevistas e a análise dos processos de RH foram organizados nas categorias referente aos Sistemas de RH, conforme proposto por Chiavenato (2008).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados das entrevistas articulados com a descrição dos processos de RH da empresa, tendo como base a fundamentação teórica estudada.

4.1 Processos em Recursos Humanos

4.1.1 Agregar Pessoas

Na empresa pesquisada, o recrutamento inicia com a busca de currículos disponíveis no arquivo da empresa e caso o perfil desejado não seja localizado, realiza-se uma divulgação interna, a fim de buscar indicações dos funcionários. A última alternativa para captação de talentos é a divulgação em jornais, agências de empregos e, caso seja vaga de produção, utiliza-se a divulgação nas ruas da cidade. Após a triagem de currículos, o RH convida para entrevista, onde é verificado se o perfil do candidato condiz com as necessidades da empresa. Havendo aprovação, o candidato é encaminhado para uma entrevista com o gerente da área para que ele decida sobre a contratação. Para as vagas de nível estratégico o candidato também é entrevistado pela direção. Estando o candidato aprovado no processo, o RH encaminha à admissão.

Os gerentes entrevistados relataram que *“o processo de recrutamento e seleção é adequado para as necessidades da fábrica, onde o RH conversa sobre as questões pessoais e eles sobre as questões técnicas do trabalho”*. G3 relatou que *“o recrutamento é um pouco demorado, pois não é sempre que temos currículos para chamar”* e G4 comentou que *“as vezes temos dificuldades de recrutar mão de obra”*. Como melhoria G3 sugere *“que o processo de recrutamento seja mais rápido”*. Verifica-se, portanto, que os gerentes estão satisfeitos com o processo de seleção da empresa, mas em dois setores há dificuldade no recrutamento de mão de obra.

Além disso, os gestores participam do processo de Recrutamento e Seleção. Para G4 *“é muito importante este processo ser feito em conjunto com o RH”*. Os gerentes destacaram que avaliam os candidatos de acordo com o perfil da fábrica e que procuram investigar bem as questões técnicas para identificar se o candidato tem o perfil adequado para trabalhar com a sua equipe.

Para os funcionários que participaram do recrutamento e seleção, esse processo ocorreu *“tranquilamente”*, pois se sentiram acolhidos pela empresa. F7 relatou *“ter ficado nervoso”* e acrescentou *“que o processo deveria ter sido mais detalhado”* em relação às atividades do trabalho. Dos oito funcionários entrevistados, cinco chegaram até a fábrica por indicação de conhecidos que trabalham na fábrica.

No ponto de vista da gestora de RH, o recrutamento e seleção atende as necessidades da empresa. Segundo ela *“há algumas dificuldades para recrutar para a área de almoxarifado e produção, mas no final da certo”*. Quanto a seleção a gestora enfatizou que *“sempre busca trabalhar em conjunto com o gestor da área, pois é ele que trabalhará com o novo funcionário todos os dias”*.

Esses resultados evidenciam a indicação interna como uma fonte potencial de captação de novos profissionais para a empresa. Além disso, as melhorias sugeridas indicam a necessidade de um maior volume na captação de profissionais para a produção e/ou agilidade na seleção. Também poderia haver um roteiro de entrevistas mais assertivo, que deixasse claro os critérios, as etapas e os participantes, abrindo um espaço para o esclarecimento de dúvidas dos candidatos. Essas melhorias são orientadas por França (2010) que aponta para a necessidade de instrumentos adequados para a seleção a fim de minimizar a probabilidade de erro na escolha do candidato.

4.1.2 Aplicar Pessoas

A organização não possui descrição de cargos formalizada e as funções têm nomenclaturas diferentes, para atender a legislação. A empresa também não realiza avaliação de desempenho formalmente, apenas uma avaliação no contrato de experiência, o qual se registra se o colaborador está atendendo as expectativas do setor.

Segundo o grupo de gestores uma descrição de cargos seria muito importante, pois conforme G1 *“facilitaria se tivéssemos o perfil de cada função da equipe, com o perfil e as responsabilidades do cargo”* e segundo G2, *“seria possível analisar com clareza as funções e o perfil de cada função da equipe”*. Para G4 *“seria importante diferenciar os níveis das funções, tendo as características pré-definidas para cada nível”*. G3 não julga a descrição importante, pois comentou que *“tem*

poucas funções no setor, por isso vejo de forma clara as tarefas e perfil de cada cargo”.

Estes relatos evidenciam que os gestores percebem a necessidade de uma descrição de cargos. Além disto, indicam a necessidade de definir o perfil do funcionário que deve ocupar a função, bem como o detalhamento das tarefas executadas pelos mesmos, informações que embasarão outros processos em gestão de pessoas, como a seleção de novos profissionais e as avaliações de desempenho.

Com a avaliação de desempenho, segundo G1 *“seria possível termos um registro do desempenho do funcionário, identificar as necessidades de treinamento e também ser usado para dar feedback”*. G4 apontou que *“com a avaliação de desempenho seria possível medir a eficácia dos treinamentos”*.

No entanto, para uma avaliação de desempenho, o grupo de gerentes apontou que seria necessário um trabalho de capacitação para eles contribuírem com este processo. Para G2 *“a capacitação seria válida para todos os gerentes saberem lidar com os resultados positivos e negativos que apareceriam com a avaliação”*.

Os funcionários também identificam benefícios da avaliação de desempenho. Para F2 *“com a avaliação ficaria menos insegura quanto ao meu desempenho”*, F3 apontou que *“hoje não sabe como está desenvolvendo suas atividades, pois não tem retorno sobre o que faz”*, e G6 reconhece que poderia melhorar *“se soubesse onde estou errando”*.

Segundo a gestora de RH, a empresa sabe da importância de uma descrição de cargos e tem planos para iniciar este trabalho. Para ela a avaliação de desempenho traria grandes benefícios para a empresa, pois *“poderíamos fazer um acompanhamento da evolução do funcionário na empresa e também avaliarmos necessidades de treinamentos”*. A gestora entende que as avaliações teriam que ser gerenciadas pela equipe de RH, cabendo *“ao RH explicar como funciona a avaliação, entregar o formulário, cobrar retorno e principalmente ajudar a lidar com os problemas que apareceriam com a avaliação”*.

Para França (2009), a avaliação de desempenho não se restringe em observar e mensurar o funcionário, mas sim é uma ferramenta para planejar o desenvolvimento, avaliar a remuneração e até mesmo fazer a gestão da carreira do funcionário. Neste sentido, ressalta-se a importância do desenvolvimento do

instrumento e processo de avaliação de desempenho e também da descrição dos cargos, base para esta ferramenta.

4.1.3 Recompensar Pessoas

No momento desta pesquisa, a empresa não apresenta uma política de remuneração estruturada, sendo que os salários variam de acordo com cada colaborador e são reajustados sem embasamento em critérios formais. Além disso, a empresa não trabalha com uma política de ofertar um plano de benefícios diferencial, tendendo a atender somente aqueles benefícios estipulados por lei.

Para os gerentes, o fato de não ter uma política de salários formal, dificulta os argumentos perante os funcionários quando o assunto é remuneração. G1 e G2 comentaram que *“como não há uma política baseada no desempenho dos funcionários, com regras claras, as justificativas sobre salários ficam sem embasamento”*.

Para Lacombe (2010), o funcionário se sentir injustiçado com relação a sua remuneração o desmotiva. Segundo o autor, para conseguir melhorar a eficiência e estimular o aumento de produtividade, é necessário uma administração do sistema de remuneração.

Os funcionários relataram que os salários iniciais foram acertados conforme o último salário registrado na carteira de trabalho, ou seja, o salário inicial não está vinculado ao plano de salários da empresa, mas sim ao último salário que ele recebeu. F1 acrescentou que *“seria bom uma política organizada, para sabermos como podemos crescer dentro da empresa”* e F7 comenta que *“não temos objetivos diretamente ligados com o nosso salário, acredito que se tivesse o desempenho de todos seria melhor”*.

Mesmo que a empresa não tenha uma política de salários, F3 e F4 relatam que *“a empresa paga bons salários, se comparado com outras empresas”*, e F1, F3 e F5, comentam que *“a empresa poderia oferecer benefícios para complementar o salário”*.

Segundo a gestora de RH, a empresa sempre buscar fazer os reajustes salariais de acordo com o desempenho da pessoa, mesmo sem critérios formais. Segundo ela, *“a empresa tem como estratégia não trabalhar com benefícios, por isso procura trabalhar com bons salários”*, mas acrescenta que *“já perdemos funcionários*

para empresas que trabalham com um grande leque de opções de benefícios, e somos cobrados por nossos funcionários para fornecermos também”.

Observa-se que o grupo de gerentes e funcionários apontam a necessidade de uma política salarial formal. A gestora de RH também identifica que a forma como a empresa avalia os reajustes salariais não obedecem regras e que atualmente a empresa tem como estratégia ofertar apenas bons salários e não oferecer benefícios, mas já identifica a perda de funcionários por esta razão.

4.1.4 Desenvolver Pessoas

A empresa investe em treinamentos para desenvolver seus funcionários. Para isso, no início de cada semestre verifica-se com os gestores das áreas as necessidades de treinamento e um cronograma é elaborado. Caso surjam cursos ou palestras ao longo do ano, os gestores podem solicitar aprovação junto ao RH.

Além dos cursos específicos de cada área, a empresa proporciona treinamentos e palestras que abrangem toda a empresa, com temas variados que abrangem assuntos como motivação, segurança e meio ambiente, saúde pessoal, entre outros.

Segundo o grupo dos gerentes a empresa promove cursos e palestras sobre temas diversos. Para G1 *“além dos cursos trazerem crescimento para os funcionários, fazem eles se sentirem valorizados”*, para G2 *“além dos treinamentos os funcionários tem oportunidade de crescimento interno”*. Sobre o seu próprio desempenho, os gestores comentaram ter aprendido muito com viagens, palestras e com os colegas da empresa. Como sugestão de melhoria G4 aponta que *“os treinamentos deveriam ser contínuos e relacionados com a avaliação de desempenho.”*

Os funcionários entrevistados relataram que se sentem capacitados para exercer as suas atividades, pois já tinham experiência nas suas funções em outras empresas. F1 comentou que *“as viagens feitas com a fábrica proporcionam muito conhecimento”*, F2 que *“as dúvidas sempre tiro com os colegas”*. Para F7 os primeiros meses de trabalho foram difíceis, *“eu teria que ter sido melhor treinada, mas hoje já tenho mais segurança”* e para F5 *“a empresa poderia fazer mais treinamentos para podermos assumir outras funções.”*

Com relação a contribuição da empresa no desenvolvimento profissional, F3, F5 e F6 percebem que a empresa não contribui, pois não tem feito cursos específicos da área e porque eles fazem as mesmas atividades desde que entraram na fábrica. Para os demais funcionários a empresa contribui com as palestras e cursos, além de aprenderem muito com os colegas. Segundo F8 “*a empresa tem proporcionado conhecimentos diferentes o que tem feito crescer profissionalmente*”.

Segundo a gestora de RH, faz dois anos que a empresa passou a investir com maior frequência em cursos e palestras e, segundo ela, percebe-se que isto faz com que o profissional se sinta mais valorizado e concretamente reconheça que com mais cursos há de fato mais oportunidades de crescimento profissional. Além disto, a gestora garante que há várias pessoas que cresceram profissionalmente na empresa, mas acrescenta que “*tudo depende do interesse do funcionário também.*”

Verifica-se, portanto, que há algumas iniciativas de treinamento e desenvolvimento na empresa, pois, conforme Lacombe (2010), o treinar é proporcionar ao colaborador novas habilitações ou melhorar aquelas que ele já possui.

Contudo, a percepção de oportunidades de desenvolvimento profissional é mais evidente no discurso do grupo de gestores e na gestora da RH, enquanto que apenas alguns dos funcionários entrevistados compartilham dessa mesma opinião. Em vista disso, a empresa poderia adotar maior continuidade nos processos de treinamento, assim como lançar mão e evidenciar outras estratégias de aprendizagem como nas situações de viagem e/ou troca de conhecimento entre colegas, citadas pelos entrevistados como importante momento de troca de conhecimento. Acrescenta-se ainda que a empresa pode articular o processo de avaliação de desempenho com os treinamentos, a fim de suprir as necessidades das pessoas.

4.1.5 Manter Pessoas

Neste processo se enquadram aspectos organizacionais como cultura organizacional, clima, qualidade de vida e manutenção das relações sindicais. A cultura da empresa estudada tem como características os laços familiares, regras rígidas e valores claros. Os administradores da empresa procuram manter o melhor

relacionamento possível com o sindicato, sempre tentando ajudar no que for possível.

Segundo o grupo dos gerentes, a empresa investe em qualidade de vida, visto que tem feito melhorias solicitadas pelos funcionários, por exemplo, uma sala de lazer, reformas no refeitório e palestras sobre o tema. Para G3, além das iniciativas já praticadas, *“a empresa poderia proporcionar ginástica laboral com mais frequência, pois quando temos nos treinamentos todo mundo gosta”*.

Os funcionários também relataram que a empresa investe na qualidade de vida. Para F2 a empresa *“se preocupa com o ambiente de trabalho e se as pessoas estão bem”* e para F8 a empresa *“poderia dar mais benefícios pensando na qualidade de vida dos funcionários”*.

Segundo a gestora de RH, *“a empresa se preocupa com a felicidade dos funcionários”* e *“sempre que possível realizamos atividades e melhorias para a qualidade de vida de todos”*.

Romero (2013), ressalta que a empresa tem um papel importante para os seus colaboradores manterem uma alta qualidade de vida, visto que muitas vezes, ele passa mais tempo na empresa do que na sua própria casa. Segundo a autora, para isto é importante a empresa executar um projeto de qualidade de vida, com ações que envolvem condições de trabalho, ambiente físico, segurança, higiene, treinamentos, educação, palestras, grupos terapêuticos, baseado nas necessidades de pesquisas prévias.

Em vista dos relatos dos entrevistados, verifica-se que há uma convergência de opinião sobre a preocupação com a qualidade de vida dos funcionários e um bom ambiente de trabalho.

4.1.6 Monitorar Pessoas

A empresa mantém um rígido controle sobre as pessoas, controla entradas e saídas da empresa, usando o registro de ponto eletrônico e não tolerando atrasos e faltas sem justificativas. Para que isso ocorra, o RH tem que fazer com que as normas da empresa sejam cumpridas, zelando ainda por toda documentação pertinente aos funcionários.

A empresa também utiliza indicadores como forma de controle, acompanhando índices como horas de treinamentos, valores de folha de

pagamento, *turnover*, absenteísmo e horas extras. Além destes indicadores, também são analisados os índices de produção, pelo setor de métodos e tempos.

Na opinião dos funcionários a empresa tem muitas normas, mas não faz que todas sejam cumpridas. F8 comentou que *“a empresa deveria cobrar todos da mesma forma, e não privilegiar alguns”*. F2 e F5 disseram *“conheço as normas, mas não cumpro todas”*.

Os gerentes entendem que é dever do RH fazer com que as normas sejam cumpridas. G2 e G4 afirmaram que *“quando algum funcionário descumpre uma norma, informo o RH”*. Para a gerente do RH *“a empresa possui normas para manter a ordem no ambiente”* e completou dizendo que *“é dever todos cumprir e fiscalizar as normas”* e que *“havendo insistência no descumprimento das normas a empresa toma as atitudes cabíveis por lei”*.

Verifica-se que não há um consenso sobre a compreensão e cumprimento das normas da empresa. Os funcionários conhecem, mas não cumprem todas as normas. Os gerentes apenas identificam que as normas não são cumpridas, mas passam o assunto ao RH e o RH age sobre pontos específicos.

No subcapítulo seguinte, baseado nos processos de RH descritos acima, será analisado o modelo de Recursos Humanos implementado da empresa.

4.2 Modelo de Gestão de Recursos Humanos

Com base nas análises dos processos de Recursos Humanos na empresa ABC, percebe-se que a empresa vem trabalhando para desenvolver um modelo de Gestão de Pessoas, aprimorando suas práticas, mas neste momento atua em um modelo intermediário entre o de Departamento Pessoal e de Gestão Estratégica. Pode-se constatar que o modelo da empresa se propõe a ser mais descentralizado, buscando o envolvimento e a participação dos líderes e que iniciando um processo de envolvimento com as necessidades dos funcionários.

A empresa ainda não tem todos os processos de RH estruturados, mas demonstra interesse em desenvolvê-los. Fica evidente que os gestores e os funcionários identificam estes aspectos que devem ser desenvolvidos, como por exemplo, a descrição de cargos, avaliação de desempenho e a política salarial.

Entre as práticas apresentadas, percebe-se um melhor alinhamento nos processos de recrutamento e seleção, onde o RH e o gestor trabalham em conjunto

para atender a necessidade da empresa e também no processo de treinamento e desenvolvimento, que é valorizado pela empresa como forma de alcançar melhores resultados para a organização. Nos demais processos a empresa precisa desenvolver políticas formais que tanto atendam às necessidades dos funcionários, quanto contribuam com as estratégias da empresa.

4.3 Aspectos Potenciais e a Desenvolver em Recursos Humanos

Com base na análise dos processos de RH da empresa ABC, desenvolveu-se uma síntese, no quadro 5, dos aspectos potenciais e a desenvolver da empresa.

Processo	Aspectos potenciais	Aspectos a desenvolver
Agregar	- Processo de seleção realizado em conjunto entre RH e a liderança;	- Agilizar o recrutamento; - Criar roteiro para entrevistas; - Informar de forma clara informações para os participantes do processo de seleção;
Aplicar	- Avaliação de desempenho no contrato de experiência;	- Criar descrição de cargos; - Implementar avaliação de desempenho;
Recompensar	- Bons salários;	- Elaborar critérios para reajustes salariais; - Oferecer benefícios; - Vincular os salários com a avaliação de desempenho;
Desenvolver	- Oferece alguns cursos e palestras;	- Realizar treinamentos contínuos; - Articular treinamentos vinculados as necessidades levantadas na avaliação de desempenho;
Manter	- Preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores; - Realização das melhorias sugeridas;	
Monitorar	- Todos conhecem as normas da empresa;	- Capacitar as lideranças para gerir pessoas - Aprimorar o processo de implementação de normas junto aos funcionários;

Quadro 5 – Aspectos potenciais e a desenvolver

Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se com este quadro, que a empresa vem trabalhando nos processos de RH, mas tem um longo caminho para atingir o modelo de RH Estratégico. Ressalta-se a importância da criação da descrição de cargos e a implementação de desempenhos, pois estas serão base para os demais processos serem desenvolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como tema os Modelos de Gestão de Recursos Humanos e o Sistema de RH e seus processos. Para isto, foram realizadas entrevistas com o intuito de apresentar de que forma os funcionários, gerentes e o RH da empresa ABC veem o RH da empresa, bem como os papéis dos gerentes dos processos.

Percebe-se que os funcionários e as lideranças entrevistadas, percebem a necessidade de valorização e investimento na área de RH. A partir das entrevistas realizadas e análise confrontada com o levantamento bibliográfico, conclui-se que a empresa ainda tende a adotar práticas de gestão associadas ao modelo de Departamento Pessoal, embora venha desenvolvendo os processos de agregar, desenvolver e manter. Sugere-se, portanto que aprimore esses processos e invista, assim que possível, em práticas para aplicar e recompensar pessoas, dando ênfase para a implementação da descrição de cargos, avaliação de desempenho e capacitações contínuas para o desenvolvimento de lideranças e colaboradores.

Embora se tenha alcançado os objetivos deste estudo, suas limitação se referem ao restrito grupo de entrevistados, obtendo a opinião de apenas 4 gestores e 8 colaboradores, situação que pode não refletir a opinião da maioria dos funcionários. Sugere-se, portanto, dar continuidade a esse estudo, ampliando o número de participantes.

Por fim, se sugere que a empresa, de fato, invista na evolução do modelo de RH, pois isto poderá trazer grandes vantagens para a empresa. Vale lembrar, ainda, que primeiro é necessário entender as necessidades da empresa para depois elaborar melhorias, já que as práticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas às necessidades dos colaboradores e articuladas às estratégias da organização.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. **O papel estratégico de RH**. 1988. Tese (Livre-docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1988.

ARBOITE, Maria Rejane da Silva. **Gestão por Competências**: Políticas e Práticas de RH. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Futura, 2009.

FROEHLICH, Cristiane. O Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. IN: Bitencourt. C. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ed – Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, SP: Atlas. 2000.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROMERO, Sonia Mara Thater; Silva, Selma França da Costa e; KOPS, Lucia Maria. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

ULRICH, David. **Recursos Humanos Estratégico: Novas perspectiva para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA GRUPO GERENTES

1. Você sabe o que é recrutamento e seleção?
 - a. Qual a sua opinião sobre o processo de recrutamento e seleção na empresa?
 - b. Qual o seu papel no processo de recrutamento e seleção?
 - c. Quais melhorias você sugere para o processo de recrutamento e seleção?
2. Você sabe o que é descrição de cargos?
 - a. Na sua opinião, é importante uma descrição de cargos formal?
 - b. Em que se pode melhorar?
3. Você sabe o que é avaliação de desempenho?
 - a. Na sua opinião, é importantes termos uma avaliação de desempenho estruturada?
 - b. Como você poderia contribuir para o processo de avaliação de desempenho?
4. Você sabe o que é uma política salarial?
 - a. Na sua opinião, Como você avalia a política salarial da empresa?
 - b. Em que se pode melhorar?
5. Na sua opinião, como a empresa contribui para o desenvolvimento da sua equipe? E para o seu?
 - a. Em que se pode melhorar?
6. Para você, a empresa investe na qualidade de vida dos funcionários? Como?

APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA GRUPO FUNCIONÁRIOS

1. Você sabe o que é recrutamento e seleção?
 - a. Como foi participar do processo de recrutamento e seleção da empresa?
 - b. Em que se pode melhorar?
2. Você sabe o que é avaliação de desempenho?
 - a. Para você, quais os benefícios que traria uma avaliação de desempenho?
 - b. Em que se pode melhorar?
3. Você sabe o que é uma política salarial?
 - a. Na sua opinião, Como você avalia a política salarial da empresa?
 - b. Em que se pode melhorar?
4. Você se sente capacitado para exercer sua função?
 - a. Para você, a empresa contribui para o seu desempenho profissional?
5. Para você, a empresa se preocupa com a qualidade de vida dos funcionários?
 - a. Em que se pode melhorar?

APÊNDICE C – ROTEIRO ENTREVISTA GESTORA RH

- 1) Qual a sua opinião sobre o processo de recrutamento e seleção na empresa?
- 2) Qual o seu papel no processo de recrutamento e seleção?
- 3) Na sua opinião, é importante uma descrição de cargos formal?
- 4) Na sua opinião, quais os benefícios traria uma avaliação de desempenho para a empresa?
- 5) Como você poderia contribuir para o processo de avaliação de desempenho?
- 6) Na sua opinião, como você avalia a política salarial da empresa?
- 7) Para você, a empresa contribui para o desempenho profissional dos colaboradores da empresa?
- 8) Para você, a empresa se preocupa com a qualidade de vida dos funcionários?