

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RAFAELA CARVALHO DE OLIVEIRA

ANÁLISE DOS DESAFIOS ESTRATÉGICOS REFERENTES À ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS DAS MICROEMPRESAS DO BAIRRO TRINDADE

FLORIANÓPOLIS

2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RAFAELA CARVALHO DE OLIVEIRA

ANÁLISE DOS DESAFIOS ESTRATÉGICOS REFERENTES À ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS DAS MICROEMPRESAS DO BAIRRO TRINDADE

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina estágio supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração em: Recursos Humanos.

Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau.

FLORIANÓPOLIS

2010

RAFAELA CARVALHO DE OLIVEIRA

ANÁLISE DOS DESAFIOS ESTRATÉGICOS REFERENTES À ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS DAS MICROEMPRESAS DO BAIRRO TRINDADE

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 24 de março de 2010.

Prof. Msc. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau
Orientador

Prof^a. Juliana Tatiane Vital
Membro

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo
Membro

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida maravilhosa que eu possuo, pelas oportunidades que tive até o momento e por tudo.

À minha mãe, pelo empenho, pela dedicação, por ter abdicado muitas vezes de seus sonhos para que eu pudesse sempre estudar nos melhores colégios e ter as melhores oportunidades, pelo apoio, pelo amor, pela compreensão e por ser a melhor mãe do mundo.

Ao meu orientador Marcos Baptista Lopez Dalmau por ter me dado muita luz nos momentos de maior desespero, pela confiança, pela paciência em me orientar nos momentos de dúvidas e, principalmente, pelo apoio.

À Rê pela força, correções, dicas, puxões de orelha e por dividir tudo comigo.

Aos amigos que conquistei nos quatro anos e meio de curso, que me deram grande demonstração de amizade durante todo esse período e durante a elaboração deste TCC, principalmente aos parceiros de orientação, Stephany, Jadir e Vitor.

À Ana, Carol, Jú, ao Rafa, ao Rico e a todos que indiretamente me auxiliaram no desenvolvimento deste trabalho.

Aos demais amigos, que estão sempre presentes em minha vida.

E por último, ao Dani que esteve ao meu lado durante todos os anos de faculdade, teve paciência durante a elaboração deste trabalho e que me apoiou mesmo nos momentos mais difíceis.

Obrigada!!!

“O sucesso é alcançado por aqueles que sabem que falhar é inevitável”.

Coco Chanel

RESUMO

OLIVEIRA, Rafaela Carvalho de. Análise. Trabalho de Conclusão de Estágio... (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Este trabalho de conclusão de curso tem como finalidade apresentar uma análise dos desafios estratégicos referentes à área de RH nas microempresas do bairro Trindade, localizado no município de Florianópolis. Foram selecionadas como categorias de análise: planejamento estratégico de recursos humanos, recrutamento e seleção, remuneração estratégica, qualidade de vida no trabalho, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho. As microempresas selecionadas para participarem da pesquisa foram obtidas através de uma listagem de uma entidade empresarial. Para encontrar os desafios estratégicos que as microempresas do bairro Trindade estão enfrentando, foram aplicados questionários aos gestores e colaboradores das empresas selecionadas. Foram analisadas as políticas e os processos de RH existentes nas empresas, a opinião dos colaboradores sobre estas práticas e quais os desafios estratégicos que os gestores acreditam enfrentar. Através dos resultados obtidos identificou-se que a falta de planejamento que ocorre nas microempresas pode ser apontada como o principal desafio estratégico enfrentado, sendo seguido pela falta de conhecimento técnico na área de recursos humanos e pela falta de estruturação das políticas e processos de RH.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Desafios estratégicos. Microempresas. Colaborador. Gestor.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ligando os Processos de PRH ao Planejamento Estratégico.....	22
Figura 2: Mapeando a arquitetura do Capital Humano de uma Empresa.....	23
Figura 3: Os três componentes da remuneração total.....	35
Figura 4: Eficiência <i>versus</i> Eficácia em treinamento.....	45
Figura 5: Relação entre os temas abordados na Fundamentação Teórica.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análise do planejamento estratégico.....	92
Gráfico 2: Análise do recrutamento e seleção.....	94
Gráfico 3: Rotatividade dos colaboradores.....	95
Gráfico 4: Avaliação do processo de recrutamento.....	95
Gráfico 5: Avaliação do processo de seleção.....	96
Gráfico 6: Análise da remuneração estratégica.....	98
Gráfico 7: Avaliação da remuneração.....	98
Gráfico 8: Motivação.....	100
Gráfico 9: Motivação dos outros colaboradores.....	101
Gráfico 10: Avaliação da qualidade de vida no trabalho.....	102
Gráfico 11: Análise do treinamento e desenvolvimento.....	105
Gráfico 12: Avaliação do treinamento e desenvolvimento.....	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Escala linear das teorias.....	40
Quadro 2: Relação dos objetivos específicos com a coleta de dados.....	63
Quadro 3: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 1.....	68
Quadro 4: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 2.....	71
Quadro 5: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 3.....	74
Quadro 6: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 4.....	77
Quadro 7: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 5.....	81
Quadro 8: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 6.....	84
Quadro 9: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 7.....	87
Quadro 10: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 8.....	90
Quadro 11: Resumo dos principais resultados encontrados nas 8 empresas analisadas.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIF – Associação Comercial e Industrial de Florianópolis

AEMFLO – Associação Empresarial Florianópolis

AERH – Administração Estratégica de Recursos Humanos

ARH – Administração de Recursos Humanos

AMPE-GF – Associação das Micro e Pequenas empresas da Grande Florianópolis

CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

GRH – Gestão de Recursos Humanos

LNT – Levantamento das necessidades de treinamento

MPE – Micro e Pequena Empresa

PRH – Planejamento de Recursos Humanos

PERH – Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das
Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA ..	13
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA	20
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS	20
2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	25
2.2.1 Processo de Recrutamento	25
2.2.1.1 <i>Recrutamento Externo</i>	27
2.2.1.2 <i>Recrutamento interno</i>	28
2.2.2 Processo de Seleção	29
2.3 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....	32
2.3.1 Modelos de Remuneração Estratégica	32
2.3.2 Desafios dos sistemas de remuneração estratégica	35
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	36
2.4.1 Modelos da Qualidade de vida no trabalho	37
2.4.2 Motivação	39
2.4.3 Higiene e segurança no trabalho	42
2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	43
2.5.1 Conceitos de Treinamento e Desenvolvimento	44

2.5.2	Objetivos do Treinamento e Desenvolvimento.....	45
2.5.3	Processo de Treinamento	46
2.6	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	49
2.6.1	Processo de Avaliação de Desempenho.....	50
2.6.2	Benefícios do processo de Avaliação de Desempenho	53
2.6.3	Desafios do processo de Avaliação de Desempenho	54
2.6.4	Importância da Avaliação de Desempenho para os demais processos de RH	55
2.7	CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....	57
3	METODOLOGIA	58
3.1	TIPO DE ESTUDO.....	58
3.2	POPULAÇÃO DE PESQUISA	59
3.3	COLETA DE DADOS	60
3.4	ANÁLISE DE DADOS	63
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	64
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	65
4.1	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 1.....	65
4.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 2.....	68
4.3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 3.....	71
4.4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 4.....	74
4.5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 5.....	77
4.6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 6.....	81
4.7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 7.....	85
4.8	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 8.....	88
4.9	ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS ANALISADAS	90
4.9.1	Planejamento estratégico de Recursos Humanos	91

4.9.2 Recrutamento e seleção	92
4.9.3 Remuneração estratégica	96
4.9.4 Qualidade de vida no trabalho.....	99
4.9.5 Treinamento e desenvolvimento	103
4.9.6 Avaliação de desempenho	106
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	108
5.1 CONCLUSÕES	108
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA AS EMPRESAS.....	112
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	116
REFERÊNCIAS.....	117
APÊNDICES	121
Apêndice A: Questionário aplicado nos colaboradores das microempresas	121
Apêndice B: Questionário aplicado nos gestores das microempresas.....	125
Apêndice C: Segundo questionário aplicado nos gestores das microempresas	130

1 INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo contempla a contextualização e definição do problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e a estrutura do presente trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Não faz muito tempo que a área de Recursos Humanos (RH) existia nas empresas para realizar ações de contratação e demissão basicamente. Era um departamento que, normalmente, nenhum colaborador gostaria de frequentar porque remetia à ideia de “acertar as contas”. Entretanto, ao longo dos anos a área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) vem ganhando mais espaço e importância nas organizações.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) tem passado por grandes transformações nos últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. Além disso, as empresas perceberam que não é a produção que as move, mas sim as pessoas que se encontram nesta. Sendo assim, a preocupação com o bem estar e a motivação dos colaboradores vem aumentando.

Quanto maior o número de colaboradores que a empresa possui, mais preocupação ela tem com relação aos fatores que os envolvem. Nas micro e pequenas empresas essa necessidade não é tão visível. Como a empresa possui poucos colaboradores, torna-se aceitável a realização dos processos de RH pelo proprietário e somente quando eles se mostram necessários.

Com o aumento do número de colaboradores na empresa, é normal a estruturação de uma equipe que cuide especificamente das questões envolvendo as pessoas. Esta forma de organizar o RH na organização é conhecida como a Administração de Recursos Humanos tático-operacional. Nesta prática, há um enfoque nas ações mais operacionais, no dia-a-dia das funções de Recursos Humanos, como admissão e aumento salarial, por exemplo.

Para muitas empresas possuir essa forma de ARH já é um passo bastante importante para o desenvolvimento da organização, já que no Brasil a prática da GRH de forma estruturada ainda não é comum em muitas empresas. Entretanto, nos dias de hoje, é possível observar-se uma maior importância e crescimento da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), criada em meados dos anos 80 e que ainda não é bem difundida no país (LACOMBE; TONELLI, 2001).

A AERH diferentemente do RH tático-operacional, não se posiciona em linha no organograma da empresa, mas sim, em *staff*. Esse posicionamento evidencia o que os administradores entendem como sendo a real função da Administração de Recursos Humanos, ou seja, assessorar e prestar subsídio cognitivo à cúpula da empresa em questões relacionadas à qualidade dos talentos que compõem a organização, desenvolvimento individual e organizacional, políticas de manutenção de RH, produtividade e qualidade total (MARRAS, 2000).

Entre as causas que acarretaram essa mudança na visão da Administração de Recursos Humanos, Albuquerque (apud MARRAS, 2000) aponta a globalização dos mercados, seus desdobramentos nas organizações e a mudança na filosofia de vida.

Além do fato da Gestão de Recursos Humanos vir ganhando mais espaço nas empresas e da Administração Estratégica de RH vir se expandindo, é notável o crescimento do número de microempresas no Brasil e no Estado de Santa Catarina.

De acordo com o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2008, realizado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), a pedido do SEBRAE, das 133.734 empresas de Santa Catarina, 86% são consideradas microempresas, ou seja, 115.162 estabelecimentos. As microempresas, segundo este estudo, são responsáveis pela maioria dos empregos formais do estado - 28,9% das 1.333.292 vagas existentes (SEBRAE, 2008).

A promulgação da lei 7.256 de 1984, conhecida como o Estatuto da Microempresa, a qual tratava de forma diferenciada as microempresas, em questões relacionadas às áreas administrativa, tributária, previdenciária, creditícia e de desenvolvimento, permitiu um maior desenvolvimento das microempresas. Tamanhos incentivos são justificados pela rentabilidade das micro e pequenas empresas (MPE), entre outros fatores expostos na legislação.

Além disso, na promulgação da Constituição Federal de 1988, o legislador garantiu o apoio ao desenvolvimento das microempresas ao colocar expressamente no texto da Carta Magna nos artigos 170, IX, e 179. Em 1996 foi criada a lei 9.317, a

extinta lei do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), que alterava as disposições tributárias de MPE. Lei esta que foi revogada pela Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, a qual instituiu o novo regime para as MPE denominado "Simples Nacional" de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social (BRASIL, 2006).

O SIMPLES foi criado com o intuito de facilitar ainda mais o exercício da empresa no país. Ele não isenta as MPE de tributos, apenas realiza uma arrecadação unitária. Se o governo tratasse estas empresas como fonte de arrecadação de tributos comprometeria sua competitividade e acabaria por diminuir diversos postos de empregos e geração de capital.

Em Florianópolis, o aumento do número de microempresas é bastante visível, principalmente no bairro Trindade, um bairro que apesar de apresentar certa limitação de crescimento pelo fato de ser misto (comercial e residencial), se localiza no entorno da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e vêm apresentando um bom desenvolvimento empresarial.

Devido à proximidade tanto da UFSC quanto do centro de Florianópolis e do grande número de estudantes capacitados que buscam empregos e estágios, as microempresas estão se instalando nessa localidade. Estas microempresas visam aproveitar a mão-de-obra disponível, o que é visível na criação de empresas de tecnologia, por exemplo, e também pretendem atender a este público, com instalações de restaurantes, farmácias e padarias.

A proliferação do número de microempresas, de forma geral, remete a um aumento no número de empregos e de empregados, o que leva ao desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos. Apenas em Santa Catarina, 386.128 pessoas estão empregadas nas microempresas (SEBRAE, 2008), portanto é necessário perguntar como que as microempresas estão conduzindo as práticas e processos de RH e quais os desafios estratégicos que elas enfrentam.

Esta abordagem referente à GRH nas microempresas ainda é pouco relatada na literatura. Há uma grande dificuldade de se encontrar material que aborde o RH, especificamente nas micro e pequenas empresas, sendo normalmente abordado de forma geral, sem distinção ou ainda apresentando casos ligados à realidade de empresas de médio ou grande porte. Devido a isso, é notável a necessidade da realização de mais estudos com o enfoque nas microempresas, já que estas representam um grande

percentual das organizações no país. Como a área de Recursos Humanos vem ganhando um maior espaço no mundo empresarial, a união dos dois assuntos mostra-se pertinente e interessante.

Assim, com base no que foi apresentado, torna-se conveniente buscar quais os desafios mais comuns que as empresas enfrentam na tentativa de dar uma maior atenção à área de Gestão de Recursos Humanos.

Desta forma, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais os desafios estratégicos referentes à área de Recursos Humanos que as microempresas do bairro Trindade estão enfrentando?*

1.2 OBJETIVOS

Para responder ao problema proposto, estabelecem-se os objetivos do trabalho, divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente trabalho consiste em verificar quais os desafios estratégicos referentes à área de Recursos Humanos que as microempresas do bairro Trindade estão enfrentando.

1.2.2 Objetivos específicos

A efetivação do objetivo geral é operacionalizada pelos seguintes objetivos específicos:

- a) Determinar as categorias de análise relacionadas com a área de Recursos Humanos;
- b) Delinear as empresas participantes da pesquisa;

- c) Identificar a existência de ações pertencentes à área de Recursos Humanos nas microempresas do bairro Trindade;
- d) Identificar a opinião do gestor da microempresa sobre os principais desafios estratégicos referentes às práticas de Recursos Humanos;
- e) Analisar a opinião do colaborador da microempresa sobre as práticas de Recursos Humanos desenvolvidas pela empresa, caso existam;
- f) Analisar comparativamente as visões encontradas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em uma época onde a competitividade está presente no dia-a-dia das empresas, onde cada processo deve ser aprimorado para garantir uma pequena vantagem sobre a concorrência, o capital humano apresenta-se como ponto chave para o sucesso empresarial das organizações.

As empresas que tiverem um maior conhecimento sobre a sua área de Recursos Humanos, ainda que esta área não seja formalmente existente, terão certa vantagem competitiva, pois podem vir a ter maior contato e conhecimento do seu capital intelectual. Nesse estudo pretende-se aprofundar um pouco o conhecimento dos fatores que dificultam a vida das microempresas com relação à Administração de Recursos Humanos.

Considerando estes fatos, optou-se por analisar os desafios estratégicos que as microempresas estão enfrentando referentes à área de Recursos Humanos. Foram escolhidas as microempresas do bairro da Trindade, localizado em Florianópolis a fim de levantar informações que apontem uma amostra do que ocorre nas microempresas em geral.

Optou-se pela abordagem de microempresas porque, de acordo com o SEBRAE, em 2002, estas já respondiam por 93,7% do total das empresas brasileiras, no sul do país elas respondiam por 94,9%. Além disso, de acordo com a mesma pesquisa, o Brasil possui 36,2% de pessoas ocupadas em microempresas, sendo que no sul este dado passa para 42,2%. Estão incluídos neste cálculo os colaboradores das microempresas e os empresários que têm seus próprios negócios, mas não possuem colaboradores (SEBRAE, 2005).

Foram escolhidas as microempresas do bairro Trindade por este ser um bairro de fácil acessibilidade, também, pelo fato de a localidade vir apresentando certo desenvolvimento empresarial, com a abertura de diversos negócios nos últimos anos.

A importância do trabalho pode ser justificada pelo fato de possibilitar um maior conhecimento do tema abordado, já que existe pouco material sobre o assunto. Também, justifica-se pelo fato de analisar a visão dos gestores e colaboradores frente a estes desafios e, não apenas apresentar uma abordagem teórica. Desta maneira, os empreendedores poderão ter uma noção de quais os tópicos que devem requerer mais atenção na área de Recursos Humanos.

O trabalho pode ser considerado original pelo fato de existir pouca literatura que envolva os desafios estratégicos referentes à área de Recursos Humanos enfrentados especificamente por microempresas. A integração entre estes temas ainda é uma área pouco explorada e por ser pouco explorada, o tema foi interpretado como uma oportunidade para o desenvolvimento desse estudo.

Este estudo é de extrema relevância para a autora, haja vista que esta pretende empreender numa empresa, e o conhecimento prévio dos principais desafios estratégicos que podem ser enfrentados referentes à área de RH, permite maior reflexão e uma antecipação de soluções.

A viabilidade é caracterizada pela quantidade de informações referentes ao assunto abordado disponíveis para a realização da pesquisa, pelo período de realização do trabalho possibilitar a coleta de informações dentro do prazo e pelo grande número de microempresas que podem ser abordadas para análise.

Além disso, a análise realizada através desse estudo permitirá que tanto a autora, quanto quem tem interesse em empreender em uma microempresa, ou que queira entender e modificar a sua própria empresa já existente, tenha uma noção sobre quais podem ser os desafios estratégicos a serem enfrentados, referentes à área de RH. Ainda pode ser útil para os gestores identificarem os desafios que já estão enfrentando. Assim, com o conhecimento desses desafios, torna-se mais fácil para que atitudes corretivas ou antecipatórias sejam tomadas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho desenvolvido está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, denominado de Introdução, encontra-se uma breve contextualização do tema abordado, o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, motivação para o desenvolvimento do trabalho, exposto na justificativa e a estrutura do trabalho, onde é apresentado um breve resumo de cada capítulo.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura na Fundamentação Teórica, na qual o trabalho fundamentou-se; são abordados conceitos de: Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Remuneração Estratégica, Qualidade de vida no trabalho, Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de desempenho.

No terceiro capítulo é explicada a metodologia de estudo, como é classificado o tipo do estudo, universo de amostragem, técnicas utilizadas para coleta e análise de dados e as limitações do estudo.

No quarto capítulo apresenta-se o estudo de caso, onde são demonstrados os resultados e análises obtidos através da aplicação de questionários. São apresentadas também, relações entre o referencial teórico e a situação estudada.

E por fim, no quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais, onde são resgatados os objetivos propostos, respondido o problema de pesquisa e, também, são realizadas sugestões para o desenvolvimento de futuros trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente trabalho aborda os seguintes assuntos referentes à área de Gestão de Recursos Humanos: Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Remuneração Estratégica, Qualidade de Vida no Trabalho, Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

Paralelamente ao planejamento que os gestores vão traçando para o futuro das empresas, os responsáveis pela gestão de RH devem preocupar-se em alinhar o planejamento de recursos humanos (PRH) e o planejamento estratégico da empresa como um todo (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

De acordo com os mesmos autores, a integração do planejamento de recursos humanos e do planejamento estratégico tende a ser mais efetiva quando há reciprocidade entre os dois processos. Nesse relacionamento, a equipe da alta gerência reconhece que as decisões do planejamento estratégico afetam e são afetadas por questões de RH.

Esta integração do planejamento de recursos humanos com o planejamento estratégico da empresa gera o planejamento estratégico de recursos humanos (PERH). Esta forma de planejamento teve início na década de 1980, nos Estados Unidos da América (LACOMBE; TONELLI, 2001).

A necessidade de pensar nos recursos humanos de forma estratégica, segundo Albuquerque (1987 apud LACOMBE; TONELLI, 2001), decorreu do reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo na formulação de estratégias de negócios e da existência de um *gap* entre as necessidades previstas para a implantação das estratégias e a realidade que as empresas enfrentavam em termos de pessoas para implantá-las.

O papel estratégico a ser desempenhado pelas empresas compreende em repensar as atividades específicas da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do

ambiente e as necessidades decorrentes com relação ao pessoal (LACOMBE; TONELLI, 2001). Simplificadamente, Chiavenato (1999) aponta que através do PERH é possível traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de RH.

No planejamento estratégico são estabelecidas as metas de longo prazo e os meios disponíveis para alcançá-las, considerando tanto o meio interno quanto o externo. Neste planejamento deve ser definido o rumo do negócio, ação que se inicia do topo da hierarquia e é dividida em diversas etapas (LACOMBE, 2005).

Para Lacombe (2005), o PERH apontará quais as pessoas necessárias, suas qualificações e o que deve ser feito para atingir os objetivos previstos no plano. Dessa forma, torna-se possível formar uma equipe que seja adequada, guiá-la de forma correta e aperfeiçoá-la de acordo com os objetivos que se pretende alcançar. Esse planejamento será o ponto de partida para as políticas e processos de RH, bem como para formação, condução e aperfeiçoamento da equipe.

De acordo com o mesmo autor, se o planejamento de RH não for elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa, pode haver desperdício de muitos recursos; contratação de pessoas que não se encaixam nos programas previstos; algumas equipes podem estar superdimensionadas e outras aquém do necessário em quantidade e qualidade; podem ser efetuados treinamentos inúteis; pode gerar desmotivação e até fuga de talentos.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), uma empresa pode incorrer em vários custos intangíveis, como resultado de um planejamento de recursos humanos inadequado ou, ainda, devido à falta de PRH. Um exemplo é o fato de colaboradores que sejam mais competentes e ambiciosos poderem procurar empregos em outras organizações, se sentirem que terão melhores oportunidades de carreira.

Estes mesmos autores apontam que o PRH e o planejamento estratégico da empresa estão ligados de três maneiras básicas: ligação dos processos de planejamento, mapeamento da arquitetura de capital humano de uma empresa e assegurar a adequação e a flexibilidade.

Através do planejamento estratégico, a empresa estabelece objetivos e desenvolve planos para atingi-los. O PRH relaciona-se ao planejamento estratégico na linha de ação e no suporte a esse processo. No caso da linha de ação, o PRH fornece um conjunto de insumos à formulação estratégica em termos do que é viável, ou seja, se há tipos e números de pessoas disponíveis para aplicar dada estratégia. Já na linha de

apoio, o planejamento estratégico e o planejamento de recursos humanos estão ligados nas questões relacionadas à implementação. Assim que possuem as estratégias definidas, os gestores tomam decisões básicas sobre a alocação de recursos, incluindo aquelas relativas à estrutura, aos processos e aos recursos humanos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Através da Figura 1 é possível visualizar um esquema simplificado que resume a forma como as empresas começaram a alinhar o PRH ao planejamento estratégico da empresa.

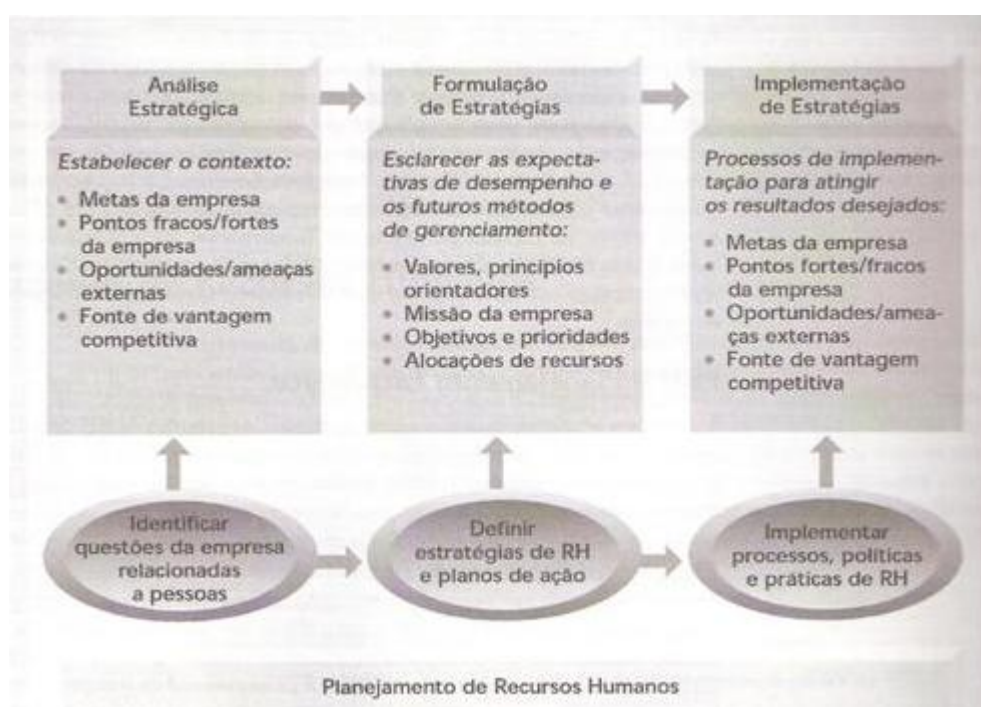


Figura 1: Ligando os Processos de PRH ao Planejamento Estratégico.
Fonte: BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 62.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), além do alinhamento dos processos de planejamento, a ligação entre as estratégias e o RH hoje focaliza o desenvolvimento de competências essenciais (portfólio das habilidades dos colaboradores e do capital humano).

Através da Figura 2 é possível perceber que grupos diferentes de habilidades podem ser classificados de acordo com o grau em que elas criam valor estratégico e são exclusivas da empresa.

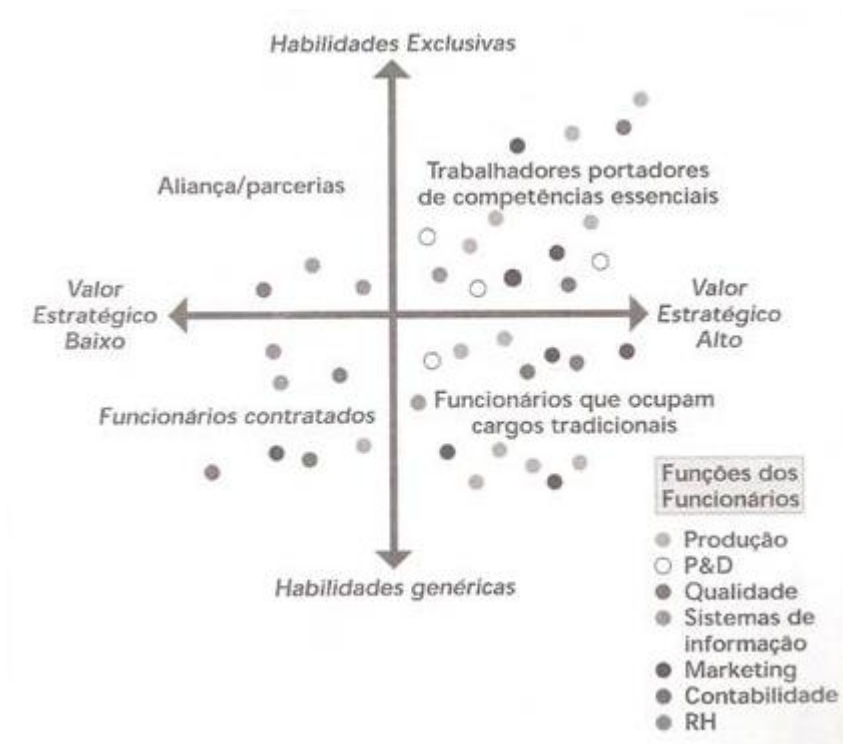


Figura 2: Mapeando a arquitetura do Capital Humano de uma Empresa.
 Fonte: BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 63.

Para melhor compreensão Bohlander, Snell e Sherman (2003) dividem os colaboradores em quatro grupos: trabalhadores de competências essenciais, funcionários que ocupam cargos tradicionais, funcionários contratados e alianças/parcerias. O primeiro grupo possui habilidades muito específicas que estão ligadas de forma direta à estratégia da empresa. Normalmente as empresas assumem compromissos de longo prazo com este tipo de colaborador, investem em treinamento contínuo e muitas vezes até propõem participação acionária.

Os funcionários tradicionais possuem habilidades de valor relativo para a empresa, mas não são exclusivas. Desenvolvem atividades pré-definidas, as empresas investem pouco em treinamentos para estes colaboradores devido ao fato de existir a possibilidade de eles irem para outra organização, e concentram-se mais no pagamento por um bom desempenho a curto prazo (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

O terceiro grupo, dos funcionários contratados, é apontado pelos mesmos autores como possuidores de habilidades de menor valor estratégico, disponíveis para todas as organizações. As relações trabalhistas tendem a ser transacionais e com muito pouco investimento no desenvolvimento. Muitos ocupantes desse grupo têm sido terceirizados pelas empresas.

O último grupo apontado pelos autores, alianças e parcerias, compreende um grupo de pessoas com habilidades exclusivas, mas que não estão diretamente ligadas às estratégias fundamentais da empresa. É o caso de advogados, contadores, entre outros. As empresas criam vínculos mais longos com este tipo de colaborador, em forma de parceria ou de aliança e cultivam um relacionamento permanente voltado para a aprendizagem mútua.

O mapeamento permite à empresa identificar a necessidade de contratação de pessoal efetivo, terceirizado, da realização de parcerias. Também permite a visualização do quadro atual da empresa, de quem é essencial, de como ocorrem as relações com estes *stakeholders* (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Após ligar os processos de PRH ao planejamento estratégico, mapear a arquitetura do capital humano da empresa, Bohlander, Snell e Sherman (2003) apontam a importância de assegurar a adequação e a flexibilidade. A adequação externa está relacionada com a conexão dos objetivos da empresa com as principais iniciativas em RH. Já a adequação interna aponta que as práticas de recursos humanos estão alinhadas em uma configuração mutuamente reforçadora, por exemplo, devem ser focadas as mesmas metas comportamentais.

Estes mesmos autores apontam que além da necessidade de estabelecer adequação entre o RH e as estratégias, o PRH tem como objetivo assegurar a flexibilidade e a agilidade quando o ambiente se altera. Em última instância, o sucesso no planejamento de recursos humanos ajuda a aumentar a capacidade organizacional, ou seja, a capacidade de a empresa agir e alterar-se em busca de uma vantagem competitiva sustentável.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), a flexibilidade pode ocorrer de duas formas: a flexibilidade de coordenação e a de recursos. A flexibilidade de coordenação ocorre através da rápida realocação de recursos para novas necessidades. Já a flexibilidade de recursos resulta de se dispor de pessoas que podem fazer muitas atividades diferentes, de maneiras diferentes.

De forma geral, conseguir integrar o planejamento de recursos humanos ao planejamento estratégico global da empresa a fim de criar um planejamento estratégico de recursos humanos não é uma tarefa fácil. Muitos gestores têm dificuldade nesta elaboração pelo fato de o PERH não poder ser dimensionado genericamente, e por representar uma estratégia elaborada para uma empresa específica. Cada empresa possui suas características, peculiaridades e cultura diferentes que devem ser levadas em conta,

e principalmente, possui estratégias que devem estar alinhadas com a empresa como um todo.

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento e seleção é reconhecido como uma ferramenta importante e integrada à estratégia de negócios da empresa. Se a organização necessita passar por mudanças ou por uma renovação deverá buscar e atrair pessoas com tal potencial (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

O recrutamento, de forma geral, atua como elo entre o ambiente externo e a empresa e funciona como o primeiro contato entre o colaborador e a empresa. Ele é caracterizado por ser uma investigação dos candidatos, tendo em vista seu ajustamento ao cargo, à organização, ao setor de trabalho e à chefia com quem irá trabalhar.

Enquanto o recrutamento é um processo de coleta de informações, a seleção é um processo de comparação e decisão. Comparação entre os requisitos que o cargo exige de seu ocupante e perfil das características dos candidatos e, decisão de quem ocupará o cargo, de quem será o selecionado.

Se os dirigentes da empresa descobrem que estão com escassez de pessoal, é necessário que iniciem uma busca por candidatos capacitados que possam preencher as vagas. Franco (2002, p. 21) aponta que o principal desafio do recrutamento e seleção no mercado na atualidade “é a capacidade de atrair e reter talentos”.

2.2.1 Processo de Recrutamento

O processo de recrutamento tem como propósito “conseguir um grupo de candidatos suficientemente grande para que a organização possa selecionar os empregados qualificados de que precisa” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 278). É a captação de pessoas que “pode ser entendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender a suas necessidades presentes e futuras” (DUTRA, 2002, p. 82).

O recrutamento é apontado por Robbins (2000) como o processo de localizar, identificar e atrair candidatos que sejam qualificados. Corroborando com os demais autores, Schermerhorn, Naumes e Naumes (1999, p. 203) definem que “recrutamento é um conjunto de atividades destinadas a atrair para a organização um grupo qualificado de candidatos às funções”.

Nessa busca por empregados, os empregadores competem em termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Já os candidatos competem em relação à qualificação pessoal, o que inclui habilidades, conhecimentos, experiência e atitudes/personalidade (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Segundo estas mesmas autoras, o processo de recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho. Por exemplo, em tempos de recessão ou de crise econômica, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão-de-obra que de locais de trabalho. Ao contrário, em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico, a competição pelos candidatos torna-se acirrada.

Este processo é o passo inicial para a seleção propriamente dita. Funciona como uma primeira peneira. Suas atividades afetam a busca de candidatos e, conseqüentemente, a definição de quem irá ou não ocupar as posições oferecidas. Lacombe (2005, p. 65) acrescenta que “o recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência”.

O recrutamento, para ser eficaz, deve fazer com que as oportunidades de emprego chamem a atenção de pessoas cuja capacitação satisfaça as especificações das funções. De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), a empresa que é reconhecida como um bom lugar para se trabalhar terá maior visibilidade e, em consequência, um maior número de candidatos.

É importante que a empresa planeje e organize esforços para estimular e atrair novos profissionais. É através desse processo que a organização expõe o grau de profissionalismo com que trata os seus colaboradores. Ao ter um processo de recrutamento mal conduzido, pode haver uma projeção negativa para a imagem da empresa (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

O processo de recrutamento típico é dividido em três passos, por Schermerhorn, Naumes e Naumes (1999): o anúncio da vaga, o contato preliminar com os candidatos potenciais ao emprego e a separação inicial para criar um grupo de candidatos qualificados.

Há outras modalidades de recrutamento, de acordo com Aquino (1987), como é o caso dos candidatos espontâneos ou o recrutamento realizado, periodicamente, com objetivo de preencher ou reciclar o arquivo de vagas. Esse tipo de recrutamento está ligado ao conceito que a empresa tem no mercado, ou seja, raramente um candidato qualificado procura, espontaneamente, uma empresa de credibilidade questionada.

A identificação das fontes de recrutamento é condição essencial para um recrutamento eficiente, que vise atingir as áreas onde melhor possam ser encontrados os elementos. Assim, o recrutamento pode ser interno ou externo.

2.2.1.1 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é considerado o mais frequente. É quando a empresa capta os candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas para preencher diferentes vagas em diferentes níveis da organização. Esta forma de recrutamento busca atrair os candidatos ao emprego através de anúncios em fontes externas à organização.

Esta forma de recrutamento tem vantagens que devem ser levadas em conta, sempre analisando o contexto em que a empresa está inserida no momento do recrutamento. Algumas delas são: obtenção de novas personalidades e novos talentos; inovação da composição das equipes de trabalho; e, atualização de estilo e tendências do mercado (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

De acordo com Schermerhorn, Naumes e Naumes (1999), o recrutamento externo possui vantagens como trazer novas perspectivas de pessoas de fora da organização e oferecer acesso a especialidades ou experiências de trabalho que não se encontrariam dentro da organização.

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 79) complementam citando que os “candidatos contratados de fora, principalmente para certas posições técnicas e gerenciais, podem ser uma fonte de idéias e podem trazer consigo os conhecimentos mais recentes adquiridos de seus empregos anteriores”, em muitos casos podem até ser uma contratação essencial para a revitalização da empresa.

Algumas fontes para a realização do recrutamento são: consulta ao cadastro de candidatos da própria empresa (processos seletivos anteriores ou apresentação espontânea de candidatos); escolas de cursos técnicos, faculdades e universidades;

entidades de classe; anúncio de vagas em locais específicos; cadastros de outros recrutadores e grupos informais; intercâmbio entre empresas; *sites* especializados em oferta de candidatos; empresas de *outplacement*; anúncios em jornais, revistas, rádio e televisão; agências de emprego ou *headhunters*; e *site* da própria empresa (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Quando organizações estão contratando para cargos de gerência média e topo, muitas vezes, precisam utilizar estratégias mais custosas e mais competitivas. Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 279), “as dificuldades inerentes a se contratar alguém de fora da organização, especialmente para os cargos de nível mais alto, exigem que as organizações avaliem cuidadosamente os custos *versus* os benefícios esperados”.

Segundo Pontes (1996), vale ressaltar que a contratação do melhor candidato externo não garante que o seu desempenho vá ser bom, visto que existe uma série de variáveis relacionadas à sua adaptação na empresa e que exercem grande influência sobre seu desempenho.

2.2.1.2 Recrutamento interno

O recrutamento interno ocorre quando a empresa valoriza o seu capital humano. De acordo com Limongi-França e Arellano (2002, p. 64) “é a procura de candidatos para o preenchimento de uma vaga dentro da própria organização”. Esta forma de recrutamento ocorre quando a empresa promove internamente e busca colaboradores externos estritamente quando necessário.

Segundo Schermerhorn, Naumes e Naumes (1999), o recrutamento interno pode motivar os empregados, sinalizando disposição de se promover a “prata da casa” e de se criar perspectivas de carreira (longo prazo). Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 76) enfatizam apontando que “a promoção serve para recompensar os funcionários pelo desempenho mais recente e destina-se a incentivá-los a continuar seus esforços”, assim outros funcionários tendem a seguir o exemplo e aplicarem esforços semelhantes para receberem uma promoção.

Segundo Stoner e Freeman (1999), existem três vantagens principais nessa prática: os indivíduos recrutados já estão familiarizados com a empresa e seus membros, uma política de promoção interna pode estimular a lealdade e pode inspirar maior

esforço por parte dos membros da organização e por último, geralmente, é mais barato recrutar ou promover internamente do que contratar fora da empresa.

Limongi-França e Arellano (2002) corroboram com o exposto pelos autores, apontando como vantagens do recrutamento interno: menor custo direto; conhecimento prévio do perfil de desempenho do candidato; estímulo à preparação para a promoção, proporcionando medidas especiais de treinamento e criando um clima saudável de progresso profissional; melhora do moral interno; demonstração de valorização do pessoal que já compõe a empresa.

O recrutamento interno, também, apresenta como vantagens o fato de facilitar o recrutamento de pessoas mais qualificadas; costuma ser mais rápido, já que as pessoas estão disponíveis e as vagas são preenchidas mais depressa; a probabilidade de acerto tende a ser maior, uma vez que eles já estão na empresa e são conhecidos e, também, diminui a probabilidade de rejeição pelos colegas.

Segundo Pontes (1996), quando a empresa opta pelo recrutamento interno e o realiza de forma correta e justa, através da escolha de profissionais capazes e com bons desempenhos, estimula os demais na busca pela excelência.

Algumas empresas alegam que isso pode gerar competição interna, descontentamento e até frustração para aqueles que forem preteridos no processo. Para evitar a competição e a desmotivação e apoiar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, é importante que o processo tenha normas bem definidas, transparentes e conhecidas por todos a fim de minimizar eventuais problemas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Além disso, Stoner e Freeman (1999) apontam como as principais desvantagens do recrutamento interno: a limitação da quantidade de candidatos disponíveis, a redução da chance de que novos pontos de vista entrem na organização e possam encorajar a complacência entre os colaboradores que presumem que a antiguidade assegura a promoção e não a competência e o desempenho.

2.2.2 Processo de Seleção

Após o recrutamento, são encontradas algumas pessoas que podem preencher a vaga ofertada, mas como definir qual dentre elas seria a mais bem qualificada para o

cargo? A tentativa de responder a este questionamento representa o processo de seleção, um exercício de previsão. Busca-se fazer uma previsão de quais candidatos serão bem sucedidos se contratados. Entende-se por sucesso, desempenhar bem suas funções, de acordo com os critérios de avaliação da empresa (ROBBINS, 2000).

O processo de seleção é definido por Ribeiro (2005) como a escolha da pessoa certa para o cargo certo. Na realidade é realizada a escolha, entre os candidatos recrutados, dos mais adequados para preencher os cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar, tanto a produtividade quanto os resultados.

Limongi-França e Arellano (2002) expõem que a seleção é a escolha do candidato com mais afinidade e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo. Ou seja, aqueles que mais convêm a determinado plano de ação, pois normalmente, são selecionados não os mais talentosos, mas os mais adequados a uma função em uma situação predeterminada.

Como, na maioria das vezes não é possível encontrar o candidato perfeito para o cargo, deve-se optar pelo candidato com um perfil que seja adequado, de forma satisfatória, ao cargo. Neste sentido, Lacombe (2005, p. 79) define que por “mais adequado entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar à empresa e ao cargo”. Além disto, a seleção deve buscar um candidato que tenha valores e crenças compatíveis com a cultura da organização, para assim obter uma adaptação mais rápida.

A admissão de um colaborador cujo potencial é maior do que a capacidade da organização de oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento pode levar à desmotivação do mesmo. Da mesma forma, escolher um candidato sem a qualificação necessária pode gerar tensão, se essa admissão não for bem gerenciada, investindo-se em treinamento e capacitação (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Ao se dirigir um processo de seleção, Lacombe (2005) acredita que devem ser procurados candidatos com habilidades, atitudes e comportamentos, os quais, a empresa necessita, e estes são difíceis de serem adquiridos por intermédio de treinamento.

Para que ocorra uma contratação acertada, é preciso que os responsáveis pela decisão da seleção tenham o máximo de informações possíveis sobre os candidatos. Estes responsáveis variam de empresa para empresa, mas de forma geral, a unidade central de seleção faz a triagem e a seleção preliminar. Mas, normalmente, a escolha final cabe à futura chefia (LACOMBE, 2005).

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 102) acreditam que “é importante, portanto, que os gerentes entendam os objetivos, as políticas e as práticas usadas para a

seleção”. Outro fator importante para estes autores é que os responsáveis por tomar a decisão de contratação, se envolvam com o processo de seleção desde seu início.

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), o requisitante da vaga deve expor, antes do início do processo, todas as necessidades e expectativas para o candidato. Deve haver contato com a área que fez a requisição durante todo o processo e a decisão final, deve ficar a cargo da pessoa ou área que receberá o candidato selecionado. Quanto maior for o envolvimento da área com a seleção, maior a chance de acertar na escolha.

Os selecionadores podem fazer uso de diversas técnicas para chegar à conclusão de qual o melhor candidato para preencher a vaga ofertada pela empresa. A seleção de pessoal não deve ser realizada apenas com base na avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. Devem ser levados em conta, também, aspectos relacionados com a personalidade do candidato. A utilização de diferentes técnicas que se complementam, pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Para que o processo de seleção ocorra de forma satisfatória, Lacombe (2005) sugere que as organizações utilizem de métodos pré-estabelecidos, como: triagem preliminar de currículos, entrevista na unidade de seleção, informações de pessoas confiáveis, testes técnico-profissionais, testes psicológicos, dinâmica de grupo, entrevista pelas chefias futuras, informações de empregos anteriores, informações cadastrais e exame médico.

A empresa deve verificar quais as etapas que cabem no seu orçamento e quais são imprescindíveis para que se realize a escolha do melhor candidato, ou do mais adequado. Após isso, é realizada a contratação, inicialmente o candidato passará pelo período de experiência e depois incorporará realmente o quadro de colaboradores da organização.

Ao fim do processo de seleção podem ser obtidos quatro resultados: aceitar e ser bem sucedido; aceitar e o colaborador ter um mau desempenho; rejeitar e ter sido a decisão correta ou, por fim, rejeitar e ter cometido um engano. Uma decisão correta no processo de seleção ocorre quando o candidato contratado é mais tarde bem sucedido no cargo ou, também, quando o candidato foi rejeitado e teria um mau desempenho se fosse contratado (ROBBINS, 2000).

A atenção e dedicação para com o planejamento e com a execução de um bom processo de recrutamento e seleção deve ser ainda maior nas empresas que possuem maior rotatividade de colaboradores. De acordo com Marras (2000), a rotatividade é o

número de colaboradores desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos.

2.3 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Um dos motivos que levam os colaboradores a mudar de emprego é a hipótese de melhorar de renda e/ou receber mais benefícios. As pessoas são motivadas pela remuneração, não apenas por ela, mas este é um fator de grande influência. Os colaboradores querem ter algo para mostrar em troca do investimento de tempo, raciocínio e energia no trabalho. De acordo com Herman (1993, p. 178), as pessoas querem “dinheiro para gastar, dinheiro para guardar e a segurança e o conforto de um programa de benefícios relativamente forte”.

É importante lembrar que, assim como a remuneração pode motivar, ela também pode desmotivar. Segundo Lacombe (2005), um dos fatores que mais gera desmotivação no profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, haja vista que ela afeta tanto o nível material quanto o bem estar psicológico das pessoas.

A remuneração estratégica é aquela que representa um modelo de compensação que possibilita a premiação dos colaboradores da empresa que, por uma razão ou por outra, se destacaram dos demais em um determinado período (MARRAS, 2002).

De acordo com Lacombe (2005), é importante que a empresa leve em conta a coerência interna e externa na hora de estabelecer a remuneração dos seus colaboradores. Ou seja, os salários devem ser compatíveis com os cargos ocupados pelos colaboradores da empresa e devem estar de acordo com os praticados pelo mercado de trabalho.

2.3.1 Modelos de Remuneração Estratégica

Entre os diversos modelos praticados no mercado, Marras (2002) indica os seis modelos que despontam: remuneração por habilidade (SBP – *Skill Based Pay*), remuneração por competência (*Pay for Professional Skill*), participação acionária (*Stock*

Ownership), distribuição de ganhos (*Gain Sharing*), distribuição de lucros (*Profit Sharing*) e remuneração por resultados (*Pay-for-Performance*).

De acordo com o mesmo autor, a remuneração por habilidade é um sistema que recompensa avanços no setor cognitivo dos colaboradores, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades previamente fixadas, como metas em cada etapa do sistema. Conforme o colaborador consegue avançar no seu nível de habilidade, avança, também, em termos de recompensa financeira.

Enquanto a remuneração por habilidade contempla colaboradores operacionais, a remuneração por competência aplica-se, mais adequadamente, ao nível de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultados – a administradores, por exemplo (MARRAS, 2002).

O autor aponta que o sistema de remuneração acionária aplica-se, normalmente, aos níveis estratégicos da organização e consiste em remunerar resultados obtidos mediante concessão de ações da empresa, tornando esses executivos sócios do negócio e, assim, deixando-os mais comprometidos e com possibilidade de obtenção de lucros com o jogo dessas ações.

Já a distribuição de ganhos, é praticada mais comumente nos níveis inferiores intermediários e inferiores da pirâmide organizacional. As empresas implantam esse tipo de incentivo com o objetivo de incrementar a remuneração dos seus colaboradores e/ou implantar o estabelecimento de um vínculo participativo (MARRAS, 2002).

A participação nos lucros é um sistema que permite contemplar com um percentual em espécie a todos os colaboradores da empresa, em função dos dados da lucratividade apontada pela empresa no fim de determinado período. Resumidamente, se a empresa obtiver lucro, parte será distribuída aos colaboradores equitativamente (MARRAS, 2002).

Por fim, Marras (2002) apresenta a remuneração por resultados como a forma mais utilizada no atual mercado brasileiro. Ela tem como objetivo vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o colaborador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar em conjunto com a empresa.

Outra opção para os gestores são os programas de benefícios, os quais contam com uma ampla variedade de combinações de elementos de remuneração e têm hoje muita flexibilidade. Existem muitas maneiras de criar pacotes de remuneração que são

praticamente talhados às necessidades de cada empregado isoladamente. Para se obter sucesso, deve-se assegurar que o modo como serão combinados os elementos seja legal e justo para todos os envolvidos. Ainda mais importante é o fato de o colaborador perceber a combinação de benefícios que recebe como algo positivo (HERMAN, 1993).

Existem dois tipos de benefícios, os compulsórios e os espontâneos. De acordo com Marras (2002), os benefícios compulsórios são os que a empresa concede aos colaboradores em atendimento às legislações. Já, os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece aos seus colaboradores por vontade própria, geralmente, com o intuito de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil de sua remuneração atraente e competitivo em termos de mercado, tanto para atrair novos talentos, quanto para manter os atuais.

Dentre os benefícios, Wood Junior, Picarelli Filho e Bonassa (1999) apontam alguns exemplos, como: aluguel da casa; assistência jurídica; assistência médica, hospitalar e odontológica; automóvel; auxílio-doença; *check-up* anual; complemento de aposentadoria; estacionamento; gratificação anual; instrução de filhos; instrução própria; seguros diversos; clube recreativo; creche; combustível, entre muitos outros.

A combinação de salário e benefícios, ou apenas oferecer uma participação nos lucros não irá garantir que o sistema de remuneração estratégica seja eficaz, Herman (1993) apresenta algumas ações essenciais para que a remuneração estratégica possa funcionar na empresa. Entre elas estão:

- a) Apresentar o valor total do salário;
- b) Proporcionar oportunidades de incentivo salarial a todos os empregados;
- c) Vincular desempenho à remuneração;
- d) Alavancar o pacote total de remuneração em dinheiro para obter o máximo de eficiência;
- e) Idealizar um sistema de recompensas para obter o envolvimento do colaborador;
- f) Compensar os colaboradores com alto potencial/fracas habilidades com um sistema baseado em capacitação;
- g) Usar benefícios flexíveis em uma força de trabalho mutável;
- h) Considerar planos que permitam a posse de ações por parte dos colaboradores.

2.3.2 Desafios dos sistemas de remuneração estratégica

Os gestores devem perceber que a remuneração total é formada pela remuneração básica, incentivos e benefícios, estando representada na Figura 3.

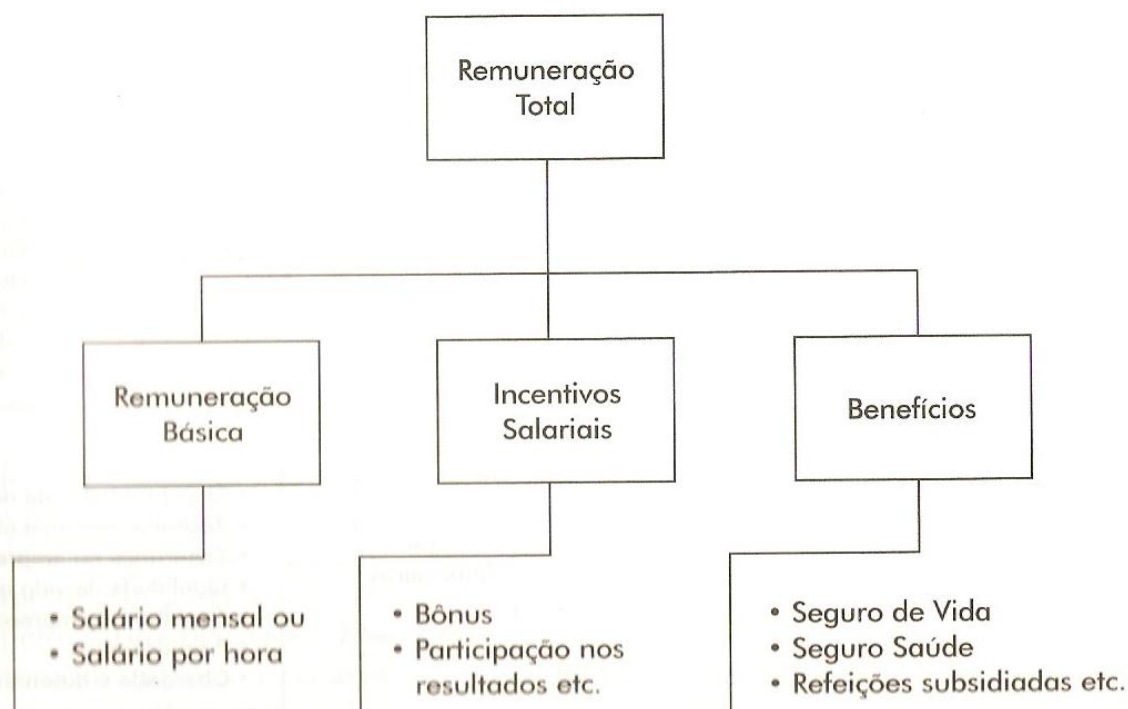


Figura 3: Os três componentes da remuneração total.
Fonte: CHIAVENATO, 1999, p. 221.

Assim, se um dos três componentes está falho, ou não está de acordo com a necessidade do colaborador, isto pode levar a uma insatisfação. Oferecer bons salários pode suprir a necessidade de oferecer incentivos e benefícios, mas é sempre bom pesquisar a opinião dos colaboradores da empresa e a possibilidade da empresa de oferecer melhores recursos.

O grande desafio da remuneração estratégica é oferecer aquilo que as pessoas querem receber, muitas empresas podem oferecer benefícios inúteis aos seus colaboradores. Por exemplo, a empresa oferece uma creche, mas poucos possuem filhos e, portanto, o benefício é pouco utilizado; ou oferece estacionamento, e poucos possuem carros.

Outro fator que pode gerar controvérsias é quando o pagamento é vinculado ao desempenho, muitas vezes, as expectativas do empregador e do empregado não

coincidem ou não foram bem gerenciadas, dificultando o entendimento de se o desempenho foi ou não satisfatório.

Além disso, os administradores devem estar atentos porque nem sempre apenas o dinheiro é capaz de satisfazer e motivar um colaborador (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO; BONASSA, 1999). É importante tentar perceber quais necessidades do colaborador, ainda que não sejam financeiras, podem ser supridas pela empresa, inseridas na remuneração estratégica a fim de melhorar o desempenho da equipe, por exemplo, oferecer um clube para integração, treinamentos, disponibilidade de realização de especializações, entre outros.

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) vem ganhando um espaço cada vez maior no meio empresarial dentro das estratégias de administração de RH. Através das melhorias nas condições de trabalho (parte do escopo dos programas de QVT), os resultados obtidos podem ter alcançado os objetivos empresariais, auxiliando a organização a enfrentar o atual ambiente competitivo e a comprometer os colaboradores com o negócio da empresa (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002a).

Essa política de Recursos Humanos “possui ampla abrangência na organização a ponto de qualquer iniciativa de melhoramento das condições de trabalho, ou mesmo das atividades desenvolvidas na área de Recursos Humanos, ser chamada de QVT.” (BÚRIGO, 1997, p. 34).

Segundo este mesmo autor, a preocupação com a qualidade de vida é um fator em crescimento no âmbito organizacional, já que inúmeros fatores externos, como doenças e adversidades, envolvem o trabalho das pessoas. Programas de qualidade de vida podem minimizar estes contratemplos, tornando-se de vital importância para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, bem como para o desenvolvimento eficaz das organizações.

Além disso, as empresas estão percebendo como é importante melhorar a qualidade de vida no trabalho, já que quanto melhor forem as condições de trabalho e de vida, mais lucrativa e competitiva torna-se a empresa. Entretanto, existem algumas dificuldades para investigar a qualidade de vida nas organizações em virtude das

diferenças de preferências e de valores pessoais de cada pessoa (QUIRINO; XAVIER apud FERNANDES, 1996).

Existem dois movimentos principais na gestão de QVT, o primeiro, é uma abordagem individual, caracterizada pelo aprofundamento da compreensão sobre o estresse e doenças associadas às condições do ambiente organizacional. Já o segundo movimento, o organizacional, se refere à expansão do conceito de qualidade total, que deixa de restringir-se a processos e produtos para abranger aspectos comportamentais e satisfação de expectativas individuais, visando à concretização dos resultados empresariais (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002a).

Para analisar a qualidade de vida no trabalho em uma empresa, existem alguns modelos desenvolvidos por diversos autores da área de comportamento organizacional.

2.4.1 Modelos da Qualidade de vida no trabalho

Os diferentes modelos de QVT visam medir a satisfação e a motivação dos indivíduos no trabalho, através da maneira como eles se expressam em relação a determinados fatores. Este estudo se aterá ao modelo de Walton, entretanto, vale ressaltar que existem muitos outros modelos de extrema relevância, como o de Hackman e Oldhan e o de Nadler e Lawler.

O modelo de Walton, descrito por Búrigo (1997) e Limongi-França e Arellano (2002a), propõe oito fatores que devem ser contemplados em uma análise de QVT, sendo esses: remuneração justa e adequada; segurança e salubridade do trabalho; oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades; oportunidade de progresso e segurança no emprego; integração social na organização; leis e normas sociais; trabalho e vida privada; significado social da atividade do empregado.

A remuneração justa e adequada se refere ao pagamento recebido pelo trabalho, que propõe verificar se a renda permite que o colaborador consiga viver dignamente de acordo com as suas necessidades pessoais e, se é adequada a sua tarefa em relação aos outros colaboradores da empresa – equidade interna – e de acordo com o mercado de trabalho – equidade externa (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002a).

Segundo as mesmas autoras, a segurança e salubridade do trabalho referem-se ao fato de que os colaboradores não devem ser expostos a condições ambientais, jornada

de trabalho, nem a riscos que possam ameaçar a sua saúde. Já a oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades, está relacionada com a autonomia, variedade de habilidades, informação e perspectiva da atividade, significado e planejamento da tarefa.

Com relação à oportunidade de progresso e segurança, Limongi-França e Arellano (2002a) apontam que está relacionada às possibilidades de desenvolvimento e crescimento pessoal, de carreira na empresa, de programas de capacitação e de segurança do emprego. Enquanto que, a integração social na organização mede a ausência de diferenças hierárquicas muito marcantes e de preconceitos, o relacionamento com as outras pessoas da organização e o senso comunitário.

As leis e normas sociais estão relacionadas aos direitos e deveres do colaborador, envolvendo os direitos trabalhistas, a privacidade pessoal, a liberdade de expressão (direito de posicionamento) e as normas e regras da organização. O trabalho e a vida privada referem-se ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal da pessoa, já que as condições de crescimento na carreira, não devem interferir no descanso nem na vida familiar do colaborador (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002a).

E por fim, o significado social da atividade do colaborador, é indicado por estas autoras, como relacionado à importância para os colaboradores da atuação social da organização, tanto na percepção do colaborador sobre a empresa quanto em sua auto-estima.

Segundo Fernandes (1996), apesar deste modelo não considerar as diferenças culturais, sociais, de grau de educação e formação existentes entre os países, ele possui fatores que abrangem, de modo geral, a qualidade de vida no trabalho da maioria das pessoas. Por compreender uma amplitude de características, este modelo tem sido o mais utilizado em avaliações de QVT.

O modelo de Walton envolve fatores tanto internos, quanto externos à organização, destacando-se dos demais. O autor aborda questões sobre o tempo de lazer e tempo para a família do colaborador, sobre responsabilidade social da empresa, tornando-se este, um modelo mais abrangente.

Para entender a importância e, também, a origem da preocupação com a qualidade de vida no trabalho, é preciso entender os conceitos e teorias motivacionais.

2.4.2 Motivação

Pelo fato das pessoas dedicarem grande parte de suas vidas às empresas onde trabalham, há uma construção do estilo de vida, do seu sistema de valor e do seu interesse central de vida em torno do seu trabalho. Esses fatores já são suficientes para que se observe que a preocupação não é só monetária. Daí surge a motivação; a qual se refere aos “desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo” (KWASNICKA, 1995, p. 56).

O conceito de motivação é apresentado por Robbins (2000, p. 342), como “disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual”.

Motivação é o processo de mobilização de energia que ocorre individualmente com cada um, é algo interno do indivíduo. Os motivos são as formas de tensão que ocorrem nos indivíduos (KWASNICKA, 1995). A GRH deve procurar o que motiva o indivíduo e, assim, criar um ambiente ou clima que possibilite a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais, por extensão. Neste caso, a autora aponta que a empresa não deve contar com o simples tratamento premiação/punição, pois muitas vezes quando se acredita estar premiando, pode-se ter um resultado negativo, a desmotivação.

De acordo com Kwasnicka (1995, p. 56), a motivação consiste nos seguintes elementos:

- a) Cada indivíduo tem necessidades, as quais variam em intensidade e persistência;
- b) A satisfação dessas necessidades é o objetivo ou fim em torno do qual a motivação é dirigida;
- c) Quando se define o objetivo, isso é traduzido em desejo;
- d) A atividade proposta resulta da aplicação de um incentivo ou estímulo para atingir o objetivo.

Existem diversas teorias acerca do tema motivação, extremamente importantes, advindas de pesquisas intensivas em organizações, para descobrir a melhor forma de motivar pessoas, dentre estas estão: teoria de hierarquia de necessidades, de Maslow;

teoria de higiene, de Herzberg; teoria de participação, de McGregor; teoria da interação, de Homans; e, teoria das restrições motivacionais, de March e Simon. O quadro, abaixo, apresenta as teorias dos autores citados acima, apontando a ineficácia e eficácia de cada (Quadro 1).

	Ineficácia	Eficácia	Teoria
Maslow	Fixação em baixa necessidade	Auto-realização	Hierarquia das necessidades
Herzberg	Higiene	Motivar significa trabalhar	Higiene
McGregor	Prática administrativa desmotivada (X)	Convite à inovação (Y)	Participação
Homans	Individualismo	Interação, participação e cooperação	Interação
March Smith	Não-identificação com a empresa	Identificação com a empresa	Limitação motivacional

Quadro 1: Escala linear das teorias.
Fonte: Kwasnicka, 1995, p. 62.

Ainda são apontadas outras teorias motivacionais por Casado (2002): a teoria de Clayton Alderfer, a teoria da determinação de metas de Edwin Locke, a teoria da equidade e teoria da expectativa de Victor Vroom.

Na primeira teoria, Alderfer cria um modelo revisto da hierarquia de Maslow. Já a teoria de determinação de metas, apresenta a necessidade que as pessoas têm de vislumbrar objetivos claros e diretrizes bem definidas. A teoria da equidade, a mais recente, resultou de trabalhos independentes, mas convergentes, de diversos estudiosos. O grau de equidade nessa teoria é definido em termos da razão entre a entrega individual e a recompensa, comparada a uma relação similar para outra pessoa que seja relevante em termos de comparação (CASADO, 2002).

E por fim, a teoria da expectativa de Vroom, a qual vê o indivíduo como um ser pensante, possuidor de desejos e crenças, que atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos de sua vida, colocando em suas ações o esforço necessário e a direção apropriada de modo a atingir seus objetivos (CASADO, 2002).

Cada teoria possui uma visão da natureza humana, cada homem tem peculiaridades, preferências e processo motivacional. Assim, cada teoria se aplica diferentemente às distintas visões do homem e da vida, as características individuais exercem papel importante nas diversas visões. Sendo assim, Casado (2002, p. 257) aponta que “é útil integrar às teorias a noção de traços de personalidade como diferenciadores do comportamento humano”.

De acordo com Resnik (1990), uma importante forma de motivação dos colaboradores é a por meio do próprio trabalho, sendo que o autor cita quatro formas de tornar isso possível: através do exemplo pessoal do proprietário-gerente, propiciando delegação, reconhecendo as realizações e encorajando ideias para o aperfeiçoamento (ouvindo os colaboradores).

Corroborando com o exposto por Resnik (1990) e apontando alguns aspectos de forma similar, Gil (2002) indica oito formas para tentar motivar os colaboradores, sendo elas: valorizá-los, reconhecer avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer funções, delegar autoridade, fazer avaliações e promover mudanças.

Segundo Robbins (2000), alguns planos vêm sendo aplicados para gerar motivação nos colaboradores das organizações, como: envolvimento do colaborador, remuneração variável, planos salariais baseados na habilidade, locais de trabalho favoráveis à família e programas de reconhecimento.

O envolvimento do colaborador representa um processo participativo que utiliza a capacidade total dos colaboradores, para incentivar aumento de comprometimento com o sucesso da organização. Pode ser realizado através da administração participativa, da participação representativa, de círculos de qualidade e de planos de participação acionária (ROBBINS, 2000).

Para o colaborador, não apenas a remuneração é fator motivador, mas também os benefícios recebidos. Da mesma forma, os programas de reconhecimento, os quais representam a simples aprovação das atividades desenvolvidas pelo colaborador, têm forte influência na motivação dos colaboradores. Robbins (2000) aponta que, ao premiar um comportamento através do reconhecimento imediato após a prática, a repetição deste tende a ser encorajada.

Segundo Casado (2002), cabe ao gestor identificar os norteadores de comportamento dos colaboradores, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a direcionar a energia que naturalmente se encontra dentro de cada um num sentido convergente com os objetivos da empresa e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho. Lacombe (2005) complementa apontando que o ponto de partida para motivar os colaboradores, é conhecê-los, identificar os desejos, necessidades e prioridades da sua equipe.

O autor ainda complementa que o gestor não pode motivar os colaboradores, mas sim os próprios colaboradores se motivam. Ao gestor caberá criar as condições para que a motivação inerente aos colaboradores possa ser canalizada para resultados

atingíveis. É necessário identificar quais os obstáculos que podem estar fazendo a motivação não estar canalizada para o trabalho e, assim, modificar isso.

Outros fatores que estão intimamente relacionados com a qualidade de vida no trabalho e podem ter impactos na motivação do colaborador, são os aspectos relacionados à higiene e segurança no trabalho.

2.4.3 Higiene e segurança no trabalho

A higiene e a segurança no trabalho, de forma simples, representam medidas de proteção das pessoas e, também, dos bens da empresa. Essa proteção pode ser feita contra roubos, acidentes, avarias, com relação aos bens e, contra os acidentes e más condições de higiene, em relação aos colaboradores (TOLEDO, 1981).

A higiene está relacionada com as condições do ambiente de trabalho que asseguram a saúde, tanto física quanto mental dos colaboradores, e com as condições de bem-estar das pessoas. Do ponto de vista da saúde física, o local de trabalho constitui a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos ligados à exposição dos colaboradores a agentes externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Os principais fatores do programa de higiene do trabalho, de acordo com Chiavenato (1999), estão relacionados com: ambiente físico (iluminação, ventilação, temperatura e ruídos); ambiente psicológico (relacionamentos humanos e atividades agradáveis, gerência democrática e participativa, eliminação de possíveis fontes de estresse); aplicação de princípios de ergonomia (máquinas e equipamentos adequados às características humanas, mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas) e saúde ocupacional.

Já a segurança do trabalho, de acordo com Chiavenato (1999, p. 381), “está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais”. A intenção é de que a empresa possa se antecipar para que os riscos e acidentes sejam minimizados.

Sendo assim, é possível afirmar que as funções de manutenção do serviço de higiene e segurança resumem-se em: eliminar os riscos através da construção de edifícios apropriados e proteção das pessoas e máquinas, criação e manutenção de um

interesse ativo nas medidas de higiene e segurança, investigação contínua sobre acidentes e higiene, controle dos acidentes e ação corretiva e, educação constante dos colaboradores para o trabalho seguro (TOLEDO, 1981).

A preocupação com as medidas relacionadas com higiene e segurança no trabalho pode ser percebida através dos artigos compreendidos entre 154 e 201, do Capítulo X da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Onde são apresentadas as obrigações das empresas, dos colaboradores, os órgãos competentes para avaliar as condições, os critérios para cada um dos itens (como iluminação, temperatura, manuseio de materiais etc.) e as penalidades no caso do não cumprimento da lei (BRASIL, 1943).

A insegurança no local do trabalho é um problema grave para o colaborador que pode se acidentar, mas também, para a empresa que, muitas vezes, precisa pagar o salário enquanto o acidentado está afastado, tem material ou equipamento danificado, deve pagar horas extras ou outra pessoa para compensar o tempo perdido pelo acidentado, entre muitos outros custos extras. No caso de invalidez do colaborador o custo seria muito mais alto ainda, para indenizá-lo (LACOMBE, 2005).

É importante lembrar que as questões relacionadas às práticas referentes à higiene e segurança variam muito de acordo com os cargos ocupados pelos colaboradores dentro da organização. Os fatores relacionados à segurança de um operário de chão de fábrica, por exemplo, não é a mesma de um alto executivo que permanece o dia todo dentro de um escritório.

2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A formação profissional apresenta-se como um valioso e imprescindível recurso de GRH no processo de aprendizagem organizacional, levando em conta o aumento da qualidade e produtividade do trabalho, sendo, também, um fator de auto-satisfação do empregado (CARVALHO, A., 1999).

O termo “treinamento” é muitas vezes utilizado de forma casual para descrever qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Entretanto, muitos especialistas distinguem entre treinamento, mais focalizado e orientado para questões concernentes ao desempenho a curto prazo, e desenvolvimento, mais orientado

para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

A fim de compreender como pode ocorrer a aprendizagem organizacional, o aprimoramento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, sem confusões de terminologias, vê-se necessário entender os conceitos e processos de treinamento e desenvolvimento (T&D).

2.5.1 Conceitos de Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento de forma geral é conhecido desde sempre. Na realidade, este é um mecanismo fundamental de sobrevivência da espécie. Luiz Fernando Carvalho (1999, p. 127) aponta que “a idéia de ensinar pessoas a fazer algo novo existe desde que o mundo é mundo”.

Mesmo quando não planejado ou quando não percebido, o treinamento está presente. Na realidade, não existe uma situação de “não treinamento”, não importa onde o trabalho esteja sendo realizado, os que o executam aprenderam a fazê-lo de alguma forma, mesmo que seja pelo método experimental. Há uma cultura muito forte nas empresas de utilizar o treinamento em situações extremas, como se diz popularmente, para apagar incêndios. Há certa falta de identificação na função de treinamento, a qual vem sendo planejada e executada mais baseada no bom senso e na intuição do que fundamentada em pesquisas e estudos da área (CARVALHO, L., 1999).

O desenvolvimento é indissociável do conceito de treinamento. O termo desenvolvimento adquiriu entre as pessoas uma conotação de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está acostumado (CARVALHO, L., 1999). O desenvolvimento pessoal pode ser definido como “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade” (DUTRA, 2002, p. 101).

De forma similar aos demais autores, Marcondes (2007, p. 260) define desenvolvimento como “a capacitação do empregado para alcançar novas posições, ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. Isso pressupõe a existência de uma carreira com a explicitação das demandas dos cargos futuros”.

Resumidamente, o desenvolvimento tem como fim o aperfeiçoamento do potencial das pessoas para um desempenho superior no futuro (PAIVA apud MARCONDES, 2007).

Para Lacombe (2005, p. 311) o treinamento já é considerado como um desenvolvimento; o autor aponta que “treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas”.

2.5.2 Objetivos do Treinamento e Desenvolvimento

Ao conceituar treinamento, Luiz Fernando Carvalho (1999, p. 127) apresenta de forma sucinta que o objetivo principal deste é “usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem assistência de quem ensina”.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 135) “é contribuir para a realização das metas gerais da empresa”. De forma geral, “é preciso saber o que queremos que alguém aprenda, diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, preparar situações que possibilitem o aprendizado, verificar os resultados” (CARVALHO, L., 1999, p. 127). Tudo isso deve ser feito de forma concatenada com os objetivos e estratégias globais da empresa, com o intuito de que todos caminhem para a mesma direção buscando atingir as mesmas metas.

Davies (1976) aponta a importância de trabalhar-se com o foco na eficácia do treinamento e não na eficiência, segue a Figura 4 que ilustra essa mudança de foco do treinamento.

Eficácia em treinamento		Eficiência em treinamento
Fazer as coisas certas	em vez de	fazer as coisas do modo certo
Produzir alternativas criativas	em vez de	resolver problemas
Otimizar o uso de recursos	em vez de	poupar recursos
Compreender os objetivos do aprendizado	em vez de	cumprir deveres
Determinar as necessidades de treinamento	em vez de	baixar os custos de treinamento

Figura 4: Eficiência *versus* Eficácia em treinamento.
Fonte: Adaptado de Reddin apud Davies, 1976.

O treinamento é extremamente importante para a organização, entretanto, a empresa não pode deixar de lado a questão do desenvolvimento das pessoas na

organização, processo que é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo.

De acordo com Dutra (2002), isto se deve ao fato das organizações estarem cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo, quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, para investir no desenvolvimento humano. As organizações já estão percebendo a necessidade do estímulo e apoio contínuo ao desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas.

O objetivo básico do processo de desenvolvimento é “a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando” (CARVALHO, L., 1999, p. 129). É abordada uma ideia de futuro, de longo prazo. Planejam-se os treinamentos e o desenvolvimento da carreira da pessoa para o seu futuro dentro da empresa, em comparação com o treinamento e desenvolvimento, é algo mais abrangente e mais relacionado às estratégias de longo prazo.

2.5.3 Processo de Treinamento

Para garantir que os investimentos em treinamento e desenvolvimento causem impacto máximo no desempenho da organização como um todo e individual dos colaboradores, deve-se recorrer a uma abordagem sistêmica de treinamento.

Há uma concordância entre os autores e profissionais da área de que as atividades de treinamento e desenvolvimento se compõem de quatro atividades. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), as quatro fases são: avaliação das necessidades, projeto do programa, implementação e avaliação. Já Marcondes (2007) as classifica como: levantamento de necessidades, planejamento e programação, execução e avaliação dos resultados. Para os fins deste estudo, será utilizada a nomenclatura de Marcondes.

Na primeira etapa do processo de treinamento, o levantamento de necessidades, procura-se conhecer o planejamento estratégico da empresa e as metas estabelecidas para áreas onde estão as pessoas a serem objeto de treinamento, as habilidades, conhecimentos, atitudes e o perfil dos treinandos. A intenção neste primeiro momento é

identificar as deficiências que devem ser superadas quanto ao desempenho esperado dos colaboradores e, conseqüentemente, da área ou do negócio (MARCONDES, 2007).

Para ter certeza de que o treinamento é oportuno e focalizado nas prioridades, os gerentes devem fazer a avaliação sistemática das necessidades, utilizando três tipos de análise: da empresa, das tarefas e da pessoa. Na análise da empresa, faz-se um exame do ambiente, estratégias e recursos da organização para determinar onde deve incidir a ênfase ao treinamento. Na análise da tarefa, busca-se determinar que conteúdo de programa de treinamento deve estar na base de um estudo das tarefas e deveres desenvolvidos no trabalho. E por fim, na análise da pessoa determinam-se os indivíduos específicos que precisam de treinamento (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

De acordo com Davies (1976), a empresa deve primeiramente fazer um diagnóstico da necessidade do treinamento. Neste diagnóstico devem ser feitas três perguntas: 1) Quem deve ser treinado? 2) O que deve ser aprendido? 3) Que dificuldades têm sido experimentadas com os treinandos e os colaboradores treinados na área do seu cargo? Após obter a resposta para os três questionamentos, deve ser elaborado um pequeno relatório. Este relatório deve ser encaminhado para a administração a fim de que seja decidido se o treinamento será colocado em prática ou não, no caso de uma resposta positiva, levará à segunda etapa do processo de treinamento, o planejamento e programação.

Com as necessidades de treinamento determinadas, inicia-se a segunda etapa, planejamento e programação. De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), alguns especialistas acreditam que a concepção do treinamento deve focalizar pelo menos quatro questões relacionadas: objetivos instrucionais, prontidão e motivação do treinando, princípios de aprendizagem e características dos instrutores.

De maneira complementar, Marcondes (2007) aponta esta etapa como sendo a responsável por contemplar planos, programas, prazos, responsáveis, recursos e custos. Deve-se, inicialmente, identificar os objetivos do treinamento e os prazos de atingimento. Com isso, sabe-se o que será preciso obter para o estabelecimento dos critérios de avaliação dos resultados. Tendo definidos os objetivos de capacitação que precisam ser atingidos, passa-se à programação que implica na seleção e estruturação dos programas de treinamento.

Segundo este autor, nesta etapa da programação se definem, também, os conteúdos que serão abordados, enfoque, abordagem e profundidade. É necessário que haja pertinência e consistência com o padrão de desempenho pretendido e os resultados

esperados. Um elemento fundamental do planejamento das ações de T&D é a definição do público-alvo que se pretende atingir.

A terceira etapa, a execução, refere-se a colocar em prática tudo o que foi definido anteriormente no planejamento e na programação. Entretanto, nem sempre o que foi planejado é verificado como adequado para ser executado. Neste momento, as adaptações necessárias são realizadas de acordo com a reação observada nos treinandos. Este momento é a última oportunidade para que os objetivos sejam alcançados e, assim, garantir a eficácia do treinamento (MARCONDES, 2007).

Nesta etapa da implementação do programa de treinamento, Bohlander, Snell e Sherman (2003) apontam diversas variáveis que podem ser definidas como o local de treinamento, a forma como ele será realizado, o público que será atingido, entre outras variáveis bastante específicas sobre como será realizado o treinamento propriamente dito.

De forma complementar ao exposto pelos autores, Marras (2000) indica as mesmas variáveis a serem definidas. O autor ressalta a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados como as duas grandes preocupações com a execução do treinamento.

E por fim, a quarta e última etapa é a avaliação dos resultados. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 159) “o treinamento, como qualquer outra função de GRH, deve ser avaliado para determinar sua efetividade”. Já Davies (1976) aponta que a avaliação apresenta como principal objetivo determinar se a instrução (treinamento) foi ou não bem sucedida e, também, avaliar as vantagens e limitações dos métodos utilizados.

A etapa de avaliação dos resultados do treinamento confronta os resultados esperados deste e o aproveitamento dos participantes. A mensuração do treinamento é algo complexo por contar com aspectos não passíveis de mensuração, como a predisposição e motivação das pessoas, os estímulos oferecidos e as expectativas. Desta forma, ficam sempre dúvidas sobre a real intensidade do retorno obtido com o treinamento (MARCONDES, 2007).

Assim, o grande desafio da avaliação de treinamento é mensurar o resultado em duas dimensões: objetiva (meta) e subjetiva (percepção de valor). Bohlander, Snell e Sherman (2003) apontam que existem quatro critérios para se avaliar um treinamento: reações, aprendizado, comportamento e resultados. A combinação destes critérios demonstra o quadro total do programa de treinamento, possibilitando aos gerentes

descobrir quais os problemas, o que deve ser mudado no programa e se deve ou não continuar com o programa.

No primeiro nível ocorre a avaliação de reação, onde se conhece a satisfação imediatamente ao término de um evento de treinamento, considerando-se fatores ligados a didática, recursos institucionais e à organização do evento. No segundo nível é realizada a avaliação de aprendizagem, esta trata da mudança de atitudes, aumento do conhecimento adquirido e melhoria das habilidades das pessoas em relação ao conhecimento abordado no treinamento (MARCONDES, 2007; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Já no terceiro nível, os mesmo autores indicam que se procede a uma avaliação por meio do desempenho demonstrado na transferência do aprendizado para a situação do trabalho e, no decorrer do exercício das atividades dos cargos pertinentes ao público envolvido.

E, por último, é avaliada a mudança provocada na organização, ou seja, os resultados obtidos. Estes critérios apresentam muito mais subjetividade a ser considerada e analisada do que números relativos (MARCONDES, 2007; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Através da avaliação do treinamento, a empresa, além de verificar o resultado do treinamento na empresa, também poderá aprimorar os processos de treinamento futuros. Já conhecendo as dificuldades e deficiências enfrentadas nos processos de treinamento anteriores, fica mais fácil para as próximas vezes, evitando-se o cometimento dos mesmos erros, o que acarretaria em perda de tempo, dinheiro e credibilidade do processo.

2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em qualquer situação, seja ela de trabalho ou não, se está avaliando ou sendo avaliado. Isso se deve ao anseio de saber a opinião dos outros sobre si. Principalmente os colaboradores, possuem uma necessidade de saber o que os outros pensam dele (chefe, colegas). Em contrapartida, é comum encontrar resistência do avaliador em passar ao avaliado as conclusões sobre ele.

Como instrumento que deve ser capaz de retratar da forma mais fiel possível o comportamento do indivíduo em situação de trabalho, o primeiro objetivo da avaliação de desempenho é conhecer. Este conhecer abrange todo o contexto empresarial, naquilo que ele tem de condicionantes ambientais, políticas de procedimentos e elemento humano (BERGAMINI, 1983).

2.6.1 Processo de Avaliação de Desempenho

Muitas empresas têm o costume de realizar a avaliação informal de desempenho, apontada por Stoner e Freeman (1999, p. 288) como um “processo contínuo de oferecer aos subordinados informações sobre como estão realizando o seu trabalho para a organização”. Entretanto, isso é feito cotidianamente, através de observações espontâneas, sem nenhum planejamento.

Já a avaliação formal de desempenho, geralmente, ocorre com uma periodicidade de 6 ou 12 meses. Esse tipo de avaliação, de acordo com Stoner e Freeman (1999), tem quatro propósitos principais:

- a) Deixar que os colaboradores saibam formalmente como está sendo avaliado seu desempenho atual;
- b) Identificar os colaboradores que merecem aumentos salariais por mérito;
- c) Localizar os colaboradores que precisam de treinamento adicional;
- d) Identificar candidatos à promoção.

Ainda que a avaliação informal dê um *feedback* mais frequente para os colaboradores, a avaliação formal, pelo fato de ser estruturada e planejada, é a que está inserida como um processo da área de Recursos Humanos. Esta é uma prática que pode trazer importantes informações para a empresa se aplicada corretamente.

A importância da avaliação de desempenho como instrumento só será determinada a partir das consequências administrativas que passam a existir em razão dos resultados. De acordo com Bergamini (1983, p. 26), “seu valor está intimamente ligado à qualificação dos pressupostos que regem a política administrativa de recursos humanos da própria empresa”.

Ainda de acordo com esta autora, como uma ferramenta de diagnóstico, a avaliação de desempenho humano, dentro das organizações, deve representar medida útil e salutar a todos. De forma contrária ao que é comumente pensado, ela não deve ser considerada como um ajuste de contas, mas sim, o retrato fiel do comportamento de cada colaborador em situação de trabalho, atendendo a expectativas diferentes da empresa, do avaliador e do avaliado.

Diversas variáveis são analisadas e podem interferir no desempenho do colaborador. Lucena (1992) aponta quatro requisitos que afetam mais diretamente o desempenho: qualificação profissional, cultura organizacional, estilo gerencial e ambiente externo.

A qualificação profissional dimensiona a competência requerida pelas expectativas do negócio e pelo tipo de contribuição esperada de cada cargo. De acordo com Lucena (1992, p. 21), “a análise de qualificação profissional complementa o processo de avaliação de desempenho, mas não é o seu objetivo principal”. Se for identificado um problema ou carência de qualificação, serão direcionadas ações a fim de melhorar esse desempenho, através do aprimoramento da capacitação do colaborador.

Segundo esta mesma autora, a cultura organizacional seja ela reconhecível ou não em termos de sua identidade, exerce uma força poderosa na organização. Ela pode afetar positiva ou negativamente nas ações necessárias aos resultados esperados, uma vez que o comportamento e as atitudes dos colaboradores são determinados pelo modo como estes percebem a empresa.

Estilo gerencial, apontado por Lucena (1992), refere-se à forma como o gerente conduz a sua equipe de trabalho. Como as empresas normalmente não definem políticas que orientem a formação gerencial, os gerentes tendem a desenvolver estilos próprios de gerências, os quais refletem percepções pessoais, características de personalidade, diferenças individuais, entre outros aspectos.

Para que os objetivos propostos pela avaliação de desempenho sejam alcançados, é imprescindível desenvolver uma postura gerencial apoiada em premissas e percepções coerentes com a visão da empresa, que se manifeste na prática em atitudes e habilidades que contribuam positivamente para a obtenção dos resultados empresariais e da satisfação dos colaboradores (LUCENA, 1992).

O quarto e último requisito, apontado, que afeta mais diretamente o desempenho é o ambiente externo. Lucena (1992, p. 26) cita que o ambiente externo “está correlacionado com a capacidade da organização em interpretar os efeitos das

mudanças do ambiente e adaptar rapidamente sua infra-estrutura produtiva e a capacitação da sua força de trabalho para enfrentar as demandas de transformações”.

De acordo com esta mesma autora, devem-se avaliar objetivamente os resultados alcançados, tendo como parâmetros os padrões de desempenho definidos previamente, tais como: qualidade, prazo, quantidade, custo e contribuições para a evolução da empresa.

As avaliações são utilizadas para tomar decisões fundamentais relativas às pessoas pertencentes à organização, tais como promoções, transferências e rescisões; a fim de identificar necessidades de treinamento; para dar *feedbacks* aos colaboradores sobre como a empresa encara o desempenho de cada um e como base para reajustes salariais (ROBBINS, 2000).

De acordo com Stoner e Freeman (1999), a avaliação pode ser feita de quatro maneiras. O primeiro método é a avaliação dos subordinados pelo superior. Essa é a forma mais comum de avaliação. No segundo tipo, um grupo de superiores avalia os subordinados. No terceiro método de avaliação, um grupo de colegas avalia outro colega e o quarto método apresenta a avaliação dos chefes pelos subordinados.

Nos dias de hoje, tem se propagado a ideia de avaliação de 360 graus, onde todos em torno do avaliado irão avaliá-lo. De acordo com Chiavenato (1999, p. 193), este formato de avaliação é feito “de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado”. Participam da avaliação: o chefe, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, ou seja, todas as pessoas em torno do avaliado.

Essa forma de avaliação de desempenho mostra-se muito interessante porque elimina os vieses de relacionamentos, onde o avaliador pode não gostar do avaliado e avaliá-lo mal. Ela, também, é mais válida por produzir vários tipos de informações, vindas de todos os lados. Entretanto, este formato é mais utilizado em organizações de médio e grande porte.

Ainda são apontados, por Marras (2000) outros tipos de avaliação de desempenho: incidente crítico (identificação dos pontos fortes e fracos), comparativo (comparação entre um e outro colaborador), escolha forçada (tentativa de neutralizar o subjetivismo) e escalas gráficas (avaliação de um grupo de determinantes que são mensurados quantitativamente).

2.6.2 Benefícios do processo de Avaliação de Desempenho

Os benefícios oferecidos por este instrumento muitas vezes são subutilizados devido a um entendimento errôneo do verdadeiro sentido da avaliação de desempenho. Muitas vezes as empresas não chegam a usufruir de vantagem alguma e ainda pode gerar repercussões negativas com relação ao processo (BERGAMINI, 1983).

Os resultados obtidos como consequência do desempenho dos colaboradores, podem ser entendidos como reflexo do que o colaborador é capaz de fazer. Lucena (1992) aponta que o acompanhamento do desempenho é o ponto crítico do processo de avaliação de desempenho. Este acompanhamento define o campo operacional no qual as ações se processam e os problemas ocorrem, possibilitando ao supervisor:

- a) Saber se o colaborador está trabalhando na direção dos resultados esperados;
- b) Aferir a qualidade, o cumprimento de prazos, volume de produção e custos;
- c) Analisar o preparo e a competência do colaborador para desempenhar suas funções, assim como identificar suas necessidades de desenvolvimento;
- d) Analisar as variáveis do ambiente organizacional que afetam positiva ou negativamente o desempenho;
- e) Dar *feedback* ao colaborador sobre o seu desempenho;
- f) Antecipar-se nas ações necessárias para evitar que o desempenho seja desviado dos resultados esperados.

Para Chiavenato (1999), através da avaliação do desempenho os responsáveis podem ter um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções transferências e até demissões; pode-se comunicar aos colaboradores como eles estão sendo percebidos no trabalho, sugerindo necessidades de mudanças comportamentais, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos e, também permite que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito.

Os gestores devem perceber que a avaliação de desempenho não se apresenta como uma atividade isolada, com data marcada para realização, mas sim como parte de um processo mais amplo de administração da empresa, orientado para resultados, qualidade e produtividade (LUCENA, 1992).

Para cada colaborador, individualmente, a consequência direta disto é traduzida em reconhecimento e possibilidades de carreira profissional, levando em conta o histórico do seu desempenho, registrado durante o período coberto pelos processos de avaliação de desempenho, decisão que será isenta, portanto, de considerações e julgamentos que não embasados em fatos comprovados (LUCENA, 1992).

2.6.3 Desafios do processo de Avaliação de Desempenho

O fracasso dos sistemas de avaliação de desempenho, muitas vezes, se deve à rigidez dos sistemas. Por isso, não são admitidos procedimentos universais em avaliação de desempenho. A principal característica desta técnica é refletir aspectos particulares da empresa na qual foi implantada e cujos aspectos particulares devem atender às necessidades das pessoas envolvidas (BERGAMINI, 1983).

Outro fator que pode dificultar o processo de avaliação de desempenho é o fato de que quando os superiores avaliam os subordinados, eles possuem uma tendência de julgar os subordinados. Além disso, existem muitas outras armadilhas que os avaliadores devem evitar para que o programa de avaliação de desempenho seja eficaz, como por exemplo, padrões variáveis, viés do avaliador, padrões diferentes entre os avaliadores e o *efeito halo* (STONER; FREEMAN, 1999).

Alguns administradores utilizam diferentes padrões e expectativas para avaliar cada colaborador. Para evitar os padrões variáveis e ser eficaz, o método de avaliação deve ser visto pelos colaboradores como sendo baseado em padrões uniformes e justos. Já para evitar os vieses pessoais do avaliador, como preconceitos e implicâncias, a empresa pode exigir que os relatórios de avaliação sejam documentados e/ou explicados (STONER; FREEMAN, 1999).

Estes autores ainda apontam que a diferença de padrões entre os avaliadores é injusta para com os colaboradores. Este problema pode ser reduzido através de definições precisas de cada item no instrumento de avaliação. E por fim, o *efeito halo* é uma tendência de dar notas altas ou baixas para os colaboradores em todas as medidas de desempenho, tomando por base uma de suas características. Para evitar isso, devem-se avaliar os colaboradores separadamente em cada uma das várias medidas de desempenho e alertar os avaliadores para se precaverem contra este efeito.

Lucena (1992) complementa apontando como equívocos no processo de avaliação de desempenho, a definição inadequada dos objetivos, a falta de comprometimento da alta administração, o despreparo gerencial para administrar pessoas e a não aplicação dos resultados obtidos para efetuar mudanças na organização.

Para Chiavenato (1999), os pontos fracos do processo de avaliação de desempenho são:

- a) Quando as pessoas envolvidas na avaliação do desempenho percebem esta como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado;
- b) Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho;
- c) Quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso;
- d) Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado;
- e) Quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.

Marras (2002) acrescenta que há muita controvérsia no que tange à validade do programa de avaliação de desempenho. O autor aponta a maioria dos processos como sendo muito subjetivos, em relação aos julgamentos realizados, levando o programa a uma vulnerabilidade bastante significativa.

Antes mesmo de se deslumbrar pelos benefícios que a avaliação de desempenho pode trazer para a empresa, os responsáveis devem estar cientes dos percalços que podem encontrar ao longo do processo. As dificuldades apontadas pelos autores podem ser contornadas e evitadas ao longo do planejamento, se deixadas de lado podem tornar todo o processo de avaliação sem valor e sem utilidade.

2.6.4 Importância da Avaliação de Desempenho para os demais processos de RH

A avaliação de desempenho tem importantes e imediatas aplicações nos demais processos de Recursos Humanos. No recrutamento e seleção, representa uma das fontes

mais objetivas e de maior segurança com relação ao controle de validade do processo utilizado. No processo de seleção faz-se uma estimativa por antecipação de um determinado desempenho futuro (BERGAMINI, 1983).

De acordo com a autora, se as estimativas são confirmadas a partir dos resultados obtidos através da avaliação de desempenho, pode-se concluir que os processos de seleção são válidos. No caso das estimativas não se confirmarem, muito provavelmente a técnica de triagem inicial de candidatos e escolha de colaboradores estará apresentando pontos defeituosos, ou pode estar completamente incorreta.

Com relação ao treinamento e desenvolvimento, os resultados obtidos pela avaliação de desempenho funcionam como a melhor alternativa para o levantamento de necessidades de treinamento, pois o levantamento realizado diretamente com os colaboradores e gerentes pode ter vieses (BERGAMINI, 1983).

Na remuneração estratégica, Bergamini (1983) aponta que os resultados obtidos pela avaliação podem levar muitos colaboradores a receber promoções, aumentos salariais, entre outros. Há uma ligação muito forte da remuneração com o desempenho do colaborador.

E por fim, a autora relaciona a avaliação de desempenho com a movimentação de pessoal, ou seja, transferência, promoções, desligamentos e indicações para treinamentos especiais são fatos comuns que podem ser realizados da melhor forma possível através da análise das informações obtidas através da avaliação do desempenho dos colaboradores. Os dados obtidos através da avaliação de desempenho, de acordo com Bergamini (1983, p. 31) “tornam-se rico e indispensável manancial de informações: *o que fará, com quem e quando*”.

2.7 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

O presente capítulo abordou temas relacionados aos processos e práticas de Recursos Humanos. Para uma melhor compreensão do tema e para proporcionar uma visão menos operacional, fez-se necessário o conhecimento do planejamento estratégico de recursos humanos.

Em seguida foram abordadas as categorias definidas para análise: recrutamento e seleção, remuneração estratégica, qualidade de vida no trabalho, treinamento e desenvolvimento e, avaliação de desempenho.

Procurou-se, na abordagem dos temas selecionados, estabelecer uma ligação entre eles para direcionar o embasamento teórico à proposta da pesquisa. A relação dos temas para compor esta revisão bibliográfica pode ser representada, de forma esquemática, pela Figura 5.

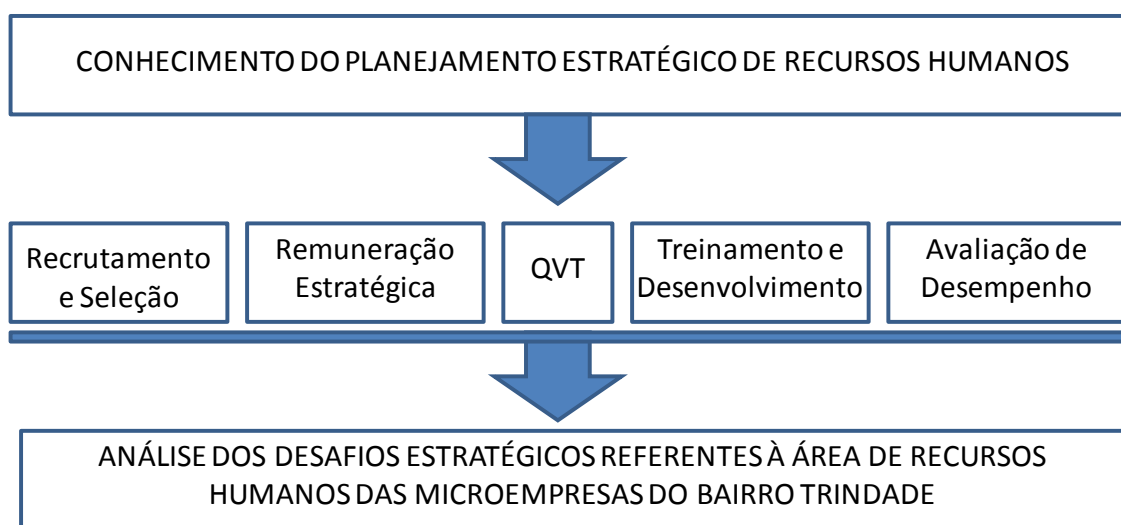


Figura 5: Relação entre os temas abordados na Fundamentação Teórica.
Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado o percurso metodológico utilizado para o presente estudo, através da caracterização do tipo estudo, a definição do universo de amostragem, os instrumentos e técnicas de coleta de dados, a análise dos dados e as limitações do estudo.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Em função dos objetivos que norteiam o estudo, o presente trabalho consiste em um estudo multicaso nas microempresas do bairro Trindade, do município de Florianópolis, Santa Catarina. Adotou-se a pesquisa multicaso, pelo fato de esta ser, de acordo com Yin (2005), caracterizada pelo maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos, também, porque as conclusões analíticas que independentemente surgem dos múltiplos casos serão mais contundentes do que aquelas que surgem apenas de um caso único.

Quanto ao objetivo do estudo, este pode ser caracterizado como descritivo. Zanella (2007) indica que a pesquisa descritiva busca conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas. De forma complementar, Gil (2008, p. 28) aponta que “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”.

De acordo com este autor, algumas pesquisas ainda que classificadas como descritivas a partir dos seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. Conceituação que se ajusta ao nosso objetivo que é verificar quais os desafios estratégicos referentes à área de Recursos Humanos que as microempresas do bairro Trindade estão enfrentando.

O autor ainda aponta que uma das características das pesquisas descritivas está no uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, no caso do estudo, uso de questionários.

Com relação à sua abordagem é um estudo predominantemente qualitativo, fazendo uso de dados quantitativos apenas para a realização da análise. A abordagem qualitativa permite uma relação dinâmica entre o indivíduo e o mundo real, entre o sujeito e o objeto (CHIZZOTTI, 2003). Permite, ainda, que o tema seja explorado e analisado amplamente em seu cenário natural, valorizando o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação estudada, para que ele possa descrever e interpretar a realidade (GODOY, 1995).

A definição da abordagem de caráter qualitativo se deve pelo fato de serem utilizados questionários para conhecer a realidade das microempresas da Trindade, bem como a opinião dos gestores e colaboradores das empresas abordadas a fim de obter as informações necessárias, que permitam a análise dos dados.

3.2 POPULAÇÃO DE PESQUISA

Com base em pesquisa realizada junto à Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (ACIF), Associação Empresarial de Florianópolis (AEMFLO), Associação das Micro e Pequenas Empresas da Grande Florianópolis (AMPE-GF), Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL), Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Junta Comercial, foi obtida a informação de que não existe uma lista com o número real ou até mesmo aproximado de microempresas no município de Florianópolis, e muito menos, especificamente no bairro Trindade.

A ACIF possui uma listagem de associados, contendo separação por bairro, mas não, por tamanho destes. Por não haver separação por tamanho de empresa e por ser uma listagem extensa, ficou inviabilizada a busca pelas microempresas do bairro da Trindade com base na listagem da ACIF.

De forma ainda mais complexa, a AMPE-GF possui uma listagem de seus associados, mas dentre estes estão diversas empresas de toda a Grande Florianópolis e de diversos tamanhos. Por estes motivos e pela listagem contar com muitos cadastros, também foi inviável a busca por apenas microempresas do bairro Trindade de Florianópolis através desta fonte.

Entretanto, o Centro das Indústrias do Estado de Santa Catarina (CIESC), uma entidade pertencente à FIESC, possui um catálogo industrial, o *GuiaWeb*, que conta com 6540 empresas, do ramo industrial, do estado de Santa Catarina cadastradas.

Ao realizar a busca por microempresas, localizadas no bairro Trindade em Florianópolis, neste catálogo, foram encontradas 11 empresas cadastradas. Para a elaboração desta listagem de empresas, o CIESC considerou como microempresas, aquelas que contam com um quadro de colaboradores compreendido entre 0 e 19 pessoas. Devido ao resultado da busca, optou-se por utilizar como população de pesquisa todas as 11 empresas do bairro Trindade cadastradas no *Guia Web* do CIESC. Logo, foi realizado um censo, pelo fato de a população de pesquisa ser pequena permitindo a abordagem de todas as microempresas selecionadas.

3.3 COLETA DE DADOS

A pesquisa pode ser classificada como bibliográfica que, para Cruz e Ribeiro (2003), visa o levantamento de trabalhos anteriores sobre o mesmo tema abordado no estudo, ajuda identificar e selecionar técnicas a serem utilizadas, além de fornecer subsídios para a redação do projeto ou trabalho. Esse tipo de pesquisa visa o aprofundamento do pesquisador com relação aos conteúdos sobre o objeto de estudo, através de revisão a respeito da literatura existente sobre o tema.

De acordo com Gil (2008), as fontes bibliográficas podem ser livros, publicações periódicas e impressos diversos. Os livros, em relação à sua forma de utilização, podem ser classificados como de leitura corrente, abrangem obras de diversos gêneros literários e proporcionam conhecimentos científicos e técnicos, ou de referência (informativa e remissiva), que possibilitam rápida obtenção de informações.

Já as publicações periódicas, de acordo com o mesmo autor, são editadas em fascículos, com a elaboração de vários autores, tratando de assuntos diversos, embora relacionados a um objetivo mais ou menos definido; os principais exemplos de publicações são os jornais e revistas.

Foram analisadas várias bibliografias referentes aos processos e políticas de Recursos Humanos, como Lacombe (2005), Marras (2000), Bohlander, Snell e Sherman (2003), Bergamini (1983), entre outros. Na busca de literatura pertinente, informações

sobre o tema e artigos científicos, também foram utilizadas as bases de dados Scielo e portal Capes, teses e dissertações e *sites* de órgãos oficiais nacionais, como do Ministério do Trabalho e Emprego.

Segundo Zanella (2007), a coleta de dados pode obter dados primários ou secundários. Os dados primários são as informações que estão em posse dos pesquisados, das pessoas que têm informações sobre o pesquisado e situações similares, já os dados secundários, já foram coletados, tabulados, ordenados e podem até já terem sido analisados.

Dessa forma, os dados secundários foram obtidos através da realização de uma revisão da literatura especializada nos processos e políticas de Recursos Humanos, utilizando diversos autores, bem como uma pesquisa documental com artigos e pesquisas na área.

Já para a obtenção dos dados primários, foi utilizada a técnica de aplicação de questionários. Primeiramente, foi realizado contato telefônico com os gestores das 11 empresas selecionadas para a pesquisa, a fim de convidá-los a participar desta. No momento da concordância na participação, foram agendadas as visitas para aplicação dos questionários. Das 11 empresas, 2 não aceitaram participar da pesquisa por desinteresse dos gestores.

Assim, foram utilizados dois questionários diferentes, um para os gestores e outro para um colaborador de cada empresa participante, independentemente do número total de colaboradores da organização, a fim de deixar mais igualitária a análise dos dados, tornando equivalente o número de gestores e colaboradores respondentes. Em um segundo momento, foi aplicado um novo questionário, dessa vez apenas com os gestores.

Os questionários eram auto-aplicados, apenas possuindo o acompanhamento da pesquisadora, para esclarecer dúvidas sobre termos que pudessem ser desconhecidos, sem interferência nas respostas.

De acordo com Vergara (2007), o questionário é identificado por uma série de questões apresentadas ao respondente. Os questionários utilizados para a pesquisa continham questões fechadas, abertas e mistas. As questões fechadas tinham como objetivo investigar a existência de ações pertencentes à área de RH na empresa, opinião dos colaboradores quanto às práticas de RH da empresa, visão do gestor quanto às práticas de RH e sobre os principais desafios estratégicos referentes a essas práticas.

Em relação às questões abertas, foi perguntado ao gestor, por exemplo, quais os maiores desafios estratégicos no processo de Recrutamento e Seleção, e perguntas similares foram feitas para cada uma das categorias de análise abordadas nos questionários do gestor.

As questões mistas foram utilizadas em questões onde se fazia necessário complementar as respostas dos gestores e colaboradores participantes, por exemplo, na questão sobre a existência de algum benefício que o colaborador gostaria de receber, em caso de resposta afirmativa, o mesmo deveria informar qual benefício.

O questionário do colaborador possuía um total de 40 questões, sendo composto de 19 questões fechadas, 3 abertas e 18 mistas – onde é fechada, mas possui espaço para complementar a resposta (Apêndice A). O primeiro questionário aplicado aos gestores era composto por 45 questões no total, sendo 20 questões fechadas, 11 abertas e 14 mistas (Apêndice B). Já o segundo questionário aplicado aos gestores, contava com 10 questões no total, sendo 6 questões fechadas, 3 abertas e 1 mista (Apêndice C).

As perguntas foram formuladas com base nos processos e práticas de Recursos Humanos abordados na Fundamentação Teórica: PERH, Recrutamento e Seleção, Remuneração Estratégica, Qualidade de Vida no Trabalho, Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho.

Foi realizado um pré-teste dos questionários, no início de outubro de 2009, com uma microempresa do bairro Centro e outra do bairro Santa Mônica para verificar a aplicabilidade do instrumento. Para tal, foi abordado o gestor e um colaborador de cada uma das empresas. Durante o pré-teste, percebeu-se que para melhorar o entendimento dos colaboradores respondentes, fazia-se necessário alterar alguns termos mais técnicos do questionário voltado para o colaborador, optando-se por termos mais coloquiais, por exemplo, substituição de “colaboradores” por “funcionários” e de “gestores” para “chefes”.

A aplicação dos questionários (Apêndice A e B) foi realizada em 5 dias não consecutivos do mês de outubro de 2009. Os questionários que estavam preenchidos incorretamente, rasurados ou incompletos foram inviabilizados e desconsiderados para a análise. Assim, o número total de respostas válidas foi de 8 questionários. Sendo que 2 empresas se recusaram a participar previamente, e os questionários estavam respondidos de forma incompleta em 1 empresa, os quais foram excluídos da análise.

Com relação ao segundo questionário, aplicado apenas aos gestores, foi realizado um pré-teste, com as mesmas microempresas utilizadas anteriormente, uma no bairro Centro e outra no Santa Mônica. O pré-teste foi realizado no dia 04 de dezembro de 2009, com os gestores de cada uma das empresas. A aplicação deste segundo questionário foi realizada apenas com os gestores das 8 empresas que já haviam respondido ao questionário anterior. A aplicação foi realizada nos dias 07 e 08 de dezembro de 2009.

Com a finalidade de demonstrar, de forma resumida, como foi realizada a coleta de dados, relacionando-a aos objetivos específicos, o Quadro 2 apresenta esta relação.

Objetivos específicos	Coleta de dados
a) Determinar as categorias de análise relacionadas com a área de Recursos Humanos	Revisão bibliográfica
b) Delinear as empresas participantes da pesquisa	Levantamento das empresas cadastradas em entidades empresariais
c) Identificar a existência de ações pertencentes à área de Recursos Humanos	Questionário aplicado com gestor e colaborador
d) Identificar a opinião do gestor sobre os principais desafios estratégicos referentes às práticas de Recursos Humanos	Questionário aplicado com gestor
e) Analisar a opinião do colaborador sobre as práticas de Recursos Humanos desenvolvidas pela empresa, caso existam	Questionário aplicado com colaborador
f) Analisar comparativamente as visões encontradas	Questionário aplicado com gestor e colaborador

Quadro 2: Relação dos objetivos específicos com a coleta de dados.
Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Numa pesquisa qualitativa, o pesquisador organiza e analisa os resultados, fazendo as ilações que a lógica lhe permitir, procedendo comparações pertinentes, fazendo considerações apropriadas e enunciando novos princípios (GODOY, 1995).

Assim sendo, os dados foram compilados de acordo com as categorias de análise, tendo o intuito de comparar o que foi exposto na fundamentação teórica e os

dados coletados. Não foi utilizada estatística devido ao tamanho da amostra, por isso também foram apresentados os resultados em números absolutos.

Além disso, os dados da aplicação dos questionários permitiram verificar quais os desafios estratégicos referentes à área de Recursos Humanos que as microempresas do bairro Trindade estão enfrentando.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma importante limitação do estudo é o fato de a listagem obtida através do CIESC, possuir apenas empresas do ramo industrial, excluindo as do ramo comercial da pesquisa. Além disso, os dados obtidos no estudo multicaso não poderão ser generalizados para todas as microempresas, pois o estudo foi realizado junto a um número pequeno de microempresas e as mesmas eram todas do ramo industrial.

Outra limitação do trabalho é referente à impossibilidade de divulgar o nome das empresas pesquisadas, sendo utilizada no decorrer do trabalho uma numeração para identificá-las.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos questionários. Primeiramente, fez-se a apresentação das organizações, com análise dos resultados individuais de cada uma, para posteriormente analisar de forma comparativa as empresas estudadas.

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 1

A Empresa 1 tem como atividade principal o engarrafamento e gaseificação de águas minerais. A empresa foi fundada em 1994 e hoje conta com 4 colaboradores.

De acordo com o gestor, a empresa possui objetivos de RH bem estabelecidos que são de conhecimento de todos os colaboradores. A empresa repassa os objetivos através de reuniões, mas o principal objetivo é apresentado ao colaborador quando ele ingressa na empresa. É realizado planejamento de recursos humanos, o qual está alinhado ao planejamento global da empresa. O PRH é elaborado pelo gestor, normalmente feito mentalmente.

A empresa possui uma estratégia de RH, mas não quis divulgá-la. Segundo o gestor, essa estratégia não conduz à obtenção de uma vantagem competitiva por meio dos recursos humanos.

Em relação ao recrutamento e seleção, a empresa não realiza recrutamento interno, porque de acordo com o gestor, os colaboradores são operacionais e não tem capacitação para realizar o atendimento aos clientes. Sendo assim, há preferência por contratações externas.

O processo é conduzido pelo gestor, o qual não possui formação para tal, não é estruturado e ocorre conforme a necessidade de contratação de novos colaboradores, ou seja, sem planejamento prévio. Para o gestor, o maior desafio estratégico com relação ao processo de recrutamento e seleção é achar a pessoa certa, já que muitos procuram por um emprego, mas poucos são realmente bons colaboradores, interessados. Entretanto, o gestor mostra-se satisfeito e acredita que a empresa tem as pessoas certas nos lugares certos.

A rotatividade dos colaboradores é considerada como média, pelo gestor, pois os colaboradores não se desligam da empresa com muita frequência, mas também não ficam muitos anos na “casa”. No caso do colaborador respondente, ele se encontra há dois anos trabalhando na empresa. Quanto à avaliação dos processos, tanto o recrutamento quanto a seleção foram avaliados como bons pelo gestor e pelo colaborador.

Com relação à remuneração estratégica, a empresa oferece como benefícios vale-refeição/alimentação e vale-transporte. O colaborador respondente apontou estar satisfeito com os benefícios recebidos. Não há programa de participação nos lucros e resultados da empresa, nem outra forma de bonificação. Quanto à existência de metas, o gestor aponta que existem metas, mas que elas não estão relacionadas aos salários dos colaboradores. Já o colaborador desconhece a existência destas.

Para propor os salários dos colaboradores, o gestor aponta que é levada em consideração, a média dos salários oferecidos no mercado. O maior desafio da remuneração estratégica, apontado pelo gestor, são os aumentos sucessivos do salário mínimo. Ao avaliar a remuneração recebida, o colaborador a considera regular porque o salário poderia ser melhor.

As práticas de qualidade de vida no trabalho foram avaliadas pelo colaborador com base em 4 indicadores gerais, compensação, condições de trabalho, oportunidade de crescimento e segurança e integração social na empresa. O colaborador classifica a oportunidade de crescimento e segurança como regular, pois não considera que a empresa ofereça muita estabilidade, pelo fato de ser uma empresa privada; já os demais itens foram apontados como bons. Como a empresa não trabalha com promoções internas é justificada a avaliação realizada pelo colaborador.

Sobre o aspecto motivacional, apesar de o gestor encontrar-se motivado, tanto ele quanto o colaborador percebem que a motivação dos demais colaboradores da organização é regular, eles poderiam estar mais motivados.

O colaborador respondente, também, aponta a própria motivação como regular e relaciona isto ao fato de a empresa não realizar ações com o foco na motivação dos colaboradores. O único fator que motiva o colaborador são os benefícios oferecidos pela empresa, mas a motivação dele para trabalhar aumentaria se o salário fosse maior.

O colaborador classifica como as três ações que lhe proporcionariam maior motivação, do mais importante, para o menos importante: o recebimento de uma

remuneração maior do que as oferecidas no mercado; benefícios (assistência médica, odontológica) e bom relacionamento entre os colaboradores e gestores.

O relacionamento do colaborador com o gestor e os demais colegas é apontado como agradável pelo colaborador. Com relação à higiene e segurança do local, o colaborador considera a limpeza e as condições do ambiente físico boas. Já o gestor, classificando a limpeza como regular, ele afirma que poderia haver um esforço para manter o local mais limpo, já as condições do ambiente são boas. As atividades desempenhadas por ambos não são estressantes.

Não há preocupação com a ergonomia, os equipamentos e máquinas não são ajustados de acordo com cada usuário e, também, não é oferecida ginástica laboral. Entretanto, são oferecidas todas as ferramentas necessárias para facilitar o desenvolvimento das atividades dos colaboradores. A empresa promove ações de educação e saúde, sobre como manter a limpeza do local de trabalho. Com relação à segurança para trabalhar na empresa, o colaborador vê o ambiente como sendo seguro, se vê prevenido contra risco de acidentes de trabalho e similares.

O gestor acredita que o maior desafio estratégico em qualidade de vida no trabalho é fazer com que os colaboradores façam uso das práticas de QVT, já que a maioria acredita tratar-se de um tempo gasto desnecessariamente. O colaborador avalia a qualidade de vida no trabalho, de forma geral, como boa.

Com relação ao processo de treinamento e desenvolvimento, este não é planejado antecipadamente e, também, não é precedido de um levantamento das necessidades de treinamento. O gestor percebe a necessidade da aprendizagem de algo e decide realizar um treinamento. Estes treinamentos eventuais são normalmente ministrados pelo próprio gestor ou por um colaborador que esteja a mais tempo na empresa e conheça o que deve ser aprendido. Os objetivos do treinamento são repassados aos colaboradores e são avaliados os resultados do treinamento, mas o colaborador respondente desconhece a realização da avaliação dos resultados.

O processo de treinamento é avaliado como bom pelo gestor e como regular pelo colaborador. O colaborador justifica que o treinamento só é realizado quando o novo contratado ingressa na empresa. Para o gestor não há nenhum desafio estratégico neste processo.

Já o processo de avaliação de desempenho é inexistente na empresa. O gestor justifica a inexistência, pelo fato de possuir poucos colaboradores (quatro), e que,

através da supervisão que ele realiza, já conhece o desempenho de cada um. O colaborador não demonstrou interesse pela realização da avaliação de desempenho.

Através do Quadro 3 é possível visualizar a síntese dos principais resultados obtidos sobre políticas/processos de RH, através da aplicação dos questionários.

Políticas/Processos de RH	Principais resultados
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Sem planejamento • Sem recrutamento interno • Conduzido pelo gestor – sem formação para tal • Processo avaliado como bom • Desafio estratégico: encontrar a pessoa certa
Remuneração estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador está satisfeito com os benefícios recebidos • Salário oferecido: de acordo com a média dos salários oferecidos no mercado • Remuneração recebida pelo colaborador: regular • Desafio estratégico: aumentos sucessivos do salário mínimo
Qualidade de Vida no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor encontra-se motivado • Motivação do colaborador: regular • Motivação dos demais colaboradores da organização: regular • Avaliação do colaborador: boa • Desafio estratégico: fazer com que os colaboradores utilizem as práticas de QVT
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Planejado antecipadamente • Objetivos do treinamento repassados aos colaboradores • Resultados do treinamento avaliados • Colaborador desconhece a avaliação dos resultados • Avaliação do colaborador: regular • Avaliação do gestor: bom • Desafio estratégico: inexistente
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente

Quadro 3: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 1.

Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

O próximo tópico aborda as políticas e processos de RH na Empresa 2, bem como faz uma apresentação da mesma.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 2

A Empresa 2 é uma empresa familiar do ramo gráfico, fundada em 1992, que possui apenas 1 colaborador efetivo. De acordo com o gestor, a empresa não possui objetivos bem definidos, não é realizado planejamento de recursos humanos e não possui estratégia de RH.

Ao obter informações sobre o processo de recrutamento e seleção, o mesmo só ocorre quando surge necessidade de uma nova contratação, assim, não é planejado antecipadamente. A empresa não realiza recrutamento interno, pelo fato de possuir apenas um colaborador. O processo de recrutamento e seleção não é estruturado, é conduzido pelo gestor, o qual não possui formação para tal.

O gestor aponta como o maior desafio deste processo, encontrar um colaborador que seja “trabalhador”, mas ele acredita que o colaborador, que já está inserido na empresa, está ocupando bem o cargo. A rotatividade de colaboradores foi classificada como média, pois o único colaborador existente já está na empresa há quatro anos. O processo no todo foi classificado como bom por ambos os respondentes.

Na análise sobre a remuneração estratégica foi identificado que o colaborador recebe benefícios como vale-refeição/alimentação e vale-transporte. O colaborador se mostra satisfeito com os benefícios recebidos. A empresa não faz uso de metas a serem cumpridas e de nenhuma forma de bonificação.

O colaborador avalia a remuneração, de forma geral, como boa. De acordo com o gestor o salário oferecido para o colaborador é proposto com base no valor que a empresa pode pagar. Na visão do gestor, não existe desafio estratégico com relação à remuneração estratégica.

Quanto à qualidade de vida no trabalho, o colaborador se mostra satisfeito com a compensação, condições de trabalho, oportunidade de crescimento e segurança e com a integração social na empresa. O colaborador, também, aponta o relacionamento com o gestor como agradável. O que pode justificar os quatro anos de permanência do colaborador na empresa.

Tanto o gestor quanto o colaborador consideram-se motivados. O colaborador indica que os benefícios oferecidos pela empresa o motivam. Entretanto, ele classifica como as três ações que lhe proporcionariam maior motivação, do mais importante, para o menos importante: o recebimento de uma remuneração maior do que as oferecidas no mercado; benefícios (assistência médica, odontológica) e convênios com clubes ou outras instituições.

A higiene do local, a limpeza e as condições do ambiente são apontadas como boas tanto pelo colaborador, quanto pelo gestor. As atividades realizadas pelo colaborador são consideradas estressantes por ele, mas não são pelo gestor. O gestor, também, não considera as atividades que ele desenvolve estressantes.

Não é oferecida a prática de ginástica laboral. Durante o período do surto da gripe suína, a empresa promoveu ações de educação/saúde, com o incentivo ao uso de álcool gel. Ações desse gênero são realizadas apenas em situações de necessidade. O colaborador informa que os equipamentos são ajustados de acordo com cada pessoa que os utiliza, o gestor afirma que não são. Com relação às ferramentas necessárias para o desenvolvimento das atividades, todas são proporcionadas. O colaborador considera a empresa um local seguro para se trabalhar. Segundo o gestor, não há nenhum desafio estratégico relacionado à qualidade de vida no trabalho. A mesma é classificada como boa pelo colaborador.

A empresa realiza treinamentos, sem planejamento prévio e sem realizar um levantamento das necessidades. Quem normalmente ministra é o gestor, mas de acordo com o colaborador, pode ser o filho do gestor, também. Os objetivos do treinamento são repassados ao colaborador e os resultados do treinamento não são avaliados.

O gestor indica como maior desafio estratégico em T&D, a necessidade de que o colaborador seja bem treinado para evitar o retrabalho, o que gera maiores gastos. Tanto o colaborador quanto o gestor avaliam o processo como bom.

A avaliação de desempenho não ocorre na empresa porque ela conta com apenas um colaborador, assim, o gestor não vê necessidade de avaliar já que consegue acompanhar de perto o desempenho deste. O colaborador não apresenta interesse pela realização da avaliação de desempenho.

Através do Quadro 4 são apresentados os principais resultados, sobre as políticas/processos de RH, obtidos a partir da aplicação dos questionários.

Políticas/Processos de RH	Principais resultados
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Sem planejamento • Sem recrutamento interno • Conduzido pelo gestor – sem formação para tal • Processo avaliado como bom • Desafio estratégico: encontrar um colaborador “trabalhador”
Remuneração estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador está satisfeito com os benefícios recebidos • Salário oferecido: com base no valor que a empresa pode pagar • Remuneração recebida pelo colaborador: boa • Desafio estratégico: inexistente
Qualidade de Vida no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador e gestor encontram-se motivados • Avaliação do colaborador: boa • Desafio estratégico: inexistente
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Sem planejamento • Objetivos do treinamento repassados aos colaboradores • Resultados do treinamento não avaliados • Processo avaliado como bom • Desafio estratégico: necessidade de que o colaborador seja bem treinado para evitar o retrabalho, o que gera maiores gastos
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente

Quadro 4: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 2.

Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

No próximo tópico são apresentados os resultados obtidos através da aplicação de questionários na Empresa 3.

4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 3

A Empresa 3 é uma microempresa da área de instrumentação eletrônica. Desenvolve *softwares*, produz equipamentos elétricos e de medição e controle. Foi fundada em 2004, inicialmente em uma incubadora, em 2008 passou para a unidade localizada no bairro Trindade, através da união com outra empresa do ramo. Atualmente, conta com um quadro de 15 colaboradores.

De acordo com o gestor, a empresa possui objetivos bem estabelecidos de RH que são de conhecimento de todos os colaboradores. Estes objetivos são apresentados aos colaboradores quando eles ingressam na empresa, caso ocorram alterações é feita uma pequena reunião para informá-los. É realizado planejamento de recursos humanos, o qual está alinhado ao planejamento global da empresa. Este planejamento de recursos humanos é elaborado pelo gestor em parceria com diretores/gerentes através de reuniões onde são definidos os objetivos, ações etc.

A empresa possui uma estratégia de RH que a conduz à obtenção de uma vantagem competitiva por meio dos recursos humanos, mas o gestor recusou-se a informá-la.

O processo de recrutamento é realizado apenas quando identificada a necessidade de contratação. Normalmente é realizado o recrutamento interno, a empresa prefere alguém que já esteja inserido na empresa; sempre que surge uma vaga é verificado se existe na organização alguém com capacidade e com o perfil para preenchê-la. Um exemplo disto, é o colaborador entrevistado que ingressou na empresa como estagiário e após o término do contrato de estágio, foi efetivado.

O processo de recrutamento e seleção é conduzido pelo gestor, o qual acredita não possuir formação para tal, na visão dele, este é um processo estruturado, haja vista que as perguntas são definidas previamente. É apontado pelo gestor como maior desafio estratégico do recrutamento e seleção identificar o conhecimento do futuro colaborador da empresa.

O gestor acredita que as pessoas certas estão nos lugares certos da organização, também aponta que a rotatividade de colaboradores é média. Pegando o colaborador respondente como exemplo, ele está na empresa há três anos, tendo sido estagiário por dois destes anos. De acordo com a avaliação dos respondentes, tanto o recrutamento quanto a seleção são bons.

Com relação à remuneração estratégica, os colaboradores recebem benefícios, vale-refeição/alimentação, vale-transporte e previdência privada. O colaborador gostaria de ter assistência médica. A empresa possui metas que fazem com que o salário varie de acordo com o atingimento delas. Não existe nenhuma outra forma de bonificação. O gestor leva em consideração na definição do salário dos colaboradores, o valor médio de mercado e o piso salarial de cada categoria.

Para o gestor, o maior desafio da remuneração estratégica, é o fato de não possuir condições de oferecer mais benefícios aos colaboradores. O colaborador avalia a remuneração, de forma geral, como boa.

Quanto à qualidade de vida no trabalho, o colaborador avalia todos os critérios como bons (compensação, condições de trabalho, oportunidade de crescimento e segurança e, integração social). O relacionamento do colaborador com o gestor e os demais colegas é apontado como agradável pelo colaborador.

O colaborador e o gestor consideram-se motivados e veem os outros colaboradores da mesma forma. Os benefícios oferecidos são apontados como uma

motivação para trabalhar na empresa. O colaborador classifica como as três ações que poderiam lhe proporcionar maior motivação, do mais importante, para o menos importante: o recebimento de uma remuneração maior do que as oferecidas no mercado; disponibilidade de capacitação para a sua área ou outras e bom relacionamento entre os colaboradores e gestores.

Com relação à higiene e segurança no trabalho, a limpeza do local e as condições do ambiente físico são apontadas como boas. As atividades desenvolvidas por todos não são estressantes, os equipamentos são ajustados de acordo com cada usuário e são fornecidas as ferramentas necessárias para o desenvolvimento das atividades. O colaborador acredita que a empresa é um local seguro para se trabalhar.

A empresa possui grande preocupação com a saúde dos colaboradores, é oferecida a prática de ginástica laboral e são realizadas ações de educação/saúde através da prática dos 5S. O gestor vê como maior desafio estratégico a implantação das técnicas de QVT, já que elas requerem treinamento e disposição dos colaboradores para funcionarem. A qualidade de vida no trabalho é considerada boa pelo colaborador.

A empresa promove treinamentos com os colaboradores, os quais não são planejados com antecedência, mas baseados em um levantamento das necessidades. O treinamento, normalmente, é ministrado por um consultor externo que tenha conhecimento sobre o novo sistema/conteúdo.

Os objetivos do treinamento são repassados aos colaboradores previamente e os resultados do processo são avaliados. Segundo o gestor, o custo muito alto da realização de treinamentos é o maior desafio estratégico do processo. Os respondentes avaliaram o processo de T&D como bom.

A empresa não realiza avaliação de desempenho, o gestor aponta o desconhecimento técnico de tal processo, como causa para a não realização. Não foi demonstrado interesse do colaborador pela realização da avaliação de desempenho.

Segue um quadro representando os principais resultados referentes às políticas/processos de RH encontrados na Empresa 3 (Quadro 5).

Políticas/Processos de RH	Principais resultados
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Sem planejamento • Prioriza o recrutamento interno • Conduzido pelo gestor – sem formação para tal • Processo avaliado como bom • Desafio estratégico: identificar o real conhecimento do futuro colaborador da empresa
Remuneração estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador gostaria de receber outros benefícios • Salário oferecido: valor médio de mercado e o piso salarial de cada categoria • Remuneração recebida pelo colaborador: boa • Desafio estratégico: não possuir condições de oferecer mais benefícios aos colaboradores
Qualidade de Vida no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador e gestor encontram-se motivados • Motivação dos demais colaboradores da organização: regular • Avaliação do colaborador: boa • Desafio estratégico: implantação das técnicas de QVT
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Sem planejamento • Objetivos do treinamento repassados aos colaboradores • Resultados do treinamento avaliados • Processo avaliado como bom • Desafio estratégico: custo muito alto
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente

Quadro 5: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 3.
Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

Na sequência é apresentada a Empresa 4, em conjunto com os resultados obtidos através da aplicação dos questionários na mesma.

4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 4

A Empresa 4 é do ramo de Panificação. Fundada em 1997, esta é uma Panificadora de renome na região, que conta com 8 colaboradores. Segundo o gestor, a empresa possui objetivos definidos de RH que são de conhecimento dos colaboradores de funções administrativas. Estes colaboradores conhecem os objetivos da empresa porque ajudam a formulá-los, não é necessário que os mesmos sejam repassados, a não ser no caso de uma nova contratação.

É realizado planejamento de recursos humanos, o qual está alinhado ao planejamento global da empresa. O responsável por este planejamento de RH é o próprio gestor, que elabora o planejamento sozinho. A empresa não possui estratégia de recursos humanos.

O processo de recrutamento da empresa é realizado de acordo com a necessidade de novas contratações, sem prévio planejamento. A empresa prioriza o recrutamento interno porque, assim, o colaborador já tem conhecimento da empresa. Se nenhum colaborador se enquadra no perfil requerido para a vaga, a empresa recorre ao recrutamento externo.

A seleção não é estruturada e é realizada pelo gestor, que acredita possuir formação para tal atividade. O gestor acredita possuir as pessoas certas nos lugares certos. Ainda de acordo com ele, o maior desafio estratégico relacionado ao recrutamento e seleção, é encontrar bons colaboradores. A rotatividade na empresa é muito grande, principalmente de padeiros.

O colaborador avalia o processo de recrutamento como regular porque é pouco divulgado, mas é satisfatório porque atende à demanda. A seleção também é classificada regular porque não é realizado um teste das habilidades práticas dos candidatos. Em contrapartida, gestor classifica ambos os processos como bons.

Sobre a remuneração estratégica, constatou-se que os colaboradores recebem benefícios além do salário, sendo eles, vale-refeição/alimentação e vale-transporte. Entretanto, o colaborador gostaria de possuir plano de saúde (assistência médica). Não existem metas, nem bonificação para os colaboradores.

Para a elaboração do salário oferecido aos colaboradores, o gestor leva em conta o piso salarial de cada categoria. Ele aponta como maior desafio estratégico da remuneração, o fato de não possuir recursos para proporcionar melhores salários ou outros benefícios a fim de reter os bons colaboradores na empresa. O gestor ainda aponta como principal responsável por esse desafio, o excesso de encargos sociais pagos.

O colaborador mostra-se insatisfeito com a remuneração recebida, avaliando-a como ruim, justifica apontando a inexistência de assistência médica (plano de saúde) e o baixo salário.

Quanto à qualidade de vida no trabalho, o colaborador avalia a compensação como ruim, as condições de trabalho e a integração social como boas e, a oportunidade de crescimento e segurança como regular.

O relacionamento do colaborador com o gestor e os demais colegas é apontado como agradável pelo colaborador. Com relação ao aspecto motivacional, o colaborador avalia a própria motivação como regular e a dos demais colegas como ruim porque

assim como ele muitas vezes se sente tentado a sair da empresa, é perceptível que a maioria dos colegas sente-se do mesmo jeito.

Já o gestor encontra-se motivado e percebe os colaboradores com uma motivação regular, ele aponta a falta de práticas motivacionais como causa de uma possível desmotivação dos colaboradores. Além disso, os benefícios oferecidos pela empresa não motivam o colaborador a trabalhar lá, ele ficaria mais motivado com um salário maior.

O colaborador classifica como as três ações que lhe proporcionariam maior motivação, do mais importante, para o menos importante: o recebimento de uma remuneração maior do que as oferecidas no mercado; benefícios (assistência médica, odontológica) e convênios com clubes ou outras associações.

Quanto à limpeza e às condições do ambiente, tanto o colaborador quanto o gestor as classificam como boas. As atividades realizadas pelo colaborador não são estressantes, mas as atividades do gestor são.

Não há preocupação com a ergonomia, os equipamentos e máquinas não são adequados a cada usuário, mas todas as ferramentas necessárias para um bom desenvolvimento das atividades são disponibilizadas. A empresa não promove nenhuma campanha de ações de educação/saúde, também não oferece ginástica laboral. Com relação à segurança para trabalhar na empresa, o colaborador apresenta-se seguro, prevenido contra acidentes de trabalho e similares.

O gestor vê como maior desafio da qualidade de vida no trabalho, o fato destas práticas serem muito dispendiosas e não serem valorizadas pelos colaboradores. O colaborador avalia como boa a qualidade de vida no trabalho.

São realizados treinamentos na empresa, os quais são planejados antecipadamente e decididos através de um levantamento das necessidades de treinamento de cada colaborador. O gestor, ou outro colaborador com conhecimento sobre o assunto, treina os demais colaboradores.

Os objetivos do treinamento não são repassados para os colaboradores, nem é realizada avaliação dos resultados obtidos com o processo. O gestor identifica como maior desafio do treinamento, o fato de treinar o colaborador e ele se desligar da empresa. O gestor considera o processo de T&D bom, já o colaborador o considera regular porque não é dada continuidade aos treinamentos.

Não é realizada avaliação de desempenho dos colaboradores porque não foi percebida a necessidade de tal prática. O colaborador não demonstrou interesse pela realização da avaliação de desempenho.

O Quadro 6 sintetiza os principais resultados sobre as políticas/processos de RH, obtidos a partir da aplicação dos questionários.

Políticas/Processo de RH	Principais resultados
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Sem planejamento • Prioriza o recrutamento interno • Conduzido pelo gestor – acredita possuir formação para tal • Avaliação do colaborador: regular • Avaliação do gestor: bom • Desafio estratégico: encontrar bons colaboradores, alta rotatividade
Remuneração estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador gostaria de receber outros benefícios • Salário oferecido: piso salarial de cada categoria • Remuneração recebida pelo colaborador: ruim • Desafio estratégico: não possuir recursos para proporcionar melhores salários ou outros benefícios
Qualidade de Vida no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor encontra-se motivado • Motivação do colaborador: regular • Motivação dos demais colaboradores da organização: regular (gestor) e ruim (colaborador) • Avaliação do colaborador: boa • Desafio estratégico: as práticas de QVT são dispendiosas e não são valorizadas pelos colaboradores
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Planejado antecipadamente • Objetivos do treinamento não repassados aos colaboradores • Resultados do treinamento não avaliados • Avaliação do colaborador: regular • Avaliação do gestor: bom • Desafio estratégico: treinar o colaborador e ele se desligar da empresa
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente

Quadro 6: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 4.
Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

O próximo tópico expõe os resultados obtidos através da aplicação de questionários na Empresa 5, assim como uma apresentação da mesma.

4.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 5

A Empresa 5 é fabricante de equipamentos para agricultura e silvicultura de precisão. A empresa trabalha com a produção de equipamentos de medição e controle,

máquinas agrícolas e equipamentos para automação. Além de oferecer prestação de serviços de tecnologia para agricultura e silvicultura de precisão, como aluguel de equipamentos, manutenção preventiva e corretiva constante, entre outros. A organização iniciou suas atividades em 2004, dentro de uma incubadora. Entrou no mercado agrícola, a partir de 2006 e, atualmente, conta com 12 colaboradores.

De acordo com o gestor, a empresa possui objetivos definidos de recursos humanos que são de conhecimento de todos os colaboradores. Os objetivos da empresa são repassados aos colaboradores através de reuniões. A empresa tem um planejamento de RH alinhado ao planejamento global da empresa. Este planejamento é elaborado pelos diretores da empresa em conjunto. A empresa possui uma estratégia de recursos humanos, que conduz à obtenção de uma vantagem competitiva por meio do RH, mas o gestor não quis informá-la.

Com relação ao processo de recrutamento, a Empresa 5 realiza um planejamento das contratações, ou seja, é feita uma previsão de quantos colaboradores devem ser contratados e para quais cargos. O gestor aponta que o processo é estruturado, a estruturação foi feita através da definição de um responsável pelo recrutamento e pela seleção, que já conhece o procedimento para realização destes processos.

O processo é conduzido pelo gestor e por outro colaborador responsável. De acordo com o gestor, ambos possuem formação adequada para tal. A empresa realiza raramente recrutamento interno, normalmente, faz-se uso do externo porque são vagas em áreas ou cargos de complexidade menor. Mas ocorrem eventualmente promoções.

Foi apontado, pelo gestor, como desafios estratégicos com relação ao recrutamento e seleção, encontrar pessoas capacitadas e conseguir identificar o verdadeiro perfil dos candidatos na hora da seleção. A rotatividade de colaboradores foi apontada como baixa pelo gestor, ele também acredita que as pessoas certas ocupam os cargos certos na empresa atualmente. Tanto o colaborador quanto o gestor avaliam os processos como bons.

Com relação à remuneração estratégica, os colaboradores recebem como benefícios, vale-refeição/alimentação, vale-transporte e assistência médica. O colaborador respondente apresenta-se satisfeito com os benefícios recebidos. Na visão do colaborador, a empresa não trabalha com metas, nem com outra forma de bonificação. Já o gestor aponta que a empresa possui metas e que os salários variam de acordo com elas, mas apenas para o pessoal ligado à produção.

A divergência encontrada entre a resposta do gestor e do colaborador se deve ao fato de que o colaborador entrevistado ocupava o cargo de secretária, portanto não possuía seu salário atrelado a metas, mas apresentava um desconhecimento sobre a composição da remuneração dos demais colaboradores.

O gestor leva em consideração na hora de estipular o valor total do salário oferecido aos colaboradores, o cargo ocupado pelo colaborador. A remuneração varia de acordo com o cargo. Por exemplo, os técnicos ligados ao desenvolvimento do *software* possuem metas e o salário pode ser incrementado por conta do atingimento destas.

Segundo o gestor, pode ser considerado um desafio estratégico a tentativa de manter os colaboradores satisfeitos, com uma remuneração atrativa para que não busquem outro emprego. O colaborador respondente mostrou-se satisfeito com a remuneração recebida, classificando-a como boa.

Ao ser questionado sobre a qualidade de vida no trabalho, o colaborador avaliou a compensação, condições de trabalho e integração social como bons. Já a oportunidade de crescimento e segurança foi avaliada como regular, talvez pela pouca incidência de recrutamento interno/promoções.

O colaborador apresenta-se motivado e acredita que os demais colegas encontram-se assim também. O gestor encontra-se motivado, mas avalia a motivação dos colaboradores como regular devido à falta de pró-atividade. Os benefícios oferecidos pela empresa são apontados como uma motivação para trabalhar nesta.

Entretanto, o colaborador classifica como as três ações que lhe proporcionariam maior motivação, do mais importante, para o menos importante: o recebimento de uma remuneração maior do que as oferecidas no mercado; bom relacionamento entre os colaboradores e gestores e, em terceiro, convênios com clubes ou outras associações.

O relacionamento do colaborador com o gestor e os demais colegas é apontado como agradável pelo colaborador. Quanto à limpeza e às condições do ambiente físico, ambas foram classificadas como boas. As atividades realizadas são estressantes na visão do gestor, mas não são na visão do colaborador. Os equipamentos são ajustados de acordo com cada usuário e são fornecidas todas as ferramentas necessárias para o pleno desenvolvimento das atividades dos colaboradores. O colaborador considera a empresa um local seguro para o trabalho.

A empresa promove campanha educacional e de saúde, apontando a importância e benefícios da ergonomia, pausas, postura e alongamento. Em contrapartida, não é oferecida ginástica laboral aos colaboradores.

A conscientização dos colaboradores sobre a importância das pausas, da postura e do alongamento, é apontada como um dos maiores desafios estratégicos nessa prática. O gestor também considera um desafio utilizar a QVT como forma de motivação. O colaborador classifica a qualidade de vida no trabalho da Empresa 5 como boa.

Quanto ao processo de T&D, a empresa realiza treinamentos planejados com antecedência. Já é organizado um cronograma de treinamentos, baseados nos dados encontrados no levantamento das necessidades do treinamento. Os objetivos do processo são apresentados aos colaboradores e os resultados não são avaliados. Normalmente uma pessoa externa à empresa (consultor) ministra o treinamento, eventualmente, o gestor.

Para o gestor, o maior desafio estratégico no processo de treinamento e desenvolvimento, é encontrar um horário em que seja possível unir a equipe para que seja ministrado um único treinamento. De acordo com o colaborador e com o gestor, o processo é avaliado como bom.

Foi constatada a inexistência do processo de avaliação de desempenho. O gestor argumenta que levando em conta o custo-benefício, acredita não compensar. O colaborador não apresenta interesse pela realização do processo de avaliação de desempenho.

O Quadro 7 sintetiza os resultados encontrados, através dos questionários aplicados, referentes às políticas e processos de RH na Empresa 5.

Políticas/Processos de RH	Principais resultados
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Planejado antecipadamente • Prioriza recrutamento externo • Conduzido pelo gestor e um colaborador – acredita terem formação para tal • Processo avaliado como bom • Desafio estratégico: encontrar profissionais capacitados e identificar o verdadeiro perfil dos candidatos na seleção
Remuneração estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador está satisfeito com os benefícios recebidos • Salário oferecido: de acordo com o cargo ocupado • Remuneração recebida pelo colaborador: boa • Desafio estratégico: manter os salários atrativos para reter os profissionais
Qualidade de Vida no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador e gestor encontram-se motivados • Motivação dos demais colaboradores: regular (gestor) e boa (colaborador) • Avaliação do colaborador: boa • Desafio estratégico: utilizar a QVT como forma de motivação e conscientização
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Planejado antecipadamente • Objetivos do treinamento repassados aos colaboradores • Resultados do treinamento avaliados • Processo avaliado como bom • Desafio estratégico: encontrar horário compatível para todos
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente

Quadro 7: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 5.

Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

O próximo tópico apresenta a Empresa 6 e os resultados da pesquisa, apontando as práticas e processos de RH da empresa, se ocorrem, como ocorrem, como são avaliados, entre outras informações relevantes sobre a empresa.

4.6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 6

A Empresa 6, fundada em 1987, hoje conta com 12 colaboradores. A empresa desenvolve *softwares* para diversos ramos empresariais. A empresa possui Missão, Visão e Valores bem delineados.

De acordo com o gestor, a empresa possui objetivos definidos de RH que são de conhecimento de todos os colaboradores. O pessoal da área administrativa conhece os objetivos porque está envolvido com eles diariamente, já para os demais é repassado através de reuniões ou conversas informais. É realizado planejamento de recursos

humanos, que é elaborado pelo gestor de forma informal, sem documentação. Este planejamento de RH está alinhado ao planejamento global da empresa.

A empresa possui uma estratégia de RH, mas o gestor não soube explicá-la. De acordo com ele, essa estratégia não conduz à obtenção de uma vantagem competitiva por meio dos recursos humanos.

Com relação ao processo de recrutamento e seleção, a Empresa 6 planeja antecipadamente as contratações que serão realizadas. O processo é estruturado (foi estruturado pelo gestor com auxílio de alguns colaboradores) e é conduzido pelo gestor e por outro colaborador responsável, os quais, de acordo com o gestor, têm formação para tal prática.

O colaborador aponta que a empresa não faz uso do recrutamento interno, mas o gestor diz que ocorre, entretanto, prefere contratar alguém de fora da empresa porque costuma possuir melhor qualificação.

O gestor aponta como principal desafio estratégico de recrutamento e seleção, achar profissionais qualificados e com experiência. Ainda assim, ele acredita que os colaboradores inseridos na empresa estão ocupando adequadamente seus cargos e que a rotatividade de colaboradores pode ser considerada média, já que possui diversos colaboradores com mais de cinco anos de casa. De acordo com o colaborador, o processo de recrutamento é regular, já que atende a necessidade, e o de seleção é bom. Já o gestor, aponta ambos como bons.

Quanto à remuneração estratégica, os colaboradores recebem vale-refeição/alimentação e vale-transporte como benefícios. O colaborador indica que gostaria de possuir assistência médica e odontológica. Os colaboradores possuem metas a serem cumpridas que são levadas em conta na composição do salário final. De acordo com o gestor, também ocorre bonificação pela produtividade, o colaborador desconhece esta prática.

Para a composição do salário oferecido aos colaboradores, a empresa analisa o salário oferecido pela concorrência, através de práticas como o cliente oculto e leva em conta, também, o grau de instrução. O gestor aponta como desafio o fato de os salários na área estarem muito altos. Na opinião do colaborador, a remuneração oferecida é regular porque está na média do mercado, mas poderia ser maior.

Com relação à qualidade de vida no trabalho, o colaborador avaliou a compensação e a oportunidade de crescimento e segurança como regulares, já as condições de trabalho e a integração social foram avaliadas como boas.

O colaborador respondente aponta a sua própria motivação e a dos demais colegas como regular porque o único meio que a empresa utiliza para motivá-los é através da remuneração, a qual não motiva muito. Em contrapartida, o gestor, talvez por estar motivado, classifica a motivação dos colaboradores como boa.

Os benefícios oferecidos pela empresa não motivam o colaborador, o qual apontou que se sentiria mais motivado se o salário fosse melhor e se possuísse assistência médica e odontológica. O colaborador classifica como as três ações que lhe proporcionariam maior motivação, do mais importante, para o menos importante: o recebimento de uma remuneração maior do que as oferecidas no mercado; benefícios (assistência médica, odontológica) e disponibilidade de capacitação para a sua área ou outras.

O relacionamento do colaborador com o gestor e os demais colegas é apontado como agradável pelo colaborador. Quanto à limpeza e às condições do ambiente físico, estas foram avaliadas como boas, tanto pelo colaborador quanto pelo gestor. As atividades desenvolvidas são consideradas estressantes pelo colaborador e não o são pelo gestor.

De acordo com o colaborador os equipamentos utilizados não são ajustados de acordo com cada usuário, já o gestor aponta que são. Todas as ferramentas necessárias para o melhor desenvolvimento possível das atividades de cada um dos colaboradores são fornecidas. O colaborador considera a empresa um local seguro para o desenvolvimento das atividades. A empresa tenta promover ações de educação/saúde através de conversas com os colaboradores. Não é realizada a prática de ginástica laboral

Para o gestor, o grande desafio da qualidade de vida no trabalho é realizar ações relacionadas à QVT sem perder tempo de trabalho e sem aumento de custos. Ele até vê utilidade nas práticas de QVT, mas elas não podem atrapalhar o andamento da empresa e muito menos, gerar mais gastos. O colaborador avalia a QVT como regular porque gostaria de possuir maior flexibilidade de horários, o que na visão dele traria melhor qualidade de vida.

Com relação ao processo de treinamento e desenvolvimento, os treinamentos são programados com antecedência, permitindo a realização do levantamento das necessidades do treinamento. Os treinamentos normalmente são ministrados pelo gestor ou por consultor externo (profissional da área). São apresentados aos colaboradores os objetivos do processo e são, posteriormente, avaliados os resultados.

O colaborador sugere que sejam ministrados mais treinamentos sobre novos *softwares*, *hardwares* e sistemas. O gestor aponta como os maiores desafios estratégicos do T&D, o tempo e o custo para realização e, principalmente, o fato de treinar os colaboradores e eles pedirem demissão. O processo de treinamento e desenvolvimento é avaliado como bom por ambos os respondentes.

O processo de avaliação de desempenho não é realizado na empresa. Como é feita uma avaliação informal, o gestor crê já ser satisfatório. O colaborador não apresenta interesse na realização da avaliação de desempenho.

Na sequência, são apresentados os principais resultados, com relação às políticas/processos de recursos humanos, obtidos a partir da aplicação dos questionários (Quadro 8).

Políticas/Processos de RH	Principais resultados
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Planejado antecipadamente • Prioriza recrutamento externo • Conduzido pelo gestor e um colaborador – acredita terem formação para tal • Recrutamento avaliado como bom (gestor) e como regular (colaborador) • Seleção avaliada como boa • Desafio estratégico: encontrar profissionais qualificados e com experiência
Remuneração estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador gostaria de receber outros benefícios • Salário oferecido: de acordo com os salários oferecidos pela concorrência e o grau de instrução dos colaboradores • Remuneração recebida pelo colaborador: regular • Desafio estratégico: salários do setor são muito altos, o que gera muito custo
Qualidade de Vida no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor encontra-se motivado • Motivação do colaborador: regular • Motivação dos demais colaboradores: regular • Avaliação do colaborador: regular • Desafio estratégico: realizar ações relacionadas à QVT sem perder tempo de trabalho e sem aumento de custos
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Planejado antecipadamente • Objetivos do treinamento repassados aos colaboradores • Resultados do treinamento avaliados • Processo avaliado como bom • Desafio estratégico: tempo e custo para realizar treinamentos, treinar os colaboradores e eles saírem da empresa
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente

Quadro 8: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 6.

Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

Na sequência é apresentada a Empresa 7, bem como os resultados sobre suas políticas e processos de RH, dados estes obtidos através da aplicação dos questionários.

4.7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 7

A Empresa 7, atua desde 1992 no setor de telecomunicações, especificamente na área de telemática, através da produção de micro modem e cabos de rede. Atualmente, conta com 10 colaboradores. A empresa possui duas diretorias, uma responsável pela parte financeira e outra responsável pela parte técnica. Também possui uma área destinada ao desenvolvimento dos produtos.

De acordo com o gestor, a empresa possui objetivos estabelecidos de recursos humanos que são de conhecimento apenas dos diretores, os quais desenvolvem estes objetivos. É realizado planejamento de recursos humanos, o qual não está alinhado ao planejamento global da empresa. Este planejamento é elaborado pelo gestor. A empresa não possui estratégia específica para os recursos humanos.

Na Empresa 7, o processo de recrutamento e seleção é realizado quando observada a necessidade de uma nova contratação, sem planejamento prévio. Este processo não é estruturado e, na visão do colaborador, é conduzido por outro colaborador, já o gestor aponta ser ele o responsável por conduzir o processo. A definição de responsabilidades não parece estar muito clara.

A empresa não costuma fazer uso do recrutamento interno, pois o gestor acredita que um novo contratado terá melhor qualificação e instrução. O gestor acredita que a empresa possui as pessoas certas nos lugares certos e aponta a rotatividade dos colaboradores como alta.

Para o gestor da empresa, o maior desafio estratégico em recrutamento e seleção é encontrar um profissional capacitado/qualificado, com experiência e com curso superior. O processo de recrutamento e seleção, de forma geral, é avaliado como bom tanto pelo colaborador quanto pelo gestor.

Com relação à remuneração estratégica, a empresa oferece como benefícios aos seus colaboradores, vale-refeição/alimentação e vale-transporte. O colaborador aponta que gostaria que a empresa ofertasse creche, assistência médica e odontológica. Os colaboradores não possuem metas pré-estabelecidas, nem outra forma de bonificação que incremente o salário.

O gestor leva em conta na hora de estipular o salário, o mercado e as empresas similares. Ele vê como o maior desafio estratégico com relação à remuneração, os

encargos sociais pagos que elevam o custo total do salário e gera muito custo para a empresa. A remuneração é avaliada pelo colaborador como boa.

Quanto à qualidade de vida no trabalho, o colaborador considera a compensação, as condições de trabalho e a integração social boas, já a oportunidade de crescimento e segurança como regular. O colaborador está motivado a trabalhar na empresa e vê os demais colegas da mesma forma. Os benefícios recebidos auxiliam nesta motivação, entretanto, ele ficaria mais motivado se recebesse mais benefícios, um aumento de salário e uma redução da carga horária de trabalho diário.

O colaborador classifica como as três ações que lhe proporcionariam maior motivação, do mais importante, para o menos importante: o recebimento de uma remuneração maior do que as oferecidas no mercado; benefícios (assistência médica, odontológica) e bom relacionamento entre os colaboradores e gestores.

O gestor apresenta uma motivação regular, devido ao excesso de trabalho e percebe os colaboradores com a mesma motivação pelo fato de não mostrarem-se de forma pró-ativa.

A limpeza e as condições do ambiente físico foram avaliadas como boas pelo colaborador, já o gestor aponta a limpeza como boa e as condições do ambiente como regulares. O colaborador aponta que o relacionamento dele com o gestor e demais colegas é agradável. Para o gestor, as atividades realizadas por ele são estressantes e o trabalho desenvolvido pelos colaboradores também. Em contrapartida, o colaborador não considera as atividades realizadas estressantes.

Os equipamentos não são ajustados de acordo com cada pessoa que os utiliza, mas são fornecidas as ferramentas necessárias para o desenvolvimento das atividades de todos. Com relação à segurança, o colaborador aponta a organização como um local seguro para se trabalhar. A empresa não promove ações de educação/conscientização de saúde. Também não é oferecida ginástica laboral.

O gestor aponta que o maior desafio estratégico da QVT, é fazer com que os colaboradores participem e colaborem das atividades/práticas desenvolvidas pela empresa. O colaborador avalia a qualidade de vida no trabalho como boa.

Com relação ao processo de T&D, os treinamentos são definidos quando se mostram necessários, através do levantamento das necessidades, sem programação prévia. De acordo com o gestor, os treinamentos costumam serem ministrados por profissionais da área, os objetivos do processo são apresentados aos colaboradores e os resultados são avaliados. O colaborador não sabia informar quem, normalmente,

ministrava o treinamento, se os objetivos eram repassados e se os resultados eram avaliados.

O gestor aponta que o maior desafio estratégico neste processo é conseguir a participação dos colaboradores nos treinamentos. Muitas vezes os treinamentos são organizados e os colaboradores não participam, não veem necessidade. Na visão do colaborador e do gestor, o processo é avaliado como regular porque é realizado de forma muito básica, poderia ser mais aprofundado.

A avaliação de desempenho não é realizada na empresa porque o gestor não vê necessidade, não acredita ser algo importante e tem outras prioridades. O colaborador não demonstrou interesse na realização da avaliação de desempenho.

Através dos questionários aplicados foi possível perceber como se dá a política e os processos de RH na Empresa 7. O Quadro 9 sintetiza os resultados obtidos.

Políticas/Processos de RH	Principais resultados
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Sem planejamento • Sem recrutamento interno • Conduzido pelo gestor – acredita ter formação para tal • Colaborador: quem conduz o processo é um colaborador • Processo avaliado como bom • Desafio estratégico: encontrar colaboradores capacitados, qualificados, com experiência e curso superior
Remuneração estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador gostaria de receber outros benefícios • Salário oferecido: de acordo com os salários oferecidos no mercado e em empresas similares • Remuneração recebida pelo colaborador: boa • Desafio estratégico: os encargos sociais elevam o salário pago, muito gasto para a empresa
Qualidade de Vida no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador encontra-se motivado • Motivação do gestor: regular • Motivação dos demais colaboradores: regular (gestor) e boa (colaborador) • Avaliação do colaborador: boa • Desafio estratégico: a participação/colaboração de todos
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Sem planejamento • Objetivos do treinamento repassados aos colaboradores • Resultados do treinamento avaliados • Colaborador desconhece os objetivos e a avaliação do treinamento • Processo avaliado como regular • Desafio estratégico: participação dos colaboradores
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente

Quadro 9: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 7.

Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

O próximo tópico aborda uma apresentação tanto da Empresa 8, quanto dos resultados encontrados através da aplicação dos questionários nesta microempresa.

4.8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA 8

A Empresa 8, fundada em 2004, produz equipamentos para automação e *softwares*. Possui um quadro de colaboradores de 7 pessoas. A empresa possui duas diferentes diretorias, sendo uma responsável pela parte industrial e a outra pela parte comercial e de tecnologia. De acordo com o gestor, a empresa possui objetivos definidos que são de conhecimento de todos os colaboradores. Estes objetivos não são repassados formalmente, mas através de conversas. É realizado planejamento de recursos humanos, o qual está alinhado ao planejamento global da empresa. Este planejamento é elaborado pelo gestor. A empresa não possui estratégia alguma para RH.

Todo o processo de recrutamento e seleção é planejado antecipadamente e é estruturado (estruturação realizada pelo gestor). O gestor é o responsável por conduzir o processo e acredita ter formação para isto. São realizados recrutamentos internos e externos, a empresa não possui preferência por nenhuma das formas, depende da qualificação do profissional. O colaborador respondente, por exemplo, foi convidado pela empresa a se juntar à equipe.

Para o gestor, o maior desafio estratégico referente ao processo de recrutamento e seleção, é encontrar profissionais qualificados. Ainda de acordo com o gestor, a empresa apresenta alta rotatividade de colaboradores, mas os que estão inseridos na empresa são considerados certos para os cargos que ocupam. O processo de recrutamento e seleção, de forma geral, foi avaliado como bom tanto pelo gestor quanto pelo colaborador.

Quanto à remuneração estratégica, a empresa oferece benefícios aos colaboradores, sendo eles vale-refeição/alimentação e vale-transporte. O colaborador mostra-se satisfeito com os benefícios recebidos. A empresa trabalha com metas, as quais incrementam o salário oferecido e oferece bonificação através da produtividade e das vendas.

São levados em conta na proposta da remuneração do colaborador, o grau de instrução, as metas e o mercado de trabalho (salários pagos pela concorrência). Para o gestor, o grande desafio estratégico da remuneração é o fato de os salários no setor serem muito altos. A remuneração recebida é classificada como boa pelo colaborador.

Com relação à qualidade de vida no trabalho, o colaborador considera todos os indicadores (compensação, condições de trabalho, oportunidade de crescimento e

segurança e, integração social na empresa) bons. O relacionamento do colaborador com o gestor e com os demais colegas é apontado como agradável pelo colaborador.

Todos se encontram motivados. O colaborador aponta que os benefícios recebidos auxiliam na motivação e que ficaria ainda mais motivado se o salário fosse maior e a empresa pagasse o mestrado para ele. O colaborador classifica como as três ações que lhe proporcionariam maior motivação, do mais importante, para o menos importante: o recebimento de uma remuneração maior do que as oferecidas no mercado; disponibilidade de capacitação para a sua área ou outras e plano de cargos e salários.

Sobre a higiene do local, ambos apontaram as condições do ambiente físico, como boas. Entretanto, a limpeza foi classificada como boa pelo gestor e como regular pelo colaborador, que afirma que a limpeza do local poderia ser melhor. Já a segurança para trabalhar na empresa é classificada como boa pelo colaborador.

As atividades realizadas por todos foram indicadas como estressantes. Com relação à ergonomia, os equipamentos utilizados são ajustados de acordo com cada usuário e são oferecidas todas as ferramentas necessárias para facilitar o desenvolvimento das atividades de cada um. A empresa não realiza promoção de ações de educação/saúde, também, não ocorre ginástica laboral.

Para o gestor, o grande desafio estratégico da QVT é o tempo para planejar ações, segundo ele, é preciso planejar e organizar corretamente as práticas de qualidade de vida a serem aplicadas na empresa. O colaborador avalia a qualidade de vida no trabalho, de forma geral, como regular porque poderia ser melhor, ainda é pouco explorada.

Quanto ao processo de treinamento e desenvolvimento, o colaborador aponta que não é realizado na empresa. Em contrapartida, o gestor informa que são realizados treinamentos, eles apenas não são programados com antecedência. Quem normalmente ministra o treinamento é o próprio gestor. Os objetivos do treinamento são repassados aos colaboradores e é feita uma avaliação dos resultados.

O gestor percebe como maior desafio estratégico no T&D, oferecer outros treinamentos aos colaboradores que não seja apenas o treinamento inicial, ministrado aos recém contratados. O gestor avalia o processo como regular, ele aponta que poderiam haver mais treinamentos para dar continuidade ao desenvolvimento das habilidades dos colaboradores. Já o colaborador não avalia porque considera inexistente.

Não existe nenhum programa de avaliação de desempenho na empresa, o gestor alegar ter falta de tempo para avaliar. O colaborador apresentou interesse de que fosse realizada avaliação de desempenho.

Através do Quadro 10 é apresentado um resumo das políticas/processos de RH, da Empresa 8.

Políticas/Processos de RH	Principais resultados
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Planejado antecipadamente • Realiza recrutamento interno/externo • Conduzido pelo gestor – acredita ter formação para tal • Processos avaliados como bons • Desafio estratégico: encontrar profissionais qualificados
Remuneração estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador está satisfeito com os benefícios recebidos • Salário oferecido: de acordo com o grau de instrução, metas e com o mercado de trabalho • Remuneração recebida pelo colaborador: boa • Desafio estratégico: salários do setor são muito altos
Qualidade de Vida no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador e gestor encontram-se motivados • Motivação dos demais colaboradores: boa • Avaliação do colaborador: boa • Desafio estratégico: tempo para planejar ações
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Sem planejamento • Objetivos do treinamento repassados aos colaboradores • Resultados do treinamento avaliados • Colaborador desconhece a realização de treinamentos • Avaliação do gestor: regular • Desafio estratégico: oferecer outros treinamentos, além do oferecido para os recém-contratados
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente

Quadro 10: Resumo dos principais resultados encontrados na Empresa 8.

Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

O próximo tópico apresenta uma análise comparativa das 8 microempresas participantes da pesquisa.

4.9 ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS ANALISADAS

Ao realizar uma comparação entre as respostas fornecidas pelos gestores e colaboradores de cada empresa, é possível perceber as convergências e divergências entre a realidade das práticas e processos de RH realizadas nas microempresas participantes da pesquisa.

4.9.1 Planejamento estratégico de Recursos Humanos

O planejamento de recursos humanos, de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), tem como finalidade assegurar o emprego da maneira mais efetiva possível, onde e quando for necessário, para que as metas da empresa sejam alcançadas. Na realidade, este planejamento é um ponto de partida para todas as atividades relacionadas à gestão de recursos humanos.

Assim, mostra-se necessário conhecer a realidade das empresas quanto ao planejamento estratégico de RH, ou seja, o PRH que é realizado a fim de caminhar conjuntamente com o planejamento global da empresa.

Das 8 empresas participantes da pesquisa, apenas 1 não possui objetivos de recursos humanos bem definidos. Das outras 7 empresas que possuem, os objetivos são de conhecimento de todos os colaboradores em 5 delas. A mesma empresa que não possui objetivos definidos, também não possui nenhuma forma de planejamento de recursos humanos. Das 7 empresas que possuem PRH, 6 delas afirmam que ele está atrelado ao planejado global da empresa. O planejamento é elaborado pelo gestor em todas as 7 empresas que o possuem, entretanto em 2 delas o gestor é auxiliado por outros colaboradores/diretores.

É perceptível que as microempresas estão conscientes da importância do PRH, mas ainda não são todas que percebem que ele deve estar atrelado ao planejamento global da empresa. Com relação ao planejamento de recursos humanos, Lucena (1992) afirma que se a empresa não tiver visão de futuro quanto ao RH, o planejamento do negócio e sua continuidade podem ficar comprometidos, uma vez que os recursos humanos representam o fato que dinamiza, de forma criativa, toda a empresa, na direção dos objetivos estabelecidos, seja a curto, médio ou longo prazo.

Corroborando com a mesma ideia, Lacombe (2005) cita que o planejamento de RH deve ser parte integrante do planejamento global da empresa, ele retrata, para esta área, aquilo que é necessário para que se atinjam os objetivos estratégicos da empresa.

Sobre a existência de estratégia de recursos humanos, 4 gestores apontaram que as empresas possuíam, mas 3 deles não quiseram informar qual estratégia seria essa e 1 não soube informar. Em 2 destas empresas que possuem estratégia, o gestor acredita que ela conduza à obtenção de uma vantagem competitiva por meio dos recursos humanos.

O Gráfico 1 apresenta uma análise dos dados obtidos com relação ao planejamento estratégico das empresas analisadas.

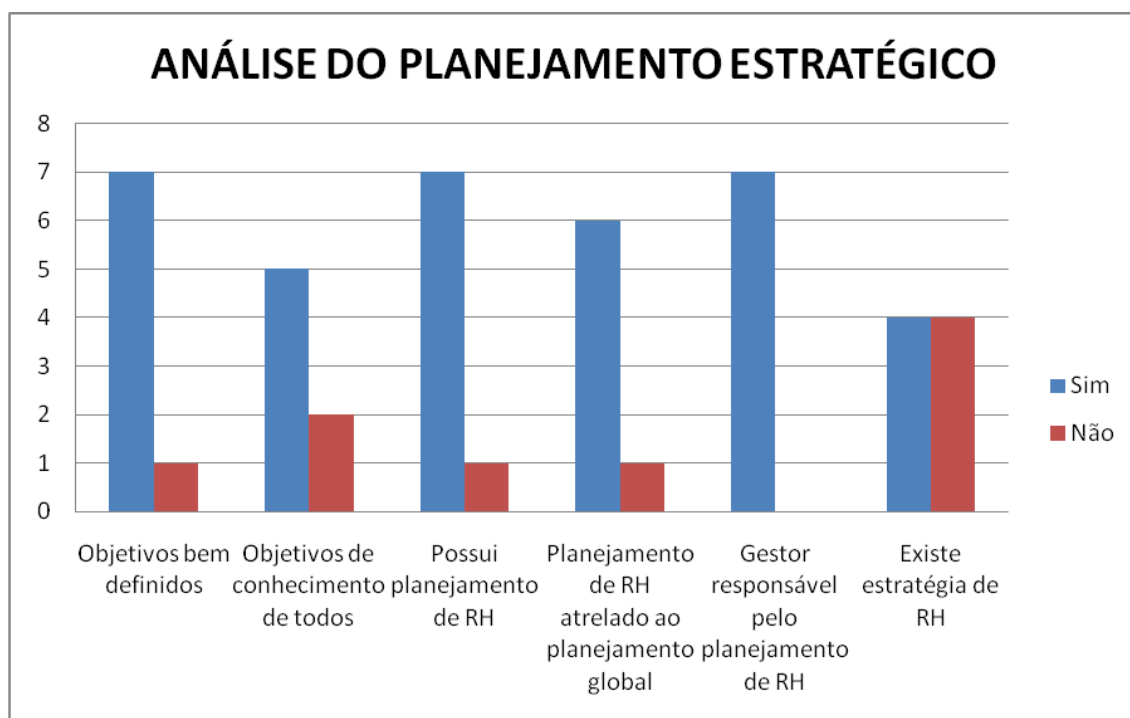


Gráfico 1: Análise do planejamento estratégico.
Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

A maior parte das empresas (7) possui objetivos bem definidos, planejamento de recursos humanos e o gestor é o responsável por este planejamento. Em 6 empresas o PRH está atrelado ao planejamento global da empresa e em 5 empresas os objetivos da empresa são de conhecimento de todos os colaboradores. Já com relação à estratégia, fica bastante dividida a existência, metade (4) possuindo e outra metade não.

4.9.2 Recrutamento e seleção

Segundo Ribeiro (2005), tanto o recrutamento externo quanto o interno apresentam vantagens e desvantagens. Ressaltando apenas as vantagens apontadas pelo autor, o recrutamento externo traz “sangue novo” para a empresa, renova e enriquece o RH e aproveita o pessoal que já foi desenvolvido por outra empresa. Já o recrutamento interno é mais rápido, mais barato, oferece oportunidades de crescimento para o pessoal

já inserido na empresa, além de motivar o colaborador que é aproveitado, bem como os demais colaboradores.

Sendo assim, com relação ao processo de recrutamento, a maior parte das empresas, 5 delas, apresenta preferência pela realização de recrutamento externo. 2 empresas optam pela realização do recrutamento interno sempre que possível e para 1 empresa a forma de recrutamento é indiferente, realiza-se tanto interno quanto externo. A variedade de cargos a serem ocupados e o pequeno número de colaboradores que as empresas possuem dificultam a realização do recrutamento interno.

Em 5 das 8 empresas, o processo de recrutamento e seleção ocorre conforme a necessidade de contratação de novos colaboradores, em outras 3 empresas, os gestores apontam planejar antecipadamente as novas contratações. De acordo com Dutra (2002), é fundamental que a empresa tenha clareza sobre a necessidade de pessoas ao longo tempo, tanto em termos qualitativos, quanto em termos quantitativos. O autor ainda aponta que em um ambiente de incertezas é mais difícil realizar este tipo de planejamento, entretanto, quem consegue prever essa necessidade tem vantagens competitivas em relação às empresas que não conseguem.

O processo é conduzido pelo gestor em todas as 8 empresas participantes da pesquisa. Entretanto, em 1 das empresas é apontado o auxílio de um colaborador para conduzir o recrutamento e seleção. Em outra empresa, há divergência na resposta do colaborador e do gestor, o colaborador acredita que quem conduz o processo é outro colega e não o gestor.

Pelo fato de a gestão da microempresa ser bastante centralizada, por não possuir uma área específica, nem responsáveis específicos pelo RH da empresa, o gestor acaba assumindo a condução das práticas relacionadas com os recursos humanos da empresa. Dos gestores, 5 acreditam que possuem formação para conduzir o recrutamento e a seleção, os outros 3 afirmam que não possuem formação ideal para tal função.

O processo de seleção é apontado como sendo estruturado em 4 empresas, nas outras 4 como não sendo. Os gestores entendem por estruturação, desde perguntas previamente estabelecidas para a entrevista, até possuir uma pessoa que seja responsável pelo processo. Todas as empresas (8) acreditam possuírem as pessoas certas nos lugares certos, ou seja, os colaboradores estão bem ocupando bem os cargos em que se encontram.

O Gráfico 2 apresenta uma análise com as principais informações referentes ao processo de Recrutamento e Seleção.

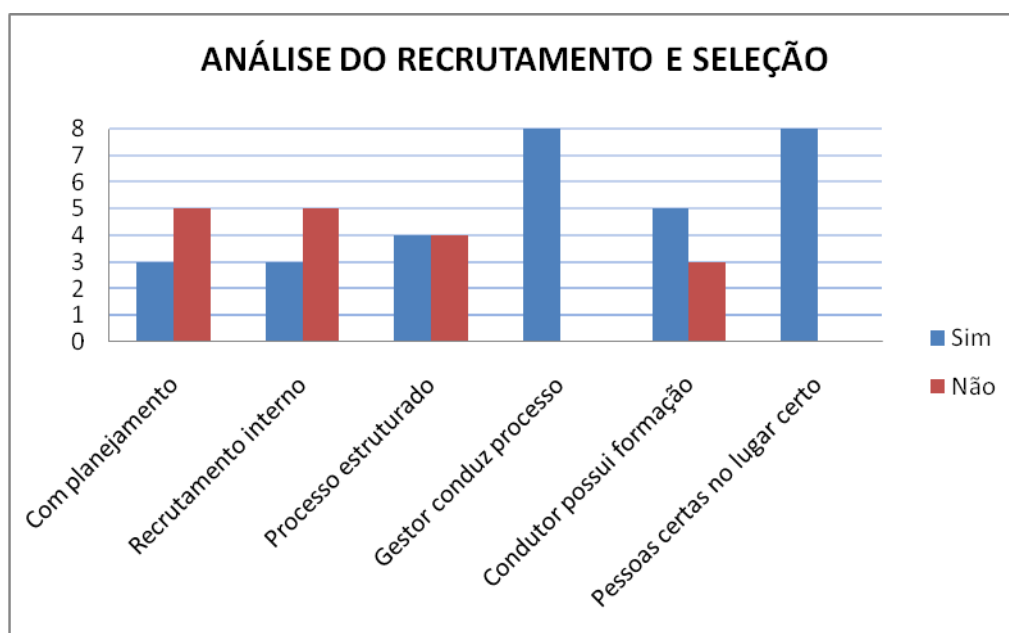


Gráfico 2: Análise do recrutamento e seleção.
Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

Em todas as empresas (8), o gestor conduz o processo de recrutamento e seleção, destes 5 possuem formação para tal atribuição. Todos os gestores se mostram satisfeitos com as pessoas que estão ocupando os cargos atualmente na empresa, acredita que possui as pessoas certas nos lugares certos.

Das 8 microempresas, 3 planejam o processo de recrutamento e seleção, 3 realizam recrutamento interno e 4 possuem um processo de seleção estruturado

Com relação à rotatividade dos colaboradores foi apontada como alta em 3 empresas, média em 4 e baixa em 1, o que apresenta o Gráfico 3.

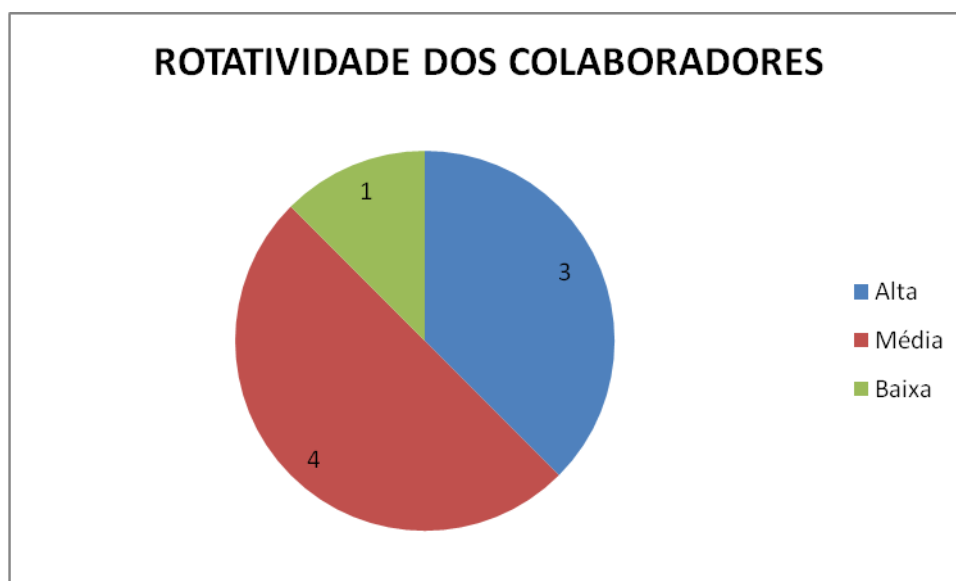


Gráfico 3: Rotatividade dos colaboradores.
Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

A avaliação do processo de recrutamento foi apontada por todos os 8 gestores, como boa. Já entre colaboradores, 6 apontaram como bom o processo e 2 como regular (Gráfico 4).

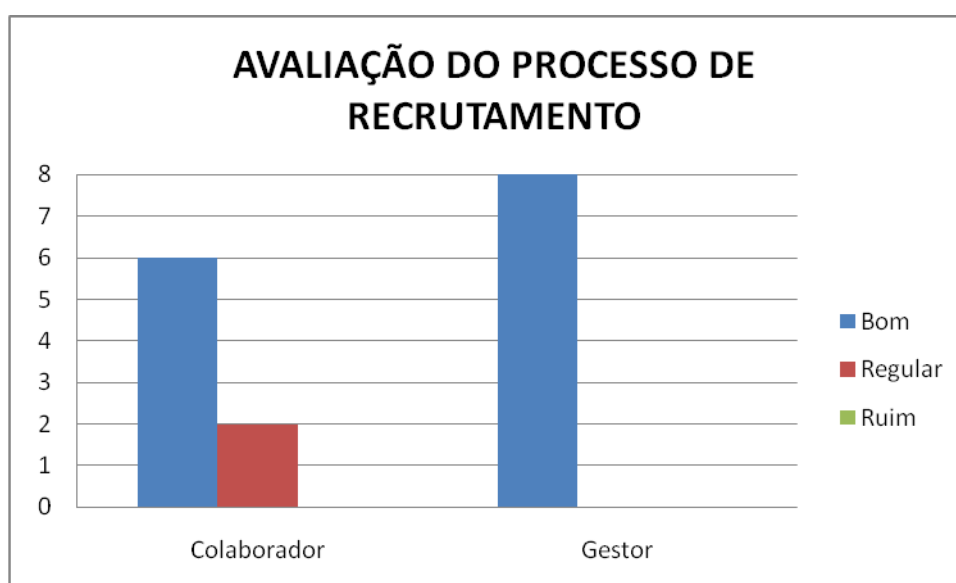


Gráfico 4: Avaliação do processo de recrutamento.
Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

Da mesma forma que o recrutamento, o processo de seleção foi classificado como bom por unanimidade, entre os gestores. Na visão dos colaboradores, 7 consideram o processo bom e 1 considera regular (Gráfico 5).

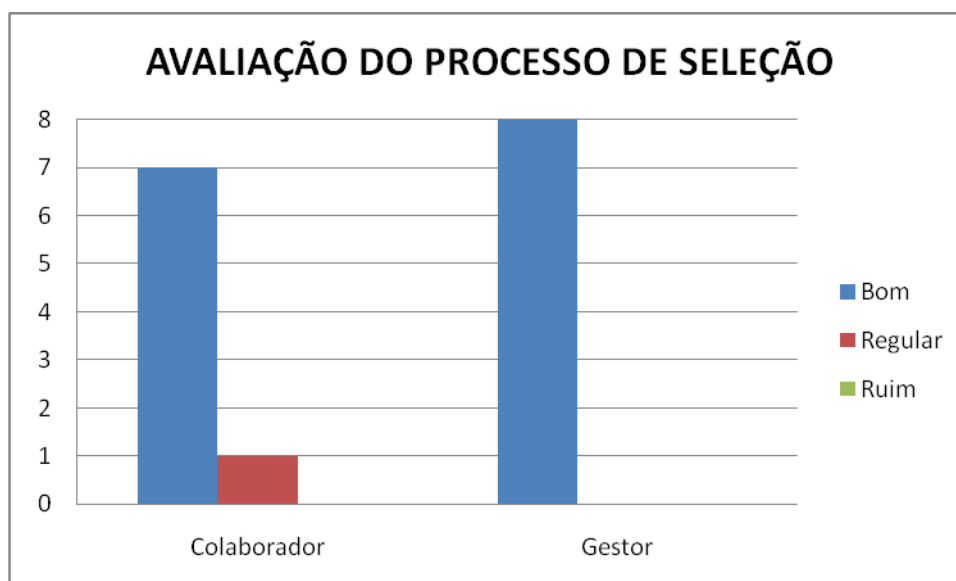


Gráfico 5: Avaliação do processo de seleção.
Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

As avaliações realizadas tanto pelos gestores quanto pelos colaboradores mostraram-se muito positivas, levando em conta que os gestores acreditam possuir as pessoas certas ocupando os cargos certos, é sinal de que o processo de recrutamento e seleção tem surtido efeito positivo nestas empresas.

Entretanto, este processo também possui desafios estratégicos, foi apontado, por 6 gestores, a dificuldade para encontrar profissionais capacitados, com experiência, curso superior e disposição para o trabalho. Um dos gestores apontou como desafio a dificuldade em encontrar a pessoa certa para ocupar o cargo e outro indicou impossibilidade de identificar o real conhecimento do futuro colaborador da empresa.

A alta rotatividade nas microempresas, também, foi apontada como um desafio estratégico pelos gestores, eles acreditam que se conseguirem encontrar bons colaboradores, a rotatividade diminuirá.

4.9.3 Remuneração estratégica

Com relação à remuneração estratégica, existem dois tipos de benefícios que as empresas podem oferecer aos colaboradores, os compulsórios e os espontâneos. De acordo com Marras (2002), os benefícios compulsórios são os que a empresa concede aos colaboradores em atendimento às legislações. As 8 empresas oferecem benefícios

aos seus colaboradores, entretanto, 6 empresas oferecem apenas os benefícios compulsórios (vale-refeição/alimentação e vale-transporte), 1 empresa oferece assistência médica e 1 oferece previdência privada.

Nas empresas que oferecem apenas vale-transporte e vale refeição/alimentação, os colaboradores mostraram-se mais insatisfeitos e apontaram que se sentiriam mais motivados com o recebimento de outros benefícios. Em 4 empresas o colaborador mostrou-se satisfeito com os benefícios recebidos. Dos 4 colaboradores que gostariam de receber outros benefícios, todos gostariam de ter assistência médica, 2 também gostariam de possuir assistência odontológica e 1 gostaria de ter, também, creche.

A assistência médica foi o principal desejo dos colaboradores, em se tratando disso, Ribeiro (2005) enumera os principais motivos que levam uma empresa a oferecer um plano de saúde para seu colaborador, dentre eles estão listados: a doença que é causa de baixa produção e de ausência, o fato de o salário ter encargos sociais e os benefícios não terem, de ser uma prática comum no mercado, ajudar na retenção dos bons colaboradores, entre outros itens.

Ainda com relação à complementação do salário dos colaboradores, das 8 empresas, 5 trabalham com metas. Destas, 4 empresas vinculam as metas aos salários dos colaboradores, 1 não. Nenhuma das empresas trabalha com participação nos lucros ou resultados. Quanto a outras formas de bonificação, 1 empresa oferece bonificação por produtividade e vendas e outra empresa oferece por produtividade.

O Gráfico 6 apresenta alguns pontos principais da análise da remuneração estratégica das empresas analisadas.

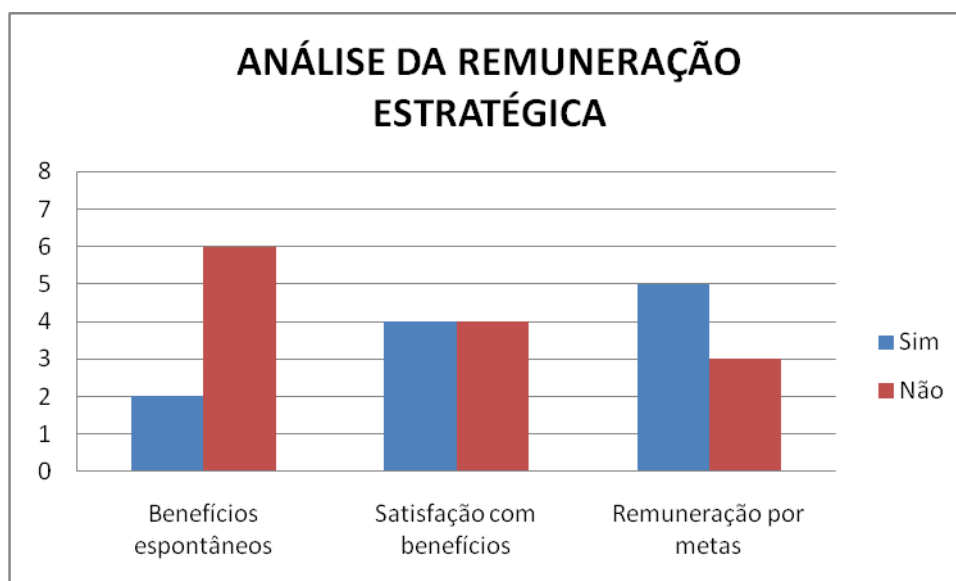


Gráfico 6: Análise da remuneração estratégica.
Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

O salário que a empresa oferece aos colaboradores é proposto de acordo com o mercado, e/ou com o piso salarial, e/ou com o grau de instrução do colaborador e de acordo com o que a empresa pode pagar. A remuneração recebida pelo colaborador foi apontada como boa por 5, regular por 2 e como ruim por 1 colaborador (Gráfico 7).



Gráfico 7: Avaliação da remuneração.
Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

Os desafios estratégicos apontados pelos gestores foram os aumentos sucessivos do salário mínimo, os altos salários no setor onde as empresas estão inseridas, os encargos sociais, a falta de condições de oferecer melhores salários e mais

benefícios e, tentar manter os salários atrativos de forma a reter os profissionais. Um dos gestores acredita não existir nenhum desafio estratégico relativo à remuneração.

Com relação aos encargos sociais, Ribeiro (2005) corrobora com a visão de alguns gestores participantes da pesquisa, citando que é comum no Brasil, a afirmação de que *os salários são baixos, mas a mão-de-obra é cara*. De acordo com este mesmo autor, isto se deve aos impostos e taxas pagas, pode-se dizer que para cada R\$1,00 pago de salário, a empresa paga R\$1,00 de encargos ou benefícios.

4.9.4 Qualidade de vida no trabalho

Na análise da qualidade de vida no trabalho nas microempresas da Trindade, foi constatado que todos os colaboradores das 8 empresas consideram boas as condições de trabalho (ambiente, matérias...) e a integração social na empresa (relacionamento). A compensação (remuneração) é apontada como boa por 6 colaboradores, como ruim por 1 e como regular por outro. A oportunidade de crescimento e segurança (estabilidade) foi apontada como regular por 5 respondentes e como boa por 3.

A avaliação da oportunidade de crescimento e segurança apresentou-se intimamente ligada à realização de recrutamento interno. Nas 2 empresas que realizam recrutamento interno, a oportunidade de crescimento foi classificada como boa. Já nas empresas onde era priorizado o recrutamento externo, a oportunidade de crescimento e segurança foi apontada como regular.

Todos os colaboradores respondentes apontaram que o relacionamento com o gestor e os demais colegas é agradável. Com relação à motivação, 7 gestores se encontram motivados e 1 deles classificou a própria motivação como regular. Entre os colaboradores, 5 deles apresentaram-se motivados e 3 com uma motivação regular (Gráfico 8).

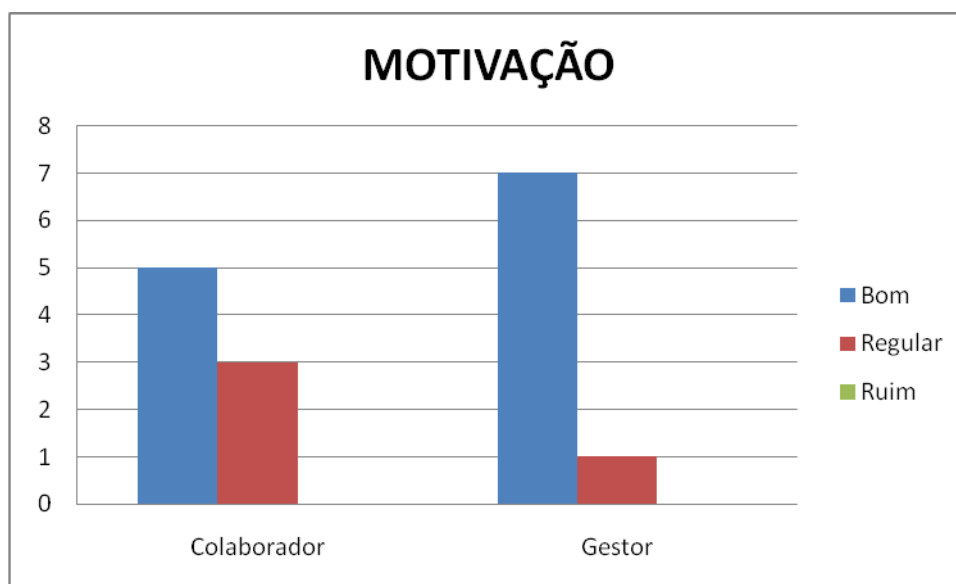


Gráfico 8: Motivação.

Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

Apenas 1 dos colaboradores não se sente motivado pelos benefícios que recebe. A motivação de 5 colaboradores seria maior com um aumento salarial, dentre estes estão inclusos os 3 que apresentavam motivação regular. Isso corrobora com o apresentado por Bohlander, Snell e Sherman (2003), que muitos planos de benefícios oferecem poucas vantagens e outros oferecem vantagens que não são úteis para os colaboradores (um bom programa de aposentadoria para um quadro de colaboradores jovens), limitando a capacidade da empresa para atrair profissionais de qualidade.

Ao enumerar de 1 a 6 quais ações proporcionariam maior motivação em trabalhar na empresa, todos os 8 colaboradores colocaram em primeiro lugar o recebimento de uma remuneração maior do que as oferecidas no mercado. Após a remuneração, os mais citados, considerando-se apenas os três itens mais importantes, foram o recebimento de benefícios e o bom relacionamento entre colaboradores e gestores. O item plano de cargos e salários foi apontado entre os três primeiros apenas por um colaborador.

Ao avaliar a motivação dos demais colaboradores (Gráfico 9), os gestores apontaram que em 4 empresas eles se encontram motivados e em 3, a motivação é regular. Já os colaboradores respondentes apontaram os colegas como motivados em 4 empresas, com uma motivação regular em 2 e desmotivados em 1 empresa. Como a Empresa 2 possui apenas um colaborador, ele não respondeu a esta questão.

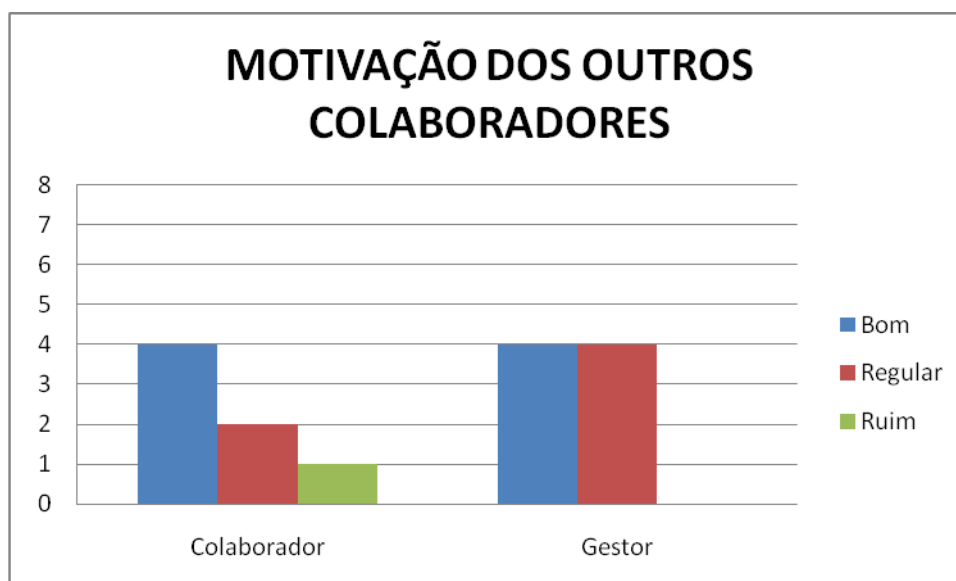


Gráfico 9: Motivação dos outros colaboradores.
Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

A motivação muitas vezes pode estar atrelada à remuneração, assim como ela pode motivar, também pode desmotivar. Segundo Lacombe (2005), um dos fatores que mais gera desmotivação no profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, haja vista que ela afeta tanto o nível material quanto o bem estar psicológico das pessoas.

Com relação à higiene e segurança, a limpeza do local de trabalho é considerada como boa por 7 colaboradores e por 7 gestores. 1 colaborador apontou como regular e 1 gestor, também, não sendo os 2 da mesma empresa. As condições do ambiente físico foram apontadas por todos os colaboradores como boas, já entre os gestores, 7 deles apontaram como boa e 1 como regular.

As atividades desempenhadas são consideradas estressantes por 3 dos 8 colaboradores, já entre os gestores, 4 deles consideram as atividades estressantes. Na visão dos gestores, 5 deles acreditam que as atividades desempenhadas pelos colaboradores não são estressantes. Entretanto, apenas 3 opiniões coincidem, nas empresas 1, 3, 4, os colaboradores não possuem atividades estressantes e os gestores percebem da mesma forma.

Os equipamentos (mesas, cadeiras) são ajustados de acordo com cada pessoa que os utiliza em 4 empresas, de acordo com os colaboradores, e em 5 empresas de acordo com os gestores. Com relação às ferramentas necessárias para facilitar o desenvolvimento das atividades, todas são oferecidas pelas 8 microempresas.

Ações de educação/conscientização de saúde são promovidas por 5 empresas. Já a ginástica laboral é oferecida em apenas 1 empresa, a qual trabalha com desenvolvimento de *softwares* e os colaboradores passam muito tempo em frente aos computadores.

A segurança para trabalhar na empresa foi apontada, por todos os colaboradores respondentes, como boa. Talvez isso se deva à legislação que através da CLT cobra medidas da empresa para garantir a segurança dos colaboradores e, também, porque de acordo com Lacombe (2005), no caso de acidentes de trabalho a empresa incorrerá em muitas despesas para indenizar, pagar salário para o colaborador afastado, entre muitos outros gastos.

Apesar de ser regulada legalmente, vale ressaltar que as práticas de segurança necessárias devem ser diferentes para cada empresa. Ribeiro (2005, p. 194) complementa que “toda empresa deve desenvolver suas próprias políticas de segurança, de acordo com as necessidades do pessoal e do tipo de instalações de que dispõe”.

Os colaboradores avaliaram em sua maioria (7) como boa a qualidade de vida no trabalho na empresa onde trabalham; 1 deles classificou como regular (Gráfico 10). O colaborador que classificou como regular, aponta como causa a falta de flexibilidade de horários, ou seja, não leva em conta a qualidade de vida no trabalho propriamente dita.



Gráfico 10: Avaliação da qualidade de vida no trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

Segundo Chiavenato (2004), não são apenas as condições de trabalho que importam, é preciso de algo mais. As condições psicológicas e sociais também pertencem ao ambiente de trabalho. O autor aponta que para alcançar qualidade e produtividade, as empresas precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nas atividades que executam e, também, recompensadas adequadamente por sua contribuição. Dessa forma, “a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho” (CHIAVENATO, 2004, p. 365).

Através dos resultados obtidos, percebe-se que as microempresas analisadas começaram a perceber essa importância da QVT para empresa. Além disso, as empresas entenderam que QVT não está atrelada apenas às condições de trabalho, mas também se encontra ligada às condições psicológicas e sociais. Já são realizadas práticas como ginástica laboral, ainda que em apenas 1 empresa, algumas realizam ações de conscientização de educação/saúde, outras se preocupam com a motivação de seus colaboradores, entre outros fatores.

Os gestores apontaram como desafio estratégico referentes à realização de práticas relacionadas à QVT a participação/colaboração dos colaboradores, a implantação de técnicas de qualidade de vida no trabalho já que requerem treinamento e disposição dos colaboradores, o alto custo e a pouca valorização por parte dos colaboradores, a utilização da QVT como forma de motivação e conscientização, ter tempo e recursos. Um dos gestores acredita inexistir um desafio.

4.9.5 Treinamento e desenvolvimento

Em uma ampla perspectiva, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 135) apontam que “o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa”. Entretanto, poucas empresas percebem a relação dos treinamentos realizados com os objetivos e as metas empresariais. Além disso, muitas empresas realizam treinamentos sem conhecimento da real necessidade do que deve ser aprendido, devido a modismos, vontade do gestor, ou qualquer outro motivo.

É crucial para um bom desenvolvimento de um treinamento que sejam levantadas as necessidades do mesmo, através da análise da empresa, da tarefa e da pessoa (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Para que os treinamentos sejam

realizados de forma proveitosa para a empresa, ele, também, deve ser bem planejado, a fim de atender às necessidades dos colaboradores e da empresa.

O planejamento do treinamento deve conter todas as atividades do treinamento identificadas e planejadas, desde a forma como será realizado, para quais participantes, em que data, horário, local etc. (BEHMER, 2002). Sendo assim, das 8 empresas analisadas, 4 planejam antecipadamente os treinamentos.

A metade das empresas participantes (4) também precede o treinamento de um levantamento das necessidades de treinamento (LNT) para a realização de treinamentos específicos e necessários. O LNT pode ser um primeiro passo, para que a empresa perceba as reais necessidades que possui e, assim, decida quais treinamentos realizar e inicie-se um planejamento destes (BEHMER, 2002).

É importante ressaltar que a realização do planejamento do treinamento, que ocorre em 4 empresas, não é precedida do levantamento das necessidades de treinamento em 3 delas. Isso pode estar relacionado ao desconhecimento do gestor sobre o significado do LNT, ou do planejamento não ser realizado de forma completa.

Normalmente os treinamentos são ministrados pelo próprio gestor, o que ocorre em 6 empresas. Em 2 delas, o gestor ministra sozinho o treinamento, em outras 2 empresas, ele conta o auxílio de um colaborador e em outras 2 o treinamento pode ser ministrado tanto pelo gestor quanto por um consultor externo, dependendo do teor do treinamento. Em 2 empresas, apenas consultores externos ministram os treinamentos.

Apenas 1 das empresas não possui os objetivos do treinamento repassados para os colaboradores, já os resultados do treinamento são avaliados por 5 empresas. A avaliação dos resultados do treinamento é crucial para saber se o treinamento foi ou não bem sucedido. Segundo Castro (2002), a avaliação é hoje vista como uma ferramenta de análise e decisão estratégica, ela fornece informações para aperfeiçoar os programas de T&D. O autor ainda aponta que esse mecanismo não deve ser visto como uma etapa única, do final do processo, mas como uma parte de um processo interativo e contínuo.

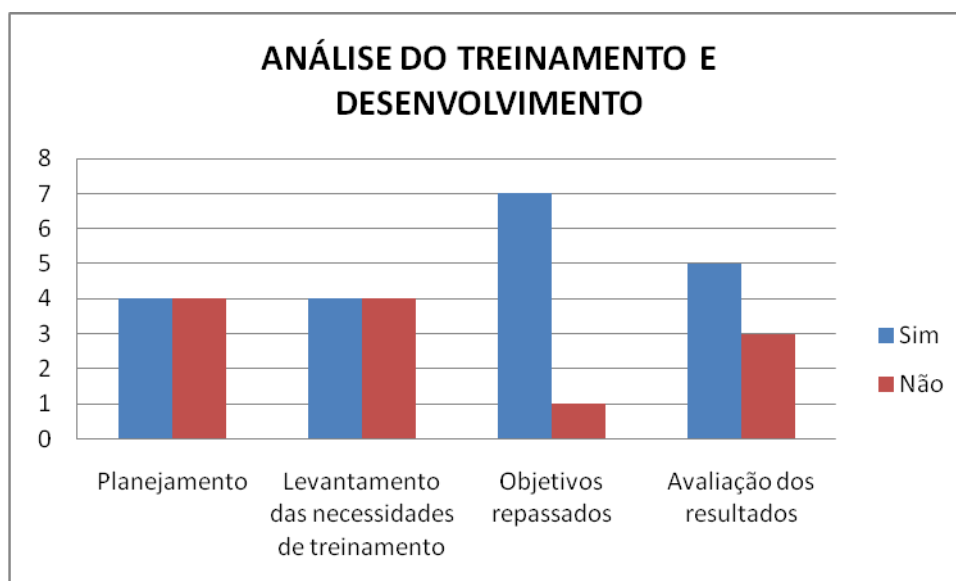


Gráfico 11: Análise do treinamento e desenvolvimento.
Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

Entre os colaboradores respondentes, apenas 1 vê necessidade de algum treinamento que a empresa não tenha oferecido ainda. Na avaliação do processo de treinamento e desenvolvimento, 4 colaboradores apontaram como bom, 3 como regular e um não avaliou porque desconhecia a existência da realização de treinamentos na empresa. Já entre os gestores, 6 apontaram como bom o processo e os outros 2 como regular (Gráfico 12).

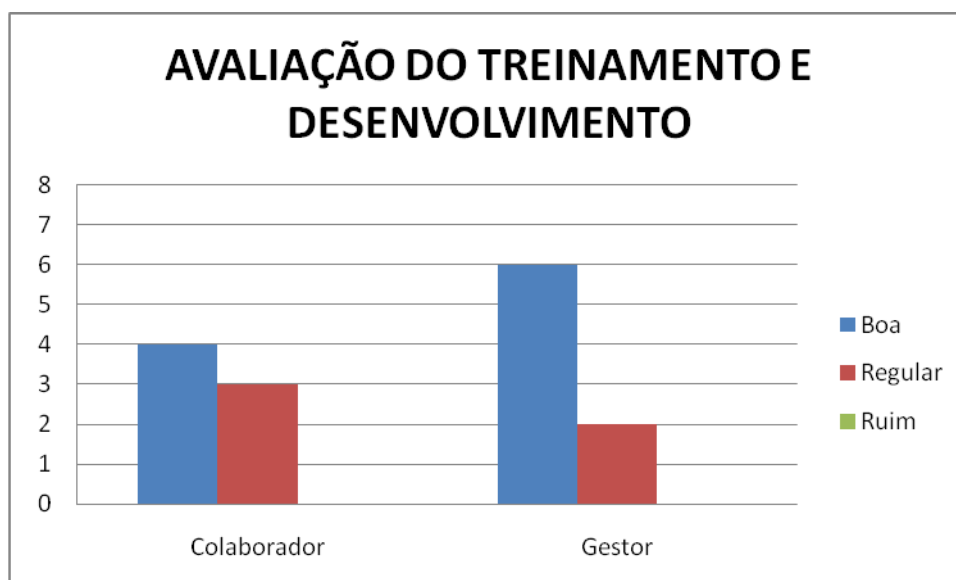


Gráfico 12: Avaliação do treinamento e desenvolvimento.
Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

Os desafios estratégicos apontados pelos gestores foram a necessidade de um bom treinamento para evitar retrabalho, o alto custo para realização dos treinamentos,

encontrar horário compatível para realizar um único treinamento, contar com a participação dos colaboradores, tentar oferecer treinamentos que não seja o realizado com os recém contratados e, principalmente, o fato de treinar o colaborador e ele se desligar da empresa. Um dos gestores acredita não existir desafio estratégico relacionado ao processo de treinamento e desenvolvimento.

4.9.6 Avaliação de desempenho

Com relação ao processo de avaliação de desempenho, através da pesquisa foi constatado que nenhuma das oito empresas participantes possui um processo formalizado de avaliação de desempenho. Dos gestores, 4 não veem necessidade na realização de um processo formal, 2 avaliam informalmente o desempenho dos colaboradores, 1 gestor apontou a falta de tempo como motivo para a não realização e 1 o desconhecimento para a implantação de tal processo.

Segundo Ribeiro (2005, p. 295) “o funcionário tem interesse em saber como tem sido sua atuação, seu desempenho e sua contribuição”, ao contrário do exposto pelo autor, dentre os colaboradores participantes da pesquisa, apenas 1 dos respondentes apresentou interesse de que fosse realizada uma avaliação de desempenho na empresa.

A informação de que 2 empresas já realizam uma avaliação informal, vai ao encontro do que apontam Stoner e Freeman (1999) ao dizerem que muitas empresas têm o costume de realizar a avaliação informal de desempenho, ação realizada cotidianamente, através de observações espontâneas, sem nenhum planejamento.

De acordo com Marras (2002), mesmo com planejamento a avaliação formal é dotada de muitas controvérsias com relação à sua validade. Este mesmo autor aponta que a maioria dos processos é muito subjetivo em relação aos julgamentos realizados, o que torna o programa muito vulnerável. Dessa forma, se com uma estruturação e planejamento o processo é vulnerável, quiçá um processo informal onde o gestor avalia com base apenas em suas próprias opiniões.

Ainda que a avaliação informal dê um *feedback* mais frequente para os colaboradores, a avaliação formal, pelo fato de ser estruturada e planejada, é a forma mais segura de encontrar respostas mais fieis com a realidade da empresa.

O Quadro 11 apresenta um resumo dos resultados obtidos nas 8 empresas. É possível perceber que as empresas 3 e 5 se mostram melhor estruturadas, bem como a empresa 8, com exceção do processo de treinamento e desenvolvimento.

	Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8
Recrutamento e seleção	Planejado					X	X		X
	Recrutamento interno			X	X				X
	Gestor conduz processo	X	X	X	X	X	X		X
	Avaliação do recrutamento: bom	X	X	X		X		X	X
	Avaliação da seleção: boa	X	X	X		X	X	X	X
Remuneração Estratégica	Benefícios espontâneos			X		X			
	Metas			X			X		X
	Avaliação da remuneração: boa		X	X		X		X	X
QVT	Gestor motivado	X	X	X	X	X	X		X
	Colaborador motivado		X	X		X		X	X
	Demais colaboradores motivados		-			X		X	X
	Avaliação da QVT: boa	X	X	X	X	X		X	X
T&D	Planejado	X			X	X	X		
	Objetivos do treinamento repassados	X	X	X	X	X	X	X	
	Avaliação dos resultados	X		X	X	X	X	X	
	Avaliação do T&D: bom	X	X	X		X	X		
Avaliação de desempenho	Realiza								
	Colaborador tem interesse na avaliação								X

Quadro 11: Resumo dos principais resultados encontrados nas 8 empresas analisadas.

Fonte: Dados da pesquisa. Florianópolis, 2009.

Em algumas questões houve divergência entre a opinião do gestor e do colaborador, no presente quadro, foi priorizada a opinião do colaborador a fim de criar um padrão. Por exemplo, na Empresa 1 o gestor aponta a existência de metas, o colaborador desconhece, então foi considerado inexistente para efeitos visuais deste quadro. Outro exemplo é o processo de treinamento e desenvolvimento da empresa 8 que é desconhecido pelo colaborador.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A fim de finalizar o presente estudo, este capítulo apresenta as conclusões, algumas recomendações para as empresas e recomendações para trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

O aumento da importância e da preocupação com os recursos humanos nas empresas é cada vez mais perceptível. Mesmo com um grande enfoque na área, as empresas encontram muitos desafios na área de recursos humanos. Entretanto, as empresas não reconhecem quais os desafios que elas enfrentam para treinar um colaborador, propor uma remuneração adequada a ele, avaliá-lo.

Diante disto, definiu-se o seguinte problema de pesquisa para o presente trabalho: Quais os desafios estratégicos referentes à área de Recursos Humanos que as microempresas do bairro Trindade estão enfrentando?

Com relação ao primeiro objetivo específico de determinar as categorias de análise relacionadas com a área de Recursos Humanos, optou-se por analisar os seguintes processos/práticas: Recrutamento e Seleção, Remuneração Estratégica, Qualidade de vida no trabalho, Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho. Também se optou por analisar o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos a fim de embasar melhor a análise dos processos e práticas.

A fim de responder ao segundo objetivo específico, foram delineadas as empresas participantes da pesquisa através da busca por listagens contendo as microempresas do bairro Trindade, do município de Florianópolis. Foi identificada a inexistência uma lista contendo todas as microempresas, entretanto, o CIESC possuía um catálogo industrial contendo microempresas especificamente do bairro Trindade. As 11 empresas encontradas no catálogo foram selecionadas para participar da pesquisa.

O terceiro objetivo específico, identificar a existência de ações pertencentes à área de Recursos Humanos nas microempresas do bairro Trindade, foi respondido através das respostas dos questionários. Onde se verificou que as oito empresas participantes possuíam algum tipo de ação referente à área de RH. Em todas as

empresas respondentes, o gestor é responsável pelas ações de recursos humanos, recebendo, algumas vezes, auxílio de outro colaborador, mas não existem áreas ou equipes específicas para planejamento e realização destas ações.

Foi percebido que todas as empresas respondentes recrutam, selecionam e treinam os seus colaboradores, que são realizadas ações de qualidade de vida no trabalho, desde as mais simples como manter o local limpo, como a prática de ginástica laboral e que, os gestores preocupam-se com a remuneração de forma estratégica. Também foi possível constatar que a avaliação de desempenho formal não é realizada por nenhuma das oito empresas.

A fim de responder ao quarto objetivo específico proposto, foi identificada a opinião do gestor de cada uma das empresas com relação aos principais desafios estratégicos referentes às práticas de Recursos Humanos.

Separadas por categorias de análise, os gestores apontaram como desafios estratégicos no processo de recrutamento e seleção a dificuldade para encontrar profissionais capacitados, com experiência, curso superior e disposição para o trabalho; a dificuldade em encontrar a pessoa certa para ocupar o cargo e, também, a impossibilidade de identificar o real conhecimento do futuro colaborador da empresa.

Outro fator apontado como um desafio estratégico para as microempresas foi a alta rotatividade de colaboradores, os gestores acreditam que se conseguirem encontrar bons colaboradores, a rotatividade diminuirá.

Com relação à remuneração estratégica, os desafios estratégicos apontados pelos gestores foram diversos, como: os aumentos sucessivos do salário mínimo; altos salários no setor onde as empresas estão inseridas; encargos sociais; falta de condições de oferecer melhores salários e mais benefícios e, tentar manter os salários atrativos de forma a reter os profissionais. Um dos gestores acredita não existir nenhum desafio estratégico relativo à remuneração.

Quanto à qualidade de vida no trabalho, os gestores apontaram como desafios estratégicos a participação/colaboração dos colaboradores; a implantação de técnicas de qualidade de vida no trabalho já que requerem treinamento e disposição dos colaboradores; o alto custo e a pouca valorização por parte dos colaboradores; a utilização da QVT como forma de motivação e conscientização; ter tempo e recursos. Um dos gestores apontou que inexistem desafios estratégicos.

Os gestores apontaram como desafios estratégicos para T&D: a necessidade de um bom treinamento para evitar retrabalho; alto custo para realização dos treinamentos;

encontrar horário compatível para realizar um único treinamento; contar com a participação dos colaboradores; tentar oferecer treinamentos que não seja o realizado com os recém contratados e, principalmente, o fato de treinar o colaborador e ele se desligar da empresa. Um dos gestores acredita não existir desafio estratégico relacionado ao processo de treinamento e desenvolvimento.

Com relação à avaliação de desempenho, como ela não ocorre de forma estruturada e formal nas empresas, não foram apontados desafios estratégicos quanto a isso.

Para responder o quinto objetivo específico, analisar a opinião do colaborador da microempresa sobre as práticas de Recursos Humanos desenvolvidas pela empresa, caso existam; os colaboradores avaliaram as práticas e processos realizados nas microempresas, a partir de cada uma das categorias de análise. A avaliação do processo de recrutamento e seleção foi positiva em seis empresas, foi apontado como regular por um dos colaboradores e outro apontou o recrutamento como regular e a seleção como boa.

Já com relação à remuneração, cinco colaboradores mostraram-se satisfeitos, dois classificaram como regular e um como ruim. Em quatro empresas o colaborador mostrou-se satisfeito com os benefícios recebidos, dois apresentaram interesse em receber assistência odontológica, quatro gostariam de possuir assistência médica e um gostaria de ter creche.

Na análise da qualidade de vida no trabalho nas microempresas da Trindade, foi constatado que todos os colaboradores das oito empresas consideram boas as condições de trabalho (ambiente, matérias...) e a integração social na empresa (relacionamento). A compensação (remuneração) é apontada como boa por seis colaboradores, como ruim por um e como regular por outro. A oportunidade de crescimento e segurança (estabilidade) foi apontada como regular por cinco respondentes e como boa por três. Os colaboradores avaliaram em sua maioria, sete, como boa a qualidade de vida no trabalho na empresa onde trabalham, um deles classificou como regular.

A avaliação do processo de treinamento e desenvolvimento pelos colaboradores foi apontada como boa por quatro, regular por três e não foi avaliada por um colaborador que desconhecia a existência da realização de treinamentos na empresa.

Devido à inexistência de avaliação de desempenho, os colaboradores não avaliaram este processo.

A fim de responder ao sexto e último objetivo específico proposto que era analisar comparativamente as visões encontradas, foram analisados os resultados encontrados a partir dos questionários aplicados, comparando as respostas dos colaboradores com as dos gestores e comparando entre as microempresas.

Respondendo ao objetivo geral do trabalho, foi possível identificar como principais desafios estratégicos nas microempresas da Trindade analisadas, a falta de planejamento, a falta de profissionais com conhecimento em recursos humanos para gerenciar estas ações nas empresas e ausência de estruturação das políticas/processos de RH.

A falta de planejamento ocorre de forma geral, tanto estrategicamente, como a ausência de planejamento de RH, como planejamento específico para cada política/processo. A empresa hoje pode não possuir recursos para oferecer, por exemplo, melhores benefícios ou ações de QVT, mas deveria ser realizado um planejamento a fim de facilitar a implementação no futuro. Estas devem estar preparadas para encarar as mudanças e se atualizar, planejando todas as suas ações.

As práticas de recursos humanos são vistas como ações cotidianas de demissão, remuneração, contratação, entre outras. As ações realizadas em recursos humanos não estão acompanhando as metas e objetivos globais da empresa, os gestores não percebem a conexão entre o que é almejado de forma geral e como as práticas de RH podem contribuir para que se alcance o resultado.

Algumas empresas não possuem planejamento para a empresa, quiçá para a área de RH. Falta conhecimento específico na área de administração de recursos humanos. Dos gestores entrevistados, três possuíam segundo grau completo, dois eram engenheiros, um agrônomo com pós-graduação em gestão de negócios, um graduado em sistemas de informação e outro formado e pós-graduado na área de sistemas de informação.

Assim, percebe-se que a ausência de um gestor que seja formado em Administração ou que possua conhecimentos mais específicos da área é evidente. Apenas o agrônomo possui noções de RH e tenta aplicá-las na empresa.

Ainda com conhecimento em recursos humanos sabe-se da dificuldade em investir tempo e dinheiro com colaboradores de microempresas, a maior parte delas conta com menos de dez colaboradores e a necessidade de dar atenção ao capital humano da empresa fica negligenciada.

Além disso, ao serem questionados sobre os desafios estratégicos em cada uma das categorias de análise, os gestores apontaram majoritariamente desafios operacionais, problemas e dificuldades cotidianas, pois, é praticamente inexistente nas microempresas pesquisadas o pensamento estratégico.

Assim, foi possível a verificação dos desafios estratégicos que as microempresas do bairro Trindade estão enfrentando, sendo os principais, a falta de planejamento, a falta de profissionais com conhecimento em RH e a ausência de estruturação das políticas/processos de Recursos Humanos.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA AS EMPRESAS

A partir da aplicação dos questionários em cada uma das 8 microempresas selecionadas e da análise, foi possível verificar onde se encontram os desafios estratégicos enfrentados por elas, tanto na visão dos gestores, quanto através da análise. Assim, surgem algumas recomendações que podem ser feitas.

Ainda que as empresas 1, 3, 4, 5, 6 e 8, apontem que possuem objetivos bem definidos, planejamento de RH atrelado ao planejamento da global da empresa, vale ressaltar que eles devem estar realmente atrelados. A Empresa 7 não relaciona o PRH com os objetivos gerais da empresa e a Empresa 2 nem possui objetivos ou planejamento algum.

Com relação a este tema, Dutra (2002) aponta que quando o modelo de gestão de pessoas adotado não possui muito compromisso com os objetivos estratégicos da empresa, ele tende a não sobreviver por muito tempo. Isso pode acarretar diversos problemas para a empresa, desde a perda de pessoas importantes, movimentos grevistas, falta de comprometimento e deterioração do clima organizacional.

Dessa forma, seria interessante que as empresas levassem em conta os objetivos estratégicos da empresa, atrelando o PRH ao planejamento global da empresa, para que todos os esforços sejam aplicados para chegar a um mesmo objetivo final. Outro fator importante seria o registro formal do planejamento de RH, na Empresa 1, por exemplo, o planejamento é realizado mentalmente pelo gestor.

Entre as empresas que possuem estratégia de RH, as empresas 1, 3, 5 não quiseram informá-la e a Empresa 6 não soube explicá-la. É bastante importante que a

empresa possua uma estratégia específica para RH, bem delineada e clara e que essa estratégia seja de conhecimento ao menos do gestor, e que ele saiba transmiti-la.

Como a maior parte das microempresas não possui um quadro de colaboradores muito expressivo, algumas vezes, estas não percebem a importância dos colaboradores que possuem para o desenvolvimento das atividades e para o futuro da empresa, assim, acabam não dando a devida atenção para o capital humano.

A captação de novos profissionais é o ponto inicial para a montagem de um bom quadro de colaboradores. Com relação ao recrutamento e seleção, o gestor é o responsável por conduzir o processo nas 8 empresas, talvez fosse interessante solicitar auxílio a uma empresa de consultoria para que o processo seja realizado da melhor forma possível pela empresa. Por mais que o gestor seja a pessoa certa para selecionar, se o processo não for estruturado, planejado e organizado ele não terá informações relevantes suficientes para tomar a decisão de quem contratar ou não.

Quanto ao recrutamento interno, seria interessante que as empresas verificassem a possibilidade de aproveitar os colaboradores que já estão inseridos nelas, pois além de apresentar a possibilidade de melhorar a motivação tanto do colaborador que é aproveitado, quanto dos demais, ele apresenta menores custos e maior rapidez no processo. No caso das empresas 1 e 6 seria interessante a tentativa do recrutamento interno, já que os colaboradores não se apresentam muito motivados.

Para os gestores de todas as 8 empresas, o maior desafio estratégico em relação ao processo de recrutamento e seleção é achar a pessoa certa ou um bom colaborador, verificar o real conhecimento do candidato. Talvez com o aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção torne mais fácil encontrar a pessoa certa.

Quanto à remuneração estratégica, o grande desafio encontra-se na elaboração de uma remuneração que não fique somente atrelada ao salário e aos benefícios compulsórios. Algumas empresas já oferecem benefícios espontâneos e outras fazem uso de metas para complementação.

Dentre as 6 empresas que oferecem apenas os benefícios compulsórios aos colaboradores, os colaboradores das empresas 1, 4 e 6, não se mostram plenamente satisfeitos com a remuneração recebida. Estas empresas poderiam verificar o interesse dos colaboradores e a viabilidade, e oferecer outros benefícios para o seu pessoal. Como os encargos sociais e os altos valores dos salários de mercado são apontados como desafios, a oferta de um maior leque de benefícios pode melhorar a motivação dos colaboradores, com gastos não tão expressivos para os gestores.

No caso da estipulação de metas, elas devem ser claras para os colaboradores. No caso da Empresa 1, por exemplo, as metas não estão atreladas aos salários dos colaboradores e não são de conhecimento geral. O colaborador respondente, por exemplo, desconhece a existência destas metas. A empresa não precisa necessariamente acrescentar uma remuneração ao atingimento das metas, mas deve apresentá-las de forma clara para que seja de conhecimento de todos na empresa, a fim de que estas sejam alcançadas. A ligação das metas com o aumento da remuneração tende a gerar maior interesse por parte dos colaboradores.

A Empresa 4 teve a remuneração avaliada como ruim, seria interessante que o gestor fizesse uma revisão se é possível oferecer algum benefício a mais, ou algum aumento, porque essa insatisfação pode levar facilmente a pedidos de demissões. Nas demais empresas as avaliações foram entre bom e regular.

Quanto à qualidade de vida no trabalho, a maior parte das empresas não mostrou muito interesse ou conhecimento. As boas condições de trabalho, incluindo segurança, higiene etc. são atendidas pelas empresas. Entretanto, as condições psicológicas e sociais ainda são negligenciadas em algumas empresas. Seria interessante que as empresas 1, 4, 6 identificassem o real motivo para a desmotivação tanto do colaborador respondente, quanto dos demais colaboradores. Pode estar relacionado à falta de boas condições psicológicas e sociais.

Dentre os desafios apresentados pelos gestores estão os altos custos, o desinteresse dos colaboradores, perda de tempo, entre outros. Entretanto, poucas empresas apresentaram real interesse pela QVT e realização de práticas neste contexto. É interessante que os gestores busquem um maior conhecimento acerca deste conceito. As empresas que detinham conhecimento real sobre o que é QVT foram as empresas 3 e 5, as quais também possuíam práticas bem delineadas.

Em relação ao treinamento e desenvolvimento, apesar de muitas empresas não realizarem LNT ou não planejarem, correndo risco desperdiçar tempo e dinheiro, pois não é possível acompanhar a execução do processo e verificar se tudo está ocorrendo de acordo com o previsto; o grande desafio relacionado ao treinamento e desenvolvimento é tornar o processo conhecido por todos os colaboradores.

Na Empresa 7, o desconhecimento de parte do processo por parte do colaborador deve ser revisto. Já na Empresa 8, o colaborador desconhece a existência da realização do processo de T&D.

Outro problema é a realização de treinamento apenas quando o colaborador ingressa na empresa, caso da Empresa 1, é necessário que o colaborador continue aprimorando seus conhecimentos, se desenvolvendo para que não fique ultrapassado, conhecendo e executando apenas práticas obsoletas.

Um dos desafios apontados, tanto pela Empresa 4 quanto pela 6, foi o fato de realizar o treinamento com o colaborador e ele se desligar da empresa. No caso da Empresa 4, que possui alta rotatividade de colaboradores, é interessante verificar a causa dessa rotatividade e eliminá-la a fim de que se possa realizar os treinamentos sem receio de estar desperdiçando recursos financeiros.

Quanto à avaliação de desempenho, ela é inexistente em todas as 8 empresas. Apenas o colaborador respondente da Empresa 8 apresentou interesse na realização da avaliação. Esta empresa poderia verificar se é de interesse dos demais colaboradores e se é viável a implementação do processo.

As empresas que apresentaram melhores resultados, processos mais estruturados, etc foram as que iniciaram suas atividades em uma incubadora. A Empresa 5, por exemplo, possui todos os processos bem estruturados e conta com uma boa motivação da equipe, além de oferecer boas condições, oferece como benefício a assistência médica, um dos principais desejos dos colaboradores em geral.

Em contrapartida, apesar de possuir quase 18 anos de mercado, a Empresa 2 foi identificada como a mais desorganizada sem objetivos bem definidos, sem planejamento de recursos humanos e sem estratégia de RH. Apesar disso, o único colaborador que ela possui já se encontra há 4 anos na empresa, o que para o ramo e para o porte da empresa representa um tempo significativo. O gestor não vê muitos desafios já que a maioria das práticas/processos são inexistentes.

Com relação à motivação e a remuneração, a Empresa 4 apresentou possuir maiores problemas, ela terá muitos desafios internos a serem superados. Seria interessante a realização de um diagnóstico organizacional ou uma pesquisa de clima, ações que possam identificar exatamente onde se encontrar os pontos negativos que estão levando à desmotivação da equipe.

De forma geral é possível perceber que muitos dos desafios que as empresas estão enfrentando podem ser contornados com uma organização das políticas e processos de RH. Com exceção do recrutamento e seleção onde o desafio apontado foi unânime, os demais desafios se mostraram bastante intrínsecos a cada uma das empresas representando a realidade de cada uma delas. Também foram identificados

desafios de ordem geral, os quais não podem ser solucionados individualmente, como por exemplo, o alto valor de encargos sociais.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Algumas recomendações são feitas a fim de dar continuidade a este trabalho. O desenvolvimento e continuidade deste trabalho, de certa maneira, contribuirá não só para o meio acadêmico, mas para as pessoas que pretendem empreender na sua microempresa; que através dele poderão antecipar informações sobre os principais desafios estratégicos referentes à área de Recursos Humanos que as microempresas costumam enfrentar.

Recomenda-se a realização de um estudo com uma abordagem de um número maior de empresas, se possível, separadas por setor, a fim de identificar os desafios similares a cada setor empresarial.

Também se apresenta interessante realizar o estudo com empresas de médio e/ou grande porte a fim de comparar os resultados, já que a realidade de cada um destes tipos de empresa é muito diferente e os desafios estratégicos enfrentados devem ser divergentes também.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1987.

BEHMER, Sara Isabel. O processo de treinamento. In: BOOG, G; BOOG, M. (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002. v.2, p. 121-133.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker . **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Decreto-lei nº5.452, de 1º de maio de 1943: Aprova a consolidação das leis do trabalho. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 9 ago. de 1943.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988.

_____. Lei nº9.317, de 05 de dezembro de 1996: dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 05 dez. 1996.

_____. Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006: institui o Estatuto Nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 dez. 2006.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira. T&D Estratégicos. In: BOOG, Gustavo Gruneberg (Coord.). ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 125-144 .

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002, p.247-258.

CASTRO, Alfredo Pires de. Avaliação e validação do treinamento. In: BOOG, G; BOOG, M. (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002. v.2, p. 135-151.

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

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** São Paulo: Cortez, 2003.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DAVIES, Ivor K. **A organização do treinamento.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FRANCO, Simon. Recrutamento e Seleção: A hora da verdade. In: BOOG, G; BOOG, M. (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes.** São Paulo: Editora Gente, 2002. v.2, p. 21-31.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.35, n.3, p.20- 29, mai./jun., 1995.

HERMAN, Roger E. **Como manter bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década.** São Paulo: Makron Books, 1993.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

LACOMBE, Beatriz M. B.; TONELLI, Maria José. O discurso e a Prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. RAC. **Revista de Administração Contemporânea.** Curitiba, v.5, n.2, p.157-174, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete B. Os processos de Recrutamento e Seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org). **As pessoas na organização.** 11. ed. São Paulo: Gente, 2002, p.63-72.

_____. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org). **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002a, p.295-306.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Desenvolvendo pessoas: Do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa. In: HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria Luiza M.; ZACARELLI, Laura M. **Gestão do Fator Humano**. Uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

_____. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira Thimson Learning, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.

RESNIK, Paulo. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: Makron, 1990.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHERMERHORN, John R.; NAUMES, William; NAUMES, Margaret J. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas: observatório SEBRAE**. Brasil: SEBRAE, 2005.

_____. (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2008**. Brasília: DIEESE, 2008.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward . **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente; BONASSA, Antonio Carlos. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Secretaria de Educação a Distância. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis: SEAD/UFSC, 2007.

APÊNDICES

Apêndice A: Questionário aplicado nos colaboradores das microempresas

Empresa: _____

Data: __/__/__

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DOS DESAFIOS ESTRATÉGICOS NA ÁREA DE RH NAS MICROEMPRESAS DA TRINDADE

O presente questionário, que faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Rafaela Carvalho de Oliveira, do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e tem como objetivo reunir informações sobre os processos e políticas voltadas para a área de Recursos Humanos nas microempresas do bairro Trindade.

AS INFORMAÇÕES AQUI CONTIDAS SERÃO MANTIDAS EM SIGILO! E VOCÊ NÃO SERÁ IDENTIFICADO!

Qual o seu cargo? _____

Há quanto tempo você trabalha na empresa? _____

Qual o seu grau de instrução? _____

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Considerando que o processo de recrutamento é o anúncio da vaga disponível e, o de seleção é a escolha da pessoa que será contratada dentre os candidatos. Responda às seguintes perguntas:

1) Como você ficou sabendo que havia uma vaga para trabalhar na empresa?

2) A empresa realiza promoções internas?

() Sim () Não

3) Há preferência por um funcionário que já esteja trabalhando na empresa ou um novo contratado? Por quê?

4) Quem conduz o processo de Recrutamento e Seleção da empresa?

() Funcionário da empresa () Chefe () Pessoa de fora da empresa

5) Como você avalia o processo de Recrutamento da empresa?

() Bom () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

6) Como você avalia o processo de Seleção da empresa?

() Bom () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

7) Você recebe algum tipo de benefícios, além do salário?

() Sim () Não (Se não receber, passe para a questão 9).

8) Quais destes benefícios você recebe? (Pode assinalar mais de 1 item).

() Vale-refeição/alimentação () Assistência médica () Assistência odontológica

() Vale-transporte () Previdência Privada () Creche () Outros. Qual(is)? _____

9) Existe algum tipo de benefício que você gostaria de receber que a empresa não oferece?

() Sim () Não

Se sim, o quê? _____

10) Vocês possuem metas a serem cumpridas?

() Sim () Não (Passar para a questão 12).

11) O salário varia de acordo com o atingimento destas metas?

() Sim () Não

12) Existe alguma outra forma de bonificação? (Produtividade, Funcionário do mês etc.)

() Sim () Não

Se sim, qual? _____

13) Como você avalia a Remuneração de forma geral, incluindo salário, benefícios etc.?

() Boa () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Considerando como ações de qualidade de vida no trabalho, toda iniciativa de melhoramento das condições de trabalho, ou mesmo das atividades desenvolvidas na área de Recursos Humanos. Responda às seguintes perguntas:

14) Como você avalia os seguintes itens:

Critérios	Bom	Regular	Ruim
Compensação (Salário)			
Condições de trabalho (Ambiente, materiais...)			
Oportunidade de crescimento e segurança (estabilidade)			
Integração social na empresa (relacionamento)			

Motivação

15) Como você avalia a sua motivação para realizar suas atividades na empresa?

() Boa () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

16) Como você avalia a motivação dos outros funcionários?

() Boa () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

17) Os benefícios recebidos te motivam a trabalhar nesta empresa?

() Sim () Não

18) Existe algo que a empresa pudesse fazer que te motivaria mais?

() Sim () Não

Se sim, o quê? _____

19) Ordene de 1 a 6 as seguintes ações que lhe proporcionariam maior motivação em trabalhar na empresa (sendo 1 a opção de maior importância):

- () Remuneração maior do que as oferecidas no mercado
- () Benefícios como, plano de saúde, odontológico etc.
- () Plano de cargos e salários
- () Disponibilidade de capacitação para a sua ou outras áreas
- () Bom relacionamento entre os funcionários e chefes
- () Convênios com clubes ou outras associações, que oferecessem descontos em cursos extra, fora do trabalho.

Higiene e Segurança no Trabalho

20) Como você considera a limpeza do local de trabalho?

() Boa () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

21) Como você considera as condições do ambiente físico (iluminação, ventilação, temperatura...)?

() Boas () Regulares () Ruins

Se regular ou ruim, por quê? _____

22) As relações com os demais funcionários e chefes são agradáveis?

() Sim () Não. Por quê? _____

23) As atividades realizadas são estressantes?

() Sim () Não

24) Os equipamentos (mesas, cadeiras) são ajustados de acordo com cada pessoa que os utiliza?

() Sim () Não

25) São oferecidas as ferramentas necessárias para facilitar o desenvolvimento das atividades?

() Sim () Não

26) Vocês praticam ginástica laboral?

() Sim () Não

27) Como você avalia a segurança para trabalhar na empresa?

() Boa () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

28) Como você avalia a qualidade de vida no trabalho?

() Boa () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

29) Você já passou por algum treinamento na empresa?

() Sim (Passar para a questão 31) () Não

30) São realizados treinamentos na empresa?

() Sim () Não (Passar para a questão 35)

31) Quem normalmente ministra o treinamento? _____

32) São apresentados os objetivos do treinamento?

() Sim () Não

33) São avaliados os resultados do treinamento?

() Sim () Não

34) Como você avalia o processo de Treinamento e Desenvolvimento na empresa?

() Bom () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

35) Existe algum treinamento que você acredita que seria importante a empresa realizar?

() Sim () Não

Se sim, qual (is)? _____

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

36) Existe algum processo formal de avaliação de seu desempenho?

() Sim () Não () Não, mas gostaria que existisse.

Se não, seu questionário termina aqui.

37) Se sim, com que periodicidade?

() Mensal () Trimestral () Anual () Conforme a necessidade

38) Quem avalia?

() Chefe () Colegas () Outros. Quem? _____

39) São repassados os resultados da sua avaliação?

() Sim () Não

40) Como você avalia o processo de Avaliação de Desempenho da empresa?

() Bom () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

Obrigada pela colaboração!!!

Apêndice B: Questionário aplicado nos gestores das microempresas

Empresa: _____

Data: __/__/__

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DOS DESAFIOS ESTRATÉGICOS NA ÁREA DE RH NAS MICROEMPRESAS DA TRINDADE

O presente questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Rafaela Carvalho de Oliveira, do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e tem como objetivo reunir informações sobre os processos e políticas voltadas para a área de Recursos Humanos nas microempresas do bairro Trindade.

AS INFORMAÇÕES AQUI CONTIDAS SERÃO MANTIDAS EM SIGILO! E VOCÊ NÃO SERÁ IDENTIFICADO!

Qual o seu grau de instrução? _____

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Considerando que o processo de recrutamento é o anúncio da vaga disponível e, o de seleção é a escolha da pessoa que será contratada dentre os candidatos. Responda às seguintes perguntas:

1) O processo de recrutamento é planejado antecipadamente ou é realizado apenas quando observada a necessidade de uma nova contratação?

2) É realizado o recrutamento interno? (Promoção e remanejamento de colaboradores da própria empresa para vagas abertas).

() Sim () Não

3) Há preferência por um colaborador que já esteja inserido na empresa ou um novo contratado? Por quê?

4) Quem conduz o processo de Recrutamento e Seleção da empresa?

() Colaborador da empresa () Gestor () Pessoa de fora da empresa (Passar para a questão 6).

5) Você acredita que essa pessoa responsável pelo processo tem formação para isso?

() Sim () Não

6) O processo de Recrutamento e Seleção da empresa é estruturado?

() Sim () Não (Passar para a questão 8)

7) Como foi feita a estruturação?

8) Como você avalia o processo de Recrutamento da empresa?

() Bom () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

9) Como você avalia o processo de Seleção da empresa?

() Bom () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

10) Quais os maiores desafios no processo de Recrutamento e Seleção?

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

11) A empresa oferece algum tipo de benefícios para os colaboradores, além do salário?

() Sim () Não (Passar para a questão 13)

12) Quais destes benefícios são oferecidos? (Pode assinalar mais de 1 item).

() Vale-refeição/alimentação () Assistência médica () Assistência odontológica () Creche
() Vale-transporte () Previdência Privada () Outros. Qual(is)? _____

13) Os colaboradores possuem metas a serem cumpridas?

() Sim () Não

14) O salário varia de acordo com o atingimento das metas?

() Sim () Não

15) Existe alguma outra forma de bonificação? (Produtividade, Funcionário do mês etc.)

() Sim. Qual? _____ () Não

16) Existe algum programa de Participação nos Lucros e/ou Resultados da empresa?

() Sim () Não

17) Quais fatores são levados em consideração para propor a remuneração do colaborador?

18) Quais os maiores desafios referentes à remuneração?

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Considerando como ações de qualidade de vida no trabalho, toda iniciativa de melhoramento das condições de trabalho, ou mesmo das atividades desenvolvidas na área de Recursos Humanos. Responda às seguintes perguntas:

19) Quais os maiores desafios referentes à realização de práticas relacionadas à qualidade de vida no trabalho?

Motivação

20) Como você avalia a motivação dos colaboradores da empresa?

() Boa () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

21) Como você avalia a sua motivação?

() Boa () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

Higiene e Segurança no Trabalho

22) Como você considera a limpeza do local de trabalho?

() Boa () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

23) Como você considera as condições do ambiente físico (iluminação, ventilação, temperatura...)?

() Boas () Regulares () Ruins

Se regular ou ruim, por quê? _____

24) As atividades que você realiza são estressantes?

() Sim () Não

25) As atividades dos demais colaboradores são estressantes?

() Sim () Não

26) Os equipamentos (mesas, cadeiras...) são ajustados de acordo com cada pessoa que os utiliza?

() Sim () Não

27) São oferecidas as ferramentas necessárias para facilitar o desenvolvimento das atividades?

() Sim () Não

28) A empresa promove ações de educação/conscientização de saúde?

() Sim. Qual (is)? _____ () Não

29) É oferecida ginástica laboral aos colaboradores?

() Sim () Não

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**30)** São realizados treinamentos? Sim Não (Passar para a questão 38)**31)** A realização de treinamentos já é programada com antecedência? Sim Não**32)** Existe levantamento das necessidades de treinamento? Sim Não**33)** Quem normalmente ministra o treinamento? _____**34)** São apresentados aos colaboradores os objetivos do treinamento? Sim Não**35)** São avaliados os resultados do treinamento? Sim Não**36)** Como você avalia o processo de Treinamento e Desenvolvimento na empresa? Bom Regular Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

37) Quais os maiores desafios referentes ao processo de Treinamento e Desenvolvimento?

Passar para a questão 39.**38)** Por que não são realizados Treinamentos?

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**39)** Existe algum processo formal de avaliação de desempenho na empresa? Sim Não. Por quê? _____

Se não, seu questionário termina aqui!**40)** Se sim, é realizado com que periodicidade? Mensal Trimestral Anual Conforme a necessidade**41)** Quem avalia? Você Colaboradores Outros. Quem? _____**42)** Quem é avaliado? Você Colaboradores Outros. Quem? _____**43)** São repassados aos colaboradores os resultados da avaliação? Sim Não

44) Como você avalia o processo de Avaliação de Desempenho da empresa?

() Bom () Regular () Ruim

Se regular ou ruim, por quê? _____

45) Quais os maiores desafios no processo de Avaliação de Desempenho?

Obrigada pela colaboração!

Apêndice C: Segundo questionário aplicado nos gestores das microempresas

Empresa: _____

Data: __/__/__

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DOS DESAFIOS ESTRATÉGICOS NA ÁREA DE RH NAS MICROEMPRESAS DA TRINDADE

O presente questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Rafaela Carvalho de Oliveira, do curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e tem como objetivo reunir informações sobre os processos e políticas voltadas para a área de Recursos Humanos nas microempresas do bairro Trindade.

AS INFORMAÇÕES AQUI CONTIDAS SERÃO MANTIDAS EM SIGILO! E VOCÊ NÃO SERÁ IDENTIFICADO!

1) A empresa possui objetivos de RH bem definidos?

() Sim () Não (Passar para a questão 3)

2) Os objetivos de RH da empresa são repassados para os colaboradores? Se sim, para quais colaboradores? E como são repassados?

3) É realizado planejamento para recursos humanos?

() Sim () Não (Passar para a questão 6)

4) Como o planejamento é elaborado? Quem é o responsável por planejar?

5) Este planejamento está alinhado ao planejamento global da empresa?

() Sim () Não

6) A empresa possui alguma estratégia de recursos humanos?

() Sim () Não (Passar para a questão 9)

7) Qual a estratégia de recursos humanos da empresa?

8) Essa estratégia conduz à obtenção de uma vantagem competitiva por meio dos recursos humanos?

() Sim () Não

9) Na sua opinião, a empresa tem as pessoas certas nos lugares certos?

() Sim () Não

10) Como você avalia a rotatividade de pessoal na empresa?

() Alta () Média () Baixa

Por quê? _____

Obrigada pela colaboração!