

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO CERRADO PATROCÍNIO
UNICERP
Graduação em Administração**

CAROLINA LETÍCIA OLIVEIRA

**ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS EM UM GRUPO FAMILIAR**

**PATROCÍNIO/MG
2018**

CAROLINA LETÍCIA OLIVEIRA

**ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS EM UM GRUPO FAMILIAR**

Trabalho Monográfico de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial para obtenção
do grau de bacharel em Administração pelo Centro
Universitário do Cerrado Patrocínio – UNICERP.

Orientadora: Prof^ª. Esp. Angélica Guimarães
Nunes de Almeida

**PATROCÍNIO/MG
2018**



Centro Universitário do Cerrado Patrocínio
Curso de Graduação em Administração

Trabalho de conclusão de curso intitulado “**Estudo de caso sobre a implantação do Departamento de Recursos Humanos em um grupo familiar**”, de autoria da graduanda Carolina Letícia Oliveira, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Orientadora Prof. Esp. Angélica Guimarães Nunes de Almeida
Instituição: UNICERP

Avaliador 1- Prof. Me. Sérgio Augusto Amaral Lopes
Instituição: UNICERP

Avaliador 2- Prof. Esp. Mauro Lúcio dos Santos
Instituição: UNICERP

Data de aprovação: 10/12/2018

Patrocínio, 10 de dezembro de 2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer ao meu Deus, tão benevolente e nobre, que cuidou de cada detalhe da minha trajetória, sei que Ele é a base dos meus princípios e me ergue a cada dia.

À minha família e aos meus amigos, que de certa forma carregaram meus fardos juntamente comigo, quando não pude ser presente, quando estava cansada, quando me apoiaram e principalmente quando acreditaram em mim, meus sinceros agradecimentos. A maior parte da minha conquista se dá a pessoa que hoje me tornei, e grande parte de mim é o pouco que extraí de vocês.

À minha orientadora, professora Angélica Guimarães Nunes de Almeida, que me acompanhou e auxiliou em cada decisão, foi paciente e trouxe grande inspiração no decorrer do curso e do desenvolvimento do trabalho.

E também sou grata, àqueles que me levantaram, que me fizeram sorrir, persistir, sem nem mesmo perceber, me inspiraram a buscar sempre mais. E a esses nem vou citar os nomes, pois sabem exatamente quem são.

RESUMO

Introdução: O capital humano pode ser considerado um fator chave na agregação de valor ao negócio, e para que ele seja efetivo é importante que haja o desenvolvimento de um Departamento de Recursos Humanos (RH) que execute processos bem estruturados voltado à gestão de pessoas e servindo de apoio às lideranças. **Objetivo:** Desenvolver um estudo para a implantação do RH, por meio da identificação dos processos, do levantamento dos benefícios gerados por eles às empresas, da identificação e apresentação de uma gestão de pessoas ligada aos resultados e dispor de sugestões para o processo de implantação do mesmo. **Material e métodos:** Foi realizada uma pesquisa qualitativa em forma de entrevistas individuais com as cinco lideranças de um grupo familiar, formado por empresas, destinadas à venda e manutenção de tratores e implementos agrícolas com o intuito de identificar o reconhecimento da necessidade de implantar um departamento de RH. **Resultados:** O resultado das entrevistas realizadas apresentou o conceito de cada diretor em relação ao Departamento de Recursos Humanos, o reconhecimento da necessidade do desenvolvimento desse departamento e o sonho de ter na empresa um RH que seja ativo na tomada de decisões, que desempenhe processos e que efetue uma gestão de pessoas. **Conclusão:** Diante da análise da pesquisa conclui-se que há um reconhecimento por parte da diretoria da necessidade de desenvolver o RH na empresa, com isso foram propostas sugestões para implantar gradativamente os processos e desenvolver a gestão de pessoas.

Palavras-chave: Departamento de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Processos e Resultados.

LISTA DE SIGLAS

ARH Administração de Recursos Humanos

COEP Comitê de Ética em Pesquisa

DP Departamento Pessoal

RH Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 OBJETIVOS	10
2.1 Objetivo geral	10
2.2 Objetivos específicos	10
3 DESENVOLVIMENTO.....	11
3.1 INTRODUÇÃO.....	12
3.2 MATERIAL E MÉTODOS	13
3.2.1 Tipo de Pesquisa.....	13
3.2.2 População e Amostra.....	13
3.2.3 Técnica de Coleta e Obtenção dos Dados	14
3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	14
3.3.1 Administração Científica.....	14
3.3.2 Escola de Relações Humanas	14
3.3.3 Administração de Recursos Humanos.....	15
3.3.4 Gestão de Pessoas.....	16
3.3.5 Processos	17
3.3.5.1 Análise e Descrição de Cargos	17
3.3.5.2 Recrutamento e Seleção.....	18
3.3.5.3 Capacitação ou Desenvolvimento.....	19
3.3.5.4 Avaliação de Desempenho	19
3.3.5.5 Remuneração	20
3.3.5.6 Higiene e Segurança do Trabalho	20
3.3.6. A Gestão de Pessoas e os Resultados.....	21
3.3.7 Benefícios da Implantação da Área de RH para a Empresa.....	22
3.3.8 Aplicação Prática da Pesquisa.....	23
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
3.5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26
3.6 ANEXOS E APÊNDICE	27
3.6.1 Roteiro de Entrevista e Resultados	27
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
5 REFERÊNCIAS	33

6 ANEXOS E APÉNDICE	34
6.1 Roteiro de Entrevista e Resultados	34

1 INTRODUÇÃO

O atual momento da economia traz consigo o aumento da competitividade no mercado e este fato tem levado as empresas a investir cada vez mais em seus recursos internos. O capital humano pode ser considerado um fator chave na agregação de valor ao negócio e para que ele seja efetivo é importante que haja o desenvolvimento de um Departamento de Recursos Humanos (RH) que tenha como atribuições o planejamento e a execução de processos bem estruturados voltado para a gestão de pessoas.

As características do terceiro milênio fazem com que as empresas não mais administrem as pessoas como agentes passivos e dependentes, mas sobretudo administrem juntamente com as pessoas, tratando-as como agentes ativos e proativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidades e competências e não apenas de capacidades manuais, físicas e artesanais. As pessoas constituem um ativo poderoso que impulsiona a competitividade organizacional, assim como o mercado e a tecnologia. Não são recursos que a organização consome, utiliza e produz custos (CHIAVENATO, 2004).

Esse modelo de gestão costuma desenvolver atividades como análise e descrição de cargo, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho entre outros e “é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais.” (GIL, 2010, p.17).

Mesmo com a evolução das áreas relacionadas à Gestão de Pessoas ainda hoje existem empresas que mantêm suas atividades representadas exclusivamente por processos do Departamento Pessoal (DP). Segundo Gil (2010) o fato das empresas manterem um departamento de Recursos Humanos não significa que estão desenvolvendo a gestão sistêmica de seu pessoal, por várias vezes, essa adequação é dada apenas para dar à empresa ares de modernidade, enquanto na prática, as atividades de pessoal são restritas a rotinas trabalhistas e disciplinares.

Assim, essas empresas podem acabar desempenhando uma desvantagem competitiva em relação àquelas que investem e desenvolvem uma gestão de equipes.

Com base nesses fatos é possível justificar a necessidade desse trabalho, e a importância de elaborar um projeto de implantação do Departamento de Recursos Humanos que busca identificar os processos a serem desenvolvidos, desde o recrutamento até manutenção das equipes, dentro da empresa, com o intuito de obter pessoas certas, motivadas e qualificadas para a execução de suas tarefas, a fim de gerar melhores resultados.

O presente estudo foi realizado dentro de um grupo familiar, destinado a venda e manutenção de máquinas e implementos agrícolas, formado pela matriz localizada na cidade de Patrocínio e filiais localizadas em Uberlândia e Patos de Minas. E trouxe o seguinte questionamento: Como desenvolver uma gestão de pessoas com processos estruturados e atrelados aos resultados?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Desenvolver um estudo para a implantação do RH, dentro de um grupo familiar do ramo agrícola.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar os processos de RH.
- Identificar e apresentar o RH voltado para resultados.
- Realizar um levantamento de benefícios à empresa com a implantação do RH.
- Apontar sugestões para o processo de implantação do RH.

3 DESENVOLVIMENTO

ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM UM GRUPO FAMILIAR

CAROLINA LETÍCIA OLIVEIRA¹
ANGÉLICA NUNES GUIMARÃES DE ALMEIDA²

RESUMO

Introdução: O capital humano pode ser considerado um fator chave na agregação de valor ao negócio, e para que ele seja efetivo é importante que haja o desenvolvimento de um Departamento de Recursos Humanos (RH) que execute processos bem estruturados voltado à gestão de pessoas e servindo de apoio às lideranças. **Objetivo:** Desenvolver um estudo para a implantação do RH, por meio da identificação dos processos, do levantamento dos benefícios gerados por eles às empresas, da identificação e apresentação de uma gestão de pessoas ligada aos resultados e dispor de sugestões para o processo de implantação do mesmo. **Material e métodos:** Foi realizada uma pesquisa qualitativa em forma de entrevistas individuais com as cinco lideranças de um grupo familiar, formado por empresas, destinadas à venda e manutenção de tratores e implementos agrícolas com o intuito de identificar o reconhecimento da necessidade de implantar um departamento de RH. **Resultados:** O resultado das entrevistas realizadas apresentou o conceito de cada diretor em relação ao Departamento de Recursos Humanos, o reconhecimento da necessidade do desenvolvimento desse departamento e o sonho de ter na empresa um RH que seja ativo na tomada de decisões, que desempenhe processos e que efetue uma gestão de pessoas. **Conclusão:** Diante da análise da pesquisa conclui-se que há um reconhecimento por parte da diretoria da necessidade de desenvolver o RH na empresa, com isso foram propostas sugestões para implantar gradativamente os processos e desenvolver a gestão de pessoas.

Palavras-chave: Departamento de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Processos e Resultados.

ABSTRACT

Introduction: Human capital can be considered a key factor in aggregating value to the business, and for it to be effective, it is important to develop a Human Resources Department (HR) that executes well-structured processes aimed at people management and serving as support for leaders. **Objective:** To develop a study for the implementation of HR by identifying the processes, evaluating the benefits generated by them to companies, identifying and presenting people management related to results and have suggestions for the process of

¹ Discente do curso de Administração; caroll_oliveira06@hotmail.com

² Professora orientadora. Docente do curso de Administração, Especialista em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas, MBA em Administração e MBA em Gestão de Cooperativa: angelicagn@hotmail.com

implementing the HR. same. **Material and methods:** A qualitative research was conducted in the form of individual interviews with the five leaders of a family group, formed by companies, for the sale and maintenance of tractors and agricultural implements in order to identify the recognition of the need to implant a department of HR. **Results:** The results of the interviews showed the concept of each director in relation to the Human Resources Department, the recognition of the need for the development of this department and the dream of having an HR in the company that is active in decision making, that manages people. **Conclusion:** Before the analysis of the research, it is concluded that there is a recognition by the board of the need to develop the HR in the company, with which suggestions were proposed to gradually implement the processes and develop people management.

Keywords: Human Resources Department, People Management, Processes and Results.

3.1 INTRODUÇÃO

O atual momento da economia traz consigo o aumento da competitividade no mercado e este fato tem levado as empresas a investir cada vez mais em seus recursos internos. O capital humano pode ser considerado um fator chave na agregação de valor ao negócio e para que ele seja efetivo é importante que haja o desenvolvimento de um Departamento de Recursos Humanos (RH) que tenha como atribuições o planejamento e a execução de processos bem estruturados voltado para a gestão de pessoas.

As características do terceiro milênio fazem com que as empresas não mais administrem as pessoas como agentes passivos e dependentes, mas sobretudo administrem juntamente com as pessoas, tratando-as como agentes ativos e proativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidades e competências e não apenas de capacidades manuais, físicas e artesanais. As pessoas constituem um ativo poderoso que impulsiona a competitividade organizacional, assim como o mercado e a tecnologia. Não são recursos que a organização consome, utiliza e produz custos (CHIAVENATO, 2004).

Esse modelo de gestão costuma desenvolver atividades como análise e descrição de cargo, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, socialização, avaliação de desempenho entre outros e “é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais.” (GIL, 2010, p.17).

Mesmo com a evolução das áreas relacionadas à Gestão de Pessoas ainda hoje existem empresas que mantêm suas atividades representadas exclusivamente por processos do Departamento Pessoal. Segundo Gil (2010) o fato das empresas manterem um departamento de Recursos Humanos não significa que estão desenvolvendo a gestão sistêmica de seu pessoal,

por várias vezes, essa adequação é dada apenas para dar à empresa ares de modernidade, enquanto na prática, as atividades de pessoal são restritas a rotinas trabalhistas e disciplinares. Assim, essas empresas podem acabar desempenhando uma desvantagem competitiva em relação àquelas que investem e desenvolvem uma gestão de equipes.

Com base nesses fatos é possível justificar a necessidade desse trabalho, e a importância de elaborar um projeto de implantação do Departamento de Recursos Humanos que busca identificar os processos a serem desenvolvidos, desde o recrutamento até manutenção das equipes, dentro da empresa, com o intuito de obter pessoas certas, motivadas e qualificadas para a execução de suas tarefas, a fim de gerar melhores resultados.

O presente estudo foi realizado dentro de um grupo familiar, destinado a venda e manutenção de máquinas e implementos agrícolas, formado pela matriz localizada na cidade de Patrocínio e filiais localizadas em Uberlândia e Patos de Minas. E trouxe o seguinte questionamento: Como desenvolver uma gestão de pessoas com processos estruturados e atrelados aos resultados?

Com o intuito de solucionar esse problema, foi proposto o cumprimento dos seguintes objetivos: desenvolver um projeto de implantação do RH, por meio da identificação dos processos desse departamento, do levantamento dos benefícios gerados por eles, da apresentação de uma gestão ligada aos resultados e da elaboração de um plano de ação.

3.2 MATERIAL E MÉTODOS

3.2.1 Tipo de Pesquisa

Para o desenvolvimento do trabalho, foi realizada primeiramente uma pesquisa bibliográfica, utilizando diversos livros como instrumento. Posteriormente, foi realizada na organização em estudo, uma pesquisa qualitativa, em forma de entrevistas individuais, com base em um roteiro com sete questões que seguem em anexo.

3.2.2 População e Amostra

A população desse estudo foi um grupo familiar formado por matriz e filiais destinados a venda e manutenção de máquinas e implementos. A amostra dessa população foi a unidade de Patrocínio, cidade onde está localizada a diretoria geral das empresas.

3.2.3 Técnica de Coleta e Obtenção dos Dados

O roteiro da entrevista foi enviado ao COEP (Comitê de Ética em Pesquisa), e após a aprovação, foi aplicado individualmente a todos os diretores: quatro deles que representam a diretoria geral e um diretor de planejamento, profissional contratado do mercado.

3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.3.1 Administração Científica

A Administração Científica é a primeira área da evolução histórica da Administração de Recursos Humanos (ARH), foi desenvolvida por Frederick Winslow Taylor no final do século de XIX, propondo a substituição do método empírico pelo científico, com o objetivo de garantir melhor custo/benefício para a empresa (SOUZA, 2017).

De acordo com Lacombe (2011), a ênfase da Administração Científica “é a divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e a especialização das pessoas na execução dessas tarefas visando obter ganhos de produtividade” (LACOMBE, 2011, p.205).

De acordo com Franco (2008), Taylor baseou sua teoria principalmente em quatro componentes básicos. O primeiro foi o planejamento, a substituição de uma base empírica pelo planejamento das ações de uma maneira organizada buscando trazer maior eficácia nos processos operacionais. O segundo foi o preparo, a melhor seleção de mão-de-obra de acordo com a habilidade de cada operário e treinamento para que a produtividade fosse eficaz em relação ao tempo de realização das tarefas. O terceiro foi o controle, por meio dele que era gerenciada a execução das tarefas planejadas, garantindo a agilidade. E por último, a execução, que é a prática de todas as outras etapas descritas de acordo com a delegação das tarefas distribuídas.

3.3.2 Escola de Relações Humanas

Segundo Gil (2010), as bases da Escola de Relações Humanas foram desenvolvidas pelo psicólogo americano Elton Mayo, através de uma experiência realizada na fábrica Western, em Chicago, com o objetivo de estudar a influência da iluminação em relação a produtividade, a fadiga e os índices de acidentes, porém esse estudo mostrou que fatores psicológicos e sociais

influenciam no produto final e com isso, veio a consequência da valorização das relações humanas no trabalho.

A experiência de Hawthorne concluiu que: o nível de produção é determinado pela capacidade social do empregador e não a fisiológico; o comportamento do indivíduo se apoia no grupo; as empresas são compostas por grupos sociais informais que definem o comportamento e outros aspectos importantes à produção; a compreensão das relações humanas permite uma atmosfera sadia aos funcionários; a especialização do trabalho não é sinônimo de eficiência, os operários trocam de função para evitar a monotonia; os elementos emocionais merecem atenção (ARAUJO, 2018, p.1).

Ao ser descoberta a relevância do fator humano na empresa houve um refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho. Baseado nesse fato, pode-se dizer que as Relações Humanas formam um processo que integra os indivíduos numa situação de trabalho, fazendo com que os trabalhadores colaborem com a empresa, e construam satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 2010).

3.3.3 Administração de Recursos Humanos

Com crescimento desproporcional das organizações, pessoas passaram a ser o recurso fundamental para o seu sucesso, por serem o único capital vivo e inteligente que as mesmas possuíam. Devido a esse fato, originou-se o conceito de Administração de Recursos Humanos, porém com as empresas ainda tendo as pessoas como recursos produtivos, onde deveriam ser controlados de acordo com a necessidade da organização (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Gil (2010), a Administração de Recursos Humanos é a Administração de Pessoal com foco na abordagem sistêmica, onde a empresa ou uma organização é definida como um sistema por ser constituída de elementos que interagem entre si, funcionando como uma estrutura organizada.

A organização que assume uma gestão com um enfoque sistêmico ela apresenta as seguintes características:

- a) interdependência das partes: é possível a identificação dos seus subsistemas interdependentes.
- b) ênfase nos processos: apresenta dinamismo. A estrutura da organização não é estática, ela apresenta uma mudança contínua.
- c) probabilismo: é caracterizada por um discurso baseado na probabilidade e não certeza absoluta, seguindo a coerência ao enfoque dado pelas ciências humanas.

- d) multidisciplinares: busca contribuição de áreas distintas do conhecimento como economia, psicologia, sociologia entre outras.
- e) concepção multicausal: Os acontecimentos conjuntos ou individuais observados e analisados, buscam um conjunto de fatores determinantes do ocorrido, algo oposto dos métodos tradicionais que deduzem um único fator.
- f) caráter descritivo: as organizações permitem que a escolha dos objetivos e procedimentos sejam tomadas pelos indivíduos que as compõe, depois da compreensão dos acontecimentos, ao contrário das tradicionais que se preocupam com a definição do que deve ser feito.
- g) caráter multimotivacional: a teoria sistêmica caracteriza o caráter por diversos motivos e as organizações constituídas para a satisfação dos objetivos. Então a empresa pode ter o lucro como principal objetivo, mas proporcionar meios para a satisfação de demais objetivos. Um empregado nem sempre é motivado pelo salário, pode ser que sua motivação esteja na realização profissional ou até mesmo no seu *status*³.
- h) participação: no processo de tomada de decisões há a participação dos que atuam nos subsistemas, nas unidades menores.
- i) abertura: requer uma abertura em relação ao ambiente, para ajustar-se às alterações processadas.
- j) ênfase nos papéis: lida-se com a expectativa de papéis, onde os membros estão continuamente informados sobre o que a organização, os colegas de trabalho e os clientes esperam deles (GIL 2010).

3.3.4 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é uma evolução das áreas chamadas de Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Ela possui uma função gerencial que propõe a cooperação das pessoas nas atuações nas empresas para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais (GIL, 2010).

A gestão de pessoas é um termo utilizado para substituir a Administração de Recursos Humanos, que restringe a percepção das pessoas que trabalham em uma organização a apenas recursos, assim como recursos financeiros e materiais. Por essa razão, os autores que são

³ Condição (de alguém ou de algo) aos olhos do grupo humano em que vive.

adeptos a essa gestão, procuram designar as pessoas que trabalham na organização como cooperadores ou parceiros e não mais como simples empregados (GIL, 2010).

Ela traz à área RH uma nova pauta, que focaliza os resultados, e não apenas às atividades práticas “[...] não deverá, portanto, ser definida pelo que faz, mas pelo que é capaz de apresentar: resultados que enriquecem o valor da empresa, para clientes, investidores e funcionários.” (ULRICH, 2000, p. 36 apud GIL 2010, p.60).

3.3.5 Processos

A Gestão de Pessoas apresenta um conjunto de processos dinâmicos, que interagem entre si (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato (2004) os processos básicos são os seguintes:

1. Processo de agregar pessoas, utilizados na inclusão de novas pessoas na empresa: recrutamento e seleção.
2. Processo de aplicar pessoas, utilizados no mapeamento das atividades que serão realizadas na empresa: análise e descrição de cargos.
3. Processo de recompensar pessoas, que tem a finalidade de gerar um incentivo às pessoas e satisfazer suas necessidades individuais: remuneração.
4. Processo de desenvolver pessoas, utilizados a fim de capacitar, promover o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas: treinamento e desenvolvimento.
5. Processo de manter pessoas, utilizados no intuito de gerar um ambiente mais satisfatório para as pessoas desenvolverem suas atividades: higiene e segurança do trabalho.
6. Processo de monitorar as pessoas, utilizados no acompanhamento e controle das atividades das pessoas, verificando os resultados: avaliação de desempenho.

Esses processos são contingentes e situacionais, e podem variar de acordo com os fatores da organização como, ambientais, tecnológicos, humanos, organizacionais entre outros (CHIAVENATO, 2004).

3.3.5.1 Análise e Descrição de Cargos

A análise e descrição de cargos tem por atribuição definir os quesitos físicos e psicológico necessários para o ocupante desempenhar adequadamente o seu cargo, qual a

responsabilidade imposta pelo cargo e em quais condições o cargo deve ser desempenhado pelo ocupante (CHIAVENATO, 2004).

A descrição não considera as qualificações de seus ocupantes. Portanto, a descrição e a avaliação daí decorrentes são a dos cargos e não as dos ocupantes. Se uma pessoa com o nível superior ocupa um cargo para o qual é necessário o ensino médio, o cargo terá como requisito o ensino médio completo, e assim será descrito e avaliado. (LACOMBE, 2011 p. 182).

Pelo fato de os cargos mudarem com frequência, não convém que as descrições sejam muito detalhadas, é melhor que precisas, contendo apenas aspectos fundamentais (LACOMBE, 2011).

3.3.5.2 Recrutamento e Seleção

As pessoas constituem o ativo mais importante da organização, por isso devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, caso contrário as falhas podem afetar as ações da gestão a serem desenvolvidas posteriormente (GIL, 2010).

O processo de recrutamento é o meio utilizado pela organização para atrair candidatos no mercado de recursos humanos, para abastecer o seu processo seletivo (CHIVENATO,2004).

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização, divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher (CHIAVANTO, 2004, p.165).

Para Lacombe (2011) a requisição inicia com emissão de informações como o motivo da requisição, qual a área requisitante, qual o motivo da requisição (substituição ou aumento do quadro), qual o cargo, o perfil a ser admitido, salário previsto, horário de trabalho e data de emissão. Em caso de substituição de pessoas, é importante identificar, quem saiu, qual o salário e o motivo da saída.

A seleção segundo Chiavenato (2004) busca selecionar entre os candidatos recrutados aqueles que mais se adequam aos cargos existentes na empresa, visando aumentar ou manter o desempenho ou a eficiência do pessoal, tanto quanto a eficácia da organização.

Um outro fator relevante no processo de seleção é a cobrança em relação a rapidez no preenchimento da vaga. Diante disso Lacombe (2011), afirma que “A pressa pode levar a uma definição inadequada do perfil do candidato ou à admissão de um candidato que não tenha o perfil que se deseja [...] essa atitude somente adia problemas, quase sempre agravando-os.” (LACOMBE, 2011, p. 105).

Para a melhor seleção é necessário o total conhecimento dos critérios a serem preenchidos de acordo com a política de seleção da organização e com a descrição dos cargos, em relação a atribuições e responsabilidades específicas (GIL, 2010).

3.3.5.3 Capacitação ou Desenvolvimento

Chiavenato (2004), define treinamento como um processo educacional a curto prazo, onde as pessoas adquirem conhecimento, habilidades e competências de maneira sistemática e organizada a fim de conquistar os objetivos definidos.

No entanto, Lacombe (2011), define o treinamento de uma maneira mais abrangente: “[...] qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor as suas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.” (LACOMBE, 2011, p.380).

De acordo com Gil (2010), pelo fato do ambiente dinâmico das organizações demandarem uma capacitação constante das pessoas com o intuito de torná-las mais eficazes no que fazem, as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento com maior frequência.

3.3.5.4 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um meio avaliar o potencial e o desempenho de uma pessoa no seu cargo e seu futuro desenvolvimento. Ela possui um papel fundamental na atividade administrativa, pois através dela pode-se identificar problemas com o supervisionamento do pessoal, com a integração do empregado na organização ou cargo ocupado, de desaproveitamento de um empregado com um potencial mais elevado em um cargo o qual ele é pouco exigido etc. (CHIAVENATO, 2004).

A avaliação de desempenho não pode restringir-se ao julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas, e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. Se deve modificar o desempenho – o avaliado – deve não apenas tomar conhecimento da mudança planejada, mas também saber por que e como deverá ser feita – se é que deve ser feita. Ele deve receber a retroação adequada e reduzir dissonâncias a respeito de sua atuação na organização (CHIAVENTO, 2004, p.263).

Os funcionários objetivam o sucesso profissional e pessoal, sendo assim é importante que ele saiba o que a organização espera dele. Para apresentar o desempenho esperado, é necessário que a empresa utilize métodos simples, seguros, e que sejam aplicados por avaliadores treinados e capacitados. Independentemente do tipo de avaliação aplicada, o foco deve estar voltado ao *feedback*⁴. É de extrema importância que a comunicação seja confiável e que forneça resultados precisos. É necessário também que seja de fácil entendimento aos colaboradores, para que os resultados esperados sejam atingidos, tanto por eles quanto pela empresa (OLIVEIRA, 2015).

3.3.5.5 Remuneração

Pessoas que possuem um bom nível, que trabalham em equipe, são capazes de constituir um patrimônio imenso em qualquer empresa e para isso elas precisam ser estimuladas a aumentar sua produtividade. E uma boa administração de remuneração é um instrumento indispensável na atração e retenção desses bons profissionais (LACOMBE, 2011).

A administração de remuneração é definida por Lacombe (2011) como:

[...]o conjunto de métodos que tem por finalidade a atribuição de remuneração adequada a todos os que colaboram com a empresa, assegurando a coerência interna entre os valores da remuneração e dos benefícios que cada um e a coerência externa com o mercado de trabalho, visando a proporcionar constante motivação ao pessoal, aumento da produtividade e controle dos custos de mão de obra. (Lacombe, 2012, p. 175).

Mesmo a remuneração sendo considerada uma recompensa externa, ela possui componentes particulares como todo meio de valorização. Ela traduz muitas vezes a importância relativa que a pessoa representa para a empresa e seu *status* profissional perante ao mercado (DUTRA, 2002).

3.3.5.6 Higiene e Segurança do Trabalho

O ambiente de trabalho é caracterizado pelas condições físicas, psicológicas e sociais. E a higiene do trabalho está relacionada a aspectos ambientais que afetam a saúde e integridade físicas das pessoas, aos aspectos ambientais que afetam a saúde mental e integridade moral. Esses fatores não envolvem apenas o bem-estar, estão relacionados também às

⁴ Informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão.

responsabilidades legais e morais a fim de assegurar um local sem riscos desnecessários e livre de condições de trabalho que possam provocar danos tanto na saúde física, quanto na saúde mental (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Chiavenato (2004) segurança do trabalho relaciona-se com a prevenção de acidentes e gerenciamento de riscos ocupacionais. Para prevenir os acidentes é necessário minimizar os riscos eliminando as condições inseguras e reduzindo os atos inseguros, e essa é uma responsabilidade geral. No entanto essa minimização do risco está relacionada também a certas características pessoais que predispõe um acidente, como: agressividade, ansiedade, ausência de controle emocional. Essas características tendenciam atos inseguros como falhas em seguir procedimentos, desatenção e uma maior probabilidade em causar acidentes.

O RH colabora diretamente com a Higiene e Segurança do Trabalho, ao acompanhar, monitorar o ambiente de trabalho, garantir que cada setor obedeça às normas de segurança e supervisionar e promover treinamentos constantes. Ele, os gestores e os funcionários devem atuar juntos reforçando a segurança e a saúde na empresa (BONFIM, 2016).

É de extrema importância que o RH e os gestores efetuem ações que garantam a segurança no ambiente laboral, é papel da liderança valorizar os colaboradores e proporcionar a participação de todos. Também é primordial que eles ajam com pro atividade, assertividade e que incentivem os funcionários a acreditar que prevenir é o melhor negócio quando se trata de segurança (BONFIM, 2016).

3.3.6. A Gestão de Pessoas e os Resultados

É responsabilidade do administrador selecionar, formar integrar e aperfeiçoar as pessoas como uma equipe dentro da empresa, com os objetivos definidos, fazendo com que cada um reconheça seu papel e coopere para a produção de resultados (LACOMBE, 2011).

Segundo Chiavenato nesse modelo de gestão:

“[...]as pessoas passam a ser consideradas como parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas” (CHIAVENATO, 2004, p.42).

Para um planejamento eficaz do Departamento de Recursos Humanos, ele deve estar alinhado com o planejamento estratégico, para que seja feito o que realmente é necessário para atingir os resultados válidos pela organização. Ao contrário seus recursos serão desperdiçados, pessoas não se encaixarão aos programas previstos, treinamentos inúteis serão realizados, e os

que são indispensáveis, deixarão de ser feitos, podendo levar até a fuga de talentos (LACOMBE, 2011).

O crescimento, sobrevivência e êxito da empresa depende da competência e motivação dos empregados, da capacidade da empresa de atrair, selecionar, treinar e posicionar corretamente. Dessa forma conclui-se que um dos aspectos mais importantes pra que a empresa obtenha seus resultados, é a admissão de pessoas certas, no momento certo, assim formando a equipe que a empresa necessita (LACOMBE, 2011).

3.3.7 Benefícios da Implantação da Área de RH para a Empresa

A execução efetiva dos processos de gestão de pessoas traz às empresas diversos benefícios. Um deles é a redução do *turnover*⁵. Segundo De Bernt (2018), demissões trazem obrigações financeiras que podem afetar o balanço financeiro, tanto com pagamentos de direitos trabalhistas, com investimentos de novos processos de seleção de pessoas, custos com a adaptação de novos funcionários. Sem falar na produtividade que também pode ficar comprometida durante os primeiros meses do novo contratado, e a equipe fica prejudicada com a sobrecarga de outras funções até que a vaga seja preenchida. Assim, com a realização do processo seletivo efetivo, as chances de uma contratação de um funcionário certo pra uma vaga são maiores, diminuindo as chances de uma demissão em pouco tempo.

De acordo com Morgan (2018) quando a avaliação de desempenho é bem desenvolvida ela traz benefícios para os gestores e para a organização. Para os gestores, traz a possibilidade de neutralizar o julgamento pessoal e propor medidas para melhorar o padrão de desempenho da sua equipe. Para a organização o poder de avaliar o seu potencial a curto, médio e longo prazo e definir a contribuição de cada funcionário no alcance dos seus resultados.

Outro benefício que pode ser apresentado é decorrente da gestão de remuneração. Segundo Santana (2015), se a empresa preocupa-se em recompensar seus funcionários e os mesmos sentem-se valorizados, eles permanecerão por mais tempo na organização, assim evitando a perda de profissionais qualificados e atraindo também outros candidatos, tanto os que estão à procura de uma oferta de emprego, quanto àqueles que já estão no mercado de trabalho e pensam em trocar de organização.

⁵ É um termo da língua inglesa que significa "virada"; "renovação"; "reversão" sendo utilizado em diferentes contextos. É um conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo.

Dentre diversos benefícios, vale destacar a efetividade das lideranças da empresa quando apoiadas pelo RH. Os líderes cumprem seu papel de apoio e desenvolvimento de pessoas e conseqüentemente a empresa tende a melhorar os resultados.

3.3.8 Aplicação Prática da Pesquisa

O estudo de caso foi realizado em grupo familiar, formado por cinco empresas do ramo agrícola, destinadas a venda e manutenção de tratores e implementos, localizadas nas cidades de Patrocínio, Patos de Minas e Uberlândia, e emprega o total de 75 colaboradores. Atualmente a empresa não dispõe de um departamento de RH desenvolvido, ele é representado apenas por um colaborador que é responsável pela folha de pagamento, controle de ponto, documentação de admissão e demissão de colaborador, entre outras funções relacionadas.

A entrevista foi realizada individualmente com os cinco diretores do grupo, sendo 1 contratado e os outros 4 sócios/proprietários. O intuito foi identificar a percepção de cada um, em relação ao Departamento de Recursos Humanos e a importância do seu desenvolvimento dentro da empresa. Em seguida serão discutidas as respostas de forma ampliada, como passo evolutivo de transformar o D.P. em R.H. Em anexo, estão dispostos na íntegra, todo o roteiro da entrevista aplicada individualmente.

A primeira pergunta questionou qual o conceito de Departamento de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas na visão deles. O respondente 1 associou o RH à processos, como folha de pagamento, benefícios e como um auxílio nas decisões estratégicas em contratação de recursos humanos. O respondente 2 acredita que o RH é um suporte para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, e um apoio na resolução de problemas jurídicos que podem ocorrer. O respondente 3 relaciona o RH a processos e documentação e o vê como uma ponte de comunicação entre a diretoria e os colaboradores além de ser responsável por um mapeamento da satisfação de cada um. O respondente 4 define o departamento como responsável por subsistemas, como administração de cargos e salários, e uma política de gestão de pessoas. O respondente 5 descreve como um departamento voltado totalmente à documentação relacionada à colaboradores. De modo geral nota-se que a maioria dos diretores associa o RH a processos relacionados ao departamento pessoal e não a processos voltados a uma gestão de pessoas.

A segunda, perguntou sobre qual a importância dos colaboradores para que a empresa alcance seus resultados. Os 5 respondentes consideram importantes esse desempenho, para o

alcance dos resultados e sucesso da empresa, assim apresentando uma visão positiva em relação à necessidade de desempenho e desenvolvimento do Departamento de Recursos Humanos.

A terceira pergunta foi se eles acreditam que as pessoas são o diferencial da empresa. Todos afirmam que sim e relacionam o fato do bom atendimento aos clientes ao bom desenvolvimento dos colaboradores dentro da empresa.

A quarta, perguntou se eles percebem a necessidade de desenvolver o RH na empresa. Todos os 5 respondentes reconheceram a necessidade desse desenvolvimento. O respondente 1 citou a importância de obter processos definidos e da prática de projetos de desenvolvimento e capacitação dos funcionários. O respondente 2 acredita que o número de funcionários responsáveis por esse departamento não é compatível ao número de colaboradores total do grupo, e com o aumento desse número o departamento poderá ser dividido em setores, um voltado para a documentação, departamento pessoal e outro para uma gestão de pessoas. O respondente 3 diz ser necessário o desenvolvimento de treinamentos, comunicação e interatividade entre colaboradores e diretoria. O respondente 4 considera a necessidade de desenvolver um plano de cargos e salários, recrutamento e seleção dos colaboradores, para ter as pessoas certas nos melhores cargos. E o respondente 5 diz ser necessário obter mais informações sobre direitos e deveres dos colaboradores.

A quinta pergunta questionou sobre a visão dos respondentes sobre a relação do desenvolvimento das pessoas e seu impacto na melhoria dos resultados da empresa. Os 5 afirmam ter impacto direto. O respondente 1 disse que os produtos têm a qualidade próxima a dos concorrentes por isso aposta no atendimento das pessoas como um diferencial. O respondente 2 diz ser necessário um desenvolvimento contínuo. O respondente 3 acredita que o crescimento da empresa está relacionado diretamente às pessoas capacitadas para cada setor, desenvolvendo treinamentos constantemente. O respondente 4 diz que quanto mais desenvolverem melhor o rendimento da empresa. E o respondente 5 declara que as pessoas precisam aprofundar seu conhecimento e melhorar cada vez mais, para o crescimento tanto da empresa quanto o pessoal.

A sexta pergunta questionou na visão de cada um, qual o real motivo das pessoas trabalharem na empresa em questão. Os 5 resumem seus motivos em: força de oportunidade/opportunidade de crescimento devido ao ramo de atividade da empresa. Já o respondente 3 também ressalta o fato da empresa buscar melhorias para os colaboradores, como plano de saúde, plano odontológico e treinamentos.

A sétima perguntou qual é o sonho deles, enquanto diretores em relação ao RH da empresa. O respondente 1 deseja que ele participe ativamente das decisões e elaboração no planejamento de desenvolvimento dos funcionários. O respondente 2 que ele fosse formado por uma equipe e tivesse autonomia seguindo os padrões pré-estabelecidos pela empresa. O respondente 3 sonha com um RH que não estivesse ligado apenas a questões administrativas, mas que exercesse uma gestão com pessoas, interagindo mais com os funcionários, buscando treinamentos, minicursos, etc. O respondente 4 deseja um RH que exerça processos de recrutamento, capacitação e desenvolvimento de pessoas para o alcance de resultados, fidelizando os colaboradores. E o respondente 5, sonha com um RH como departamento independente, na tomada de decisões.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do resultado e análise da pesquisa foi possível entender a visão que cada um dos entrevistados possui em relação ao departamento de Recursos Humanos, o quanto as pessoas são responsáveis pelos resultados da empresa e o quanto eles acham importante e necessário o desenvolvimento desse departamento. A abertura dada pela diretoria foi o ponto crucial do trabalho, uma vez que, sem esse reconhecimento por parte de cada um, não seria possível solucionar o problema da pesquisa, mostrando como desenvolver uma gestão de pessoas com processos estruturados e atrelados aos resultados.

Pode-se observar que os conceitos dados por eles sobre o Departamento de Recursos Humanos, foram baseados no atual modelo aplicado na prática da empresa. De maneira geral, há um reconhecimento da necessidade de desenvolver o RH, porém ainda falta um maior entendimento sobre os processos a serem executados por esse departamento e sobre a importância estratégica do RH como um apoio na tomada de decisão.

Com base no estudo teórico e nos resultados da entrevista os objetivos desse estudo foram alcançados uma vez que os processos, o conhecimento do RH voltado para resultados e os benefícios da implantação foram apresentados. Ainda como resposta aos objetivos, sugere-se implantar os processos de RH de forma gradativa. Propõe-se que os processos sejam executados um a um e sigam a seguinte ordem: análise e descrição de cargos; recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão da remuneração e higiene e segurança do trabalho. É necessário que o processo que antecede o que será desenvolvido, esteja muito bem estruturado na prática antes de implantar um novo. Por exemplo, para implantar o recrutamento e seleção é necessário que a análise e descrição de

cargo já esteja em execução, e assim sucessivamente, devido ao fato de serem interdependentes e a má aplicação de um, pode influenciar negativamente o desenvolvimento do outro.

Sugere-se, em paralelo, a aproximação entre os líderes e os responsáveis pelo departamento de RH. É fundamental que haja um pleno conhecimento por ambas as partes em relação à demanda da empresa e os resultados a serem alcançados, para que o atual departamento esteja alinhado ao planejamento estratégico da organização contribuindo na tomada de decisões e no desenvolvimento dos líderes como gestores de pessoas.

Conclui-se que empresa em estudo demanda um departamento de RH bem estruturado e desenvolvido, e baseado nessa necessidade foi apresentada uma sugestão de desenvolvimento, que no caso de ser executado propõe um próximo estudo sobre a avaliação dos impactos da implantação do Departamento de Recursos Humanos em um grupo familiar.

3.5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Marcele Juliane Frossard. Experiência de Hawthorne, 2018. Disponível em: < https://www.infoescola.com/administracao_/experiencia-de-hawthorne/ >. Acesso em 18 de novembro. 2018.

BONFIM, Paulo, 2016. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/recursos-humanos-seu-papel-na-seguran%C3%A7a-do-trabalho-paulo-c%C3%A9sar> >. Acesso em 18 de novembro. 2018.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos humanos: o capital das organizações**. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2004. 515p.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. 9, reimpressão – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529p.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 589p.

DE BERNT. 5 Benefícios de fazer um recrutamento empresarial de qualidade, 2018. Disponível em: < <http://www.debernt.com.br/recrutamento-empresarial-de-qualidade/> >. Acesso em 30 de outubro. 2018.

DUTRA, JOEL SOUZA. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1.ed. 2, reimpressão – São Paulo: Atlas, 2002. 210p.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. 10, reimpressão – São Paulo: Atlas, 2010. 307p.

LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2011. 515p.

MORGAN, Ariádine. Avaliação de desempenho e suas vantagens, 2018. Disponível em: < <https://www.cpt.com.br/noticias/avaliacao-de-desempenho-vantagensempresa-gestao-de-pessoas> >. Acesso em 30 de outubro. 2018.

OLIVEIRA, Amanda D'Assumpção. Avaliação de Desempenho e Feedback, 2015. Disponível em: < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/avaliacao-de-desempenho-e-feedback/> >. Acesso em 18 de novembro. 2018.

SANTANA, Thaisa Lima. Remuneração e Benefícios, 2015. Disponível em: < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/remuneracao-e-beneficios/> >. Acesso em 02 de novembro.2018.

SOUZA, Heidi Anne. Os princípios da Administração Científica, 2017. Disponível em :< <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/teoria-geral-da-administracao/104646/> >. Acesso em: 13 de maio. 2018.

3.6 ANEXOS E APÊNDICES

3.6.1 Roteiro de Entrevista e Resultados

QUESTÃO 1 - Qual o seu conceito do Departamento de Recursos Humanos / Gestão de pessoas?

Respondente 1: “Recursos Humanos: Processos relativos a folha, encargos e benefícios. Gestão de Pessoas: Ajudar na otimização de Recursos Humanos, oferecendo melhor custo benefício para empresa e funcionários. Ajudar nas decisões estratégicas que envolverão a aquisição de recursos humanos.”

Respondente 2: “É um apoio a empresa em relação ao entendimento das leis e suporte para problemas que podem ocorrer. Auxilia na conciliação de conflitos. Suporte para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores.”

Respondente 3:” Departamento que mapeia a satisfação dos colaboradores, junto a empresa. A ponte que liga a diretoria e colaboradores. Departamento que gere processos e documentação.”

Respondente 4: “Departamento responsável pelo recrutamento das pessoas certas para cada setor. Administra cargos e salários de cada funcionário e faz política de gestão de pessoas.”

Respondente 5: “Departamento que cuida dos papéis relacionados aos colaboradores”

QUESTÃO 2 Você considera importante o desempenho dos colaboradores para que as empresas alcancem seus resultados?

Respondente 1: “Imprescindível, o resultado é feito pelo trabalho individual e coletivo dos funcionários. Uma empresa que quer crescer tem que desenvolver o capital intelectual dos seus funcionários.”

Respondente 2: “Sim, quem faz a empresa são os colaboradores. Colaboradores ruins, empresa ruim. A empresa deve ter como foco, fazer com que os colaboradores cresçam profissionalmente para o resultado da empresa e pessoal.”

Respondente 3:” Sim não existe uma boa empresa sem bons colaboradores. A empresa só consegue crescer se existir uma boa comunicação entre a diretoria e colaboradores buscando os mesmos objetivos.”

Respondente 4: “Sim, com certeza através do desempenho de cada funcionário, em cada setor que se consegue o sucesso da empresa.”

Respondente 5: “Muito importante. Uma empresa é igual a uma grande árvore e os colaboradores são os galhos que ajudam a mantê-la em pé.”

QUESTÃO 3 Você acredita que as pessoas que trabalham na empresa, são o diferencial da organização?

Respondente 1: “Sem dúvida. Todos da gestão trabalham para criar processos que facilite o entendimento e o trabalho e formas constantes de motivacionar os funcionários.”

Respondente 2: “Sim, ter produtos bons logicamente é importante, mas o produto bom não se vende sozinho, precisa de pessoas que tenham planejamento e conhecimento pra obter resultado.”

Respondente 3:” Sim, as pessoas que são o diferencial, porque são selecionadas para atender uma demanda pré-estabelecida. No caso da empresa, o pós-venda que preza a qualidade e não preço.”

Respondente 4: “Sim a empresa tem métodos de trabalho que é o reflexo da demanda que os colaboradores realizam suas tarefas, desempenham suas funções.”

Respondente 5: “Sim, a partir do bom atendimento que os clientes são cativados, então eles precisam estar treinados, capacitados e amarem o que fazem.”

QUESTÃO 4 Você percebe a necessidade de desenvolver o RH nesta empresa?

Respondente 1: “Muito. Hoje o RH só faz os processos administrativos de processamento de folha, e não prática efetivamente em projetos de desenvolvimento e capacitação dos funcionários. Além de não termos um processo definido de seleção, contratação e retenção o que gera um turnover muito alto.”

Respondente 2: “Sim, acredito que é um setor que tem que ter bastante conhecimento devido as leis que mudam muito. O número de funcionários não é compatível ao tamanho da empresa, pois a empresa podia desenvolver o departamento dividindo os setores como departamento pessoal e gestão de pessoas.”

Respondente 3:” Sempre é necessário desenvolver, melhorar em treinamentos, comunicação, interatividade, relacionamento tanto com funcionários quanto com a diretoria.”

Respondente 4: “Sim, programa de cargos e salários definido, recrutamento e seleção dos colaboradores, fazer com que tenha pessoas certas para o melhor cargo, definir perfil pra cada cargo. “

Respondente 5: “Sim, muito. Desenvolver, procurando obter mais informações em livros e internet e ter mais autonomia, pulso firme com os colaboradores.”

QUESTÃO 5 Na sua visão, o desenvolvimento das pessoas contribui diretamente para melhorias no resultado da empresa?

Respondente 1: “Com certeza. Mais do que nunca os produtos comercializados têm qualidade bem próxima dos concorrentes, assim o sucesso comercial que é o objetivo fim da empresa se dá pelo atendimento das pessoas nas diversas áreas da empresa, como diferencial dos concorrentes.”

Respondente 2: “Sim, se não houvesse desenvolvimento interno as empresas atuais se tornariam obsoletas, pois as novas empresas têm um desenvolvimento muito rápido estão se transformando em novas potências. O que era atual em gestão do conhecimento em anos anteriores, hoje em dia quase não serve mais. Precisa haver desenvolvimento contínuo.”

Respondente 3:” Diretamente porque a empresa só cresce se tiver boas pessoas e capacitadas para cada setor e com treinamentos constantes, buscando melhorias e adequações do setor do seu segmento.”

Respondente 4: “Sim, quanto mais desenvolverem melhor o rendimento da empresa, por isso temos a evolução de salário e serviço dentro da empresa.”

Respondente 5: “Sim as pessoas precisam aprofundar e melhorar cada vez mais para o crescimento de ambas as partes, tanto empresa, quanto funcionários.”

QUESTÃO 6: Na sua opinião, qual o real motivo das pessoas trabalharem nessa empresa?

Respondente 1: “Parte das pessoas tem como um emprego sem compromisso e está aqui por força de oportunidade, mas a maioria acredita e vivencia o crescimento da empresa com ela própria.”

Respondente 2: “Acredito que sejam vários motivos. Alguns gostam da área de máquinas, outro simplesmente por ser a oportunidade que tiveram.”

Respondente 3:”1º uma empresa antiga no segmento que gera estabilidade. 2º O seguimento que a empresa atua, é um seguimento que está sempre em expansão, então há possibilidade de crescimento salarial e profissional. 3º busca melhorias para os colaboradores, como: plano de saúde, odontológico e treinamentos e pagamentos em dia.”

Respondente 4: “Por acreditarem, por ser um ramo de atividade com um vasto crescimento no país e também por acreditarem no crescimento da empresa.”

Respondente 5: “Muitos estão na empresa por causa da oportunidade de crescimento, outros apenas para receber o seu salário.”

QUESTÃO 7- Qual seu sonho em relação ao RH da empresa?

Respondente 1: “Que realmente participe ativamente nas decisões e elaboração no planejamento de desenvolvimento os funcionários”

Respondente 2: “Um RH que tivesse uma equipe, e que tivesse autonomia e seguisse os padrões pré-estabelecidos.”

Respondente 3:” Um RH que não estivesse ligado apenas a parte administrativa (documentação), mas que exercesse uma gestão com pessoas, interagindo mais com os funcionários, buscando treinamentos, minicursos etc.”

Respondente 4: “Recrutar pessoas certas, capacitação de colaboradores, desenvolvimento para alcance de resultados, fidelização de colaboradores. Mostrar para os colaboradores que o sucesso da empresa depende deles, e que eles dependem da empresa para o seu sustento e crescimento. Que realmente abracem o negócio como se fosse deles.”

Respondente 5: “Que o RH seja um departamento independente, sem precisar de muita interferência da diretoria na tomada de decisões.”

COEP – Comitê De Ética Em Pesquisa – UNICERP

Protocolo de encaminhamento de Projeto de Pesquisa para o
Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos

1. PROJETO DE PESQUISA

Nº PROTOCOLO: 20181450A8M011

1.1. TÍTULO DO PROJETO

Implantação do Departamento de Recursos Humanos

1.2. PESQUISADOR RESPONSÁVEL

Nome: Carolina Letícia Oliveira

RG: MG-16. 378.834

CPF:117.797.126-77

Endereço: Rua Riacho do Ipiranga 371 Bairro Jardim Ipiranga

Telefone:

Celular: (34) 9 8831-1160

E-mail carolina@valmaquinas.com.br

1.3. INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL

UNICERP Centro Universitário do Cerrado- Patrocínio

1.4. PROJETO DE PESQUISA


Recebido no COEP/UNICERP em: 26/06/2018 Para o relator em: 02/07/2018

Parecer avaliado em reunião de: 10/07/2018

Aprovado: 10/07/2018

Diligência/pendências: / /

Não aprovado: / /


Diretor(a) do COEP/UNICERP

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do resultado e análise da pesquisa foi possível entender a visão que cada um dos entrevistados possui em relação ao departamento de Recursos Humanos, o quanto as pessoas são responsáveis pelos resultados da empresa e o quanto eles acham importante e necessário o desenvolvimento desse departamento. A abertura dada pela diretoria foi o ponto crucial do trabalho, uma vez que, sem esse reconhecimento por parte de cada um, não seria possível solucionar o problema da pesquisa, mostrando como desenvolver uma gestão de pessoas com processos estruturados e atrelados aos resultados.

Pode-se observar que os conceitos dados por eles sobre o Departamento de Recursos Humanos, foram baseados no atual modelo aplicado na prática da empresa. De maneira geral, há um reconhecimento da necessidade de desenvolver o RH, porém ainda falta um maior entendimento sobre os processos a serem executados por esse departamento e sobre a importância estratégica do RH como um apoio na tomada de decisão.

Com base no estudo teórico e nos resultados da entrevista os objetivos desse estudo foram alcançados uma vez que os processos, o conhecimento do RH voltado para resultados e os benefícios da implantação foram apresentados. Ainda como resposta aos objetivos, sugere-se implantar os processos de RH de forma gradativa. Propõe-se que os processos sejam executados um a um e sigam a seguinte ordem: análise e descrição de cargos; recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão da remuneração e higiene e segurança do trabalho. É necessário que o processo que antecede o que será desenvolvido, esteja muito bem estruturado na prática antes de implantar um novo. Por exemplo, para implantar o recrutamento e seleção é necessário que a análise e descrição de cargo já esteja em execução, e assim sucessivamente, devido ao fato de serem interdependentes e a má aplicação de um, pode influenciar negativamente o desenvolvimento do outro.

Sugere-se, em paralelo, a aproximação entre os líderes e os responsáveis pelo departamento de RH. É fundamental que haja um pleno conhecimento por ambas as partes em relação à demanda da empresa e os resultados a serem alcançados, para que o atual departamento esteja alinhado ao planejamento estratégico da organização contribuindo na tomada de decisões e no desenvolvimento dos líderes como gestores de pessoas.

Conclui-se que empresa em estudo demanda um departamento de RH bem estruturado e desenvolvido, e baseado nessa necessidade foi apresentado uma sugestão de desenvolvimento, que no caso de ser executado propõe um próximo estudo sobre a avaliação dos impactos da implantação do Departamento de Recursos Humanos em um grupo familiar.

5 REFERÊNCIAS

ARAUJO, Marcele Juliane Frossard. Experiência de Hawthorne, 2018. Disponível em: < https://www.infoescola.com/administracao_/experiencia-de-hawthorne/ >. Acesso em 18 de novembro. 2018.

BONFIM, Paulo, 2016. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/recursos-humanos-seu-papel-na-seguran%C3%A7a-do-trabalho-paulo-c%C3%A9sar> >. Acesso em 18 de novembro. 2018.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos humanos: o capital das organizações**. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2004. 515p.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. 9, reimpressão – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529p.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 589p.

DE BERNT. 5 Benefícios de fazer um recrutamento empresarial de qualidade, 2018. Disponível em: < <http://www.debernt.com.br/recrutamento-empresarial-de-qualidade/> >. Acesso em 30 de outubro. 2018.

DUTRA, JOEL SOUZA. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1.ed. 2, reimpressão – São Paulo: Atlas, 2002. 210p.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. 10, reimpressão – São Paulo: Atlas, 2010. 307p.

LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2011. 515p.

MORGAN, Ariádine. Avaliação de desempenho e suas vantagens, 2018. Disponível em: < <https://www.cpt.com.br/noticias/avaliacao-de-desempenho-vantagemempresa-gestao-de-pessoas> >. Acesso em 30 de outubro. 2018.

OLIVEIRA, Amanda D' Assumpção. Avaliação de Desempenho e Feedback, 2015. Disponível em: < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/avaliacao-de-desempenho-e-feedback/> >. Acesso em 18 de novembro. 2018.

SANTANA, Thaisa Lima. Remuneração e Benefícios, 2015. Disponível em: < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/remuneracao-e-beneficios/> >. Acesso em 02 de novembro.2018.

SOUZA, Heidi Anne. Os princípios da Administração Científica, 2017. Disponível em :< <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/teoria-geral-da-administracao/104646/> >. Acesso em: 13 de maio. 2018.

6 ANEXOS E APÊNDICES

6.1 Roteiro de Entrevista

QUESTÃO 1 - Qual o seu conceito do Departamento de Recursos Humanos / Gestão de pessoas?

Respondente 1: “Recursos Humanos: Processos relativos a folha, encargos e benefícios. Gestão de Pessoas: Ajudar na otimização de Recursos Humanos, oferecendo melhor custo benefício para empresa e funcionários. Ajudar nas decisões estratégicas que envolverão a aquisição de recursos humanos.”

Respondente 2: “É um apoio a empresa em relação ao entendimento das leis e suporte para problemas que podem ocorrer. Auxilia na conciliação de conflitos. Suporte para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores.”

Respondente 3:” Departamento que mapeia a satisfação dos colaboradores, junto a empresa. A ponte que liga a diretoria e colaboradores. Departamento que gere processos e documentação.”

Respondente 4: “Departamento responsável pelo recrutamento das pessoas certas para cada setor. Administra cargos e salários de cada funcionário e faz política de gestão de pessoas.”

Respondente 5: “Departamento que cuida dos papéis relacionados aos colaboradores”

QUESTÃO 2 - Você considera importante o desempenho dos colaboradores para que as empresas alcancem seus resultados?

Respondente 1: “Imprescindível, o resultado é feito pelo trabalho individual e coletivo dos funcionários. Uma empresa que quer crescer tem que desenvolver o capital intelectual dos seus funcionários.”

Respondente 2: “Sim, quem faz a empresa são os colaboradores. Colaboradores ruins, empresa ruim. A empresa deve ter como foco, fazer com que os colaboradores cresçam profissionalmente para o resultado da empresa e pessoal.”

Respondente 3:” Sim não existe uma boa empresa sem bons colaboradores. A empresa só consegue crescer se existir uma boa comunicação entre a diretoria e colaboradores buscando os mesmos objetivos.”

Respondente 4: “Sim, com certeza através do desempenho de cada funcionário, em cada setor que se consegue o sucesso da empresa.”

Respondente 5: “Muito importante. Uma empresa é igual a uma grande árvore e os colaboradores são os galhos que ajudam a mantê-la em pé.”

QUESTÃO 3 - Você acredita que as pessoas que trabalham na empresa, são o diferencial da organização?

Respondente 1: “Sem dúvida. Todos da gestão trabalham para criar processos que facilite o entendimento e o trabalho e formas constantes de motivacionar os funcionários.”

Respondente 2: “Sim, ter produtos bons logicamente é importante, mas o produto bom não se vende sozinho, precisa de pessoas que tenham planejamento e conhecimento pra obter resultado.”

Respondente 3:” Sim, as pessoas que são o diferencial, porque são selecionadas para atender uma demanda pré-estabelecida. No caso da empresa, o pós-venda que preza a qualidade e não preço.”

Respondente 4: “Sim a empresa tem métodos de trabalho que é o reflexo da demanda que os colaboradores realizam suas tarefas, desempenham suas funções.”

Respondente 5: “Sim, a partir do bom atendimento que os clientes são cativados, então eles precisam estar treinados, capacitados e amarem o que fazem.”

QUESTÃO 4 - Você percebe a necessidade de desenvolver o RH nesta empresa?

Respondente 1: “Muito. Hoje o RH só faz os processos administrativos de processamento de folha, e não prática efetivamente em projetos de desenvolvimento e capacitação dos funcionários. Além de não termos um processo definido de seleção, contratação e retenção o que gera um turnover muito alto.”

Respondente 2: “Sim, acredito que é um setor que tem que ter bastante conhecimento devido as leis que mudam muito. O número de funcionários não é compatível ao tamanho da empresa, pois a empresa podia desenvolver o departamento dividindo os setores como departamento pessoal e gestão de pessoas.”

Respondente 3:” Sempre é necessário desenvolver, melhorar em treinamentos, comunicação, interatividade, relacionamento tanto com funcionários quanto com a diretoria.”

Respondente 4: “Sim, programa de cargos e salários definido, recrutamento e seleção dos colaboradores, fazer com que tenha pessoas certas para o melhor cargo, definir perfil pra cada cargo. “

Respondente 5: “Sim, muito. Desenvolver, procurando obter mais informações em livros e internet e ter mais autonomia, pulso firme com os colaboradores.”

QUESTÃO 5 - Na sua visão, o desenvolvimento das pessoas contribui diretamente para melhorias no resultado da empresa?

Respondente 1: “Com certeza. Mais do que nunca os produtos comercializados têm qualidade bem próxima dos concorrentes, assim o sucesso comercial que é o objetivo fim da empresa se dá pelo atendimento das pessoas nas diversas áreas da empresa, como diferencial dos concorrentes.”

Respondente 2: “Sim, se não houvesse desenvolvimento interno as empresas atuais se tornariam obsoletas, pois as novas empresas têm um desenvolvimento muito rápido estão se transformando em novas potências. O que era atual em gestão do conhecimento em anos anteriores, hoje em dia quase não serve mais. Precisa haver desenvolvimento contínuo.”

Respondente 3:” Diretamente porque a empresa só cresce se tiver boas pessoas e capacitadas para cada setor e com treinamentos constantes, buscando melhorias e adequações do setor do seu segmento.”

Respondente 4: “Sim, quanto mais desenvolverem melhor o rendimento da empresa, por isso temos a evolução de salário e serviço dentro da empresa.”

Respondente 5: “Sim as pessoas precisam aprofundar e melhorar cada vez mais para o crescimento de ambas as partes, tanto empresa, quanto funcionários.”

QUESTÃO 6 - Na sua opinião, qual o real motivo das pessoas trabalharem nessa empresa?

Respondente 1: “Parte das pessoas tem como um emprego sem compromisso e está aqui por força de oportunidade, mas a maioria acredita e vivencia o crescimento da empresa com ela própria.”

Respondente 2: “Acredito que sejam vários motivos. Alguns gostam da área de máquinas, outro simplesmente por ser a oportunidade que tiveram.”

Respondente 3: ”1º uma empresa antiga no segmento que gera estabilidade. 2º O seguimento que a empresa atua, é um seguimento que está sempre em expansão, então há possibilidade de crescimento salarial e profissional. 3º busca melhorias para os colaboradores, como: plano de saúde, odontológico e treinamentos e pagamentos em dia.”

Respondente 4: “Por acreditarem, por ser um ramo de atividade com um vasto crescimento no país e também por acreditarem no crescimento da empresa.”

Respondente 5: “Muitos estão na empresa por causa da oportunidade de crescimento, outros apenas para receber o seu salário.”

QUESTÃO 7- Qual seu sonho em relação ao RH da empresa?

Respondente 1: “Que realmente participe ativamente nas decisões e elaboração no planejamento de desenvolvimento os funcionários”

Respondente 2: “Um RH que tivesse uma equipe, e que tivesse autonomia e seguisse os padrões pré-estabelecidos.”

Respondente 3:” Um RH que não estivesse ligado apenas a parte administrativa (documentação), mas que exercesse uma gestão com pessoas, interagindo mais com os funcionários, buscando treinamentos, minicursos etc.”

Respondente 4: “Recrutar pessoas certas, capacitação de colaboradores, desenvolvimento para alcance de resultados, fidelização de colaboradores. Mostrar para os colaboradores que o sucesso da empresa depende deles, e que eles dependem da empresa para o seu sustento e crescimento. Que realmente abracem o negócio como se fosse deles.”

Respondente 5: “Que o RH seja um departamento independente, sem precisar de muita interferência da diretoria na tomada de decisões.”

COEP – Comitê De Ética Em Pesquisa – UNICERP

Protocolo de encaminhamento de Projeto de Pesquisa para o
Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos

1. PROJETO DE PESQUISA

Nº PROTOCOLO: 20181450A8M011

1.1. TÍTULO DO PROJETO

Implantação do Departamento de Recursos Humanos

1.2. PESQUISADOR RESPONSÁVEL

Nome: Carolina Letícia Oliveira

RG: MG-16. 378.834

CPF:117.797.126-77

Endereço: Rua Riacho do Ipiranga 371 Bairro Jardim Ipiranga

Telefone:

Celular: (34) 9 8831-1160

E-mail carolina@valmaquinas.com.br

1.3. INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL

UNICERP Centro Universitário do Cerrado- Patrocínio

1.4. PROJETO DE PESQUISA


Recebido no COEP/UNICERP em: 26/06/2018 Para o relator em: 02/07/2018

Parecer avaliado em reunião de: 10/07/2018

Aprovado: 10/07/2018

Diligência/pendências: / /

Não aprovado: / /


Diretor(a) do COEP/UNICERP