FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAIMUNDO DE DEUS E SILVA NETTO

RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES:
Perspectivas ou inviabilidade

Chapadinha
2017

RAIMUNDO DE DEUS E SILVA NETTO

RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES:
Perspectivas ou inviabilidade

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP), para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª. Ms. Cleane de Jesus Costa

Chapadinha
2017

RAIMUNDO DE DEUS E SILVA NETTO

RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES:
Perspectivas ou inviabilidade

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP), para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª. Ms. Cleane de Jesus Costa

Aprovada em / /

BANCA EXAMINADORA

_____

Profª. Ms. Cleane de Jesus Costa (Orientadora)

_____

1° Examinador

_____

2° Examinador

Este trabalho é dedicado a duas pessoas especiais que contribuíram significativamente na minha criação, minha madrinha Maria da Piedade Silva e minha avó Teodorinha Silva e Silva.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sempre estar ao meu lado dando-me forças para enfrentar todos os obstáculos ao longo desse caminho, sabedoria para agir com sensatez, retidão, compreensão e humildade.

“*No meio das nossas máquinas perdemos de vista o fato de que a realidade básica da vida não está na política, nem na indústria, mas nas relações humanas*”.

Will Duran

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a necessidade de implantação da Administração de Recursos Humanos (ARH) na empresa Ghedini&GhediniLtda, verificando a estruturação, prática na área e sua viabilidade, sobretudo pela contribuição que a gestão de pessoas proporciona para a qualidade dos serviços ofertados, destacando competências e melhoria nos processos de recrutamento e seleção. Para tanto se realizou pesquisa bibliográfica e de campo. Os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada com o gestor e questionários com questões fechadas para os funcionários. Após a análise concluiu-se a viabilidade de implantação do departamento de recursos humanos na empresa e com base no estudo realizado, apresenta-se sugestões para melhoria da administração de recursos humanos em nível estratégico.

Palavras-chave: Administração. Gestão de Pessoas. Recrutamento e Seleção. Departamento.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the need to implement the Human Resources Administration (ARH) in the company Ghedini&Ghedini Ltda, verifying the structure, practice in the area and its feasibility, mainly due to the contribution that people management provides to the quality of the services offered, Highlighting skills and improvement in recruitment and selection processes. For this, a bibliographical and field research was carried out. Data were collected through a semi-structured interview with the manager and questionnaires with closed questions for employees. After the analysis was concluded the feasibility of implementation of the human resources department in the company and based on the study carried out, it presents suggestions for improvement of human resources management at a strategic level.

Keywords: Administration. People management. Recruitment and selection. Department.

LISTA DE SIGLAS

RH - Recursos Humanos
ARH - Administração de Recursos Humanos
GHR - Gestão de Recursos Humanos
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PMC - Pesquisa Mensal de Emprego

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

p.

Figura 1 - Movimento da Administração Cientifica para Taylor e Fayol 14

Figura 2 - Representação dos quatros períodos que derivam da ARH segundo Boog (2002) 16

Figura 3 - As três etapas da organização no decorrer do século XX 18

Figura 4 - Níveis de atuação do SIGR 20

Figura 5 - Demonstrativo dos documentos necessários para admissão segundo Lacombe (2011) 22

Figura 6 - Índice Nacional de participação da população por agrupamento de atividades, segundo sexo 34

Imagem 1 - Localização da empresa Ghedini&Ghedini Ltda 26

Imagem 2 - Organograma da empresa Ghedini&Ghedini Ltda 27

Imagem 3 - Principais Clientes 27

LISTA DE GRÁFICOS

p.

Gráfico 1 - Configuração dos funcionários (gênero sexual) 33
Gráfico 2 - Faixa etária dos funcionários da empresa Ghedini&Ghedini Ltda 35
Gráfico 3 - Nível de Escolaridade..... 36
Gráfico 4 - Recrutamento e seleção 37
Gráfico 5 - Critério de seleção 38
Gráfico 6 - Direito e deveres dos funcionários 39
Gráfico 7 - Informações sobre direitos trabalhistas 40
Gráfico 8 - Estrutura do local de trabalho 41
Gráfico 9 - Áreas estruturais da Empresa que permitem bom desempenho do cargo/função 42
Gráfico 10 - A quem se dirigir para informações a empresa 42
Gráfico 11 - Satisfação de relacionamento com a empresa 43
Gráfico 12 - Sabe como ocorre o processo de desligamento da Empresa? .. 44
Gráfico 13 - Qual Setor é responsável pelo procedimento de desligamento da Empresa? 45

SUMÁRIO

		p.
1	**INTRODUÇÃO**	12
2	**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:** breve histórico	14
2.1	**Administração Científica, surgimento de ARH**	14
2.2	**Administração de Recursos Humanos**	15
3	**MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS**	17
3.1	**Organizações**	17
3.2	**O novo modelo de ARH**	19
4	**PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS**	21
4.1	**Planejamento estratégico**	21
4.2	**Atividades relacionadas ao RH**	21
4.2.1	Recrutamento e Seleção	21
4.2.2	Admissão	22
4.2.3	Desligamento	23
5	**O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO**	24
5.1	**Descrição do *lócus* da pesquisa**	24
5.2	**Mercado de atuação**	27
6	**ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**	28
6.1	**Entrevista ao gestor:** conhecendo a estrutura	28
6.2	**Perfil dos sujeitos**	33
7	**CONCLUSÃO**	46
	REFERÊNCIAS	47
	APÈNDICES	50

1 INTRODUÇÃO

Com o ambiente organizacional cada vez mais competitivo, exigindo a criação de tecnologias mais avançadas para a gestão de novos produtos e melhoria de processos, o desenvolvimento e a inovação gerencial tornam-se as características essenciais para que se desfrute das vantagens de uma adequada estratégia de liderança dentro da empresa (SOUSA, 2009). Diante dessa nova organização o papel da área de Recursos Humanos (RH) nas organizações vai além de apenas entrevistar, selecionar, contratar e demitir colaboradores.

O departamento de RH possui todas as orientações e métodos relacionados à administração de comportamentos dentro de uma organização. Este contribui para construção de planos de carreiras mais assertivas, desenvolvendo habilidades e competências, comportamentos internos e potencializando o capital humano nas organizações.

O diferencial da Administração de Recursos Humanos (ARH) nas organizações consiste no fato de proporcionar um canal de comunicação aberto entre todos que integram a empresa. Do mesmo modo, análises consideram não somente o contexto pessoal, como o profissional em que cada colaborador se encontra, a ARH assume a responsabilidade de dar sustentabilidade às ações, políticas e estratégicas das empresas e aos objetivos relacionados às pessoas, que na realidade deverão formar os alicerces necessários para seu desenvolvimento nesse contexto empresarial.

Assim, a partir da disciplina de Estágio Supervisionado foi possível observar que na empresa onde não há o departamento de RH, as especificidades da área ficam a cargo de outros setores, como o administrativo ou financeiro.

Em função das constantes mudanças e evoluções ocorridas na ARH, indaga-se como é o desenvolvimento e a rotina numa organização estruturada dessa forma. Assim, com base na linha de pesquisa da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP), LP2CA – Administração de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas e Gestão Organizacional e nos estudos realizados ao longo do Curso de Administração empreendeu-se a presente pesquisa.

Nestes moldes, o estudo intitulado **RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES:** perspectivas ou inviabilidade, objetiva analisar a necessidade de implantação da Administração de Recursos Humanos (ARH) na empresa

Ghedini&Ghedini Ltda, verificando a estruturação e prática da área e sua viabilidade, assim como analisar como é administrado e quais os modelos de gestão, buscando o melhoramento do relacionamento com as pessoas.

A empresa Ghedini&Ghedini Ltda, foi fundada no Rio Grande do Sul, com filial no Maranhão. Ela cresceu no ramo de distribuição de bebidas, mas alterou sua atividade para obras de terraplenagem. A escolha da empresa como lócus da pesquisa se deu pelo fato de ainda não ter implantado o Departamento de Recursos Humanos.

Para o desenvolvimento do estudo, caracterizado por uma abordagem qualitativa, utilizou-se pesquisa bibliográfica e de campo, como procedimento, o estudo de caso, tendo como instrumentos de coletas de dados, entrevista semiestruturada e questionários com perguntas abertas e fechadas, e como aporte teórico utilizou-se dentre outros, Berenguer (2003), Chiavenato (2010, 2009, 2009a, 2004, 2002, 1999), Gil (2011, 2001), Lamcombe (2007).

O estudo propõe sugestões para a implantação e melhoria da administração de recursos humanos em nível estratégico. A pesquisa está estruturada em três seções: a primeira refere-se à revisão bibliográfica acerca do surgimento e as mudanças na administração de recursos humanos e as práticas atuais; a segunda relata os procedimentos que são atribuídos ao departamento de recursos humanos e a implantação desse departamento em uma empresa; e, por fim, têm se as conclusões da pesquisa realizada.

2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: breve histórico

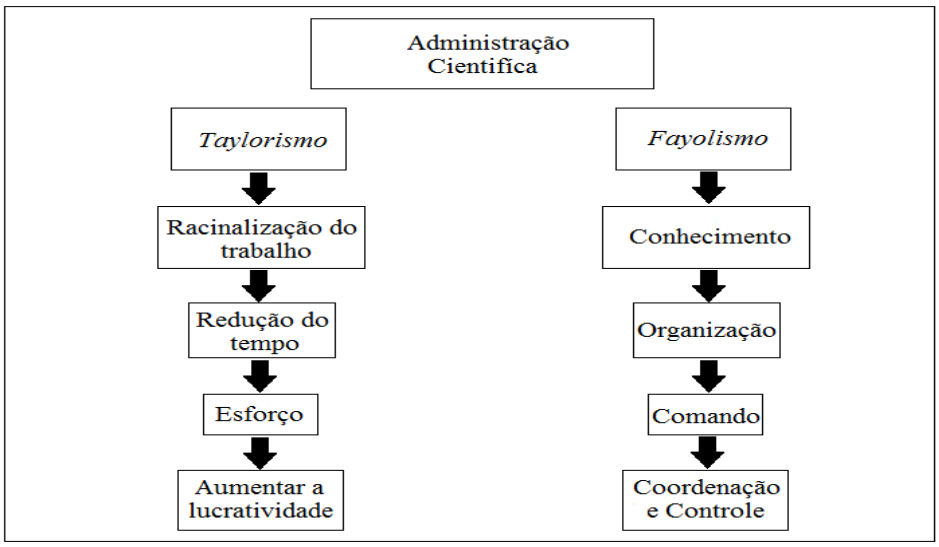
Ao longo da história, a área de recursos humanos esteve, durante muito tempo, limitada às funções rotineiras e voltada a atender à legislação trabalhista. Entre a década de 60 e meados dos anos 90, a visão era de que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe com as políticas empresariais e os fatores ambientais (FISCHER, 2002).

As mudanças inerentes à gestão de recursos humanos foram fundamentais para atender as necessidades de cada organização, que com o crescimento tiveram que buscar meios mais eficazes de gerir seu quadro de trabalhadores além de atender as leis que se tornaram mais rigorosas. Assim, faz-se uma retomada deste contexto histórico para conhecer o passado, compreender o presente e empreender o futuro do RH nas organizações.

2.1 Administração Científica, surgimento da ARH

A administração de recursos humanos surgiu de experiências de Frederick W. Taylor (1956-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França, denominando-se “Administração Cientifica”, um movimento que proporcionou a interação cientifica com as funções administrativas para que evitassem os improvisos e o empirismo (GIL, 2011).

Figura 1 - Movimento da Administração Cientifica para Taylor e Fayol



Fonte: Portal da Administração

Para também fundamentar essa administração, Henry Ford (1863-1947), afirmava que a diminuição dos custos, a produção deveria ser em massa explorando a produtividade dos operários, e que cada um realizasse apenas uma tarefa. Além disso, propunha boa produtividade e jornada de trabalho menor para aumentar a produtividade dos operários. Esse movimento fez com a administração científica difundisse amplamente tornando-se uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século (GIL, 2011).

Segundo Chiavenato (2002, p. 19) “a administração de recursos humanos tem sua origem no início do século XX, após o forte impacto de Revolução Industrial, com a denominação “Relações Industriais”. Nessa linha de pensamento, durante as três últimas décadas, houve um crescente interesse sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH), provavelmente em razão do impacto no desempenho organizacional (STORE, 2007; SCROGGINS; BENSON, 2010).

Segundo Tonelli; Lacombe; Caldas (2002) as evoluções no contexto dos negócios trouxeram à tona a onda de flexibilização. As teorias que anteriormente eram focadas nos aspectos internos passam a se preocupar mais com o ambiente e com a maneira de lidar com os aspectos externos, refletindo, assim, nas políticas e práticas de gestão que não estavam presentes nas abordagens clássicas e na escola de relações humanas, com toda essa influência a área de gestão de pessoas passa a ter uma nova atribuição.

Nesse contexto, pode-se destacar, segundo Bridle (2010), que o RH tem uma importante função de diferenciar e mudar o conceito do tradicional e velho papel que como citado acima o departamento de recursos humanos se limitava, deixando de ser somente o departamento de dispensa de pessoal e apontador de problemas, passando a participar dos planejamentos organizacionais contribuindo assim com os resultados.

2.2 Administração de Recursos Humanos

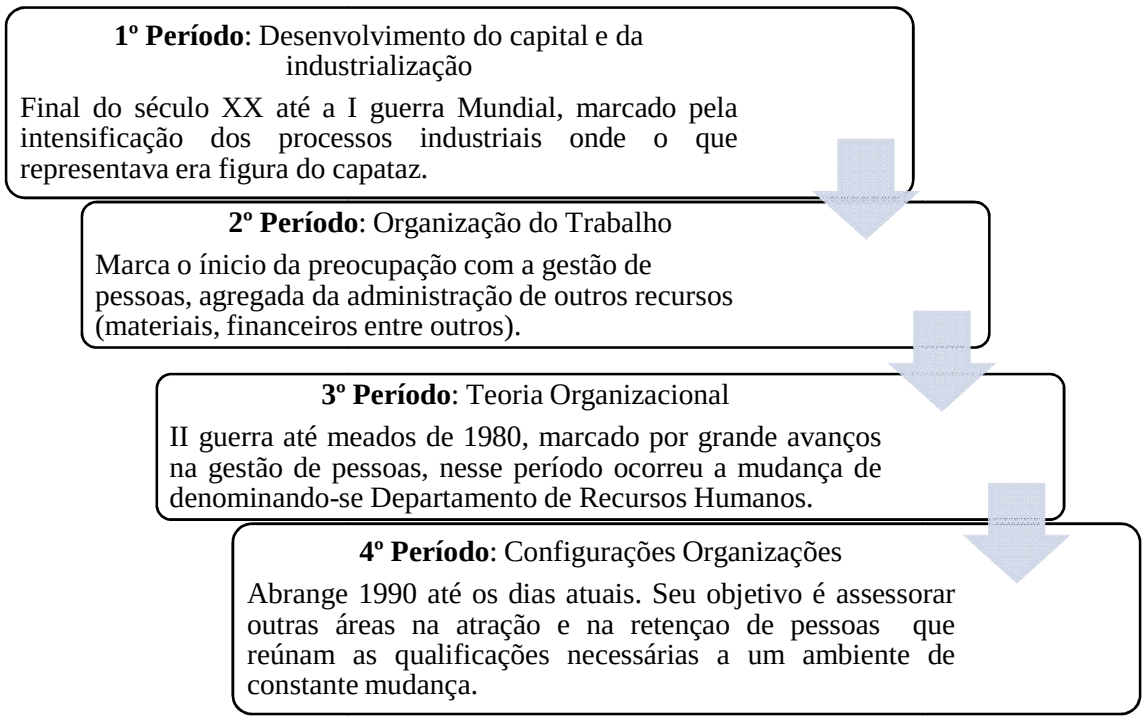
Segundo Gil (1999), a ARH é o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as práticas necessárias para gerenciar pessoas, que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Já para Toledo (1999), pode ser definida como a área de estudos e atividades que lidam com os aspectos relativos ao elemento

humano em geral, nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado.

A união desses dois conceitos pode ser resumida em, a ARH baseada em atividades que planejam a organização do trabalho, e pessoas com características que completem os ideais internos e externos da empresa. Consistiu-se assim em um instrumento essencial dentro da organização para o tratamento mais eficiente com seus colaboradores, refletindo de forma significativa e positiva junto aos seus clientes.

De acordo com Boog (2002) a administração de recursos humanos deriva de quatro períodos básicos: o desenvolvimento do capital e da industrialização, da organização do trabalho, da teoria organizacional e das configurações organizacionais, que se estruturaram de diferentes maneiras ao longo do tempo.

Figura 2 - Representação dos quatros períodos que derivam da ARH segundo Boog (2002).



Fonte: Portal da administração

As práticas de Recursos Humanos no Brasil iniciam na década de 30, com o advento da legislação trabalhista. A implantação dos subsistemas de recursos humanos surge impulsionada pela implantação da indústria automobilística.

Nesta época, pode-se dizer que havia uma preocupação com o RH em virtude da obrigatoriedade que a lei exigia, aliada à necessidade de eficiência e

desempenho do funcionário no desenvolvimento de suas tarefas fazendo com que a figura do departamento de pessoal fosse criada (WOOD JR., 2004).

Portanto, percebe-se que o departamento de recursos humanos surgiu não somente para atender a legislação, mais por ser entendida como uma fonte de ligação entre o topo da organização com os demais departamentos que integram a estrutura empresarial.

3 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Modelo de Gestão retrata as escolhas, os objetivos, as motivações, o direcionamento das atividades, os esforços e as alocações de recursos, sobretudo porque existe uma enorme variedade de organizações, como organizações industriais, comerciais, de serviços, militares e públicas. E, estas constituem uma das mais admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana já produziram (CHIAVENATO, 2009).

Ao discutir o conceito de Gestão de Pessoas Chiavenato (1999a) cita alguns autores que dizem que:

> - ARH é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.
> - Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. (CHIAVENATO, 1999a, p. 8)

3.1 Organizações

Lacombe (2011) denominou as organizações como um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre pessoas. As organizações surgiram de modo informal, com uma economia essencialmente agrícola que evoluiu rapidamente, com a Revolução Industrial para uma economia industrial (FURTADO, 2005).

Figura 3 - As três etapas da organização no decorrer do século XX

ERAS:	Era da Industrialização Classica	Era da Industrialização Neoclassica	Era da Informação
Períodos	1900 - 1950	1950 - 1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocracia, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais
Cultura organizacional predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do status quo. Valor à tradição e a experiência	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e a criatividade
Ambiente organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de recursos humanos	Gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (2011)

No decorrer do século XX as organizações evoluíram, sofreram mudanças e passaram por modelos distintos de administração, dos quais:

1. No modelo tradicional havia predominância da abordagem mecanicista, sendo proeminente as contribuições de Adam Smith, Taylor e Fayol. Era voltado para a análise de atividades empresarial, a tomada de decisão é centralizada na figura do chefe, apresentava um caráter autoritário, hierárquico, vertical e burocrático, baseado em normas, padrões, divisão do trabalho.

2. O modelo moderno iniciou na década de 20 até os primeiros anos da década de 40. A organização é tratada como um sistema aberto, cooperativo, onde verifica-se a organização informal. Há influência dos fatores motivadores estudados por Maslow e Herzberg. Existe interação com o ambiente,a tomada de decisão é com base na situação, para ultimar o processo administrativo.

3. O modelo contemporâneo surge como consequência de fatores como a

globalização, o avanço tecnológico, e o acirramento da concorrência que levou as empresas a firmarem parcerias com seus fornecedores, motivarem os funcionários, para poder alcançar a excelência empresarial. A organização passa a dar ênfase no cliente e no não-cliente, que a empresa pretende conquistar, também passa a ter confiança no empregado, que é incluso efetivamente no processo administrativo. A organização tem como características a gerência participativa e organização horizontal. Quanto ao processo de decisão é um sistema grupal, compartilhado, fazendo uso de sistemas de informações que atinjam todos os níveis hierárquicos sem restrições.

O esforço das empresas para enfrentar as rivais e a concorrência das teve como resultado o surgimento de diversas teorias, modelos e práticas administrativas que acabaram confundindo empresas, profissionais, professores, estudantes e empresários.

Ao longo do tempo, a organização passou por diversas transformações até chegar o modelo atual de gestão de pessoas, e começando a estabelecer regras e o trabalho em equipe, buscando assim maior profissionalização no meio empresarial.

As organizações possuem diversos parceiros que provocam impactos sobre as decisões tomadas dentro da organização como os acionistas, proprietários ou investidores, clientes, usuários, consumidores ou contribuintes, gerentes e empregados, fornecedores, governo, comunidade e sociedade (CHIAVENATO, 2009).

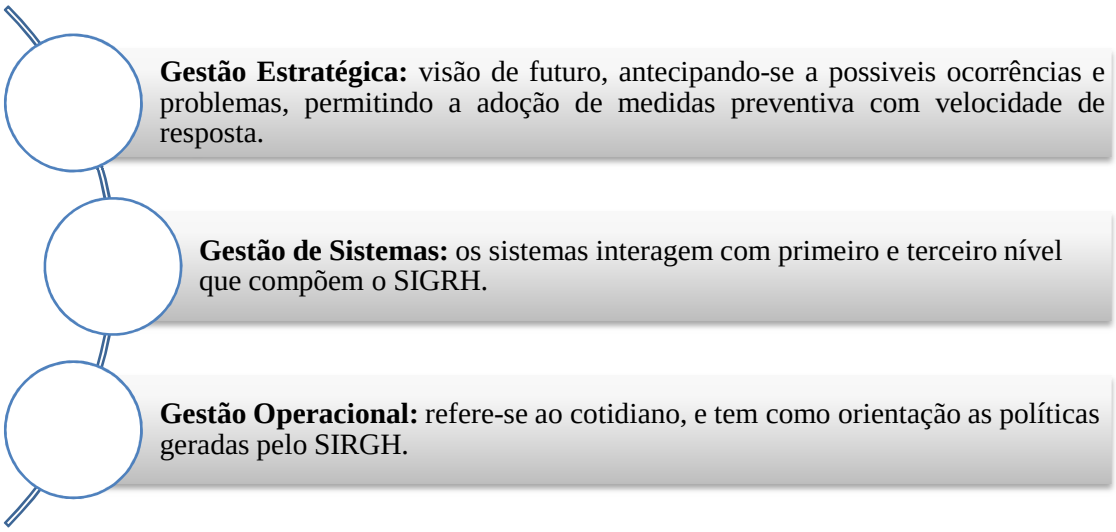
3.2 O novo modelo de RH

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir o RH, que mesmo com todas as mudanças no decorrer dos anos é ainda a expressão mais usada para designar os modos de lidar com as pessoas na organização (SOUSA, 2009).

Gestão de Pessoas ou ARH são conjuntos de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de orientar o comportamento humano e as relações humanas de maneira a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 1999). Ou seja, a gestão de recursos humanos visa estabelecer a interação do colaborador juntos as suas atividades, como também no crescimento profissional na sua área de atuação.

Chiavenato (2010), diz ainda que, as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. Berenguer (2003) divide a gestão de recursos humanos em um sistema que conta com três níveis (Figura 3).

Figura 4 - Níveis de atuação do SIGR.



Fonte: Berenguer (2003)

O sistema de RH tem como prática definir estratégias que possibilitem a redução de problemas. É o alinhamento do planejamento do RH com o planejamento estratégico da organização. Uma gestão que possa ser o elo entre os níveis de ponta (GE e GO). Tendo uma gestão operacional que atua no trabalho desenvolvido pelo sistema de gestão de recursos humanos.

4 PLANEJAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

4.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico deve incluir em seu sistema uma estrutura de planejamento das metas de longo prazo e dos meios necessário para alcançá-las, tendo como base os aspectos internos e o ambiente externo no qual ela está inserida. Segundo Lacombe (2007 p. 29), “[...] o planejamento estratégico inicia-se no topo da hierarquia [...] é preciso haver sintonia com a realidade”.

Portanto, o planejamento estratégico deve ter incorporado à sua estrutura o SIGRH, pois por meio dele pode-se determinar quais serão os melhores recursos e métodos que devem ser utilizados para uma melhor definição e distribuição do seu quadro de pessoal.

A estratégia define os rumos e as decisões que determinam a natureza da organização. Na visão de Lacombe (2007), uma das formas de elaborar cenários é pedir a cada executivo de alto nível que faça sua versão do que consideraria ideal após a decisão final do executivo principal montar o planejamento estratégico.

4.2 Atividades relacionadas ao RH

Para alcançar a relação estratégica entre a área de Recursos Humanos e os negócios da empresa, é preciso que cada atividade de RH seja integrada, para alinharem-se as táticas da empresa (LACOMBE, 2007). Recrutamento e seleção são práticas que se mantiveram relativamente imutáveis ao longo do tempo, sendo ainda relacionadas às abordagens padronizadas.

4.2.1 Recrutamento e Seleção

As atividades desenvolvidas pelo o RH começam a partir do processo de seleção, para que se possa avaliar de que forma as pessoas possam contribuir dentro da empresa. Assim, é necessário que se construa procedimentos que possam de certa forma verificar como estas pessoas podem complementar o quadro de “funcionários” dentro da organização, respondendo ao que se espera delas.

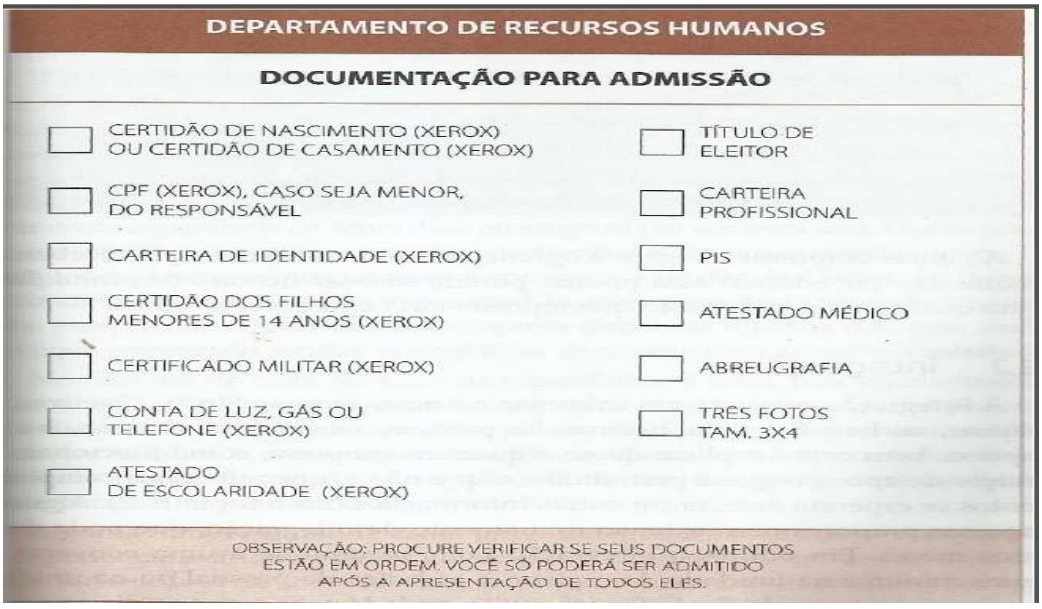
De acordo com Lacombe (2011) necessita-se então de procedimentos como:Recrutamento e Seleção. O Recrutamento é um processo que tem como objetivo buscar pessoas qualificadas, de entre os quais serão selecionados os futuros colaboradores da organização (MACEDO, 2010). A Seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente (LACOMBE, 2011).

Diante do contexto, percebe-se que os dois principais procedimentos para que se comesse a elaboração de um quadro de funcionários são o recrutamento e seleção, onde estes definem os critérios que constituem as necessidades da empresa, destacando os principais objetivos, pontos fortes que os candidatos apresentam de acordo com as características e habilidades que o candidato possui em relação ao cargo pretendido dentro da empresa.

4.2.2 Admissão

Após o termino dos processos de seleção, se iniciam procedimentos que irão caracterizar a admissão do candidato. Lacombe (2011) comenta que são exigidos tanto pela legislação como pela empresa um pedido de apresentação dos documentos necessários para que o candidato possa exercer o seu futuro cargo.

Figura 5 - Demonstrativo dos documentos necessários para admissão segundo Lacombe (2011).


DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DOCUMENTAÇÃO PARA ADMISSÃO

- ☐ CERTIDÃO DE NASCIMENTO (XEROX) OU CERTIDÃO DE CASAMENTO (XEROX)
- ☐ CPF (XEROX), CASO SEJA MENOR, DO RESPONSÁVEL
- ☐ CARTEIRA DE IDENTIDADE (XEROX)
- ☐ CERTIDÃO DOS FILHOS MENORES DE 14 ANOS (XEROX)
- ☐ CERTIFICADO MILITAR (XEROX)
- ☐ CONTA DE LUZ, GÁS OU TELEFONE (XEROX)
- ☐ ATESTADO DE ESCOLARIDADE (XEROX)
- ☐ TÍTULO DE ELEITOR
- ☐ CARTEIRA PROFISSIONAL
- ☐ PIS
- ☐ ATESTADO MÉDICO
- ☐ ABREUGRAFIA
- ☐ TRÊS FOTOS TAM. 3X4

OBSERVAÇÃO: PROCURE VERIFICAR SE SEUS DOCUMENTOS ESTÃO EM ORDEM. VOCÊ SÓ PODERÁ SER ADMITIDO APÓS A APRESENTAÇÃO DE TODOS ELES.

Fonte: Lacombe (2011).

4.2.3 Desligamento

A demissão de um empregado é uma das tarefas mais complexas dos administradores, especialmente quando se trata de um bom empregado que é demitido por motivos fora do seu controle (LACOMBE, 2011). Essa parte sem dúvidas é a que mais está ligada ao departamento de RH - ou pelo menos é que se imagina - quando se diz “passa no RH”, era o que se dizia antes da modernização desse setor.

Não necessariamente essa notícia do desligamento de um funcionário deve ser dirigida por apenas uma pessoa, embora o “chefe” tenha uma boa parcela nessa situação. O papel do RH é ser o intermediário no processo de decisão do desligamento.

O RH está envolvido direta ou indiretamente com o funcionamento de todas as áreas organizacionais, na medida em que atua como mediador entre os interesses dos profissionais e os da empresa. Diante dessa organização o papel da área de RH nas empresas vai muito mais além de somente entrevistar, selecionar, contratar e demitir colaboradores. O RH possui todas as orientações e métodos relacionados à administração de comportamentos dentro de uma organização.

5 O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO

A presente pesquisa é relevante para a área em estudo, pois objetiva analisar a necessidade de implantação da Administração de Recursos Humanos (ARH) na empresa Ghedini&Ghedini Ltda. Assim, o estudo realizado na empresa foi uma pesquisa descritiva utilizando uma abordagem qualitativa e quantitativa, com o intuito de obter informações sobre as atividades que seriam desenvolvidas pelo Departamento de Recursos Humanos indicando, neste contexto, as perspectivas ou inviabilidades da implantação desse departamento.

5.1 Descrição do *lócus* da pesquisa

De acordo com o IBGE (2010) o estado do Maranhão é formado por 217 municípios e tem como capital a cidade de São Luís. O estado possui uma área de 331.937,5 km2 e uma população de aproximadamente 6.574.789 habitantes. Sua densidade demográfica é de 19,81 habitantes/km2. No estado, o Produto Interno Bruto (PIB) é de 52,2 bilhões, o PIB Per Capita é de 7.852reais e da economia no total de 100%, apresenta a agropecuária com contribuição de 17,6%, a indústria 17,5% e os serviços 64,9%. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,639, considerado de baixo desenvolvimento.

O universo da pesquisa foi o município de Chapadinha localizado na região leste maranhense. Integra a Microrregião [1] do Baixo Parnaíba, com população estimada em 78.348 habitantes (IBGE, 2016), Produto Interno Bruto (PIB) de R$ 529.100 mil reais (IBGE, 2014) PIB per capita R$ de 7.335,32 reais (IBGE, 2014). A economia é baseada predominantemente no comércio e serviços, mas nos últimos anos há um avanço na plantação de soja e crescente ampliação dos plantios de eucaliptos.

Fundada em 1998, na cidade de Sarandi, no Rio Grande do Sul, a empresa Ghedini&Ghedini Ltda, iniciou no ramo de distribuição de bebidas. Em 2002

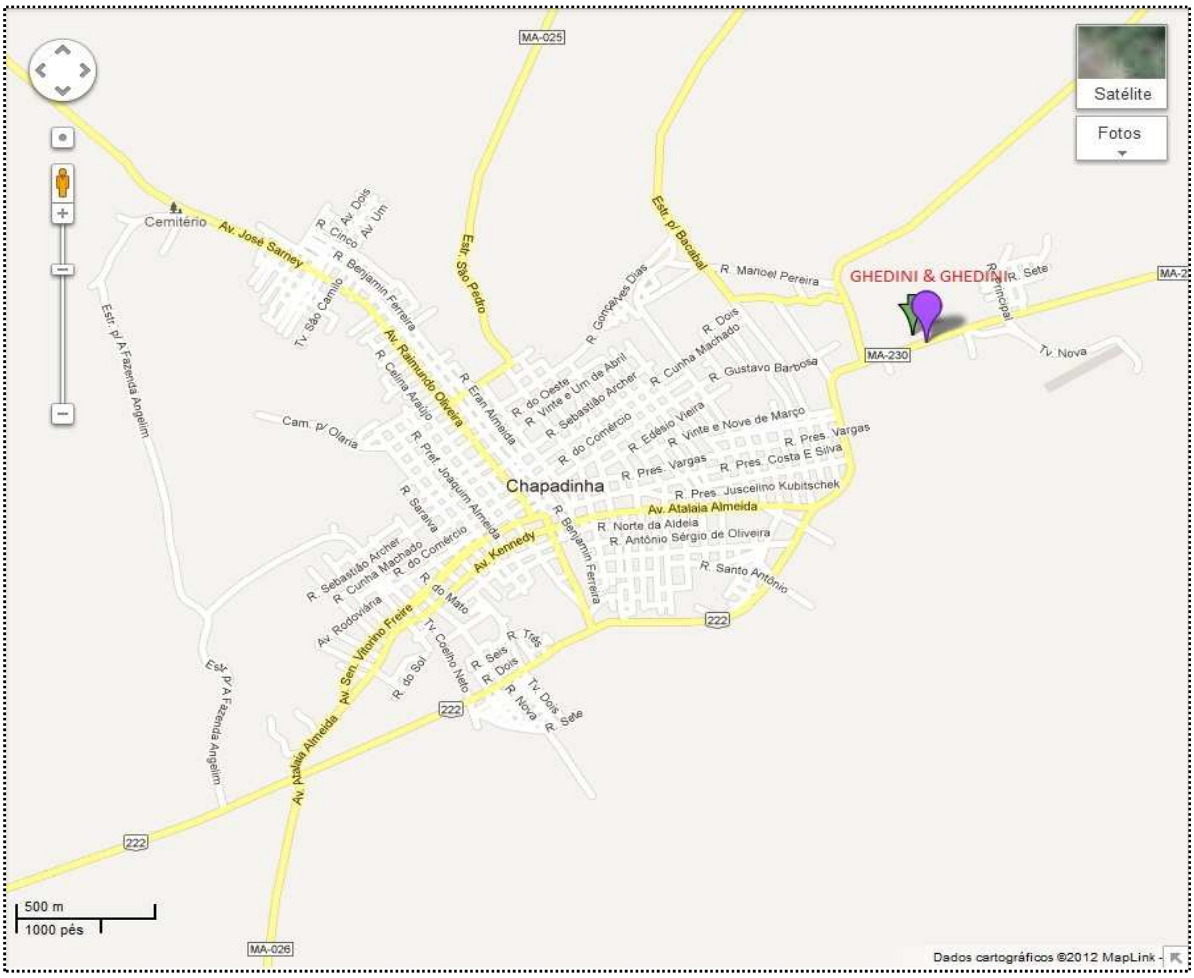
[1] Microrregião é de acordo com a Constituição Brasileira de 1988 (art. 25, §3°), um agrupamento de municípios limítrofes. Sua finalidade é integrar a organização, o planejamento e a execução de funções públicas de interesse comum, definidas por lei complementar estadual. Entretanto, raras são as microrregiões assim definidas. Consequentemente, o termo é muito mais conhecido em função de seu uso prático pelo IBGE que, para fins estatísticos e com base em similaridades econômicas e sociais, divide os diversos estados da federação brasileira em microrregiões.

alterou sua atividade para obras de terraplenagem, aproveitando o amplo desenvolvimento agrícola e industrial maranhense, a empresa decidiu abrir uma filial no estado do Maranhão no ano de 2006. É uma empresa privada de atividade na construção civil.

Na medida em que a organização crescia e se consolidava, ocorreu a mudança da matriz para o estado do Maranhão e a transferência da filial para o estado do Rio Grande do Sul. Em tempos atuais a empresa desenvolve atividades em todo o estado e ampliou seu campo de atuação para os estados vizinhos, como o Piauí e o Pará, empregando aproximadamente 40 pessoas diretamente e uma quantidade estimada de 90 pessoas indiretamente.

A empresa Ghedini&Ghedini Ltda está localizada na Rodovia MA 230, Km 0, nº 192, bairro Boa Vista, no município de Chapadinha, estado do Maranhão, CEP 65.500-000. A sede da empresa dispõe de uma área total de 4.500 m², sendo desta 900 m² para o setor operacional de manutenção de máquinas e equipamentos – oficina – e 120 m² destinados para o departamento administrativo, divido em recepção, escritórios da diretoria e gerência, almoxarifado e outros, ficando o restante da área distribuída entre o pátio, garagem e área de lazer.

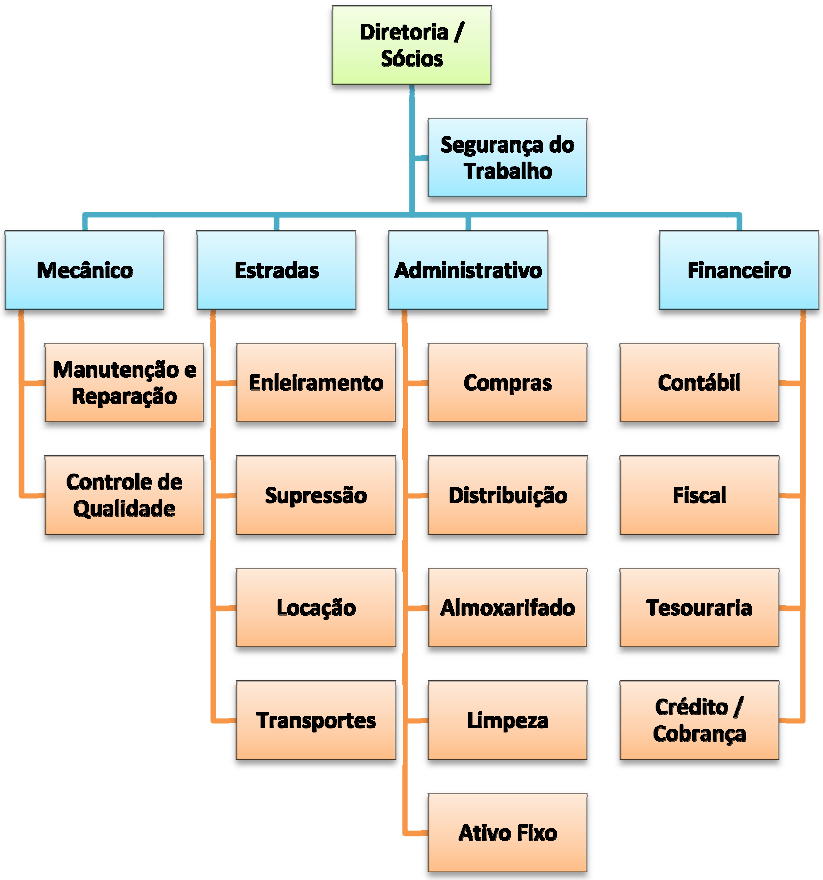
Imagem 1 - Localização da empresa Ghedini&Ghedini Ltda.



Fonte: Google Maps

Na sua organização, a empresa possui um quadro de funcionários com várias equipes de colaboradores, especializadas em manutenção e reparação de caminhões, máquinas agrícolas, implementos e de máquinas pesadas (tratores, retroescavadeiras, caçambas caminhões basculantes).

Imagem 2 - Organograma da empresa Ghedini&Ghedini Ltda.



5.2 Mercado de Atuação

Atualmente com a expansão de indústrias petrolíferas e de celulose no nordeste a demanda por serviços de terraplenagem encontra-se em grande impulsão.

Imagem 3 - Principais Clientes



6 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O método utilizado foi o estudo de caso que se refere ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado. (MARCONI; LAKATOS, 2011)

Para o gestor foi utilizado uma entrevista semiestruturada também chamada de assistemática, antropológica e livre - quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão. (MARCONI; LAKATOS, 2011)

O instrumento de pesquisa para os funcionários foi um questionário com questões fechadas, desenvolvido especialmente para a pesquisa, analisando os papéis e funções esperados para a área de RH em duas dimensões: a importância para o sucesso futuro da organização, e a capacidade atual, tendo em vista que o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. (LAKATOS, 2015)

6.1 Entrevista ao gestor: conhecendo a estrutura

Ao longo da história da humanidade a gestão se fez presente na vida das pessoas, tal situação se estende às organizações. Neste sentido, não se pode perder de vista que os funcionários são pessoas, que querem qualidade de vida, têm vínculos para além da organização e objetivos, nem sempre comuns aos da Empresa. Daí a relevância do Departamento de Recursos Humanos para gerir as demandas oriundas das relações que se estabelecem a partir da organização do trabalho contemplando os ideais internos e externos da Empresa.

Os papéis desempenhados pelo departamento de RH não são determinados *a priori* por uma "cultura" derivada da natureza das atividades. Assim os procedimentos e as práticas de RH tendem a ser mais adaptados a outros órgãos. Neste sentido, propôs-se ao Gestor da Empresa uma entrevista semiestruturada na prerrogativa de entender melhor sua gestão. A análise dos

dados primários revelam que não há o departamento de RH na empresa, como revela o depoimento abaixo:

> *"A empresa não tem departamento de Recursos Humanos".* (GESTOR DA EMPRESA GHEDINI&GHEDINI LTDA)

Conforme descrito no escopo do referido trabalho, nota-se que a empresa campo abre mão de um departamento que tem importância estratégica frente ao mercado, nas estruturas organizacionais contemporâneas, visto que, os recursos humanos (pessoas) são um dos principais ativos das empresas, portanto, recrutar, selecionar e reter os melhores talentos coloca as empresas em posição de vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

> "Uma vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja implementada simultaneamente pelos concorrentes de forma real ou potencial, e quando outra organização é incapaz de copiar os benefícios dessa vantagem" (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 136).

O departamento de RH é o elo de comunicação dos funcionários e a empresa é responsável por identificar as competências, habilidades, pontos fortes e fracos dos funcionários e criar meios como treinar, motivar, manter e alocar essa mão de obra no lugar mais adequado dentro das organizações.

Nesse sentido o gestor da empresa entende que há necessidade do Departamento de RH, como em sua resposta quanto ao questionamento sobre a implantação do RH:

> "*Sim, pois atualmente a empresa tem uma boa quantidade de funcionários que desempenham várias atividades diferentes".* (GESTOR DA EMPRESA GHEDINI&GHEDINI LTDA)

A compreensão do modo como se verificam as relações do trabalho deve passar, necessariamente, pelo conhecimento das formas utilizadas para organizar o sistema produtivo específico. É nesse contexto da situação do trabalho que se faz explícita a política de recursos humanos.

> "A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregado, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais." (CHIAVENATO, 1999a, p. 09)

Apesar de considerar que as estratégias e políticas de RH são essenciais para a empresa, o gestor da empresa apontou as deficiências que eles enfrentam por não ter o departamento de RH, o que impedem o pleno atendimento das necessidades das unidades de negócio e de suporte da empresa.

> "*Várias são as dificuldades encontradas por não ter o setor de RH na empresa, sendo que a primeira é a impossibilidade de assegurar que a missão organizacional da empresa seja alcançada, fato este devido à falta de orientação. Segunda dificuldade está relacionada a dificuldade em desenvolver os processos com eficiência e eficácia, visando garantir os resultados da empresa, além de não reter possíveis talentos, melhorar o clima organizacional, identificar oportunidades, entre outras*". (GESTOR DA EMPRESA GHEDINI&GHEDINI LTDA)

Nesse tópico o gestor faz uma excelente leitura da falta que o departamento de RH faz em sua organização, sendo o RH um departamento estratégico diretamente ligado a missão, visão, valores e políticas das organizações, ele deverá ter suas ações pautadas nessas premissas.

> "O RH deve oferecer ao seu cliente interno os melhores produtos e serviços, identificar necessidades, apresentar novas soluções, estreitar os canais de comunicação, melhorar a relação entre as partes, além de buscar ferramentas para evoluir e transformar a cultura organizacional de modo que possa agregar valor à empresa através das pessoas, aumentando a sua capacidade produtiva e geradora de resultado, obtendo maior motivação e assim, maior lucro, menor custo, maior qualidade, maior produtividade e satisfação do seu cliente externo". (BAZE, 2011, aceso: 11 nov 2016)

O recrutamento é uma atividade que envolve a exploração e a análise do mercado de trabalho tendo em vista a escolha de pessoas para a organização. Condizentes com a nova postura institucional, de valorização dos recursos humanos, o recrutamento e a seleção já devem encorajar e incentivar pessoas criativas e inovadoras para que se tornem forças na igualdade e na diversidade e, sobretudo, que saibam compartilhar.

Na empresa pesquisada, o gestor afirma que:

> *"O recrutamento de colaboradores em sua grande maioria é feito externamente através de curriculum vitae, anuncio em rádio, agências de recrutamento e a apresentação de candidatos por indicação de funcionários ou parceiros da organização".* (GESTOR DA EMPRESA GHEDINI&GHEDINI LTDA)

Observa-se que os meios de comunicação adotados para recrutamento na empresa campo são os mesmos adotados por grande parte das organizações, nesse caso destaca-se as agências de recrutamento como grande aliado nesse importante processo de captação de recurso para empresa, pois estas dispõem de profissionais, ferramentas e técnicas para fazer um bom recrutamento e seleção.

> "O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se, pois, de um sistema de informação que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego..." (CHIAVENATO, 2000, p. 57)

Da mesma importância do recrutamento, a seleção tem como objetivo escolher, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela empresa, “visando a manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal”. (CHIAVENATO, 1995)

Para Martins (2007):

> “A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessária uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal”. (MARTINS, acesso 21 out . 2016)

O profissional selecionado ao cargo deverá conter as competências e habilidades à investidura do cargo pré-estabelecido pela empresa. Portanto, fica evidente que a empresa campo leva em consideração tais pré-requisitos para seleção dos candidatos, como afirma o gestor da empresa Ghedini&Ghedini Ltda,quando considera que:

> *“O filtro da seleção de pessoas está baseado em característica experiência profissional, responsabilidade, atenção, conhecimento das tarefas e honestidade”. (*GESTOR DA EMPRESA GHEDINI&GHEDINI LTDA)

Após a admissão do novo membro deve-se iniciar o treinamento com a finalidade de promover a rápida adaptação do empregado às suas funções, transmitindo-lhes todas as informações a respeito do cargo. Torna-se necessário desenvolver as habilidades do indivíduo com o objetivo de se obter o maior rendimento no menor tempo possível, possibilitando sua integração ao grupo de maneira mais rápida e amena.

O treinamento do novo empregado tem como tarefa básica adequar o conhecimento e as habilidades do profissional às necessidades da empresa, buscando familiarizá-lo com a cultura organizacional e os processos desenvolvidos.

Nessa fase torna-se imprescindível tentar identificar, da maneira mais precisa possível, o conhecimento, as habilidades e as atitudes para diagnosticar a situação atual e definir a situação desejada, ou seja, a meta que se deseja alcançar. Segundo Dutra (2009), o desenvolvimento da organização está diretamente ligado a capacidade de desenvolver e ser desenvolvidas por pessoas. Contudo, o entrevistado afirma que na empresa Ghedini&Ghedini Ltda:

> *“Não existe ações para qualificação, devido à ausência de um departamento apropriado para trabalhar diretamente com os funcionários”.* (GESTOR DA EMPRESA GHEDINI&GHEDINI LTDA)

A falta de um departamento apropriado citado pelo gestor caberia muito bem ao RH, pois esse tem a função de mapear as dificuldades encontradas pelos funcionários no exercício de suas funções, a fim de criar meios de treiná-los e desenvolve-los para que executem suas tarefas com segurança e produtividade.

Portanto, treinamento é o aperfeiçoamento do desempenho, capacitação dos funcionários para inovações tecnológicas, para as mudanças constantes do mercado sendo realizado sempre que houver a necessidade de melhoria para o funcionário e para a organização.

O conhecimento que as pessoas que trabalham nas organizações possuem, representa um ativo. Esse conhecimento é subjetivo, é invisível, mas está presente e é o agente que move varias mudanças, porém não vem, ainda, sendo contabilizado e reconhecido pelas organizações. Essas análises reforçam a ideia de que investimentos em conhecimento representam verdadeiros ativos e devem ser expostos nas demonstrações contábeis das organizações, apropriadamente, como ativos geradores de futuros fluxos de caixa.

É comum nas organizações que não há o Departamento de RH a contabilidade acumular atividades tais como contratações, folhas de pagamento, férias, rescisões etc. e as negociações sindicais ficarem a cargo da gerência/diretoria.

> *“A atualização e controle referente aos direitos obtidos pelos funcionários, ficam divididas entre a contabilidade e o setor de gerência da empresa”.* (GESTOR DA EMPRESA GHEDINI&GHEDINI LTDA)

O problema do acumulo de funções é sobrecarga e falta de foco nas atividades que competem a esses setores. A falta de um especialista em lidar com tais atividades pode acarretar em erros por desconhecimento da legislação ocasionando transtornos judiciais a organização.

Nota-se que a implantação do departamento de RH seria um importante aliado no planejamento estratégico da empresa assim como no seu desenvolvimento sustentável e o aumento competitivo da organização.

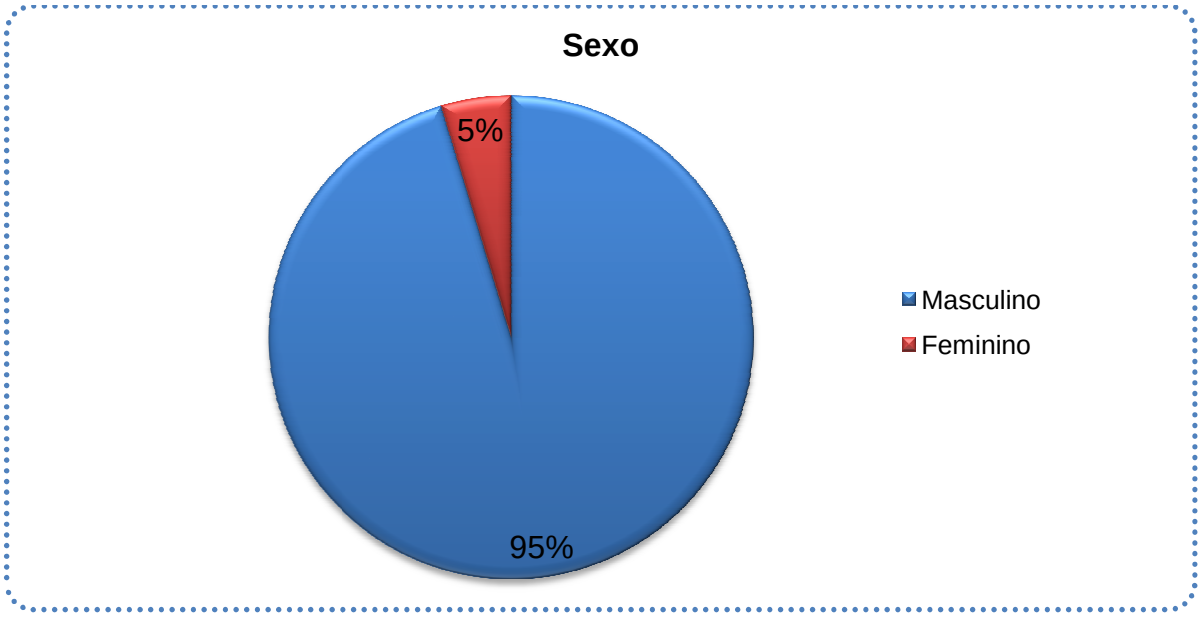
> *“Desenvolvimento e crescimento do potencial dos funcionários, assegura a aplicação dos recursos financeiros, matérias e tecnológicos da empresa com eficiência, aumento da competitividade junto ao mercado de trabalho evitando falhas no relacionamento e mantendo os funcionários, orientar os colaboradores a trabalharem com impulsão única de alcançar os objetivos e realizar a missão da organização, melhorias na motivação, organização e treinamento dos funcionários, controlar adequadamente os direitos e deveres como as obrigações e recompensas dos envolvidos na relação de trabalho”.* (GESTOR DA EMPRESA GHEDINI&GHEDINI LTDA)

O departamento de RH tem um papel fundamental nas empresas, desde o desenho até a implementação das estratégias. Contratar pessoas certas, para o lugar certo, criar uma atmosfera estimulante e administrar as complexas relações entre as pessoas são atribuições básicas do RH.

6.2 Perfil dos sujeitos

Para compreender o estudo em evidência, inicia-se a apresentação dos resultados com o perfil dos sujeitos participantes do processo de coleta de dados por meio da aplicação de questionários para 43 funcionários.

Gráfico 1 – Configuração dos funcionários (gênero sexual)

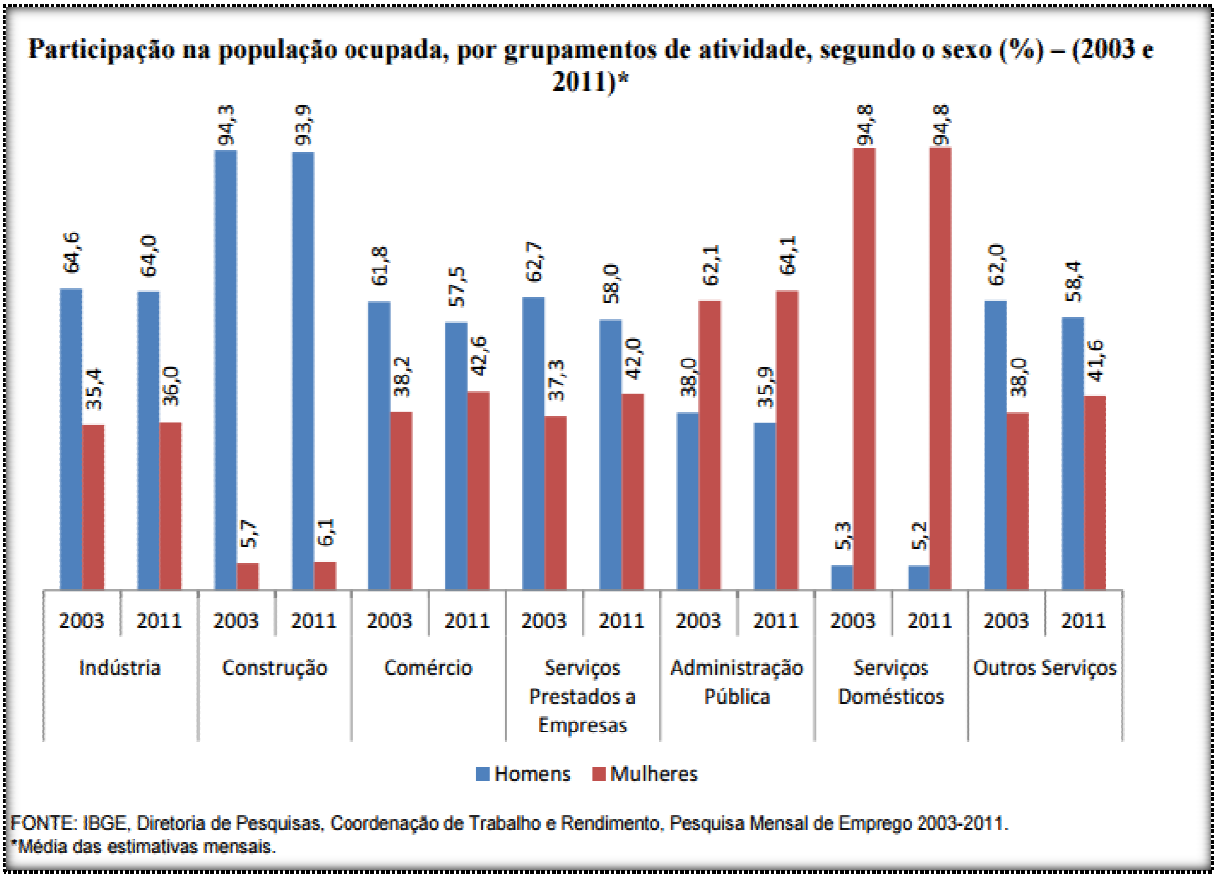


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Seguindo uma tendência da atividade na qual a empresa está inserida, a maioria dos funcionários é do sexo masculino, como observado na Pesquisa Mensal de Emprego (PME) do IBGE do qual mostra a predominância do sexo masculino na construção civil é em média 90% a 100% para o sexo masculino e 0,01 a 10% para o sexo feminino (IBGE, 2011).

Nesse sentido, o perfil funcional da Ghedini&Ghedini Ltda. coaduna com o cenário nacional apontado pelo IBGE no que se refere à participação da população por agrupamento de atividade segundo o sexo, como demonstra a figura a seguir:

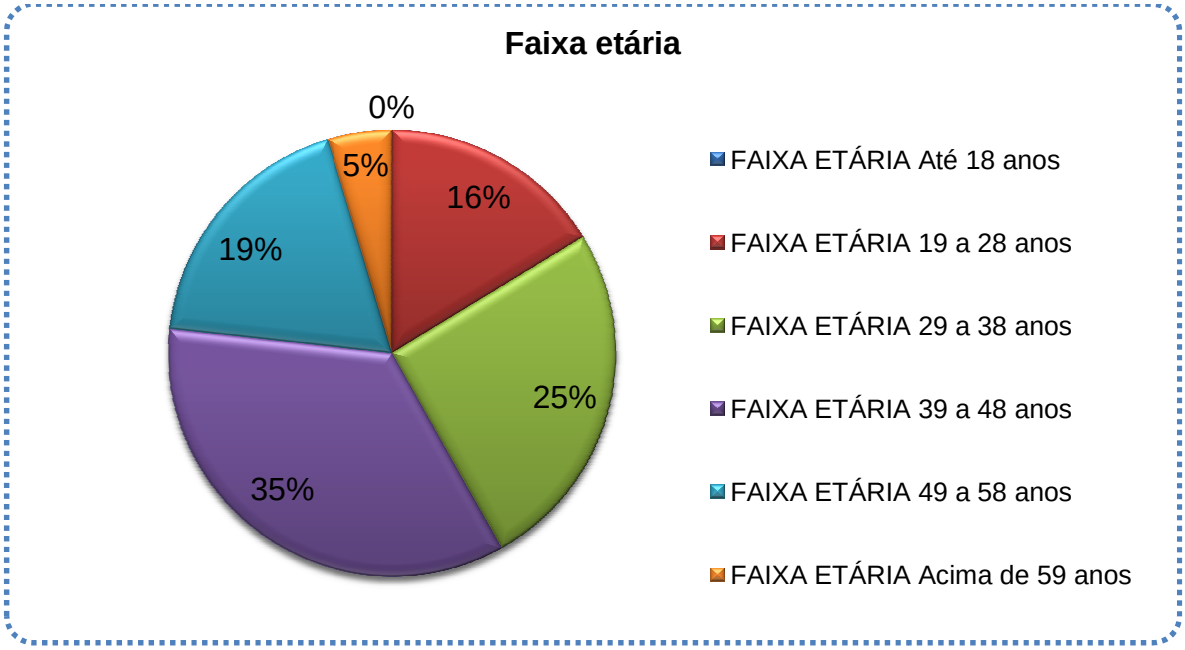
Figura 6 – Índice nacional de participação da população por agrupamento de atividade, segundo o sexo.



Fonte: (IBGE, 2011)

Ainda sobre os funcionários, como pode ser observado abaixo, a maioria deles, 35% tem entre 39 a 48 anos e 25% entre 29 a 38 anos, percentual que confirma os índices nacionais visto que segundo o IBGE (2011), 60,46% estão na faixa etária entre os 29 e 49 anos e 52,25% dos trabalhadores da construção civil estão nessa mesma faixa etária. (CIOCCHI, 2003).

Gráfico 2 – Faixa etária dos funcionários da empresa Ghedini&Ghedini Ltda.



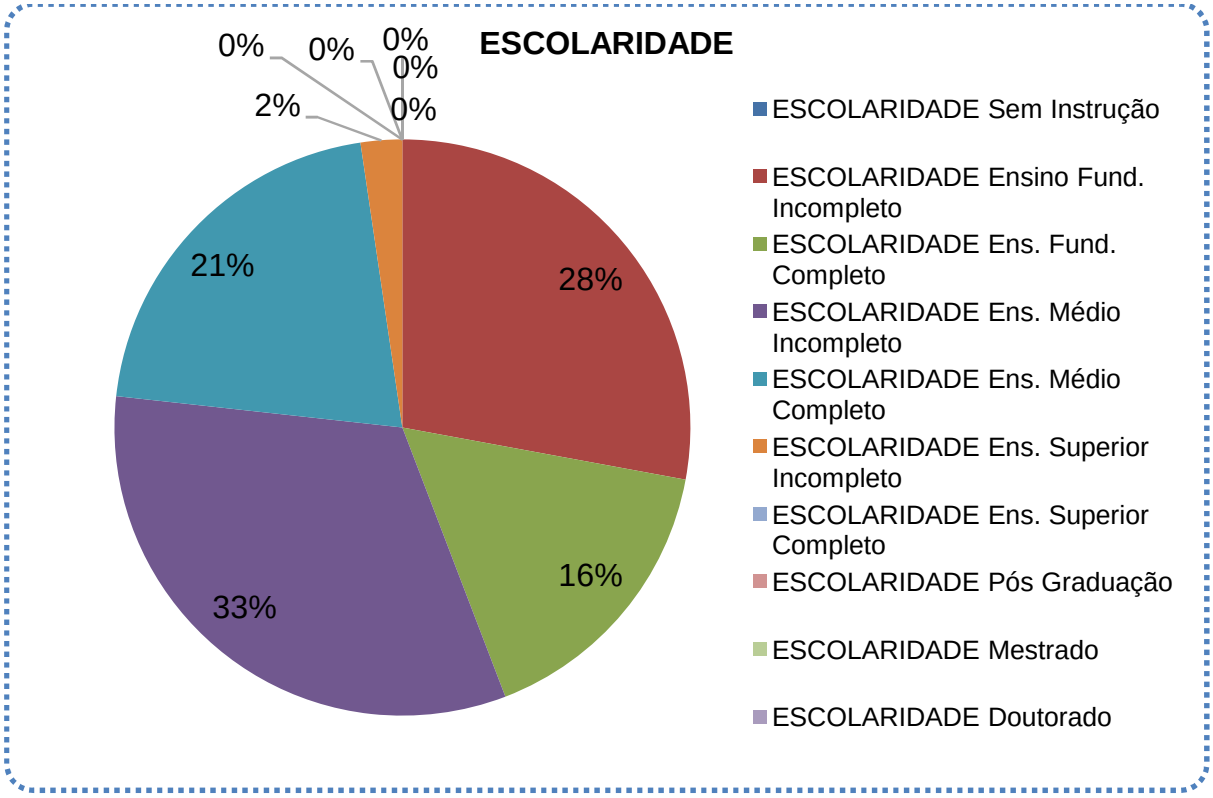
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No Brasil uma grande parcela de trabalhadores são analfabetos funcionais, além do alto número que não chegaram a concluir o ensino médio, conforme Ciocchi (2003).

> Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), mais de 33% dos trabalhadores registrados na construção civil são analfabetos funcionais. Segundo os dados brasileiros da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2001) elaborada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) na região Nordeste o índice de analfabetismo na construção chega a 4,16% do total dos trabalhadores e ainda 60,12% destes cursaram somente entre a 4ª série incompleta e a 8ª série completa. (CIOCCHI, 2003, acesso 22 nov 2016)

No *lócus* desta pesquisa também não é diferente, a partir dos dados coletados e apresentados no gráfico 3 observou-se que 28% dos entrevistados não possuem o ensino fundamental completo e 76,74% não possuem o ensino médio completo.

Gráfico 3 – Nível de Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os sujeitos entrevistados apresentam um perfil que não é característico apenas de Chapadinha-MA, mas conforme apresentado acima está presente no cenário estadual, nacional e até internacional. Assim, as empresas como espaços abertos devem,

> "[...] interagir com seus ambientes no sentido de localizar e obter entradas e insumos na forma de materiais, créditos, energia, informação e, principalmente, talentos a fim de garantir um suprimento adequado de recursos e competências necessários à sua competitividade e sustentabilidade". (CHIAVENATO, 2009c, p. 15)

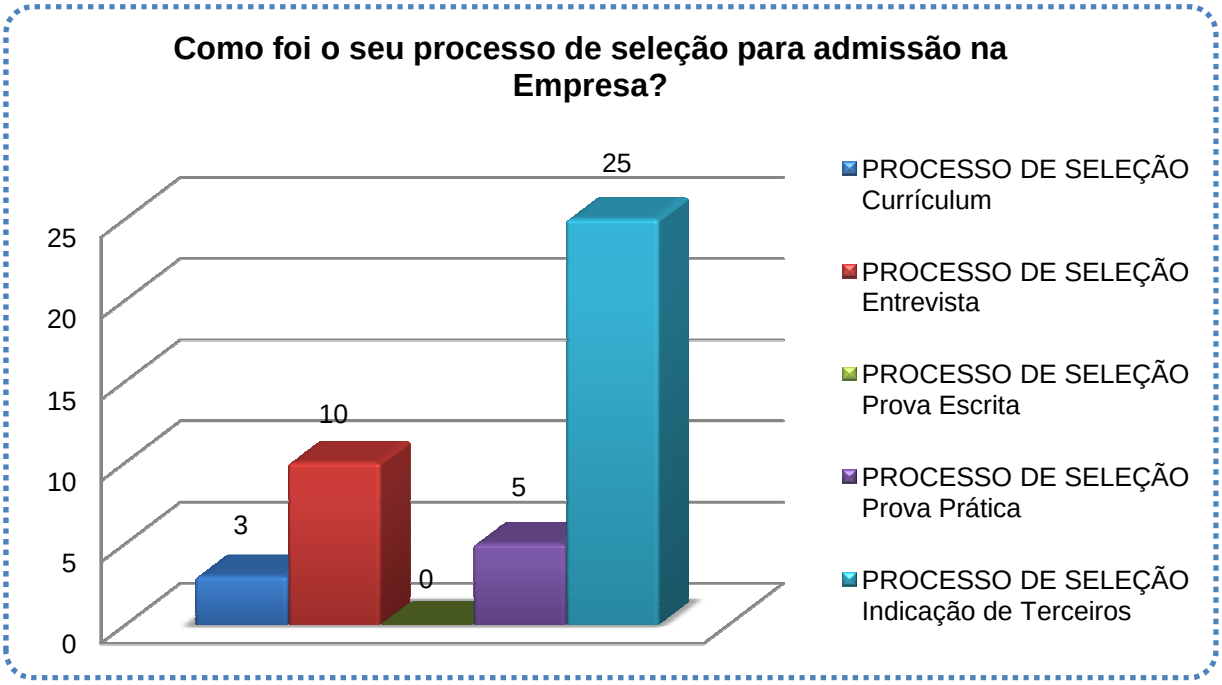
Cabe ressaltar que o capital humano é a vantagem competitiva mais crucial na era do conhecimento na qual se vive, pois ao melhorar seu relacionamento com as pessoas, a empresa se beneficia em termos financeiros. Para a isso, a empresa pode recompensar seus funcionários com alguns benefícios financeiros ou bônus pela formação (HARVARD BUSINESS SCHOOL, 2007).

Outrora, baseado em pesquisas e intervenções para atingir os objetivos imediatos em relação a funcionários, o recrutamento é fundamental, pois é idealizado para abranger as necessidades das organizações. Neste sentido destaca-se que

> “O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos das organizações. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer á organização um número suficiente de pessoas necessárias á consecução dos seus objetivos imediatos de atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. (CHIAVENATO, 2006, p.166)

Como mostra o gráfico 4, 58,13% dos funcionários foram selecionados por indicação de terceiros não havendo uma padronização no processo de recrutamento e seleção. Entretanto, Gil (2011) esclarece que “[...] as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações” (GIL, 2011, p. 91). Destaca ainda: “[...] devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente” (GIL, 2011, p. 91)

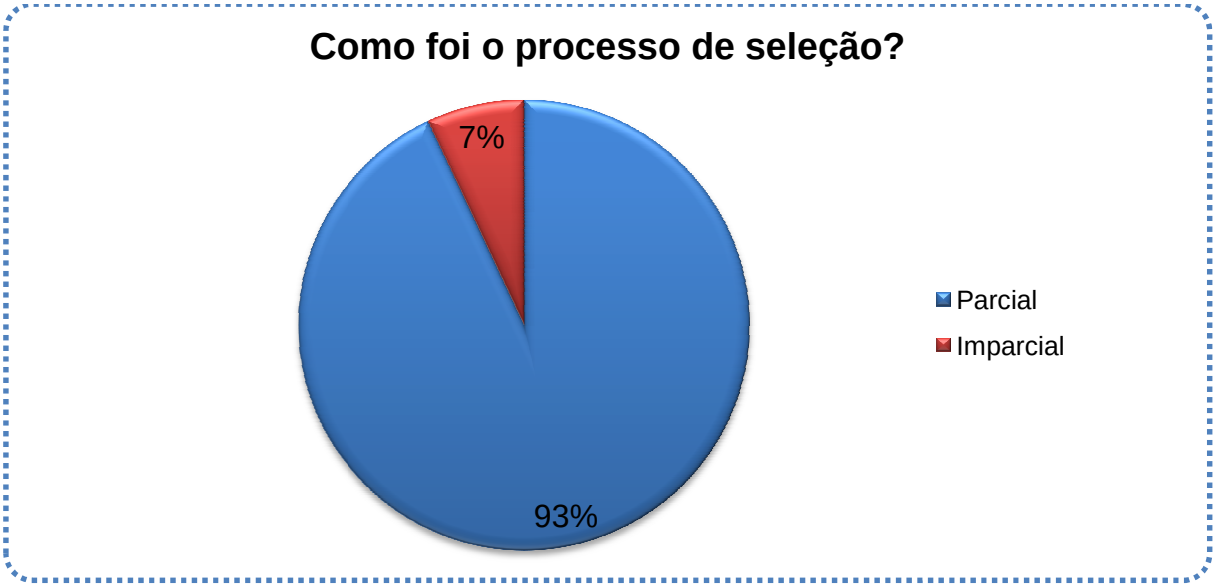
Gráfico 4 – Recrutamento e seleção



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A partir da análise do gráfico 4, observa-se que o recrutamento e seleção é feita por motivos pré-definidos, como mérito e competência técnica, não em preferências pessoais. A trajetória dos funcionários, desde a seleção até a promoção, é baseada em critérios válidos para toda a organização, são critérios estabelecidos preliminarmente como curriculum 25%, entrevista 10%, prova prática 5% e indicação de terceiros 3%.

Gráfico 5 – Critério de seleção



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A partir do gráfico 5, observa-se que para 93% dos entrevistados o critério de seleção da empresa é parcial, podendo ocasionar descontentamento nos processos de seleção interno e falta de credibilidade no processo de seleção perante o mercado.

Neste sentido, Chiavenatto (2002) ao listar uma das características da burocracia *Competência técnica e meritocracia* enfatiza:

> "A burocracia é uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais. A seleção, a admissão, a transferência e a promoção dos funcionários são baseadas em critérios de avaliação e classificação válidos para toda a organização e não em critérios particulares e arbitrários. Esses critérios universais são racionais e levam em conta a competência, o mérito e a capacidade do funcionário em relação ao cargo. Daí a necessidade de exames, concursos, testes e títulos para admissão e promoção dos funcionários". (CHIAVENATTO , 2002, p. 24)

As relações trabalhistas são compostas por direitos e deveres dos funcionários e são regidas por leis, contratos e ou regulamentos. Tais formalidades são necessárias para resguardar às partes envolvidas, empregador e empregado. Assim, nota-se como demonstra o gráfico 6 que 100% dos entrevistados estão cientes dos seus direitos e deveres na organização.

Gráfico 6 – Direito e deveres dos funcionários.



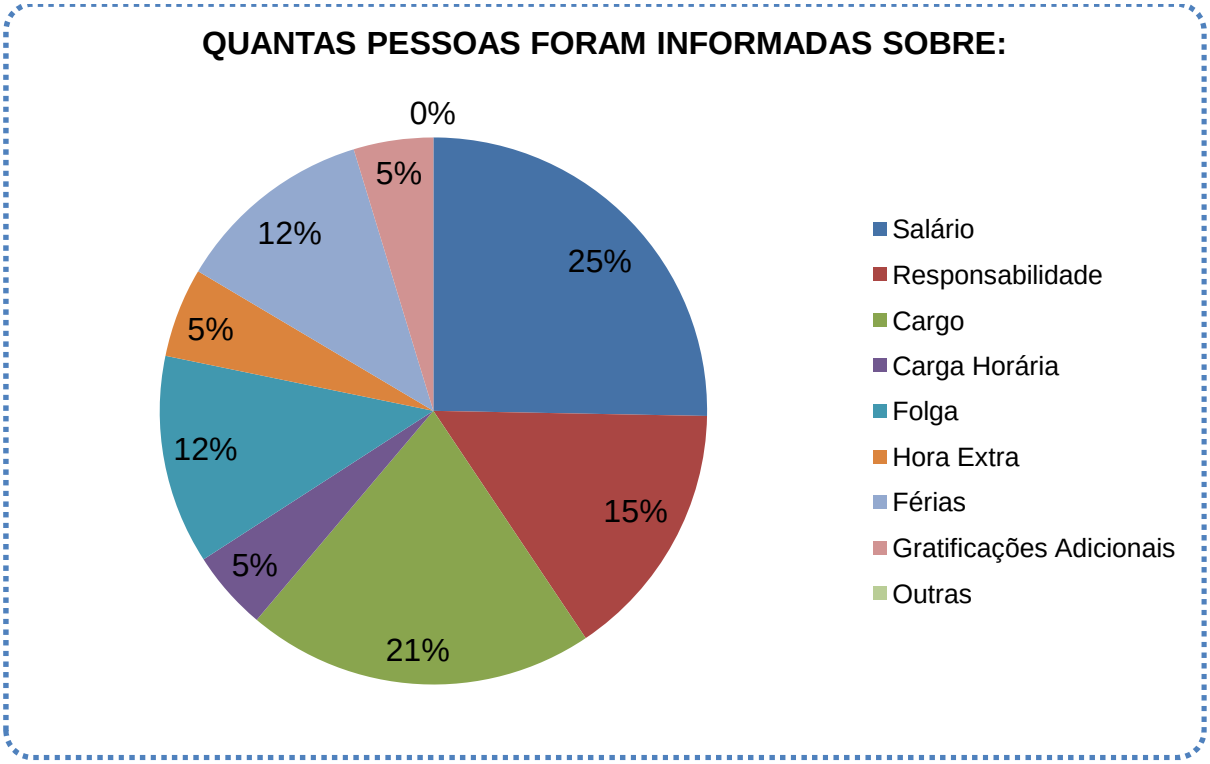
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Ainda sobre direitos e deveres, percebe-se que há uma contradição com a pergunta anterior, pois 100% dos entrevistados informaram ter conhecimento dos seus direitos e deveres, porém quando estes são especificados, os funcionários não conhecem em sua totalidade, como se pode notar no gráfico 7 que somente 5% dos entrevistados afirmam terem sido informados sobre sua carga horária de trabalho, gratificações adicionais e horas extras, por exemplo.

> O princípio da igualdade interdita tratamento desuniforme às pessoas. Sem embargos, consoante se observou o próprio da lei, sua função precípua, reside exata e precisamente em dispensar tratamentos desiguais. Isto é, as normas legais nada mais fazem que discriminar situações, à moda que as pessoas compreendidas em umas ou em outras vêm a ser colhidas por regimes diferentes. Donde, a algumas são deferidos determinados direitos e obrigações que assistem a outras, por abrigadas e diversa categoria, regulada por diferente plexo de obrigações e direitos. (MELLO, 2001, p. 12)

Considerando o contexto socioeconômico e histórico do trabalho no Brasil, o modelo industrial gerou a estrutura atual e sua normatização. Esta é realizada pelo Estado, que regula as relações sociais, evitando que essas relações sejam conflituosas.

Gráfico 7 – Informações sobre direitos trabalhistas



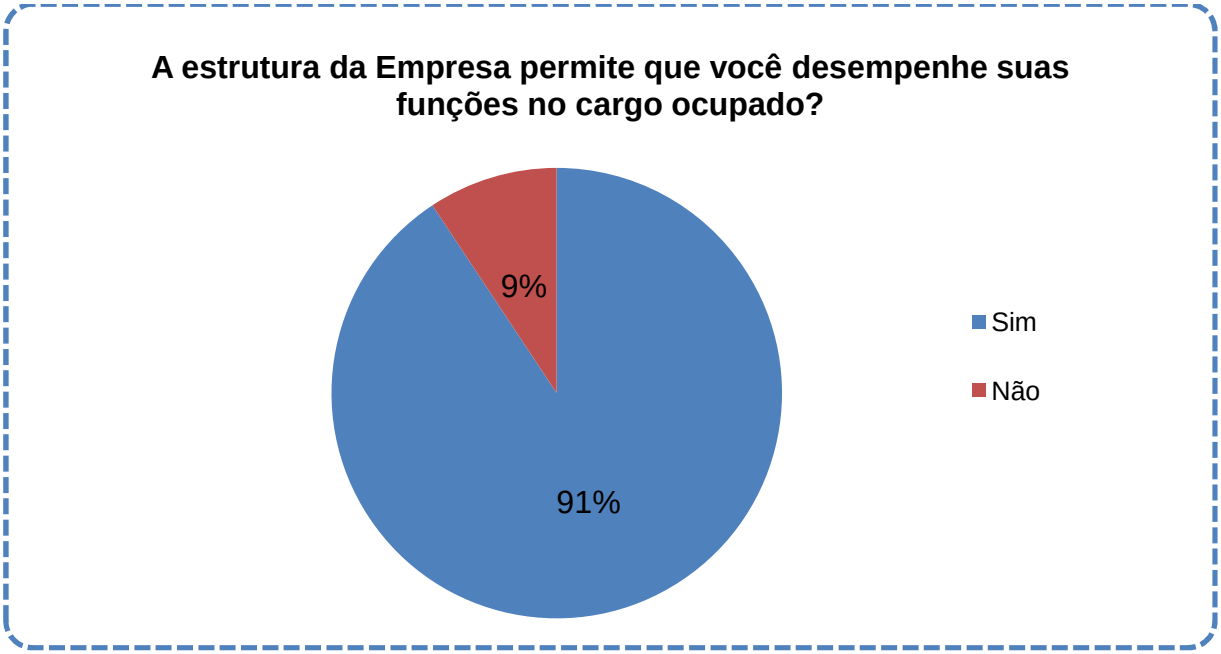
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para a eficácia e eficiência na execução das tarefas os funcionários deverão estar munidos de estrutura satisfatória para realização das suas atividades laborais, no que tange ao espaço físico, ventilação, ferramentas adequadas, equipamentos de proteção individuas, EPIs, entre outros. É dever do empregador proporcionar tais condições estruturais afim de que os funcionários executem seu trabalho de forma á alcançar os objetos propostos pela organização.

> "[...] o espaço físico e as condições dos ambientes (salubridade, iluminação, ventilação, ruídos, vibrações e etc.) são fatores que interferem no rendimento do trabalho e na qualidade de vida do trabalhador de forma direta, provocando reações fisiológicas prejudiciais ao organismo, aumento do estresse e perda de produtividade". (IDA 2005, apud SILVA E FERREIRA, 2010, p.4)

Fatores ambientais dos locais de trabalho influenciam diretamente na qualidade de trabalho e de vida dos funcionários, podendo ser extremamente benéficos ou prejudiciais. Assim, de acordo com o gráfico 8, para 91% dos entrevistados as condições estruturais da organização são adequadas para realização de suas tarefas.

Gráfico 8 – Estrutura do local de trabalho.



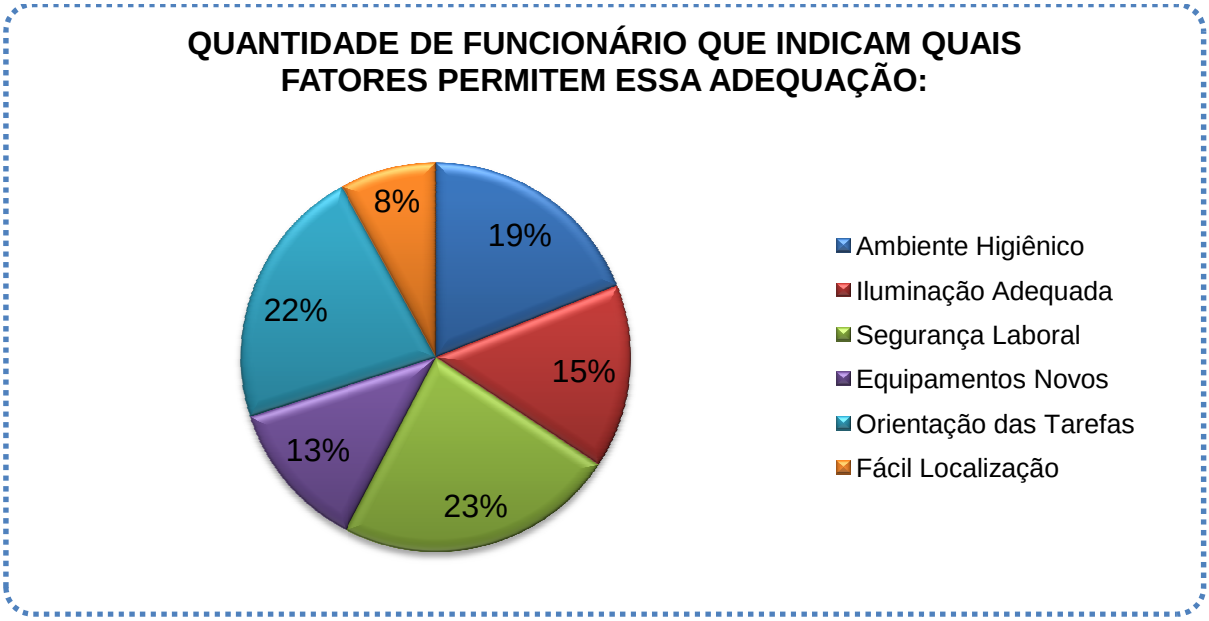
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Carvalho (1997, p. 313) afirma que a segurança no trabalho, como meio de precaução de acidentes no empreendimento, deve ser considerada como um dos fatores imprescindíveis para o alcance da produtividade. Seu propósito, conforme Araújo (2010) é a de manter e assegurar que a estrutura organizacional e os procedimentos realizados durante a jornada de trabalho estejam certos, isto é, proporcionar que os indivíduos se encontrem em um ambiente com condições favoráveis.

A segurança no trabalho é fundamental para a produtividade dos funcionários, pois assegura que eles estejam em condições favoráveis para realizar as atividades adequadas.

Pode-se perceber através do gráfico 9 que a organização tem se preocupado com a segurança e saúde dos seus funcionários sendo que com exceção da localização todos os outros dados são bem vistos pelos entrevistados.

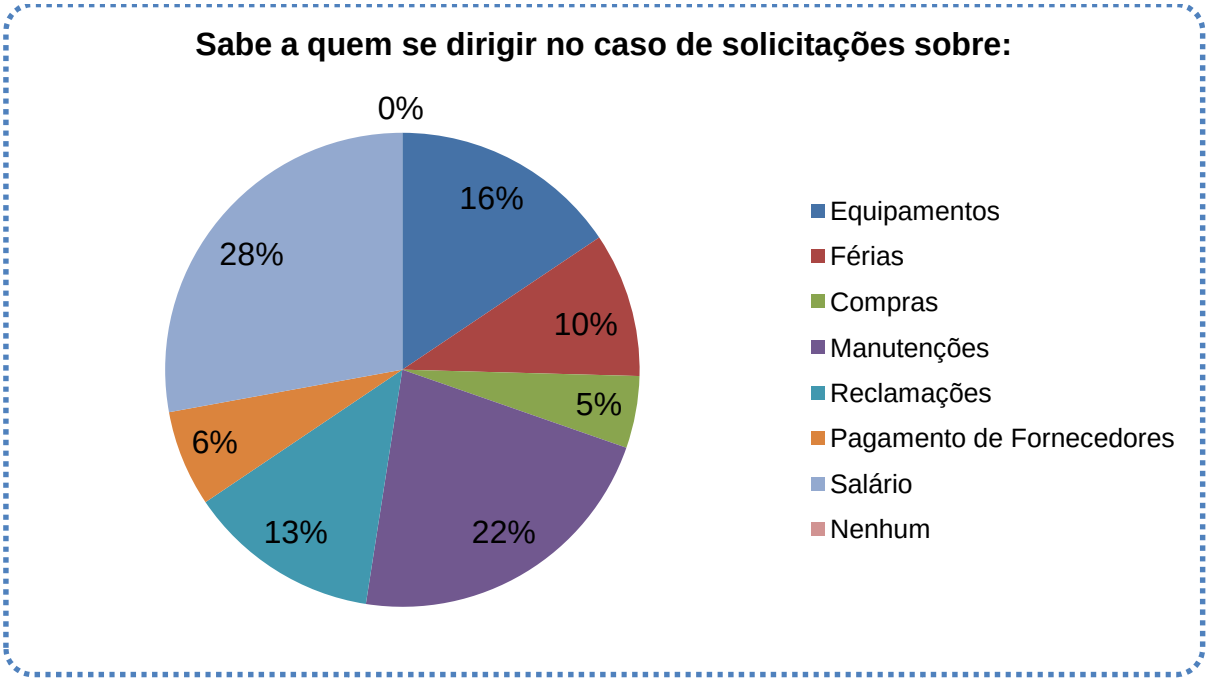
Gráfico 9 – Áreas estruturais da Empresa que permitem bom desempenho do cargo/função.



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Como um canal aberto de comunicação entre o funcionário e a alta administração da organização nota-seno gráfico 10 a falta que faz o departamento de recursos humanos na organização. Somente 10% dos entrevistados sabem a quem se dirigir quanto as suas férias.

Gráfico 10 – A quem se dirigir para informações a empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os relacionamentos na empresa são de suma importância para o ganho de produtividade da organização a forma que as lideranças se relacionam com os seus liderados faz a diferença no alcance de objetivos da organização. Muito se fomenta o trabalho em equipe como umas das premissas comportamentais do ser humano, assim no gráfico 11 nota-se que a organização tem um nível elevado de satisfação na forma que se relacionam.

Gráfico 11 – Satisfação de relacionamento com a empresa

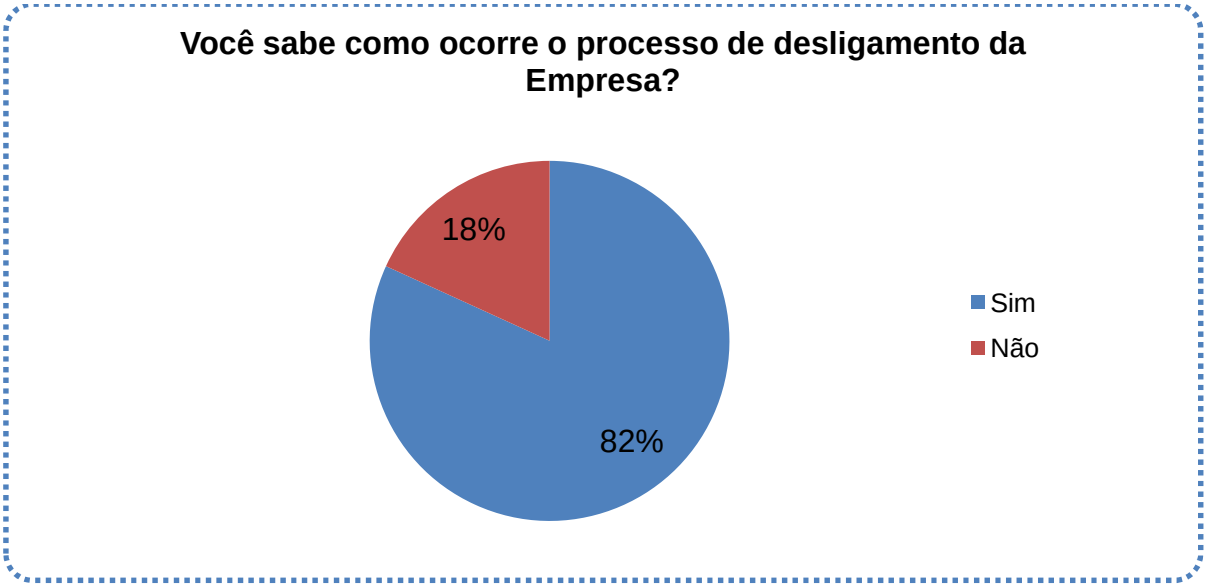


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O clima de organização está ligado ao grau de motivação dos participantes. Quando está em alta, o clima motivacional se eleva e se traduz em melhores relações entre os membros. Todavia, quando está baixa, o clima organizacional tende a abaixar-se, situação caracterizada por sentimentos e comportamentos considerados negativos. (CHIAVENATO, 2004)

Conforme o gráfico 12, 82% dos funcionários informaram que sabem como funciona o processo de desligamento da empresa. Essa é a fase mais delicada da relação empresa e empregado e deve ser feita da forma mais clara e menos traumática possível.

Gráfico 12 – Sabe como ocorre o processo de desligamento da Empresa?



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

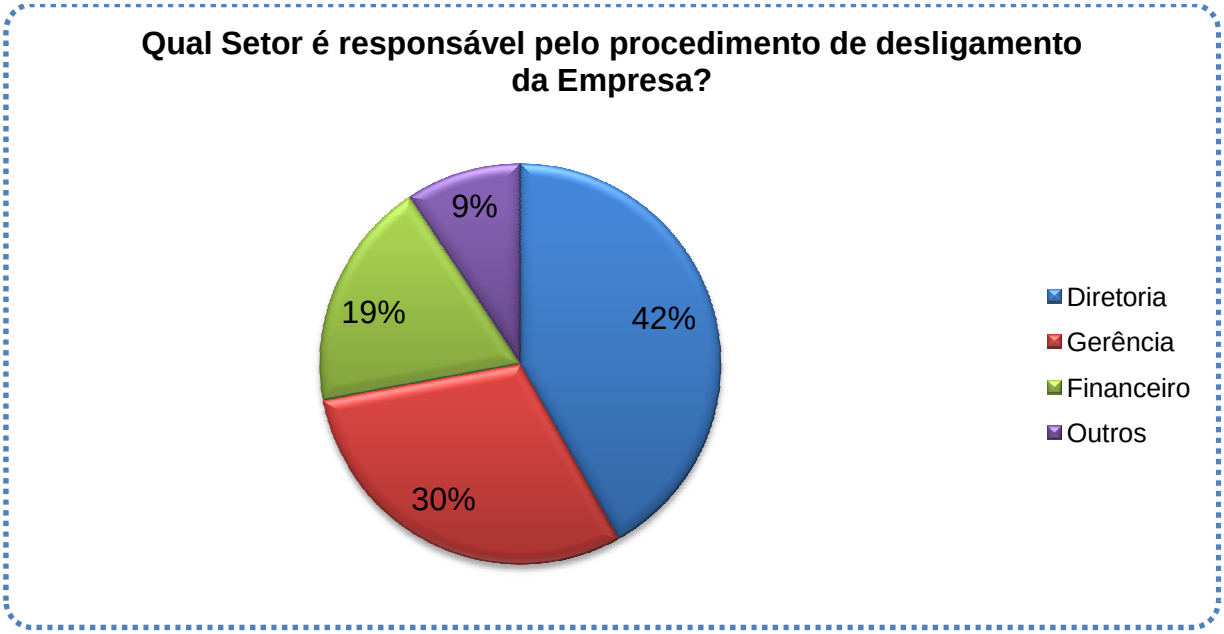
Desligamentos são necessários, porem devem ser feitos com cuidado e com procedimentos para minimizar os danos da demissão.

> "Os desligamentos de pessoas por iniciativa da organização precisam ser implementados com cuidado e carinho, principalmente quando envolvem um volume maior de pessoas, como nos casos de redução de pessoal decorrentes de várias causas; [...] Em geral, as organizações adotam alguns procedimentos para minorar os efeitos da demissão, como a política de demissão seletiva, o outplacement[2] e o plano de demissão voluntária". (CHIAVENATO, 2004, p.374)

Para estes 82% dos entrevistados os setores competentes para desligamento são à direção e gerência. O desligamento deverá ser efetuado pelo gestor imediato, nos planos de desenvolvimento de liderança deverá ser abordado o tema, pois essa é umas das competências dos gestores. Cabe ao RH minimizar os efeitos negativos desse desligamento tanto para a empresa quanto para o funcionário, para tanto as empresas vem utilizando de algumas ferramentas, como manutenção de alguns benefícios por prazo determinado exemplo plano de saúde, odontológico, capacitação do recurso para que esse consiga se recolocar no mercado de trabalho, etc.

[2]Outplacement é uma solução profissional, elaborada com o objetivo de conduzir com dignidade e respeito os processos de demissão nas companhias. É um sistema de ganha-ganha, que busca o benefício de todos os envolvidos (WIKIPÉDIA, 2012).

Gráfico 13 – Qual Setor é responsável pelo procedimento de desligamento da Empresa?



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Diante das bruscas mudanças ocorridas no departamento de RH, busca-se analisar de maneira mais prática, o desenvolvimento e a rotina desse departamento. Assim, presume-se que a implantação da área de Recursos Humanos dentro de uma empresa é muito importante, pois, fica mais fácil planejar, controlar e manter o processo de gestão de pessoas com qualidade. Essa pesquisa tem como tema a implantação do Departamento de Recursos Humanos dentro da organização de uma empresa. Em análise relacionada ao tema,

7 CONCLUSÃO

No decorrer da elaboração do presente estudo constatou-se a importância do departamento de recursos humanos para as organizações visto que esse deixa de ser um setor estritamente operacional e passar a ser um setor estratégico das organizações.

Na nova concepção do departamento de recursos humanos é o provedor de processos pré-estabelecidos no recrutamento, seleção, treinamento, motivação e retenção de recursos humanos, tornando a esses processos mais assertivos e dando uma vantagem competitiva à organização. Portanto, recomenda-se que a empresa campo inclua na sua estrutura organizacional o departamento de recursos humanos, pois este se constitui como imprescindível para a sustentabilidade e posicionamento estratégico da empresa perante os seus concorrentes.

Percebe-se, nas respostas dadas pelos funcionários que não há um alinhamento quanto às atividades que seriam estritamente de competência do departamento de recursos humanos. Como por exemplo, no processo de seleção para maioria dos entrevistados não há o sentimento de equidade no referido processo podendo acarretar descontentamento, desmotivação e queda de produtividade dos funcionários.

Para tanto é preciso contratar um profissional capacitado e/ou capacitar alguém do funcional da empresa para área de recursos humanos para além de executar as atividades rotineiras do departamento de pessoal, como dito Na presente pesquisa, elaborar os perfis dos cargos, criar uma politica de cargos e salários, elaborar programas de treinamento, elaborar programas de incentivos aos colaboradores, criar um programa de lideranças, fazer avaliações rotineiras de todos colaboradores da organização.

Dessa forma a empresa estará utilizando o RH como um ativo estratégico da organização posicionando sua força produtiva com os objetivos estratégicos.

REFERENCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de, e GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas.** Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

BAZE, Frank. **A importância do RH como diferencial competitivo para as organizações contemporâneas.** 2011. Disponível em: http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-do-rh-como-diferencial-competitivo-para-as-organizacoes-contemporaneas/42939/. Acesso em 11 novembro 2016

BERENGUER, M. A. L. **Administração de recursos humanos na pequena empresa.** Revista SymposiuM Ciências, Humanidades e Letras, ano 7 nº 1 janeiro-junho, pág. 43-53, 2003.

BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena (coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002. v.1, p.59-84.

BRIDLE, P. HR should be buried and then given a seat on the board. Human **Resource Management International Digest**, v. 18, n. 1, 2010, p. 5-7.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luíz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. v.1, 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997 (biblioteca pioneira de administração e negócios)

CIOCCHI, Luiz. **Carreira**: que é o operário da construção. Revistatéchne, edição 77-agosto/ 2003. Disponível em http://techne.pini.com.br/engenharia-civil/77/artigo287267-1.aspx. Acesso 30 novembro 2016

CHIAVENATO, Idalberto**. Como agregar talentos à empresa:** Planejamento, Recrutamento e seleção de Pessoal. São Paulo: Atlas, 1999.
_____. **Recursos Humanos.** 7º ed. São Paulo: Atlas, 2002.
_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
_____. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.
_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.
_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**/ Idalberto Chiavenato. – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 6ª reimpressão, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCESCHINI, Carolina. **A Implantação do Setor de Recursos Humanos em uma Pequena Empresa**. (Monografia – FURG), pág. 23. Porto Alegre – RS. 2013.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização***.* São Paulo: Gente, p. 11-34, 2002.

FURTADO, C**. Formação econômica do brasil.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**/Antônio Carlos Gil. – 1. Ed. – 11. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. **Mantendo os talentos da sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2007.

IIDA, Itiro. **Ergonomia:** projeto e produção. São Paulo: Edgar Blucher, 2005

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** Maria de Andrade Marconi. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2007.
_____. **Recursos Humanos:** princípios e tendências/Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilborn. – 2.ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

MACÊDO, K. B. **O trabalho de quem faz arte e diverte os outros**. Goiânia: Editora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
_____. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**. Disponível em http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf. Acesso em: 21 outubro 2016

MELLO, Celso Antônio Bandeira de**. O conteúdo jurídico do princípio da igualdade.** 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2001, p. 12.

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

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Pirâmide de Maslow**. Disponível em: http://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html Acesso em: 28 outubro 2016

SEVERINO**,** Antônio Joaquim**. Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUSA, A. P. C. **As práticas de gestão de pessoas, processos, atividades e controles no departamento de recursos humanos: estudo de caso da empresa REASON TECNOLOGIA S.A.** (Monografia- UFSC) Florianópolis, 2009.

SCROGGINS, W. A.; BENSON, P. G. International human resource management: diversity, issues and challenges. **PersonalReview**, v. 39, n. 4, p. 409-413, 2010.

STOREY, J. Human resource management today: an assessment. In: Storey, J. (Ed.). **Human Resource Management:** a critical text. London: Thonson, 2007.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M.; CALDAS, M. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo.; BOOG, Madalena (coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002. v.1, p.59-84.

WEBER, Marianne. **Weber:** uma biografia. Niterói: Casa Jorge, 2003.

WOOD, Jr. T (Org.) **Mudança Organizacional:** Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas. São Paulo: Atlas/Coopers & Lvbrand. 1995, p.221-242.
_____; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica:** A Nova Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro de Entrevista semiestruturada com o gestor da empresa Ghedini&Ghedini Ltda.

Prezado(a) Gestor(a),

Agradecemos o aceite para participar da pesquisa intitulada RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES: perspectivas ou inviabilidade, que tem como objetivo analisar a necessidade de implantação da Administração de Recursos Humanos (ARH) no cenário da organização.

1. A Empresa que você gerencia tem Departamento de Recursos Humanos (RH)?
2. A estrutura da Empresa permite que seja implantado o Departamento de RH?
3. Quais as dificuldades a empresa enfrenta pelo fato de não ter um departamento específico para relacionamento com os funcionários?
4. Como é feito o recrutamento e seleção de funcionários nesta Empresa?
5. Quais critérios são utilizados para selecionar os funcionários?
6. Quais ações e como é realizado o processo de qualificação no trabalho dos funcionários?
7. Como é feita a atualização e controle dos direitos adquiridos dos funcionários na Empresa? (Ex. folga, hora extra, férias, gratificações adicionais, etc.)
8. Quais motivos levam à demissão dos funcionários na Empresa? Como é feito esse processo? Quem é o responsável para executar essa tarefa?
9. Quais melhorias o departamento RH traria para a Empresa que você gerencia?

Apêndice B - Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Ghedini&GhediniLtda

DATA _____/_____/_____

Prezado(a) funcionário (a),

Agradecemos o aceite para participar da pesquisa intitulada RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES: perspectivas ou inviabilidade, que tem como objetivo analisar a necessidade de implantação da Administração de Recursos Humanos (ARH) no cenário da organização.

1. SEXO
   ( ) Masculino ( ) Feminino
2. FAIXA ETÁRIA
   ( ) Até 18 anos ( ) 19 a 28 anos ( ) 29 a 38 anos
   ( ) 39 a 48 anos ( ) 49 a 58 anos ( ) Acima de 59 anos
3. ESCOLARIDADE
   ( ) Sem instrução ( ) Ensino Fund. Incompleto
   ( ) Ensino Fund.Completo ( ) Ensino Médio Incompleto
   ( ) Ensino Médio Completo ( ) Ensino Superior Incompleto
   ( ) Ensino Superior Completo ( ) Pós Graduação
   ( ) Mestrado ( ) Doutorado
4. Como foi o seu processo de seleção para admissão na Empresa?
   ( ) Currículo ( ) Entrevista ( ) Prova Escrita
   ( ) Prova Prática ( ) Indicação de terceiros
5. O processo de seleção foi imparcial?
   ( ) Sim ( ) Não
6. Na sua contratação você foi informado sobre seus direitos e deveres?
   ( ) Sim ( ) Não

   Quais?
   ( ) Salário ( ) Responsabilidade ( ) Cargo
   ( ) Carga horária ( )Folga ( ) Hora Extra
   ( ) Férias ( ) Gratificações adicionais ( ) Outros

7. Quantas pessoas foram informadas sobre:
   ( ) Salário ( ) Hora extra
   ( ) Responsabilidade ( ) Férias
   ( ) Cargo ( ) Gratificações adicionais
   ( ) Carga horária ( ) Outras
   ( ) Folgas

8. A estrutura da Empresa permite que você desempenhe suas funções no cargo ocupado?
   ( ) Sim ( ) Não
9. Quais?
   ( ) Ambiente higiênico ( ) Iluminação adequada
   ( ) Segurança laboral ( ) Equipamentos novos
   ( ) Orientação das tarefas ( ) Fácil Localização
10. Marque a opção da qual sabe a quem se dirigir no caso de solicitações sobre:
    ( ) Equipamentos ( ) Férias ( ) Compras
    ( ) Manutenções ( ) Reclamações ( ) Pagamentos Fornecedores
    ( ) Salário ( ) Nenhum
11. Você está satisfeito com o sistema de relacionamento realizado pela Empresa?
    ( ) Sim ( ) Não
12. Você sabe como ocorre o processo de desligamento da Empresa?
    ( ) Sim ( ) Não
13. Qual Setor é responsável pelo procedimento de desligamento da Empresa?
    ( ) Diretoria ( ) Gerencia ( ) Financeiro ( ) Outros