

A Gestão de Pessoas: Um estudo em micros e pequenas empresas da Indústria de Transformação da região do Médio-Alto-Uruguai do Rio Grande do Sul

Maira Fátima Pizolotto¹

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

PIZOLOTTO, Maira Fátima. A gestão de pessoas: um estudo em micros e pequenas empresas da indústria de transformação da região do Médio-Alto-Uruguai do Rio Grande do Sul. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UJEL/UnB, 2003, p. 735-748.

RESUMO

Este estudo propõe uma reflexão acerca dos novos paradigmas de gestão, especificamente gestão de pessoas, que ora se apresentam e à prática de gestão de pessoas encontrada nas organizações. Procura fazer uma breve abordagem teórica sobre a gestão de pessoas, as práticas de gestão de pessoas e as mudanças e tendências que levam as organizações a (re)pensar a gestão junto a seus colaboradores e, mostra alguns resultados acerca da prática de gestão de pessoas através de uma pesquisa integrada realizada em organizações, em sua maioria de micro e pequeno porte, da Indústria de Transformação da região do Médio-Alto-Uruguai do Rio Grande do Sul. Os resultados nos mostram a pouca incidência de práticas de gestão de pessoas com base nos modelos teóricos e convidam os gestores destas organizações a um (re)pensar sobre as formas de gestão predominantes em suas organizações, visando a um aumento de produtividade e a excelência organizacional.

INTRODUÇÃO

“Nada do que foi será, de novo do jeito que já foi um dia, tudo passa tudo sempre passará (...) tudo que se vê não é, igual ao que a gente viu há um segundo, tudo muda o tempo todo no mundo (...)” . Estes versos de Lulu Santos e Nelson Motta, nos instigam a refletir também, acerca das mudanças que estão ocorrendo no mundo do trabalho e, até que ponto as organizações principalmente as de porte menores, têm acompanhado estas mudanças.

As mudanças no mundo do trabalho refletem diretamente nas organizações e pedem novas formas de gestão de pessoas. Diante disso a renovação no modelo de gestão, principalmente no modelo de Gestão de Pessoas se faz cada vez mais necessária pois, num mundo cada vez mais competitivo, um fator que está sendo o diferencial são as pessoas; pois são elas as portadoras do conhecimento, uma das maiores riquezas deste século.

As organizações estão sendo vistas e julgadas pelo mercado consumidor, pela sua capacidade de transformar informações em conhecimentos e este em decisões e ações de negócio. O valor de seus produtos depende cada vez mais do percentual de inovação,

¹ Mestre em Administração de Organizações e de Recursos Humanos. Professora e Pesquisadora nas Universidades: Universidade Regional Integrada do Alto-Uruguai e das Missões – URI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI. E-mail: E-mail mairafp@mksnet.com.br

tecnologia e inteligência incorporados. E, para que estas transformações aconteçam, é necessário que as organizações forneçam as condições adequadas para que os colaboradores possam desenvolver com eficiência e eficácia suas habilidades e competências.

2 A GESTÃO DE PESSOAS

Neste novo cenário, no qual a riqueza intelectual torna-se tão ou mais importante que a riqueza financeira, a gestão de pessoas passa a ter um papel decisivo. Diante disso faz-se necessário para um melhor entendimento, uma abordagem conceitual sobre a gestão de pessoas.

Gil (2001:17) define Gestão de Pessoas como sendo, “uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais.” Afirma ainda, “...que tal expressão visa substituir a de Administração de Recursos Humanos, que até hoje é muito utilizada para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações”.

Ressalta também, “...que alguns autores, adeptos da gestão de pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros”.

Este mesmo autor fundamenta ainda, que a gestão de pessoas está classificada em cinco subsistemas que contemplam as principais práticas de gestão de pessoas, sendo:

- 1) Provisão (Planejamento, Pesquisa de Mercado, Recrutamento, Seleção e Integração de pessoal).
- 2) Aplicação (Análise e Descrição de Cargos e Avaliação do Desempenho Humano).
- 3) Manutenção (Remuneração, Higiene e Segurança no trabalho e Relações sindicais).
- 4) Desenvolvimento (Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal e Desenvolvimento Organizacional) e,
- 5) Monitoração (Banco de dados e Sistema de informações e Auditoria de recursos humanos).

Tachizawa et. al. (2001:19), tratam a gestão de pessoas como “(...) um processo de gestão descentralizado, apoiado nos gestores responsáveis cada qual em sua área, pelas atividades fins e meio das organizações”. Apontam ainda, “(...) que os novos tempos estão exigindo novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses tanto da organização como das pessoas que nelas atuam”.

Dutra (2002), corrobora apresentando algumas exigências impostas pelo mercado atual, que impõem mudanças na gestão organizacional:

- estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências, demandando pessoas em processo de constante desenvolvimento;
- processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, por decorrência descentralizados e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio da organização e com uma postura autônoma e empreendedora;
- velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais e para revitalizar seus produtos e ou linhas de produtos/serviços, demandando pessoas atualizadas com as tendências do mercado e de seu campo de atuação, tanto em termos nacionais como internacionais;
- alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem bem entre si, formando um grupo em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

Este mesmo autor faz uma análise onde versa que, o desenvolvimento da organização está diretamente ligado e relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvido por elas, apontando ainda, que a gestão de pessoas deve ser integrada e atender em um só tempo o interesse e as expectativas da empresa e das pessoas.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), as pessoas são vitais para as organizações, pois são as pessoas que pensam, produzem, controlam a qualidade, comercializam, alocam recursos financeiros e estabelecem estratégias e objetivos. Diante destes fatores, esses autores sustentam que as políticas e estratégias de gestão de pessoas são responsáveis pela eficiência e a eficácia organizacional.

Diante do exposto cabe ressaltar, que a gestão de pessoas se torna nos tempos atuais, imprescindível e, o estabelecimento adequado de políticas e estratégias de gestão de pessoas, deve levar em consideração, o porte da organização, o conhecimento por parte dos gestores, dos objetivos organizacionais e da estrutura interna da organização bem como, do ambiente externo à organização.

3 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Nesta parte do trabalho procurar-se-á mostrar as principais práticas de gestão de pessoas existentes nas organizações. Cabe salientar que estas práticas serviram de base para este estudo diagnóstico.

3.1 Provisão

3.1.1 Planejamento de Recursos Humanos

As organizações devem planejar suas necessidades de recursos humanos, seja anual, semestral ou mensalmente. O planejamento de Recursos Humanos é o processo pelo qual a administração garante ter o número e o tipo de pessoas adequadas, nos locais corretos e na hora certa, que sejam capazes de realizar as tarefas que irão ajudar a organização a atingir seus objetivos de forma eficaz e eficiente.

Para que se faça um bom planejamento dos Recursos Humanos a administração começa estudando o estado atual dos seus recursos humanos e qual as necessidades futuras, geralmente essas necessidades são determinadas pelos objetivos e as estratégias da organização. Após avaliar tanto as capacidades atuais quanto as necessidades futuras a administração está apta a estimar as carências tanto em quantidade quanto em qualidade.

3.1.2 Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos

Para que se consiga atrair bons candidatos para ocuparem determinado cargo dentro da organização é necessário que se faça um recrutamento. Muitas empresas bem-sucedidas investem bastante tempo laboral de seu pessoal de primeira linha para recrutar e selecionar pessoas; pessoas essas que irão futuramente trabalhar na organização e ajudar a atingir as metas e objetivos, por isso a necessidade de se ter um bom profissional de recursos humanos na hora de recrutar e selecionar os candidatos.

Segundo Chiavenato (1995:175) “recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocuparem cargos dentro da organização.”

Tachizawa et. al. (2001 :168) salienta que “o recrutamento de pessoal constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, sejam elas internas ou externas. As características da mão-de-obra determinarão a escolha das fontes de recrutamento.”

Existem várias formas de se fazer um recrutamento. Dentre as formas destacam-se o recrutamento interno, externo e misto (Marras, 2000:71):

- Recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa, sendo que quando da necessidade de um novo funcionário é feita uma divulgação interna onde as pessoas interessadas candidatam-se à posição oferecida. Esse tipo de recrutamento é um meio de aproveitar a mão de obra existente na organização. O recrutamento interno pode ocorrer via: transferência, promoção, programas de desenvolvimento e planos de carreira funcional.

- Recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos.

- Recrutamento misto é quando as empresas utilizam o recrutamento interno e o externo concomitantemente.

Para finalizar o processo de recrutamento, não podemos deixar de abordar a terceirização. Hoje em dia as empresas estão preferindo em muitos cargos terceirizar os serviços ao invés de contratar um novo funcionário, alegando um custo menor com pessoal, menos preocupação na hora de escolher o profissional, mais agilidade quando da necessidade de alocar um novo colaborador para efetuar determinado serviço dentro da organização. Segundo Robbins (2000: 16) “terceirização significa contratar empresas para fornecer recursos ou serviços”.

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

Segundo Marras (2000) a seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de gerenciamento de recursos humanos que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica o candidato que melhor se enquadra com o perfil traçado na organização.

Dependendo o tipo de vaga a ser suprida pela organização será escolhida a melhor técnica para selecionar. O autor Takeshy et.al (2001:172) ressalta que “as técnicas de seleção variam, em função da estratégia adotada pela organização, dos aspectos conjunturais do mercado, e das características da mão-de-obra a ser selecionada.”

Com isso nota-se que algumas organizações chegam a adotar práticas não convencionais de seleção, tais como mapa astral, astrologia, grafologia e outras técnicas inovadoras e não científicas. Enfatiza-se que as técnicas mudam conforme o nível ocupado pelo cargo na hierarquia da estrutura organizacional.

Este mesmo autor relata um breve histórico da evolução dos critérios de seleção de pessoal: o pré-burocrático, o burocrático e o pós burocrático. Na fase pré-burocrática a seleção de pessoal era feita com base na amizade e nas relações sociais, com enfoque no passado. No modelo burocrático o pré-requisito era o treinamento ou a formação específica, de preferência com diploma. E, no modelo pós-burocrático, a seleção incorpora como pré-requisito o potencial do candidato, preferindo-se uma formação generalista. Pode-se verificar que ainda em muitas organizações existem critérios de seleção baseadas nestes modelos.

3.1.3 Integração de Recursos Humanos

Após ter feito a escolha de quem irá trabalhar na organização, precisa-se integrá-lo aos seus papéis e com os seus novos colegas através da socialização organizacional, que, “nada mais é do que um conjunto de processos pelos quais um novo membro aprende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento requeridos pela organização” (Chiavenato, 1995:224).

3.2 Aplicação

3.2.1 Descrição e Análise de Cargos

Todas as pessoas ao trabalharem em organizações ocupam determinados cargos dentro do desenho de cargos da empresa.

Segundo Chiavenato (2000:108) cargo significa “... à composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em uma certa posição formal do organograma da empresa, ou ainda, uma unidade da organização que consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separados e distintos dos demais cargos.”

Cabe lembrar que a posição do cargo no organograma define o seu nível hierárquico, a quem deve prestar responsabilidade e qual o departamento ao qual está vinculado. Os cargos

constituem os meios pelos quais a organização aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar e atingir os objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias.

A descrição de cargos consiste na imposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo e a especificação na identificação dos requisitos necessários para o desempenho dessas tarefas ou atribuições (Gil, 2001).

Realizada a descrição, passa-se para a análise de cargos ou seja, faz-se referência aos aspectos extrínsecos, ou seja, os requisitos que o cargo impõe ao seu ocupantes.

A análise pretende estudar e determinar todos os requisitos qualitativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para que se consiga um bom desempenho.

Vejam os que pensam alguns teóricos acerca da análise de cargos. Robbins (2000:233) nos diz que “a análise de cargos é um processo que visa definir os cargos no interior da organização e os comportamentos necessários para desempenhá-los.” Chiavenato (1995:243) coloca que: “análise de cargos é uma verificação comparativa de quais as exigências (requisitos) que essas tarefas ou atribuições fazem ao ocupante. Em outros termos quais são os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante deveria ter para desempenhar adequadamente o cargo, quais as responsabilidades que o cargo impõe ao ocupante e em que condições o cargo deve ser desempenhado pelo ocupante”.

3.2.2 Avaliação de Desempenho Humano

A Avaliação de Desempenho proporciona saber como está a produtividade e a qualidade dos funcionários dentro da organização. O processo de avaliação é fundamental para que a organização possa realinhar suas estruturas de pessoal, através do mapeamento humano existente.

Spector (2002) nos coloca um questionamento, por que a maioria das grandes organizações faz avaliação pelo menos uma vez por ano? A razão é que os dados sobre o desempenho no trabalho podem beneficiar os funcionários e as organizações. Eles podem ser utilizados para efeito de decisões administrativas, desenvolvimento e feedback aos funcionários e também na pesquisa para determinar a eficiência das práticas e procedimentos administrativos.

Esse mesmo autor diz que a avaliação do desempenho é um processo de duas etapas, cuja primeira é a definição do que significa bom desempenho (desenvolvimento do critério), seguida pela implementação de um procedimento para avaliar os funcionários, determinando o quanto eles satisfazem tais critérios.

3.3 Manutenção

3.3.1 Administração da Remuneração

Takeshy et. al. (2001: 180) diz que a “remuneração é o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço.” Esse conjunto que a maioria das empresas brasileiras utilizam é composto por: salário-base, adicionais legais, horas extras e benefícios.

Wood Jr (1999: 40) diz que “a modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de organização de trabalho tendem a tornar as formas tradicionais de remuneração anacrônicas”. Justifica-se essa afirmação pelo fato de que as estruturas hierárquicas pesadas estão desaparecendo e surgindo estruturas mais enxutas e flexíveis, nas quais cresce a autonomia dos grupos e dos indivíduos. Nesses novos modelos o envolvimento e a motivação são fatores críticos de sucesso. Mas um dos mais importantes sistemas de apoio, a remuneração, parece não estar acompanhando o ritmo das transformações, baseando-se ainda em cargos e funções.

Podemos citar algumas estratégias inovadoras de remuneração tais como: remuneração com base na criação de valor agregado nas organizações; participação nos resultados, em que

o funcionário recebe uma percentagem sobre os resultados que a empresa obteve no decorrer do exercício; comissão de vendas, o funcionário recebe determinado percentual sobre as vendas efetuadas.

É válido salientar que a política deve apresentar uma certa flexibilidade, para que os meios de remuneração tais como: benefícios, programas de saúde e bem-estar, atendam as expectativas dos funcionários, e como as expectativas e aspirações se modificam com o passar do tempo, o processo deve considerar também a inovação e a mudança.

3.3.2 Higiene e Segurança do Trabalho

Tachizawa (2001: 229) diz que “a higiene e segurança no trabalho visam basicamente garantir condições adequadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, tanto no que se refere a observância dos preceitos legais quanto à aplicação dos novos conceitos de gestão ambiental e gerenciamento ecológico.”

Para Marras (2000:199) higiene e segurança no trabalho é “a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção, quanto na correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador.”

3.4 Desenvolvimento

3.4.1 Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Para Chiavenato (1995: 416) “treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos, relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades”.

Pode-se dizer que treinamento nada mais é do que esforço dirigido no sentido de equipe com a finalidade de fazer com que essa equipe atinja os objetivos estabelecidos pela organização de forma eficaz e com baixos custos.

Na visão de Marras (2000: 145) “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”. O mesmo autor diz que os objetivos do treinamento podem ser específicos e genéricos. Os específicos são: Formação profissional; tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função; especialização, oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados; reciclagem, tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Já os genéricos mais importantes, na visão deste autor são: aumento direto da produtividade, a medida que o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, haverá melhorias nos tempos de produção, nos movimentos e na relação entre insumos fatores de produção e resultados no trabalho; aumento direto da qualidade, pois com o treinamento oferecido ao trabalhador, conseqüentemente ele irá produzir com mais qualidade o seu serviço; incentivo Motivacional, treinar um trabalhador é oferecer a ele possibilidade de ser eficiente e eficaz, meta de todo ser humano, quanto mais real essa afirmação, maior a possibilidade do trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e bem feito para sua própria satisfação; otimização pessoal e organizacional, é o objetivo maior dos indivíduos e das organizações. É pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-o socialmente, alavancado pelas melhorias econômicas que consegue como resultado de sua ascensão profissional. Trabalhadores em ascensão, satisfeitos

e motivados transformam os ambientes das organizações, deixando –os apropriados para atingir a excelência em termos de desenvolvimento regional; atendimento de exigências das mudanças, essas mudanças são tecnológicas, de processo, comportamentais etc. que pressionam diariamente os membros da estrutura organizacional.

Takeshy et.al. (2001: 219) ressalta que “um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados. Ele cita também que nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados. O fator humano influi de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deterioração da organização”.

3.5 Controle

3.5.1 SIRH (Sistema de Informações em Recursos Humanos) e Auditoria em Recursos Humanos

O subsistema de Controle compreende uma integração entre os demais subsistemas a medida que procura verificar através do Banco de Dados e do Sistema de Informações geradas por este banco de dados a forma como a organização toma as suas decisões e planeja estrategicamente suas políticas de gestão de pessoas. Neste item também contempla-se a Auditoria de Recursos Humanos não em uma forma punitiva mas como uma forma de padronização e acompanhamento das novas tendências em gerenciamento na Área de Recursos Humanos.

4 AS NOVAS TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Diante das inúmeras transformações pelas quais passam as organizações algumas tendências, já encontradas na gestão de algumas empresas, passam a ser um desafio para os gestores de pessoas, a medida que qualquer mudança na forma de condução de um processo depende de um trabalho de conscientização, envolvimento e comprometimento de todo o grupo.

Neste sentido embasado em Wood Jr (1999) abordar-se-á as novas tendências quanto as características do trabalho, as características da estrutura organizacional e as características da gestão organizacional para um mundo em mudança:

- Características do Trabalho: criatividade, flexibilidade, multiespecialização, aprendizado contínuo e liderança interacional.
- Características da Estrutura Organizacional: redução de níveis hierárquicos, descentralização e autonomia, instabilidade como fator de evolução e terceirização.
- Características da Gestão Organizacional: foco nos recursos humanos, gestão da informação e valores compartilhados.

Pode-se afirmar que essas tendências constituem em um movimento integrado de todos os setores das organizações e não simplesmente um esforço isolado da área de gerenciamento de pessoas; e, elas devem ser observadas quando a implantação das políticas de gestão compreendidas pelos subsistemas de recursos humanos, para que se consiga trabalhar dentro de um enfoque gerencial contemporâneo

5 METODOLOGIA

A teoria nos mostra a importância e a necessidade de uma mudança de pensar e de agir para com a pessoas que formam as organizações. A prática encontrada nem sempre corresponde à teoria e observa-se assim, a necessidade de um (re)pensar de nossas ações, com vistas à competitividade e sobrevivência no mercado.

A pesquisa aqui relatada é parte de um Projeto Integrado entre Professores/Pesquisadores do Curso de Administração da URI – Universidade Regional Integrada do Alto-Uruguaí e das Missões - Campus de Frederico Westphalen.

A delimitação geográfica para o levantamento da população alvo da pesquisa foi o conjunto de municípios que compõem o CODEMAU - Conselho Regional de Desenvolvimento do Médio Alto Uruguai do Rio Grande do Sul - sendo selecionadas 45 (quarenta e cinco) organizações pertencentes aos cinco municípios que apresentavam maior representatividade de indústrias de transformação, entre eles: Frederico Westphalen, Palmitinho, Planalto, Rodeio Bonito e Seberi.

Para a coleta dos dados foram aplicados questionários, pelos próprios pesquisadores, aos gestores dessas organizações. Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, subsidiada pelo registro de incidência de respostas. As conclusões tiveram por base, também, as impressões colhidas pelos pesquisadores quando das visitas realizadas, além do conhecimento empírico dos pesquisadores.

6 DA TEORIA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Realizou-se uma análise comparativa entre a teoria administrativa e a prática organizacional. As informações, sobre a gestão de pessoas predominante nas organizações em estudo, foram trabalhadas de acordo com os cinco subsistemas de gestão de pessoas (Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Controle). Os dados resultantes da pesquisa foram comentados e demonstrados através de alguns gráficos (os mais significativos).

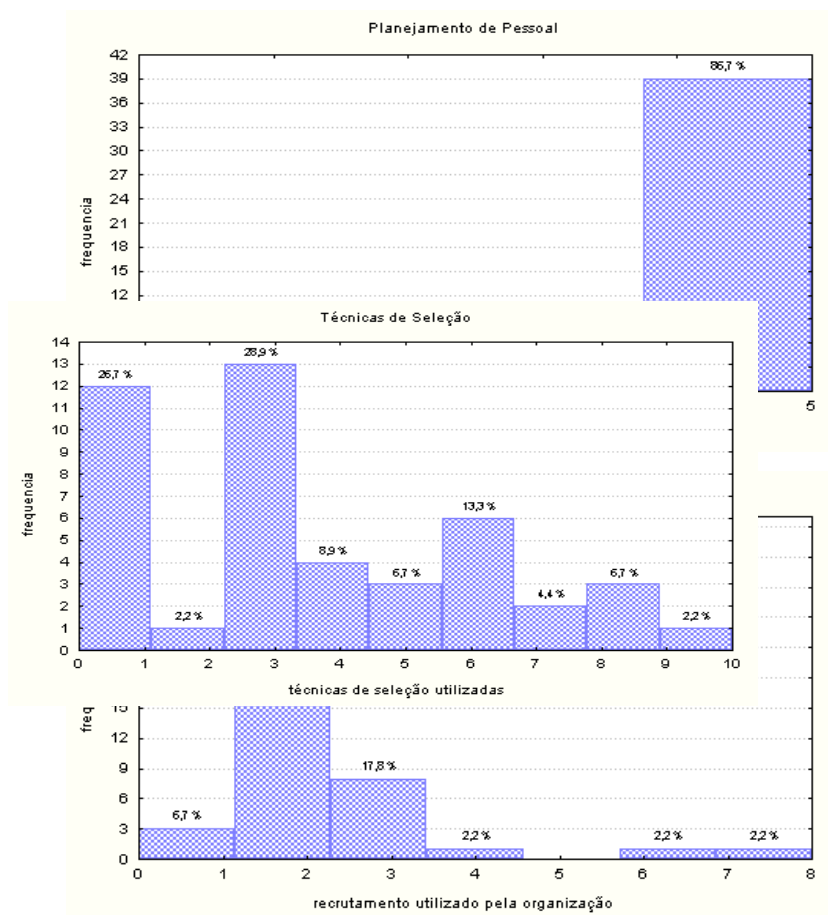
A PROVISÃO

Vimos anteriormente que o subsistema de Provisão se refere ao planejamento, pesquisa de mercado, recrutamento, seleção e integração de pessoal.

Os resultados da pesquisa apontam para a não utilização ou, a utilização de técnicas não apropriadas às tendências de mercado, o que poderá resultar em uma escolha inadequada e em altos índices de rotatividade de pessoal.

Percebe-se que não há planejamento de necessidades de pessoal, tampouco pesquisa de mercado visando saber onde encontram-se os bons profissionais. A forma de recrutamento utilizada é o recrutamento externo, não acontecendo nestas organizações um recrutamento interno o que poderia gerar uma maior satisfação do grupo com a possibilidade de promoção e carreira. A seleção acontece na maioria das vezes por indicações e entrevistas. Quanto a integração de pessoal, na maioria destas organizações não tem ocorrido e, nas poucas que se utilizam desta prática, acontece em forma de ambientação, ou seja, a apresentação ao novo colaborador da estrutura organizacional e do grupo de trabalho.

Considerando que 51% das organizações da amostra são micro empresas com até 19 funcionários e 35% constituem-se de pequenas empresas com 20 a 99 trabalhadores, tal resultado pode até ser entendido, porém cabe enfatizar aos gestores, que a gestão de pessoas deve existir em todas as organizações, independente do porte; sempre adequando à realidade e respeitando as particularidades.

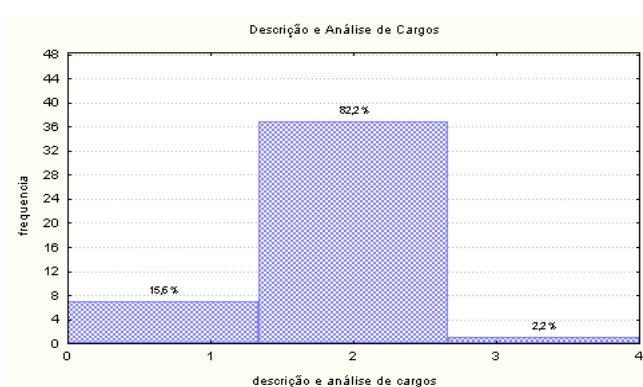


- 1- Anual
 - 2- Semestral
 - 3- Mensal
 - 4- Não planejaram
-
- 1- Entrevistas
 - 2- Análise de currículos
 - 3- Indicação
 - 4- Teste prático e entrevista
 - 5- Teste prático
 - 6- Indicação/entrevista
 - 7- Entrevista/currículo
 - 8- Teste prático/entrevista//indicação
 - 9- Testes psicológicos e entrevista
-
- 1- Estágios
 - 2- Recrutamento Misto/terceirização e estágio
 - 3- Recrutamento misto/terceirização

A APLICAÇÃO

No que se refere ao subsistema de aplicação, que compreende as práticas de descrição e análise de cargos e a avaliação de desempenho humano, concluiu-se que a grande maioria dessas organizações não possuem estas políticas. Quando questionadas sobre a descrição e análise de cargos e sua importância para a identificação do colaborador no cargo que ocupa na organização e de seu nível de desempenho, obtivemos resposta. Quanto a avaliação de desempenho, periodicamente utilizando-se de técnicas adequadas, apenas 15,6% das organizações respondidas afirmaram que realizam a avaliação de desempenho semestralmente e informalmente.

- 1- Entrevistas
- 2- Análise de currículos
- 3- Indicação
- 4- Teste prático e entrevista
- 5- Teste prático
- 6- Indicação/entrevista
- 7- Entrevista/currículo
- 8- Teste prático/entrevista//indicação
- 9- Testes psicológicos e entrevista



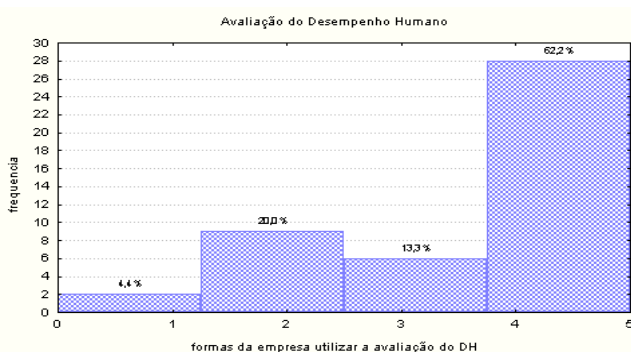
- 1- Sim
- 2- Não
- 3- Informal

Faz-se importante tal prática pois auxilia na tomada de decisões gerenciais a medida que proporciona à organização um monitoramento melhor do grupo de colaboradores.

A MANUTENÇÃO

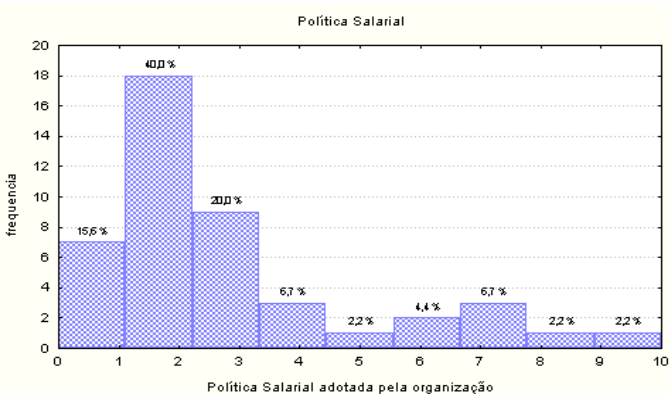
A Manutenção aborda alguns dos temas relacionados contempla a administração da remuneração e a higienizações pesquisadas em sua maioria (40%) não possuem trabalho com remuneração funcional estipulada pela categoria também são de acordo com os dissídios da categoria. Apenas salários. Mas, a maioria não adota a política de remuneração de 75% das organizações da amostra não oferecem benefício

- 1- Anual
- 2- Semestral
- 3- Mensal
- 4- Não possui abalho, ho. As eração, ajustes argos e re mais çã e

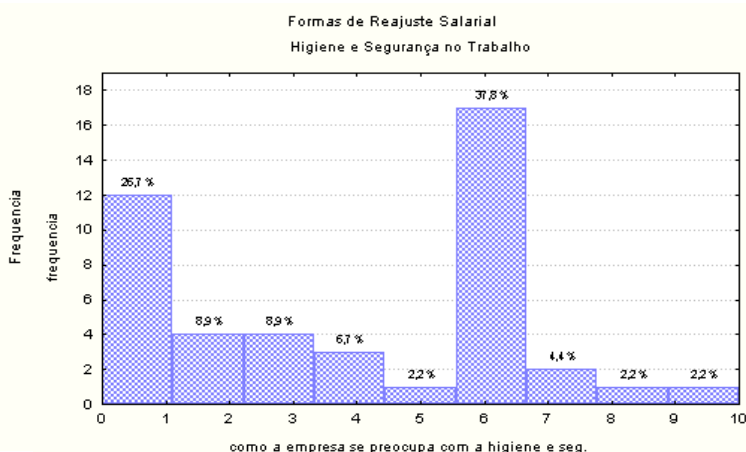


- 1- Salário mínimo estipulado governo
- 2- Categoria sindical
- 3- Plano cargos e salário
- 4- Remuneração Estratégica
- 5- Mínimo e Plano reposição. Sindical
- 6- Mínimo e Plano cargos e salários
- 7- Mínimo e incentivo produtividade
- 8- Remuneração por desempenho
- 9- Mínimo e comissão

a segurança no trabalho, tais organizações entendem (Equipamento de Proteção Individual) e oferecem apenas a realização do trabalho, principalmente por ser uma exigência legal. No que se refere a qualidade de vida no trabalho, a grande maioria das organizações não possuem nenhum programa voltado a diagnosticar e trabalhar estratégias de melhor qualidade de vida no trabalho.



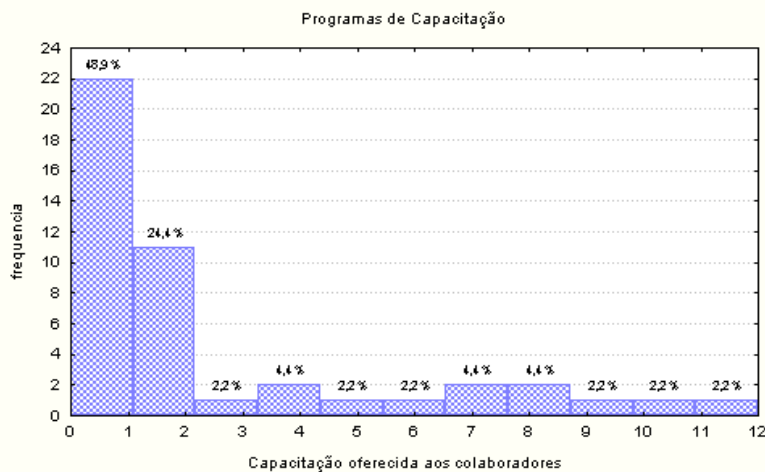
- 1-Salário governo
- 2- Categoria sindical
- 3- Plano cargos e sal
- 4-Rem. Estratégica
- 5-Mínimo e Plano reposição. Sindical
- 6-Mínimo e Plano cargos e salários
- 7- Mínimo sindical e incentivo produtiv.
- 8- Remuneração por desempenho
- 9- Mínimo e comissão



- 1- Dissídio sindical
- 2- Mérito
- 3- Enquadramento função
- 4- Dissídio/mérito
- 5- Enquadramento e mérito
- 6- Mérito e solicitação dos funcionários
- 7- Acompanhando o salário mínimo
- 8- Dissídio sindical/ mérito e enquadramento por funções

O DESENVOLVIMENTO

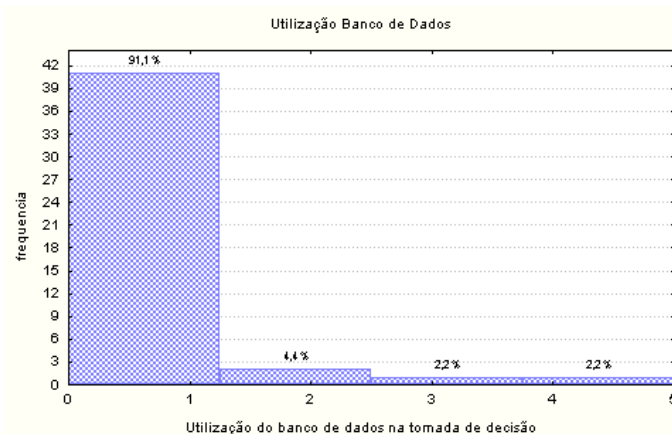
Consiste em treinamento e desenvolvimento de pessoas e o conseqüente desenvolvimento organizacional. A grande maioria das organizações pesquisadas não possuem programas de T&D voltados a novas habilidades e competências para seus colaboradores. O que oferecem é apenas um treinamento admissional, que chamam de treinamento específico ao cargo, em que um funcionário que já possui uma certa experiência treina o novo colaborador. Estas organizações investem em média de 16 a 20 horas/ano per capita em treinamento e, este treinamento é realizado *on the job* (no local de trabalho). Quanto ao desenvolvimento dos colaboradores apenas 4,4% das organizações têm investido. O desenvolvimento dos colaboradores torna-se imprescindível aquelas organizações que almejam aumento de produtividade visando a tornarem-se competitivas. Empresas de setores dinâmicos da economia investem em média 70 horas-ano per capita em treinamento e, ainda assim estas organizações acreditam estar deixando a desejar no desenvolvimento de seus colaboradores.



- 1- Não investem
- 2- Treinamento específico ao cargo
- 3- Treinamento genérico
- 4- Desenvolvimento
- 5- Treinamento comportamental
- 6- Auxílio educação
- 7- Comportamental e específico ao cargo
- 8- Específico cargo e auxílio Educação
- 9- Auxílio em cursos
- 10- Comportamental e auxílio educação
- 11- Cursos com EMATER

A MONITORAÇÃO

O controle ou monitoração consiste na existência de um banco de dados de recursos humanos que origina um sistema de informações de recursos humanos que auxilia para a tomada de decisão gerencial. Nas organizações pesquisadas não há a existência de um banco de dados, o que existe são informações básicas sobre os colaboradores, porém, pouco ou nada utilizadas para a tomada de decisão, visando a gestão estratégica de pessoas. Também, não acontece a Auditoria de Recursos Humanos que objetiva diagnosticar e analisar as políticas de gestão de pessoas, para posterior recomendações e aperfeiçoamento.



- 1- Não possuem
- 2- Informações através de reuniões com sugestões
- 3- Utilizam-se das informações para o recrutamento interno
- 4- Utilizam-se das informações para a prática de remuneração e promoção

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, a maioria das organizações brasileiras de médio e grande porte mantêm departamentos de Recursos Humanos responsáveis pela gestão de seus recursos humanos. Segundo Gil (2001), as organizações desde meados da década de 80, devido aos desafios ambientais, organizacionais, globais que exigem melhoria de desempenho, produtividade e competitividade, têm evoluído para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas; embora enfoquem-na como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual, entre outros.

No entanto, a Gestão de Pessoas constitui-se em uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que empresarial, visto que a evidência de sua existência tem sido via revisões de obras de gestão e cursos de graduação e Pós-Graduação.

De qualquer maneira, a Gestão de Pessoas está aos poucos conseguindo conquistar seu espaço, já que muitas organizações têm mostrado disposição para re(pensar) sua forma de gestão para com seus colaboradores.

A Gestão de Pessoas bem como a Administração de Recursos Humanos, abrangem uma grande área de atividades; algumas foram contempladas neste trabalho como a Provisão, a Aplicação, a Manutenção, o Desenvolvimento e a Monitoração.

Analisando os resultados apresentadas com referência à pesquisa realizada, constata-se que as organizações utilizam-se muito pouco de práticas de gestão de pessoas, com base nas teorias administrativas contemporâneas. Suas formas de gestão ainda são bastante empíricas.

Tal fato pode ser entendido, porém, não justificado, se analisarmos o porte destas organizações, pois 51% da amostra constituem-se de micro-empresas com até 19 colaboradores e 35% constituem-se de pequenas empresas entre 20 e 99 colaboradores. Também, o tipo de gestão dessas organizações, predominantemente familiar realizada pelo proprietário, apesar de que 66% destes gestores possuem escolaridade em nível superior completo/incompleto.

Diante disso, convidamos aos Gestores destas e de outras Organizações e principalmente aos profissionais de Administração, a (re)pensarem a importância das teorias administrativas de gestão e das políticas e estratégias de gestão de pessoas, pois já vimos que são as pessoas que fazem o diferencial das organizações na conquista da qualidade, produtividade e competitividade. E, para que as pessoas façam a diferença, é necessário que as organizações proporcionem as condições necessárias e cabíveis.

Fundamentamos com as palavra de Milkovich e Boudreau (2000); as pessoas são vitais para as organizações, pois são as pessoas que pensam, produzem, controlam a qualidade, comercializam, alocam recursos financeiros e estabelecem estratégias e objetivos e, diante disto, as políticas e estratégias de gestão de pessoas tornam-se as responsáveis pela eficiência e a eficácia organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- _____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. **Como transformar RH de um centro de despesa em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001
- JR. Wood Thomas, FILHO, Picarelli Vicente Remuneração Estratégica – **A Nova Vantagem Competitiva** : São Paulo : Atlas , 1999
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

- MILKOVICH, George T.e BOUDREAU. John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PIZOLOTTO, Maira F. **Políticas de Benefícios Sociais em empresas do setor Metal-Mecânico do Rio Grande do Sul**. Ijuí: Ed. Unijui, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SPECTOR , Paul E. **Psicologia nas Organizações** : São Paulo : Saraiva, 2002
- TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor C., FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001
- VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.