

# **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos: Análise de uma Empresa de Eletrodomésticos de Bambuí/mg**

**Lucas Renato Espuri Costa**  
**lucasespuri@yahoo.com.br**  
**IFMG Bambuí**

**SELMO ANTONIO DA SILVA**  
**selmoadm2009@hotmail.com**  
**IFMG Bambuí**

**PAULO ROBERTO DE OLIVEIRA**  
**pauloroberto03@yahoo.com.br**  
**IFMG Bambuí**

**NÁDIA MARTINS MATOS**  
**nabambuí@hotmail.com**  
**IFMG Bambuí**

**CLÁUDIA APARECIDA CAMPOS**  
**claudia.campos@ifmg.edu.br**  
**IFMG BAMBUI**

**Resumo:** A globalização vem acirrando cada vez mais a concorrência, obrigando as empresas a buscarem um diferencial, alternativas e ações para se manterem no mercado. O futuro pertencerá às organizações que melhor conseguirem explorar seus processos, e para isto verifica-se a necessidade de desenvolver a gestão de recursos humanos visando alcançar um desempenho superior. Este trabalho objetiva identificar, analisar e avaliar a área de recursos humanos de uma empresa que atua no ramo de eletroeletrônicos localizada no município de Bambuí/MG, quanto as suas competências, atividades e planejamento estratégico. Como instrumentos de pesquisa foram utilizados questionários semi-estruturados aos colaboradores, e foi realizada entrevista junto ao gerente da filial. Após realização da pesquisa foi constatado que a empresa utiliza como principal fonte de recrutamento seu banco de dados e anúncios em rádio, onde os candidatos para serem contratados passam por análise de currículos, seguido de entrevistas e treinamentos online. Após selecionados passam por período de experiência, com treinamentos e um processo de integração dos mesmos na equipe. Há periodicamente uma avaliação de desempenho, onde é passado feedback aos colaboradores. Verificou-se que há sim políticas de gestão de recursos humanos, porém as mesmas são realizadas e controladas pela matriz da empresa em Araxá MG.

**Palavras Chave:** GESTÃO DE RH - PLANEJAMENTO - COMPETITIVIDADE - -

## 1 INTRODUÇÃO

A grande maioria dos estudos atuais sobre a área de gestão, são marcados pelo tema da competitividade, que representa um fator primordial para as pretensões de sobrevivência das empresas a longo prazo. E com o acesso à tecnologia cada vez mais freqüente, torna-se a inovação uma ameaça constante e, se esta não for incentivada também dentro das próprias organizações, através do uso do capital intelectual eminente de suas forças de trabalho, as organizações terão dificuldade em sobreviver. Alguns fatores tais como a globalização, o avanço tecnológico, o desenvolvimento das telecomunicações e a diminuição do tempo de processamento das informações, tornam-se as organizações cada vez mais complexas.

O cenário em que as organizações estão inseridas se modifica constantemente. Diante disto, faz-se necessário permanente alerta por parte dos administradores, para percepção do que os ambientes interno e externo da organização indicam em relação às ameaças e oportunidades, forças e fraquezas para que as escolhas sejam feitas com base na realidade organizacional.

A globalização, que vêm acirrando cada vez mais a concorrência, obrigando as empresas a buscarem um diferencial, alternativas e ações para se manterem no mercado, tem feito com que as empresas percebam a importância e a necessidade de investimento em seus recursos humanos. Atualmente as empresas vêm investindo cada vez mais em seus colaboradores, buscando motivá-los e capacitá-los para contribuir com o desenvolvimento da organização como um todo. O futuro pertencerá às organizações que melhor conseguirem explorar seus processos, e para isto verifica-se a necessidade de desenvolver a gestão de recursos humanos visando alcançar um desempenho superior.

O destaque das técnicas administrativas que enfocam o planejamento estratégico vem crescendo com o passar dos anos, assim como a administração de recursos humanos, que vêm também sofrendo mudanças e inovações. Anteriormente as organizações eram consideradas conjuntos integrados de recursos financeiros, tecnológicos, materiais e até mesmo humanos, a fim de alcançar objetivos estabelecidos, com as mudanças e inovações as pessoas passaram a ser considerados parceiros das organizações e não apenas recursos inertes. Elas contribuem para sustentabilidade das organizações por meio de suas competências individuais e coletivas, deixaram de ser o desafio para se tornarem o diferencial das organizações.

Cabe a área de recursos humanos, também chamada de administração de pessoal, a análise, desenvolvimento, acompanhamento e administração das pessoas e suas relações com a organização. A empresa precisa preocupar-se com o treinamento e desenvolvimento de seus membros a fim de alcançar objetivos com eficiência e eficácia. Tendo as pessoas como principais “recursos” dentro de uma organização, a área de recursos humanos deve ser bem desenvolvida e planejada, contribuindo e orientando todos os recursos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Diante da importância dos recursos humanos, também conhecidos como capital intelectual da organização, e a necessidade de um planejamento estratégico na gestão dos recursos humanos, para que os mesmos contribuam de forma efetiva no alcance dos objetivos e metas da organização. Este trabalho visa identificar, analisar e avaliar a área de recursos humanos da empresa do setor de eletroeletrônicos localizada no município de Bambuí/MG, quanto as suas competências, no que diz respeito à aplicação do planejamento estratégico na gestão de seus recursos humanos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de Recursos Humanos

Com tanta competitividade, mercados cada vez mais disputados e saturados, as organizações deixaram de ter seu foco voltado para recursos “físicos”, que são mais comuns e podem ser copiados pela concorrência como é o caso dos recursos materiais, financeiros, e passaram a focar em seus recursos intelectuais, que são pessoas únicas, competentes e parceiras ativas das organizações. Os recursos humanos que anteriormente eram apenas uma parte dos recursos necessários para o alcance de objetivos das organizações, hoje se tornou fundamental e fator diferencial no desenvolvimento e sustentabilidade destas, que é um recurso presente em todas as organizações, tornando-se indispensável.

Considerando que os recursos humanos são “... os únicos recursos vivos capazes de processar os outros recursos inermes e inertes” (CHIAVENATO, 1995. p. 106) a área de recursos humanos torna-se chave essencial na busca de eficiência e eficácia nos processos organizacionais. Ainda segundo Chiavenato (2009), as pessoas correspondem ao capital humano das organizações e seu valor é medido pela sua produtividade, através de competências e talentos capazes de tornar a organização mais competitiva.

Cabe a área de recursos humanos a missão de administrar as pessoas a fim de melhorar desempenhos e alcançar objetivos estabelecidos, tornando-se este departamento de extrema importância dentro das organizações. Gomes (2008) define a gestão destes recursos como um conjunto de ações conduzidas, responsáveis pela administração das pessoas, de suas relações, e pela operacionalização das políticas de recursos humanos, visando sempre os objetivos coletivos.

Almeida, *et al* (1993) citando Jucius (1979) citam a gestão de recursos humanos como sendo o campo da administração que tem como funções planejar, organizar, dirigir e controlar as funções de procura, desenvolvimento, manutenção e utilização da força de trabalho para buscar atingir os objetivos organizacionais, conceito este espelhado no conceito geral de administração.

A gestão de recursos humanos não era considerada uma função individual, central, assim como a gestão de produção, de finanças e o marketing. Porém, hoje os recursos humanos passam a ser vistos como peça chave para a função estratégica das empresas, participando e influenciando nas decisões, além de intervir em processos críticos de mudanças organizacionais. E tornou-se necessário uma área própria para o gerenciamento das pessoas, que acompanha, auxilia e planeja as atividades, estratégias e relacionamento entre elas, utilizando para isto técnicas e ferramentas operacionais.

### 2.2 Ferramentas operacionais da área de recursos humanos – gestão de RH na prática

Com um aumento contínuo da competitividade as organizações devem investir constantemente e não acomodar com resultados obtidos. Um dos perigos das organizações é acreditar que nada pode ser feito em melhorias nas organizações ou mesmo uma complacência com resultados passados. O sucesso das empresas está relacionado com sua capacidade de transformar a força de trabalho de seus colaboradores, e o principal desafio é fazer esta transformação através de educação e reeducação de todos os níveis organizacionais (GONÇALVES, 1997).

As organizações utilizam diversas ferramentas operacionais para administrar seus recursos humanos, desde o recrutamento, seleção e contratação, passando por treinamentos e capacitações até a avaliação de desempenho.

### 2.2.1 Recrutamento

As organizações e as pessoas vivem em um contínuo e interativo processo de atração, onde da mesma forma que as pessoas escolhem, as organizações também selecionam, escolhem peças que melhor se encaixem em seus pré-requisitos de qualificação e características para determinado cargo/vaga. Porém, grande maioria das empresas sentem dificuldade em encontrar pessoas qualificadas, e outras não dispõem atenção e cuidados durante o processo de recrutamento e seleção, implicando em problemas futuros.

Chiavenato (2009) define recrutamento como um conjunto de atividades relacionadas a pesquisas e intervenção sobre fontes capazes de fornecer a organização um número de pessoas para consecução de seus objetivos, tendo como objetivo imediato atrair pessoas/candidatos, que serão os futuros selecionados para preenchimentos de cargos dentro das organizações.

O principal objetivo do processo de recrutamento é dispor de um número de candidatos maior do que o número de vagas ofertadas pelas organizações, criando assim uma margem maior para a seleção de pessoas com qualificações que atendam as suas necessidades, mantendo e/ou aumentando a eficiência em seus processos. Existem três tipos de recrutamento: recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto.

Segundo Chiavenato (2009) o recrutamento interno ocorre quando uma empresa procura preencher uma determinada vaga de emprego, através de remanejamento de seus próprios colaboradores e que podem ser promovidos, transferidos ou transferidos com promoção. Para Ribeiro e Bíscoli (2004) o recrutamento interno apresenta maior índice de validade e segurança, pois o empregado já é conhecido, além de ser uma fonte motivadora para todos os empregados.

De acordo com Chiavenato (2009) o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga de emprego a empresa busca este colaborador fora do seu quadro de colaboradores. Confirmando esta idéia Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) afirmam que o recrutamento externo é quando as organizações procura preencher a vaga existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.

As empresas nunca praticam apenas recrutamento interno ou externo. Ambos se complementam e se completam. Na prática se uma empresa faz um recrutamento interno, um colaborador será deslocado para a vaga em aberto, porém a vaga antes ocupada por este colaborador deverá ser suprida com um recrutamento externo, este processo é conhecido como recrutamento misto (CHIAVENATO, 2009).

Ribeiro e Bíscoli (2004) relatam que o recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente, é o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente seja através de novas entradas (*input*) ou através da transformação de recursos humanos; geralmente, uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, em caso de igualdade de condições entre eles.

### 2.2.2 Seleção

O papel do processo de seleção é analisar as características e competências dos candidatos recrutados e identificar qual o candidato melhor se adequa a vaga oferecida pela organização, a fim de manter ou elevar seus níveis de qualidade nos processos (GUTIERREZ, 1995 citando CASTRO, 1995). Chiavenato (2002) considera que tanto o processo de recrutamento quanto o de seleção devem fazer parte de um mesmo processo, e que cabe a etapa de recrutamento divulgar, e a etapa de decisão filtrar o melhor candidato dentre os recrutados. E coloca ainda que a seleção busca solucionar dois problemas; adequação do homem ao cargo, e eficiência e eficácia do homem no cargo. Para que a seleção tenha maiores chances de ser realizada com sucesso, é necessário que se conheça bem as características da vaga a ser preenchida, buscando informações sobre o cargo e/ou sobre as competências requeridas. Gutierrez (1995) defende as mesmas teorias e destaca que a etapa de seleção é um processo de comparação e escolha, e que deve seguir alguns padrões e critérios de acordo com o cargo a ser definido.

### 2.2.3 Integração da equipe e Planejamento da carreira

Depois de identificado o candidato com perfil adequado a vaga, este é selecionado e admitido. Um novo processo é iniciado, a integração deste no ambiente organizacional. Durante este processo será apresentado ao novo colaborador as normas, filosofias e práticas da organização, iniciando um processo de “aculturamento”. Chiavenato (2002) define o processo como sendo uma recepção aos novos colaboradores, objetivando que este colaborador assimile de forma mais rápida a cultura organizacional. Alguns autores chamam este processo de socialização organizacional.

Estrada (2001, p. 3) referindo-se a Certo (1993) define cultura organizacional como “um conjunto de valores e crenças compartilhados que influencia a efetividade da formulação e implementação da estratégia”. Cada organização possui uma cultura própria e agrega a esta seus costumes, crenças e valores. E é através da identificação desta cultura que a empresa traça seu perfil e estabelece o comportamento de seus membros (FAVERO, OLIVEIRA e OLIOSI, 2009).

Depois de inserido no ambiente organizacional o colaborador passa a contribuir na realização de tarefas e alcance de objetivos da empresa, que busca desenvolver-se. Desta forma, torna-se necessário o planejamento de carreira de seus atuais colaboradores. Inicia-se então um processo contínuo de treinamento, capacitação e reciclagem de conhecimentos de seus colaboradores.

Para Tachizawa *et al* (2006) planejamento de carreira é um processo de interesse mútuo entre colaborador e organização, onde ambos buscam alcançar seus objetivos. Acrescenta ainda que o principal objetivo deste planejamento é a promoção do desenvolvimento da organização através de um melhor aproveitamento de seus recursos humanos.

Na visão de Tachizawa *et al* (2006), a gestão de cargos e salários aliada aos sistemas de avaliação de desempenho e ao plano de carreira formam o processo das recompensas salariais, e se complementam dentro deste sistema. Nascimento (2001, p. 6), seguindo os mesmos parâmetros, acrescenta que o objetivo da gestão de cargos e salários é “implantar um sistema de remuneração que mantenha adequada a relação vertical entre salários, ajustando este sistema ou plano a realidade de mercado e estabelecendo um correto regime de estímulos”, objetivando a potencialização da

execução das tarefas e alcance dos objetivos. Para Gil (2001), a análise e divisão dos cargos, podem ser o ponto de partida para a resolução da maioria dos problemas enfrentados pelo setor de Recursos Humanos. Essa análise serve para definir o perfil do funcionário que a empresa procura para desenvolver determinada tarefa, a fim de que se alcancem os objetivos almejados.

A importância do salário para a satisfação do empregado é sabida, e segundo Tachizawa *et al* (2006), mesmo não considerado por alguns autores como fonte de motivação, essa questão afeta negativamente a produtividade e representa a base da qualidade de vida do colaborador, e relaciona-se também ao *status* de cada colaborador dentro da organização.

A remuneração é um dos mais importantes fatores que impulsionam a atividade gerencial. E tal pagamento é determinante para o desempenho, produtividade e satisfação no trabalho. Esta gestão de cargos e salários exige gerentes participativos e colaboradores motivados e interessados no sucesso do processo, e no comprometimento com os objetivos organizacionais.

#### **2.2.4 Benefícios extra-salariais**

Os benefícios extra-salariais são um complemento, uma forma de contribuir com a melhoria do salário. Embora alguns autores o vejam como práticas paternalistas, estes fatores são vistos como fatores de envolvimento dos empregados na medida em que são beneficiados (RUAS; ANTUNES, 1997). Dentre os benefícios salariais pode-se dividi-los em dois grupos principais: benefícios sociais e bonificações.

Benefícios sociais, para Chiavenato (2002, p. 240) são as “facilidades, as conveniências, as vantagens e os serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações”, e são também chamados de remuneração indireta.

A definição de uma política de benefícios tem sido unilateral na grande maioria das empresas, já que grande parte dos colaboradores reivindica a questão salarial. A variedade de pacotes de benefícios mostra a criatividade das empresas na busca de solução de problemas e criação de condições favoráveis a qualidade de vida no trabalho. Chiavenato (2002) cita como principais benefícios e serviços sociais o transporte de pessoal, alimentação, assistência-médica hospitalar, seguros de vida, plano de empréstimos pessoais, grêmio e clubes, entre outros.

Estes planos de benefícios sociais procuram trazer vantagens tanto para a organização como para os colaboradores. Algumas vantagens para as organizações são a elevação da moral do colaborador, reduz a rotatividade e absenteísmo e aumenta o bem-estar do colaborador. Do ponto de vista dos colaboradores as vantagens são as oportunidades adicionais de assegurar *status* sociais, melhoria no relacionamento social, contribui para o desenvolvimento pessoal e reduz a insegurança (CHIAVENATO, 2009).

Outro tipo de benefícios é a bonificação, que pode ser paga, por planos individuais ou grupais, através da obtenção de bons resultados, do alcance das metas e auferimento dos lucros. Os planos individuais remuneram cada pessoa considerando seu cargo e desempenho, onde a tarefa for autônoma e independente. Quanto aos planos grupais, são pagos as pessoas que trabalham em grupo ou equipe, onde uma depende das outras para o alcance dos objetivos e a recompensa é coletiva. Esse plano objetiva

oferecer recompensas iguais aos membros do grupo pelo alcance dos objetivos (CHIAVENATO, 2002).

### 2.2.5 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho tem como objetivo a adaptação do colaborador ao cargo, identificação das necessidades de treinamento, promoções e incentivos salariais aos bons desempenhos, melhoria nos relacionamentos hierárquicos, aperfeiçoamento de pessoal, estímulo a produtividade, *feedback* para o colaborador avaliado, e informações para tomada de decisões sobre transferências/dispensas e progressão/ascensão funcional (TACHIZAWA *et al*, 2006).

O ser humano vive em constante interação com o meio, modificando ou recebendo modificações. Para Tachizawa *et al* (2006) treinamento é um dos principais tipos de desenvolvimento pessoal, e visa principalmente a potencialização do desempenho funcional, aumento da produtividade e aprimoramento das relações interpessoais. Se as organizações objetivam desenvolver-se, primeiramente tem que buscar o desenvolvimento das pessoas que nelas trabalham, pois a modernização passa primeiro pela cabeça das pessoas, para depois chegar as máquinas. Então define-se treinamento como “o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar aprendizagem” (CHIAVENATO, 2002, p. 127).

Com o treinamento dos colaboradores, buscando sempre capacitação e desenvolvimento destes para um aumento potencial no desempenho de suas funções dentro da organização, faz-se necessário um planejamento estratégico destes. Identificando a melhor forma de utilização destes, e estratégias para melhor competir no mercado.

### 2.3 A importância do planejamento estratégico da gestão de Recursos Humanos

Com das mudanças no mundo que cada vez fica mais globalizado trazendo turbulências, competitividade, oportunidades e evoluções, as empresas vêm buscando cada vez mais formas de visualizar, interpretar, implementar planos de crescimento. Com o crescimento da abordagem estratégica empresarial na área de recursos humanos nos últimos anos, as empresas vêm investindo cada vez mais no aspecto planejamento, a fim de proporcionar maiores lucros e redução de seus gastos.

Segundo Almeida *et al* (1993) a administração estratégica busca a eficácia da organização como um todo, de forma que todas as áreas da empresa atuem nesta estratégia, não apenas na administração central ou em áreas operacionais, mas também em apoio como é o caso da Área de Recursos Humanos.

Para Silva, M. (2002) quando refere-se ao termo Planejamento Estratégico de recursos humanos abre-se uma discussão para diversos assuntos podendo envolver aspectos técnicos, sociais, econômicos e operacionais, como ferramentas, métodos e análise para o desenvolvimento e a implantação deste planejamento. “Saber identificar o correto ângulo de visão sobre as ações estratégicas na organização será o diferencial que garantirá a vantagem competitiva de nossas empresas em relação aos nossos produtos e serviços” (SILVA, M, 2002, p. 143).

Depois de realizado o planejamento a organização conduz a programação de atividades específicas de recursos humanos, tais como recrutamento, treinamento,

demissões, avaliação de desempenho, sistema de recompensa. O processo de planejamento deve ajudar os gerentes a identificar exigências de pessoal, avaliar a força de trabalho existente e determinar quais acréscimos ou substituições são necessárias para atender as necessidades futuras (SILVA, E, 2002).

### 2.3.1 Planejamento de pessoal

Chiavenato (2009, p.155) define planejamento de pessoal como, “o processo de decisão dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura”, e considera alguns modelos de planejamento de pessoal, dentre eles:

- Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço: a necessidade de pessoal está diretamente ligada a procura estimada de produtos e/ou serviços.
- Modelo baseado em segmentos de cargos: focaliza o nível operacional da organização.
- Modelo de substituição de postos chaves: baseado em mapas de substituição ou organograma de encarreiramento.
- Modelo baseado no fluxo de pessoal: modelo que caracteriza o fluxo de pessoas na organização, e contribui para uma predição de curto prazo das necessidades de pessoal.
- Modelo de planejamento integrado: é o modelo mais amplo e abrangente, envolvendo quatro fatores: volume de produção, mudanças tecnológicas, condições de oferta e demanda e planejamento de carreira.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Histórico da empresa

A empresa estudada foi inaugurada em 1976 e hoje se destaca por estar entre as maiores redes varejistas de Minas Gerais com filiais no estado de São Paulo, Bahia e agora também em Goiás. São mais de 240 lojas que oferecem grande variedade de produtos eletroeletrônicos, móveis, ferramentas, brinquedos e telemática.

O CDA - Centro de Distribuição e Apoio, localizado em Araxá – MG, foi criado para atender a demanda de comercializar grande variedade de produtos. São 22.500m<sup>2</sup> para agilizar a recepção, armazenar e distribuir produtos. Com frota própria e sistema moderno, a rede garante um padrão de qualidade e atendimento nas lojas, e se consolida no mercado pelo trabalho que realiza com seus clientes e colaboradores. Atendimento diferenciado, variedade e facilidade para comprar. Isso é o que faz da empresa uma das 100 Melhores Empresas Para Trabalhar no Brasil, eleita pelas revistas *Época* e *Exame*.

A empresa tem como missão atuar no mercado de varejo e distribuição, de forma ética e responsável, oferecendo produtos e serviços que gerem valor para nossos clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e sociedade. E sua visão é ser referência em gestão de negócios e de pessoas, com sustentabilidade.

### 3.2 Objeto de estudo e métodos de pesquisa

A forma de pesquisa utilizada foi a descritiva, “que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 2002). Quanto à natureza a pesquisa foi classificada como qualiquantitativa, quantitativa por ter um número considerado de colaboradores dentro da organização respondendo a questionários estruturados com perguntas fechadas fornecendo dados estatísticos e opiniões, e qualitativa por ter sido realizada pesquisa com gestor da organização o qual foi estimulado a pensar e responder livremente as questões propostas no questionário, obtendo dados com maior riqueza de detalhes.

O trabalho também se enquadra como um estudo de caso. O estudo de caso é uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, grupo ou comunidade, a fim de obter conhecimentos variados de sua realidade, de acordo com Salomon (2008) é o estudo voltado para a interação dos fatos que produzem mudança.

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram: o questionário, que foi aplicado a todos os 21 colaboradores da organização, e entrevista, direcionada ao gerente. Cervo e Bervian (2002) definem o questionário como um instrumento de coletar dados através de uma seqüência de perguntas que devem ser respondidas pelo entrevistado por escrito e sem a presença do mesmo. E entrevista, segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 197), “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Acrescenta ainda algumas vantagens como a flexibilidade, esclarecimento de dúvidas ao entrevistado, possibilidade de conseguir informações mais precisas e pode ser utilizada em todos os níveis sociais da população. Porém há algumas desvantagens como, a retenção por parte do entrevistado de algumas informações, receando a revelação de sua identidade, dificuldade de ser realizada e o grande tempo necessário para a execução.

A entrevista realizada junto ao gerente da empresa objetivou conhecer sobre as políticas, filosofias e planejamento de seus recursos humanos, identificando suas ações, estratégias e ferramentas utilizadas na gestão de pessoas. A entrevista foi gravada, para posteriormente ser ouvida, com atenção as hesitações, pausas e emoções do entrevistado, transcrevendo as respostas e identificando fatores ocultos. Com os dados obtidos com a entrevista, pode-se fazer um diagnóstico do planejamento gerencial e das ações e atividades operacionais identificadas através dos questionários aplicados aos demais colaboradores. A aplicação dos questionários foi feita após aplicação de um teste, chamado “teste piloto”, que representa um questionário que tem objetivo de identificar o entendimento das questões por parte dos entrevistados.

Os sujeitos de pesquisa foram os colaboradores da empresa estudada, filial do município de Bambuí - MG. Esta conta com vinte e um colaboradores, dos quais um é o gerente geral da filial, e os demais dividem cargos entre estagiários, montadores, consultores de clientes, montadores, entre outras funções, destes, o gerente participou da entrevista, e os demais colaboradores, com exceção de dois que estavam de folga, responderam o questionário.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Caracterização dos recursos humanos

Atualmente a empresa conta com vinte e um colaboradores em seu quadro de funcionários, sendo estes distribuídos em funções diversas, descritas na Tabela I.

Tabela I – Relação de quantidade de colaborador por cargo

<b>Cargo</b>	<b>Número de colaboradores</b>
Auxiliar de serviços gerais	01
Auxiliar de limpeza	01
Cobrador	01
Assistente de cobrança	01
Consultor de clientes	05
Estagiário	01
Montador	01
Auxiliar de caixa	01
Auxiliar de crediário	01
Coordenadora administrativa	01
Vendedor	06
Gerente	01
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fonte: Tabela elaborada pelos autores

Foi verificado que a empresa possui recursos humanos jovens, onde 68,42% dos entrevistados estão com idade inferior ou igual a 30 anos, o que, segundo o gerente é fator determinante para a manutenção de um clima organizacional saudável, com colaboradores motivados e espírito de equipe. Quando questionado ao gerente local, sobre a contrapartida, ou seja, quanto a qualidade de vida oferecida e ao ambiente de trabalho, ele considera favoráveis e diz que “temos funcionários com 15 anos na empresa, desde quando entrou até hoje, então... Se não fosse um ambiente favorável ela não ficaria . Aqui a rotatividade de funcionários é baixa, agora eu creio que isso tem a ver com clima e a equipe da loja, a organização”.

O trabalho em equipe, que vem sendo foco de estudos e desenvolvimento dentro das organizações é algo relevante dentro da empresa estudada, pois 94,73% afirmaram existir um bom trabalho em equipe na filial de Bambuí MG.

Foi perguntado aos colaboradores, qual o grau de satisfação em trabalhar na empresa, e em uma escala de 0 a 10, 73,68% dos colaboradores afirma que a satisfação está no nível de 8 a 10, ao passo que os demais, ou seja, 26,32% classificaram de 5 a 7.

Com base nestas informações, confirma-se um clima favorável dentro da organização, com colaboradores motivados e com perspectivas de melhorias e crescimento.

Ainda que a organização analisada não exija no momento da contratação de novos colaboradores formação acadêmica superior, 36,85% de seu quadro de colaboradores já possuem ensino superior completo, ou estão cursando, 57,98% possuem ensino médio completo, e, mesmo que o gerente afirme durante a entrevista, que este seja exigido para contratação, 5,26% dos colaboradores ainda não o concluíram, como pode ser observado no Gráfico I.

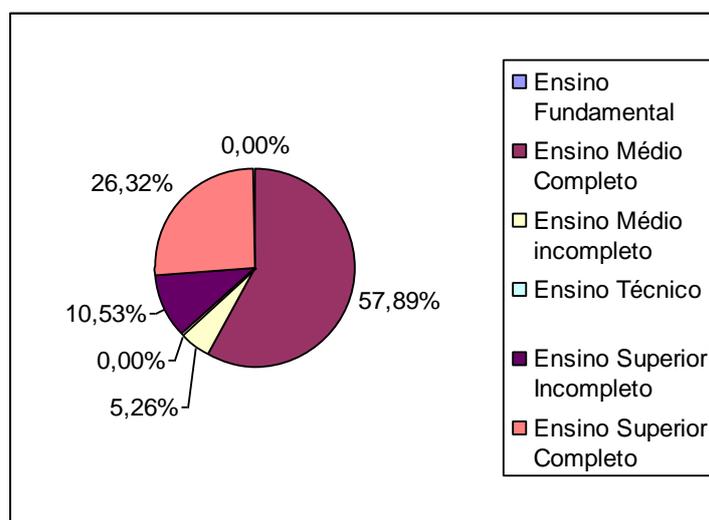


GRÁFICO I – Formação acadêmica dos colaboradores da empresa estudada

Fonte: Gráfico elaborado pelos autores

A importância dos recursos humanos nas organizações é fato inquestionável, e a empresa também investe nesta questão, estando sempre atenta a seus colaboradores, buscando melhorias e desenvolvimento destes dentro da organização. Sabendo que estes são os únicos recursos capazes de fazer a diferença para a competitividade, podendo alocar na empresa inovações e melhorias. Segundo o gerente, “a empresa vê as pessoas como peças fundamentais. Se não fosse as pessoas não existiria a organização, tanto que eles apostam tudo no ser humano. Tudo que pode ser feito para melhorar a empresa é feito, é... Inclusive há vários anos a empresa já está saindo na revista Exame como uma das 100 melhores para se trabalhar. Então ela aposta muito nas pessoas”.

#### 4.2 Ferramentas operacionais utilizadas na gestão de pessoas

Durante o processo de entrada de novos colaboradores, desde o recrutamento até a etapa de contratação, a empresa utiliza algumas estratégias ou políticas de gestão. Quando questionado aos colaboradores como ficaram sabendo da vaga de emprego, 36,84% dos colaboradores ficaram sabendo através de funcionários da própria empresa, 26,31% através de anúncios, que envolve anúncios em rádio e na faculdade, 15,80% já possuíam seus currículos cadastrados no banco de dados da empresa, e os demais, 21,05%, por outras fontes.

Na segunda etapa, quanto ao processo de seleção dos colaboradores, de acordo com 55,55% dos pesquisados, a seleção passa pela análise de currículo seguido de entrevista, o mesmo processo acontece durante a seleção do gerente, que além destas etapas passa também por uma série de avaliações. Outros colaboradores, 33,33%,

passaram apenas pela entrevista, 5,56% foi selecionado por indicação e 5,56% por análise de currículo, sem entrevista.

Durante a entrevista, o gerente afirmou que o processo de recrutamento é baseado no banco de dados que a empresa possui, onde existem vários currículos cadastrados. Quando este banco de dados não supre a necessidade do cargo em destaque, eles recorrem a anúncios em rádio. E a seleção também passa pela análise de currículo, seguida de entrevistas e testes em sistema próprio da empresa. Esta afirmação pode ser percebida quando perguntado ao gerente sobre os métodos utilizados no processo de recrutamento e seleção, onde o mesmo respondeu que “... *primeiramente a gente é... coleta os currículos né... vai pegando os currículos, depois é... A base que a gente precisa, a gente recorre aos currículos tá... dependendo do cargo, a gente vê o perfil de cada um e faz a entrevista né, e tem os testes dentro do sistema, e faz assim normalmente é, pra um cargo normalmente a gente chama aí de cinco a dez pessoas tá, pra atender a esse perfil*”. Quando questionado se não houver currículos no banco de dados da loja, se tem algum outro processo, o gerente responde que “*normalmente em rádio*”. Pode-se perceber também que o processo de seleção é o mesmo para todos os colaboradores, com exceção do gerente que é selecionado pela matriz em Araxá MG. Selecionado o candidato compatível com a vaga, ele é contratado, e segundo o gerente a contratação passa por um período de experiência de três meses, passando por esta experiência o contrato é efetivado.

Após a contratação, os novos colaboradores, antes mesmo de iniciar suas atividades, passam por um processo de conhecimento da empresa, cursos *online* de introdução de aproximadamente quatro horas, e treinamentos na matriz localizada na cidade de Araxá MG. A rotina é apresentada de acordo com o início das atividades, e com mais cursos oferecidos pela organização. Quanto à integração junto aos demais colaboradores, o primeiro passo é uma reunião onde o novo membro é apresentado para a equipe, e a interação continua naturalmente.

Os colaboradores possuem além de um salário fixo, alguns benefícios extra salariais. Quanto ao salário, segundo o gerente “*existe uma política salarial, na área de vendas normalmente é comissão mais fixo, comissão das vendas. Na área administrativa é um fixo mais comissão de recebimento de prestações*”. Considera-se na empresa a área administrativa também os colaboradores que atuam nos cargos de crediário e montagem. A respeito dos benefícios, segundo o gerente tem premiações caso atinja as metas estabelecidas, que vão de 0 a 40% do valor total do salário, e tem também incentivos de vendas em campanhas específicas. Quando questionado a respeito de vale transporte e alimentação, o gerente diz “*oferecer, mas aqui em Bambuí vale transporte não funciona*”. Quando analisado a respostas dos colaboradores nos questionários, pode-se perceber que a empresa fornece vale alimentação, além de oferecer plano de saúde e cota em clube do município, e mais as comissões por vendas e/ou recebimentos.

Em relação à existência de um plano de carreira como incentivo e política de gestão da empresa, o gerente afirmou não existir, dizendo ainda que há sim oportunidades de crescimento profissional dentro da organização, fato este ocorre quando surgem vagas, e estas são oferecidas aos colaboradores, mas caso estes não atendam ao perfil exigido para a vaga, esta é suprida através um recrutamento externo.

Acontece na empresa reuniões mensais, onde são passadas as metas semanais e acompanhadas as metas mensais. Ocorre também uma avaliação dos colaboradores pelo gerente a cada três meses, onde são feitas perguntas referentes a tarefas e competências,

que vão de 0 a 100, com nível regular, bom e ótimo. Depois de analisada as respostas o gerente dá um *feedback* aos colaboradores quando ao seu desempenho. Foi questionado ao gerente se ocorria o processo inverso, ou seja, se os colaboradores avaliam o gerente, e este respondeu que *“não, eu sou avaliado pelo regional”*, e comentou que *“teria que ter o inverso também, eu avalio eles e eles me avaliam, mas eu sou avaliado pelo regional, e essa avaliação ocorre de 3 em 3 meses”*.

#### 4.3 Qualificação de mão-de-obra

A empresa investe em seus colaboradores, buscando sempre aprimoramentos em processos, desenvolvimento e capacitação de seu quadro de funcionários. A empresa possui atualmente mais de 100 cursos *online*, que são oferecidos a todos os seus colaboradores, destes, 20 são obrigatórios durante os três primeiros meses de contrato, ficando os demais a disposição para aqueles que tiverem interesse em realizá-los. O gerente acredita que com estes cursos *“além do aprendizado eles recebem um livrinho com notas, médias... Um certificado de conclusão do curso, que pode servir para o funcionário dentro da empresa ou fora, no mercado de trabalho”*. Quando questionado se o colaborador teria algum benefício salarial na realização destes cursos disponíveis, a resposta foi não.

Os treinamentos foram confirmados pelos colaboradores, onde 100% disseram receber estes *online*, e segundo um colaborador *“se quiser todo dia tem um curso pra fazer”*. Sempre que surgem cursos novos, todos colaboradores passam por esta capacitação. O gerente também participa dos treinamentos *online*, além de participar de cursos de atendimento e processos jurídicos que ocorrem de três em três meses.

#### 4.4 Planejamento estratégico da mão-de-obra

Ter um quadro de colaboradores jovem, com espírito de equipe, motivado e com objetivos de desenvolvimento e crescimento profissional e acadêmico é uma grande vantagem competitiva, e cabe ao gestor de recursos humanos manter esta equipe em alto potencial produtivo. Uma política adequada, com metas e estratégias claras e bem definidas é essencial para a gestão das pessoas dentro da organização.

A empresa considera importante estabelecer políticas e estratégias relacionadas à gestão de pessoas. Segundo o gerente *“tudo funciona melhor com o planejamento. A empresa aposta tudo nas pessoas, isso gera confortabilidade e esse funcionário trabalha mais feliz. A empresa sempre trabalha com o planejamento para ter sempre pessoas satisfeitas em trabalhar”*.

O gerente respondeu, quando questionado sobre a realização de um planejamento para identificar necessidade de mão-de-obra a médio e longo prazo, que tem sim um *“planejamento específico pro natal, dias das crianças, que tem um maior movimento, onde é analisada a necessidade de uma contratação temporária”*. Este processo de planejamento referente a sazonalidades e ao aumento de demanda por produtos e/ou serviços utilizados pela organização, é um dos modelos propostos por Chiavenato (2009), conhecido como modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço. O gerente ressaltou também que todo planejamento de mão-de-obra é feito pela matriz em Araxá MG, onde eles realizam pesquisas e verificam a necessidade e viabilidade da contratação de novos colaboradores.

O gerente considera ter um papel importante no planejamento e no desenvolvimento da empresa, segundo ele, contribui com *“treinamentos, feedback e motivação além do que a empresa oferece para os funcionários. Cumpriu a meta da empresa a gente faz uma festinha, um super café da manhã. Além do que a empresa oferece, eu ofereço mais ao funcionário do meu bolso, para manter a equipe motivada a estar cumprindo as metas, para chegar no outro dia estar doida para ir trabalhar”*.

Durante a entrevista foi levantado a questão da mudança contínua de gerente nas filiais da empresa, e o gerente se mostrou insatisfeito com a questão, apesar da empresa arcar com as despesas de deslocamento não se responsabiliza pelo aluguel do gerente em sua nova residência. Quando questionado o motivo de tal rodízio no cargo gerencial, ele acredita que a *“empresa pensa que possa haver muitas amizades, podendo gerar benefícios para pessoas conhecidas, facilitar algumas coisas... a cada período o gerente sai para não criar vínculo com o pessoal da cidade, e acaba sendo prejudicial à empresa”*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a aplicação de questionários semi-estruturados aos colaboradores e entrevista com o gerente da empresa, percebe-se que existe uma política e gestão de recursos humanos bem definidas e claras. A empresa utiliza como principal fonte de recrutamento currículos cadastrados em seu banco de dados, e em um segundo momento utiliza também de anúncios em rádio local. A empresa dá prioridade para o recrutamento interno, dando oportunidade para seus colaboradores, e somente abre ao público externo caso não haja preenchimento por incompatibilidade de habilidades e competências. Após selecionado, o candidato é contratado e passa por um período de três meses de experiência, durante o qual realiza vários testes *online*, cursos introdutórios e um processo de integração a equipe. Passado por esta etapa, o contrato é efetivado caso realmente o candidato preencha os requisitos da vaga.

A empresa oferece vários cursos a seus colaboradores, buscando sempre capacitá-los para melhorias de processo e desenvolvimento de pessoal. Fornece um ambiente propício ao trabalho em equipe, benefícios extra salariais como vale alimentação, plano de saúde, cota em clube, além de premiações por vendas e/ou recebimentos. Há uma comunicação direta e clara entre a gerência e seus subordinados, e frequentemente acontece um processo de avaliação, onde o gerente avalia todos os seus colaboradores, fornecendo *feedback* para que estes possam ter um baseamento sobre seus serviços na organização. A avaliação do gerente acontece no mesmo período, porém esta é realizada pelos coordenadores da matriz. A organização acredita na importância do trabalho em equipe, e busca a motivação de seus colaboradores, ao mesmo tempo os colaboradores estão satisfeitos com a organização para qual prestam seus serviços. Há uma boa relação, onde o gerente utiliza até mesmo de recursos particulares para beneficiar seus colaboradores quando atingem as metas organizacionais.

Existe um planejamento estratégico de mão-de-obra a médio e a longo prazo na empresa estudada, e de acordo com a teoria apresentada pode ser considerado o modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço, ou seja há um planejamento de necessidade de mão-de-obra em períodos sazonais, como é o caso de datas festivas como o natal e o dia das crianças, onde há um aumento considerado da demanda.

Portanto, pode-se concluir que existe sim um planejamento de recursos humanos, verificando oscilações de demanda, investindo em treinamentos e capacitações, preocupando sempre com o espírito de equipe e com a motivação da mesma, porém este processo decisório e de planejamento é realizado pela matriz da empresa em Araxá MG.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. de; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. **Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos?** 1993. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/689.pdf>. Acesso em 10 maio 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital intelectual das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ELETROZEMA. **Conheça a Zema**. 2010. Disponível em: <<http://www.grupoze.com.br/novo/Conteudo.aspx?categoria=2>> Acesso em: 22 maio 2010.

ESTRADA, R. J. S. **O processo estratégico e a cultura organizacional das instituições públicas de ensino superior**. 2001. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR72\\_0178.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0178.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2010.

FAVERO, A. P. O.; OLIVEIRA, A B de; OLIOSI, L. B. **Influência das metas no processo de seleção de pessoal, um estudo de caso: Central de Compras de Nova Venécia – ES**. 2008. Disponível em: <<http://univen.no-ip.biz/%5Cmonografias%5CAdministra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Empresas%5C2008/INFLU%C3%8ANCIA%20DAS%20METAS%20NO%20PROCESSO%20DE%20SELE%C3%87%C3%83O%20DE%20PESSOAL,.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2010.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, S. M. B. R. **Gestão de Recursos Humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas**. 2008. Disponível em: <[http://prof.santana-e-silva.pt/EGI\\_grh/trabalhos\\_08\\_809/Word/Evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20GRH.doc.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_grh/trabalhos_08_809/Word/Evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20GRH.doc.pdf)>. Acesso em: 09 maio 2010.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul./set. 1997.

GUTIERREZ, L. H. S. **Recursos Humanos**: uma releitura contextualista. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: USP, v. 35, n. 4, p. 72-82, jul./ago.1995.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira, 2001.

RIBEIRO, D. D. V; BÍSCOLI, F. R. V. **A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção**. 2004. Disponível em: <[http://74.125.155.132/scholar?q=cache:5e45ACyy8a4J:scholar.google.com/+A+busca+por+novos+colaboradores+atrav%C3%A9s+do+recrutamento+e+sele%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&as\\_sdt=2000](http://74.125.155.132/scholar?q=cache:5e45ACyy8a4J:scholar.google.com/+A+busca+por+novos+colaboradores+atrav%C3%A9s+do+recrutamento+e+sele%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&as_sdt=2000)>. Acesso em: 15 maio 2010.

RUAS, R; ANTUNES, E. **Gestão do trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário da reestruturação**. 1997. Disponível em: <[http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v11n01/v11n01\\_05.pdf](http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v11n01/v11n01_05.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2010.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

SILVA, E. B. da. **Recrutamento e seleção**. 2002. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/ELANE%20BATISTA%20DA%20SILVA.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2010.

SILVA, M. C. M. e. Planejamento estratégico de RH e estratégia da organização. In: BOOG, G. e M.(coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.