

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Luciane Cardozo Fernandes

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA
MICROEMPRESA**

Porto Alegre

2011

Luciane Cardozo Fernandes

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA
MICROEMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentada ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do sul como requisito
para a obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof. Silvia Generali da Costa

Tutora-Orientadora: Prof. Aline Höpner

**Porto Alegre
2011**

Luciane Cardozo Fernandes

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA
MICROEMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 17 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Silvia Generali da Costa

Prof. Elaine Antunes

DEDICATÓRIA

Aos meus pais,
os melhores que qualquer
pessoa no mundo poderia ter
e que são meus pela graça dos céus!
Vencemos essa!
E o diploma é todo de vocês!

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Papai do céu! A sua vontade foi feita e eu tinha certeza que estaria protegida diante desta jornada.

Agradeço aos meus pais, que são parte fundamental de todas minhas conquistas. Com eles eu aprendi a ser quem eu sou e ir ao encontro de tudo aquilo que tenho como verdade na busca de um final feliz! São a minha vida e eu nada seria sem o apoio incondicional de vocês. Agradeço a todos meus irmãos e sobrinhos por cada gesto de carinho demonstrado.

As melhores coordenadoras e tutoras que poderia ter: Christine Schöeder e Aline Hopner. Vocês foram valiosos amparos quando tudo pareceu estranho. Obrigada por todos ensinamentos, incentivos e carinho.

Aos colegas e amigos que tive o prazer de conviver ao longo destes anos e foram importantes na construção deste aprendizado.

Por fim, obrigada a Universidade pela estrutura oferecida que nos possibilitou a concretização de um sonho, disseminando com orgulho o fato de termos feito parte de um projeto tão audacioso.

*“Happiness is the consequence of personal effort.
You fight for it, strive for it, insist upon it
and sometimes even travel around the world looking for it”.*
(Elizabeth Gilbert)

RESUMO

Desde meados da década passada consolida-se no mundo dos negócios a ideia de que, no novo modelo econômico, a capacidade de geração de riqueza está mais associada a características intangíveis da organização do que os ativos tradicionais. E é o capital humano o principal diferencial competitivo. Esta realidade também está inserida dentro das micro e pequenas empresas, as quais são um dos pilares de sustentação da economia brasileira. Apesar da valorização dos recursos humanos ainda falta tratamento compatível com a importância econômica no contexto nacional. Assim para compreender tal perspectiva, o objetivo deste estudo é verificar quais as políticas e práticas de Recursos Humanos adotadas em uma microempresa e como se relacionam com as práticas de treinamento. Num primeiro momento o intuito é identificar como os gestores da empresa estruturam tais políticas e práticas. Em seguida, levantar as necessidades de qualificação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários e também de aprimoramento da microempresa pesquisada. O universo de entrevistados foi de 09 (nove), entre setor operacional, secretaria e gestora. Após a aplicação das entrevistas, foi feita uma análise interpretativa dos dados, buscando identificar pontos positivos e negativos da empresa. Os positivos serviriam como primeiro incentivo para suprir as possíveis carências elucidadas nos negativos, sempre visando o estabelecimento de relações duradouras entre empresa, colaboradores e clientes. Através de um Levantamento de Necessidades de Treinamento – onde a autora buscou informações por intermédio de técnicas de coleta de dados, como análise documental e as entrevistas por pautas – foi possível identificar políticas norteadoras dos objetivos da empresa, uma forte integração profissional, bem como necessidades de qualificação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários e aprimoramento da organização. Sendo concebível deduzir, a partir dos resultados, que embora exista a coordenação entre as atividades dentro da empresa, com estabelecimento de vínculos profissionais, há carência na infra-estrutura, não há utilização maximizada dos benefícios tecnológicos e a satisfação final acaba ficando prejudicada. Então são feitas sugestões de melhorias, visando o ganho otimizado do capital humano - que é principal ativo das organizações, norteador as políticas e práticas de RH, sendo também condicionante e condicionado pelas relações que estabelecem entre indivíduo e empresa, constituindo instrumentos privilegiados para alavancar e impulsionar mudanças organizacionais.

Palavras-chave: Políticas e Práticas de Recursos Humanos, Microempresas, Treinamento e Desenvolvimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Mudanças tecnológicas e o novo perfil do trabalhador	20
----------	--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS	12
2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	14
2.1.1 Levantamentos de Necessidades de Treinamento - etapas	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	25
4 RESULTADOS	26
4.1 ENTREVISTA COM O GESTOR	26
4.1.1 Políticas de RH, recrutamento pessoal e treinamentos	27
4.1.2 Práticas de melhorias	28
4.1.3 Mercado	29
4.2 ENTREVISTA COM COLABORADORES	29
4.2.1 Integração	31
4.2.2 Infra-Estrutura	31
4.2.3 Internet	32
4.2.4 Satisfação	33
4.2.5 Treinamentos	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
APÊNDICES	44
I – ROTEIRO DAS APLICAÇÕES DAS ENTREVISTAS	44
II - ORGANOGRAMA	48

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o volume de informações e a carga de conhecimentos que recebemos, em meio à globalização e os avanços tecnológicos, são fundamentais para a atualização e o bom desempenho profissional. A tendência corporativista nos dias atuais é a valorização das pessoas. Em tempos de maior competitividade, se faz necessário entender que o crescimento de qualquer empresa, antes de passar por máquinas, métodos, estrutura, processos e produtos, passa pelas pessoas que nelas trabalham (CHIAVENATO, 1994). O desenvolvimento pleno não é atingido sem pessoas capacitadas, mas é preciso estruturar políticas para que as pessoas possam desempenhar com maior eficácia o seu trabalho. As habilidades pessoais podem ser desenvolvidas, dentre outras formas, por meio de processos de treinamento. E Chiavenatto (2002), explora os conceitos de treinamento e desenvolvimento, definindo-os como preparação da pessoa para o cargo, para e pela vida. Em síntese, dentro deste contexto, afirma que T&D é o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que ocupa.

Os diversos tipos de treinamento poderão abranger várias áreas. A característica central do treinamento em organizações consiste em educar para o trabalho. Então se subentende que com o passar dos anos ele toma diversas formas, portanto, é preciso estar atento e “saber o que queremos que alguém aprenda, diagnosticar que alguém precisa aprendê-lo, preparar as situações que possibilitem o aprendizado e verificar os resultados” (CARVALHO, 1994, p. 67). Sendo feito de maneira integral e sistemática, o treinamento promoverá a aquisição de regras, conceitos, habilidades e atitudes que colaborem com uma melhoria e adequações entre características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). Ou seja, além de solucionar problemas, o treinamento deixa as pessoas mais confiantes e motivadas. Seguindo tal raciocínio, o desenvolvimento é, desta forma, a educação que se refere ao aperfeiçoamento do homem para o seu crescimento; e se hoje há algum dom ligado comumente aos bons profissionais, é o dom de querer aprender.

Tendo como base o exposto, o presente trabalho tem como objeto de estudo uma microempresa – prestadora de serviços no ramo de realização de eventos. Tendo o convívio quase diário com a rotina da empresa, é possível observar carências estruturais, no que tange, inclusive, uma área de RH inexistente. Este é o fato impulsionador para

este trabalho que tem como questão de pesquisa: investigar como estão estruturados as políticas e práticas de Recursos Humanos na empresa pesquisada?

Embora seja uma microempresa, seus objetivos, conceitos de sobrevivência e crescimento (como competitividade, tecnologia, qualidade e competências gerencial) se associam de forma semelhante ao das grandes empresas, já que as políticas econômicas e o fácil acesso a informações permitem esta expansão. Hoje as pessoas são os ativos de uma empresa, independente de sua configuração e tamanho. E algumas especificidades da organização podem favorecer uma relação duradoura em termos de bem estar no trabalho, partindo do pressuposto de que haverá aceitação da proposta de treinamento e estruturação da gestão de pessoas estando em conformidade com a realidade da organização.

Assim, o problema desta pesquisa está estruturado em torno do questionamento:

- Quais as políticas e práticas de Recursos Humanos adotadas na microempresa e como se relacionam com as práticas de treinamento?

Tendo, por conseguinte, o objetivo geral de verificar quais benefícios que tais políticas e práticas podem trazer para a empresa.

Os objetivos específicos então englobam:

- Identificar como os gestores da empresa estruturam as políticas e práticas de recursos humanos;
- Levantar as necessidades de qualificação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários;
- Levantar as necessidades de aprimoramento da empresa pesquisada.

Para a empresa objeto desta pesquisa, o treinamento poderá ocasionar um salto na qualidade dos serviços oferecidos; ao passo que ele age no comportamento, proporciona habilidades e desenvolve competências, que são essenciais num ramo que lida com pessoas e seus desejos diretamente.

Os capítulos subseqüentes abordarão: a fundamentação teórica, onde são embasados todos os conceitos para o entendimento do tema proposto; as etapas da metodologia, que buscam limitar o universo, o ambiente, o objeto de pesquisa para facilitar a compreensão do tipo de pesquisa, método e análise de dados e também explicar ligações e causas de intervenções; e, por fim, as considerações finais da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

O referencial teórico desta pesquisa fará uma apresentação das políticas de recursos humanos no atual cenário econômico, partindo para os pilares da gestão administrativa. Após discorrerá sobre os subsistemas de RH, Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e, em consequência, o Levantamento de Necessidades de Treinamento, com a finalidade de buscar o entendimento de como todas estas seções estão relacionadas.

Desde meados da década passada consolida-se no mundo dos negócios a idéia de que, no novo modelo econômico, a capacidade de geração de riqueza está mais associada a características intangíveis da organização do que os ativos tradicionais (RUZZARIN, AMARAL, SIMIONO, 2006). E é o capital humano o principal diferencial competitivo, ou seja, constitui o maior patrimônio das organizações (CHIVANETO, 1994). A formulação de políticas e práticas de recursos humanos, integradas com objetivos da organização é condição fundamental na busca de qualidade e excelência dos serviços prestados. Por conseguinte, é pertinente fazer uma análise dos pilares fundamentalistas da gestão administrativa, da estruturação das políticas de recursos humanos, bem como de alguns processos envolvidos.

Segundo Dutra (1990), todos os processos de gestão administrativa estão baseados essencialmente em dois pilares: as políticas e as práticas. As políticas são os princípios e as diretrizes básicas que balizam as decisões e comportamentos. Já as práticas concernem em diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas usados para implementar as decisões e também nortear as ações dentro das organizações, relacionando-as com o ambiente externo. Desse modo é preciso explicitar e formalizar um modelo de gestão que englobe e concentre suas ações em ambos pilares. Pois caso não seja facilmente perceptível poderá incorrer em muitos erros e equívocos na implementação dos processos de gestão.

Cabe então à área de Recursos Humanos atuar como um agente facilitador objetivando a vantagem competitiva, mesmo que ainda não tenha transcendido o nível tático-operacional, no que se refere ao poder de decisões. Marras (2009) aponta áreas de responsabilidade da função de pessoal: controles de frequência, faltas ao trabalho, pagamentos, admissões e demissões, cumprimento da CLT, serviços gerais, medicina e higiene, segurança patrimonial, contencioso trabalhista, cargos e salários, benefícios,

recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, qualidade de vida, desenvolvimento gerencial, relações trabalhistas, relações sindicais, desenvolvimento organizacional e estrutura organizacional.

A partir das responsabilidades, é propício também fazer referência aos subsistemas de recursos humanos que ao atingir um modelo sistêmico permitiram o controle e a administração interdependentes de cada uma das funções de RH. São eles:

a) Recrutamento e Seleção: responsável pela captação e triagem de profissionais e também pela seleção e encaminhamento dos mesmo à empresa (MARRAS, 2009);

b) Remuneração/Cargos e Salários: deve basear-se na habilidade, esforço e responsabilidade que o trabalho exige do funcionário, nas condições e riscos em que é realizado (BOLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005);

c) Benefícios: complementação salarial oferecida pela empresa (MARRAS, 2009);

d) Treinamento e Desenvolvimento: treinamento é focado na assimilação cultural a curto prazo, com objetivo de repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes (CHAs) relacionados com a execução de tarefas ou otimização de trabalho (MARRAS, 2009); desenvolvimento é orientado para ampliar as habilidade individuais para futuras responsabilidades; e a combinação dos dois termos indicam o aumento na base de habilidades dos colaboradores (BOLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005);

e) Avaliação de desempenho: permite ao administrador mensurar os resultados dos funcionários, de forma individual ou geral, dado a cada período e área específica. (MARRAS, 2009);

f) Departamento Pessoal: subsistema responsável por efetivar todos registros legais e necessários para a administração burocrática que rege as políticas de trabalho (MARRAS, 2009);

g) Segurança e Saúde: normas e procedimentos que asseguram condições de trabalho seguras e salutaras, com objetivo de preservar os recursos humanos (BOLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005);

h) Serviços gerais: englobam segurança patrimonial, Brigada de incêndio, jardinagem, limpeza, restaurante/refeitório, ambulatório, posto bancário, cantina, tendo importância fundamental junto aos trabalhadores por prestar-lhes serviços essenciais ao seu dia-a-dia (MARRAS, 2009);

i) Contencioso Trabalhista e Assistência Social: o primeiro é a área que trata dos processos movidos contra a empresa pelos funcionários; o segundo é uma área

operacional que auxilia os empregados em situações de necessidade como acompanhamento em internações hospitalares, visita à residência em caso de enfermidades, apoio e mediação em conflitos familiares, suporte em momentos de desajuste social na empresa e também em momentos de gravidade (MARRAS, 2009);

j) Relações Trabalhistas: planejamento e execução de programas relacionados à área trabalhista sindical, prestação de assessoria a todas as áreas da empresa no que tange CLT, leis complementares, acórdãos, convenções e acordos coletivos de trabalho, entre outros. (MARRAS, 2009)

Para que tais subsistemas funcionem de forma integrada é imprescindível que exista um processo capaz de antecipar e fazer provisões para a movimentação das pessoas – planejamento de recursos humanos. À medida que as empresas vislumbram seu futuro, devem-se preocupar em alinhá-lo com o planejamento estratégico (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2005). A administração estratégica de recursos humanos privilegia a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem (MARRAS, 2009). Ao se observar alguma carência funcional na implementação de tais perspectivas, é pertinente fazer-se uso imediato de um subsistema acima apontado: Treinamento e Desenvolvimento.

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As ferramenta de T&D tornam-se uma das maiores ferramentas de proteção e defesa para a manutenção de lideranças das competências essenciais da empresa capazes de obter novas experiências em nichos novos ou pouco explorados, quando criados padrões propícios para a sua realização. Eboli (2006 apud RAMOS, 2006), reforça ainda a idéia de que exige-se cada vez mais das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para aprendizagem contínua.

Entretanto, antes é preciso compreender que há similaridade e distinção entre treinamento e desenvolvimento. A similaridade incide no conceito que ambas são fundamentais para crescente busca da excelência nos negócios. Já a divergência entre treinamento e desenvolvimento é que o primeiro está voltado para o condicionamento da pessoa no sentido da execução de tarefas, as quais devem ser muito bem definidas. E o outro está dirigido ao crescimento da pessoa no nível do conhecimento, da habilidade,

atitudes e valores éticos, de modo que possa desempenhar seu papel da melhor forma e com níveis crescentes de complexidade (ARAÚJO, 2006).

Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2001, p. 219) afirmam que “o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações”. Objetivando assim a aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes, a partir da definição de métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. O que acaba oportunizando um plano de desenvolvimento que pode motivar as pessoas da organização, criando expectativas de evolução e contribuindo para a melhoria dos resultados.

Estes mesmo autores definem treinamento como um dos muitos recursos usados no processo de desenvolvimento, que visa o aperfeiçoamento do desempenho funcional, o aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais. Prepara também as pessoas para o cargo mediante um processo contínuo visando mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas. Por isso as organizações passaram a considerá-lo indispensável à obtenção de qualidade total (FERREIRA, FORTUNA, TACHIZAWA, 2001).

O cenário econômico atual, altamente competitivo, exige empresas dinâmicas e gestores com espírito empreendedor diário. É preciso gerir com práticas melhores a cada dia (HUNTER, 2010). De acordo com Eboli (2004), a troca de paradigma na gestão de empresas – passagem da administração taylorista/fordista para gestão flexível - gera grandes impactos dentro das organizações. Na América Latina surgem alguns obstáculos, ao passo que há falta de investimento na qualificação e educação da força de trabalho e de desenvolvimento das competências locais. Segundo Senge (1990), os indivíduos vem ao mundo motivados a aprender, explorar e experimentar. Entretanto a maioria das instituições é mais orientada para controlar o indivíduo do que lhe propiciar condições de aprendizagem. Assim, dentro deste novo paradigma, T&D age como um raciocínio sistêmico, integrando e interagindo com todas as partes da empresa, atuando com uma espécie de *Networking*; expandindo dessa forma a capacidade de criar o futuro (SENGE, 1990).

Fleury (2002) cita:

Pesquisas enfatizam a relação entre as *best practices* de RH adotadas pelas empresas que as ajudam a atrair, manter e desenvolver os profissionais mais talentosos, e o sucesso que têm alcançado. Essas tendências apontam

para um novo aspecto na criação de uma vantagem competitiva sustentável (FLEURY, 2002, p. 188).

E partindo desta tendência de criação de uma vantagem competitiva sustentável, eis que Chiavenatto (1999) propõe que o processo de desenvolver pessoas pode ser dividido entre três partes inteiramente complementares: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Já Salas (2006) destaca que:

As organizações sabem que, para serem viáveis e competitivas nesta 'planície', elas precisam ser coleções de habilidades adaptáveis em sua força de trabalho e ter empregados, executivos e gestores com conhecimentos e habilidades atualizados (SALAS, 2006, p.II).

Então diante das definições acima é possível entender que uma ação educacional precisa ser planejada e executada a partir da definição dos objetivos institucionais, do conteúdo, da seqüência do ensino e da escolha dos meios e estratégias instrucionais mais adequados para se alcançar os objetivos descritos. (BORGES-ANDRADE, 1997).

Abbad, Carvalho e Zerbini (2006) observaram que as organizações não tem a prática de utilizar avaliações sistemáticas de necessidades de treinamento e também não as relacionam e nem as aliam a competências e estratégias organizacionais. De acordo com a atual realidade, fazem pequeno esforço de avaliação de aprendizagem e investem pouco em planejamento instrucional de cursos presenciais. Quando feitas de forma apropriada, as análises de necessidade de treinamento podem render informações úteis para o desenvolvimento dos objetivos da instituição, pois além de detectar as carências de treinamento pessoal, constituem um referencial para determinar o tipo de treinamento a ser organizado.

O propósito de uma organização é com algo de valor para a sociedade, isto é, produzir bens e/ou serviços. As micros e pequenas empresas são um dos pilares de sustentação da economia brasileira. Apesar de serem marcadas por dificuldades que envolvem questões de falta de recursos financeiros, tecnológicos, concorrência, etc; por outro lado há outro aspecto marcante que é a grande capacidade de reação criativa e equilibrada frente a supremacia de tais obstáculos. São grandes geradoras de empregos, cerca de 14 milhões por ano, o que em termos estatísticos representa 25% do Produto Interno Bruto, 60% do emprego formal e constituindo 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE 2004 apud FAE BUSINESS 2004).

Apesar de haver um crescimento, ainda falta tratamento compatível com a importância econômica no contexto nacional - devido à insuficiência nos programas e políticas adotadas -, a Gestão de Pessoas ainda é algo distante das prioridades dos empresários de microempresas. Dentro desta cultura, elencando em uma escala de prioridades a Gestão fica atrás da venda, do pagamento de compromissos, escolha de melhores fornecedores, produção, fidelização de clientes. Ao passo que os negócios precisam sobreviver e, se possível, trazer certa margem de lucro aos empresários.

Que as MPE's, historicamente, sempre tiveram problemas no que diz respeito a competição com empresas de médio e grande porte não é novidade. Estas dificuldades são variadas e passam por problemas relacionados desde a limitação de recursos financeiros e tecnológicos até mão-de-obra desqualificada. Por outro lado, destinar verbas apenas para área de Treinamento e Desenvolvimento não é suficiente. É preciso saber desenvolver ações direcionadas que motivem os colaboradores a acreditar no próprio potencial. A partir desta perspectiva é que muitas empresas vêm crescendo no mercado, pois ganham com o investimento constante que fazem de treinamento e desenvolvimento de sua equipe – mantendo-os altamente competitivos - e, por conseguinte, destacam-se frente a outras empresas do mesmo porte (AMBROSIO, 2010).

Bezerra (2003) ratifica que o grande desafio atualmente é investir corretamente em treinamento e desenvolvimento, ao invés de promover programas que pouco agregam para viabilizar os objetivos da organização. Até a década passada o treinamento era visto pelos administradores como um centro de custos entre as muitas rubricas que sinalizavam o apoio a realização das atividades-fim da organização. Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços, e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar os lucros (FERREIRA, FORTUNA, TACHIZAWA, 2001).

Então eis que surge o Levantamento de Necessidades de Treinamento que busca conhecer o planejamento estratégico da empresa e as metas definidas para as áreas onde estão as pessoas a serem objeto de treinamento e desenvolvimento, competências a serem desenvolvidas e perfil dos funcionários. Trata-se de um passo fundamental para dar respostas efetivas às necessidades de incremento de operatividade dos sistemas e subsistemas administrativos. Através deste levantamento é possível obter diagnósticos

reais das necessidades e investir corretamente a fim de evitar gastos desnecessários, confrontando Proporção de Treinamento *versus* Custos (NERIS, 2008).

2.1.1 Levantamentos de Necessidades de Treinamento - etapas

As análises de Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) têm como intuito compreender as discrepâncias entre os desempenhos reais, manifestados pelos indivíduos, e os esperados pelas empresas, aproximando assim as práticas de T&D dos objetivos organizacionais; o que por sua vez, aumentará as probabilidades de sucesso nas ações de treinamento (MENESES, ZERBINI, 2009). Contudo é considerável, bem como afirma Antunes (1995, p.61), que inexistem uma “tendência generalizada e uníssona, quando se pensa o mundo do trabalho [...] Há uma processualidade contraditória e multiforme”. Estas tendências são afetadas por inúmeras variáveis como contextos nacionais, segmentos da produção, contextos organizacionais específicos e, até mesmo, composição da mão-de-obra.

Definindo passo a passo as maneiras de realizar a identificação e caracterização das carências relacionadas à promoção da organização estarão formados parâmetros para um treinamento adequado. O LNT quando bem direcionado alia ao treinamento à visão, missão e objetivos da organização, relatando onde há lacunas carentes diante do padrão de qualificação necessária para boa execução das tarefas de cada uma das funções (TOLE, MILIONI, 1986 apud VASCONCELLOS, 2007).

É importante salientar ainda que Chiu et alii (1999) propuseram um modelo que engloba quatro questões básicas, as quais foram analisados artigos durante um período de vinte e cinco anos, importantes no processo de LNT:

- a) Quem são os profissionais que iniciam os LNTs?;
- b) Quais são os níveis de análise estudados?;
- c) Quais os métodos utilizados?;
- d) Quais os objetivos do LNT?.

Numa abordagem que tem como foco os negócios, o LNT tem como fontes principais o plano de negócios, crescimento e lucratividade. Caso o enfoque seja os processos, a abordagem concentra-se em divisões, departamentos e processos organizacionais. Já quando é voltada para os treinandos, ela detém-se às necessidades

dos indivíduos, priorizando o auto-desenvolvimento, baseado em métodos de auto-avaliação aplicados (CHIU et ali 1999).

Seguindo esta linha de pensamento Chiu et ali (1999) ainda submetem à apreciação de algumas hipóteses:

1) Profissionais de T&D são os que mais iniciam os processos de LNT em comparação com outros grupos;

2) Os grupos são o nível de análise mais pesquisado em comparação a outros níveis;

3) Os métodos de acessar necessidades de treinamentos são formulados por profissionais de TD&E ou feitos por questionários estruturados por esses profissionais;

4) Dentre os principais objetivos do LNT, o maior foco está voltado para o aumento da efetividade gerencial e profissional.

Os novos tempos exigem dos empresários e executivos um enfoque para integração horizontal e vertical interorganizacional passando a interagir com entidades externas na forma de parcerias e alianças estratégicas. No campo da administração, a qualidade tornou-se um item abrangente, que engloba as noções de consciência, previsibilidade, motivação do pessoal, envolvimento dos fornecedores, medição de desempenho, constituindo-se num referencial de gestão a ser observado pelos gestores (TACHIZAWA, 2002).

As organizações dependem basicamente de pessoas motivadas, com crenças, valores compartilhados, compatíveis e alinhados com as estratégias organizacionais. Não obstante e ao mesmo tempo, não pode ser esquecido que tratam-se de focos claramente diferentes, abordagens de níveis longínquos. Porém, é possível beneficiar-se do nível macrororganizacional em uma aproximação com micrororganizacional. Ou seja, mesclar o nível que herda da psicologia uma tradição de definição operacional e de mensuração rigorosa dos fenômenos (micro) com a parte que se preocupa com a estratégia da empresa (macro), permitirá compreender melhor os processos de avaliação de necessidades. (BORGES-ANDRADE, ABBAD e MOURÃO, 2006).

Os processos de Treinamento e Desenvolvimento consistem em quatro etapas: diagnose, planejamento, implementação e avaliação. A primeira etapa tem como função auxiliar o planejamento por meio e análise de dados aos quais expliquem as razões pelas quais o treinamento é realizado e desenvolvido, quem deverá receber o treinamento e quando será mais acertado aplicá-lo. Já na segunda as informações da primeira etapa se adequam para as metas serem atingidas, estabelecendo uma série de critérios com o intuito de tomar conhecimento da realidade. A terceira é onde ocorre o que foi

diagnosticado e planejado até então. E na última etapa há um balanceamento entre os resultados alcançados e os esperados, fazendo com que possíveis desvios possam ser contornados, onde ocorrem os verdadeiros *feedbacks* do processo, facilitando a avaliação do programa. Então para que os resultados dos programas sejam positivos, é salutar definir metas com o intuito de identificar até que ponto os resultados alcançados estarão em consonância com os objetivos organizacionais (ARAÚJO, 2006).

De acordo com Meneses e Zerbini (2009), o ambiente organizacional favorável e suportivo proporcionam condições necessárias para o êxito do treinamento. É essa análise que permite um remanejamento ambiental anteriormente ou durante o desenvolvimento da ação educacional, na tentativa de serem aumentadas as taxas de melhoria de desempenho. Ou também, a reversão de situações restritoras através da elaboração de módulos, geralmente disponibilizados ao final dos programas instrucionais, de ensino de estratégias de enfrentamento (*relapse prevention*).

Ainda consoante com estas autoras, o segundo tipo de análise é executada para determinar os objetivos instrucionais que serão relacionados aos desempenhos de determinadas atividades ou trabalhos essenciais ao alcance dos objetivos e metas da organização. Trata-se, portanto, de uma descrição de tarefas e as competências necessárias para sua adequada execução. Todavia, este processo torna-se cada vez mais complexo devido as transformações do cenário mundial do trabalho, sejam elas mudanças tecnológicas, novo perfil do trabalhador, globalização. Abertura de novos mercados, entre outros. O que pode ser visto esquematicamente no modelo desenvolvido por Howard (1995 apud BORGES-ANDRADE, ABBAD; MOURÃO, 2006, p.28), mostrado abaixo:

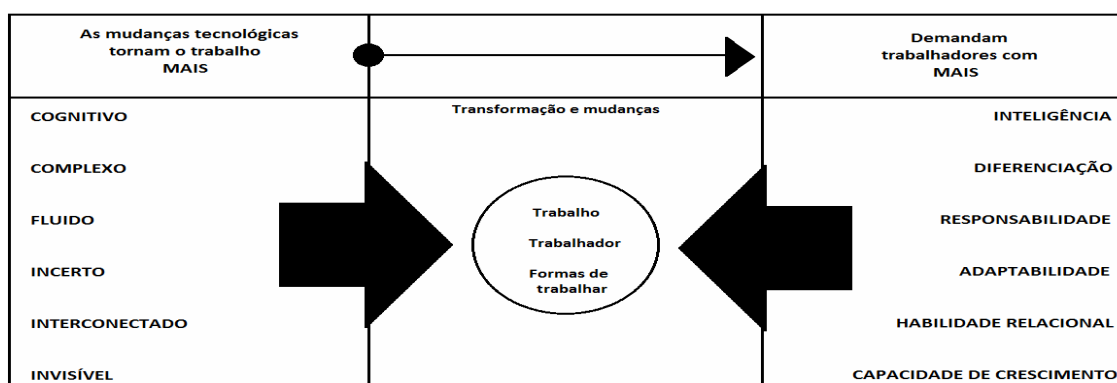


Figura 1 – Mudanças tecnológicas e o novo perfil do trabalhador. Howard (1995 apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2006, p.28).

Por último, a terceira etapa concerne à análise individual. Duas questões orientam duas ações: “quem dentro da organização precisa das atividades de T&D e de que tipo de atividade?”. Ela é decorrente do nível anterior, pois necessita de informação

sobre adequação das ações aos ambientes organizacionais, bem como dos restritores e potencializadores organizacionais. Uma vez feita uma análise individual inadequada, o treinamento pode ser direcionado para pessoas e/ou níveis inapropriados. Além de poder avaliar quais pessoas podem ser treinadas, é nesta análise que se pode verificar se os colaboradores possuem os pré-requisitos em termos de atitudes, conhecimentos e motivação para se beneficiarem das ações. Através do reconhecimento destas características, é possível o desenvolvimento de estratégias de remediação no intuito tornar as ações validas para todos que delas participem (MENESES; ZERBINI, 2009).

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 137) “o primeiro passo na avaliação das necessidades é identificar as amplas forças que podem influenciar as necessidades de treinamento”. É avaliar o ambiente, as estratégias e recursos da empresa para haver direcionamento correto do futuro treinamento. A análise de pessoas ou recursos humanos procura avaliar os funcionários quantitativa e qualitativamente, verifica se a força de trabalho atende as necessidades da empresa, se as habilidades, conhecimentos e atitudes atendem aos exigidos pela organização (CHIAVENATO, 2002). Esse tipo de análise descreve qual funcionário realmente necessita ser treinado, assim não despendendo recursos sem necessidades. Para finalizar, ele sugere que a análise nas tarefas pressupõe uma revisão das descrições de cargos e a especificação para poder saber realmente quais os conhecimentos, habilidades e aptidões necessárias para exercer cada cargo (BOHLANDER, NELL, SHERMAN 2005).

O capítulo seguinte vislumbrará as etapas da metodologia, com o intuito de limitar o universo, o ambiente, o objeto de pesquisa, facilitando a compreensão do tipo de pesquisa, método e análise de dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos deste estudo estão divididos em seis seções. Primeiramente, apresenta-se o tipo de abordagem, classificando-a. Logo depois, a estratégia a ser utilizada. A terceira mostra uma explanação acerca dos instrumentos de coleta de dados, inclusive como foi estruturado. A seguinte desenvolve brevemente a organização objeto de estudo. E a última seção discursa sobre interpretação dos dados obtidos.

A pesquisa adota a abordagem descritiva e qualitativa. Descritiva no sentido de ser usada para descrever fenômenos e situações presentes e eventos, identificar problemas se justificar condições, comparar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situações e problemas parecidos, com o objetivo de clarear situações para futuros planos e decisões (GRESSLER, 2004). E qualitativa pelo fato de fazer jus à complexidade da realidade, curvando-se diante dela com o interesse em apanhar também o lado subjetivo dos fenômenos (DEMO, 1941).

Partindo desta opção metodológica, foram usadas técnicas de pesquisa para corroborar com a escolha. Fez-se uso da análise documental e de entrevista por pautas (vide Apêndice I). A análise documental é uma série de operações que estuda um ou mais documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas inseridas na realidade (VIEIRA, ZOUAIN, MORAES, 2005). Ela permite uma seleção diferenciada e sistematizada dos conteúdos proporcionando informações objetivas referente a fatos passados, complementando outra técnica que recolhe as informações de forma primária, a entrevista (PAIVA, 1995). Já na entrevista por pautas há certo grau de estruturação e possibilita o entrevistador de intervir, sutilmente, para preservar a espontaneidade do processo (GIL, 2007). Se a participação do pesquisador é fundamental, a questão da comunicação é crucial (DEMO, 1941).

Na elaboração do roteiro de entrevista algumas regras gerais foram observadas, conforme orienta Baker (1988 apud GIL, 2007) como definir com clareza como iniciar a entrevista, quanto tempo poderá ser despendido, em que locais e circunstâncias poderá ser realizada e como proceder em caso de recusa; questões devem facilitar entendimento do entrevistado; questões potencialmente ameaçadoras devem ser elaboradas de forma que não haja constrangimento em respondê-las; e deve-se evitar questões abertas,

procurando ordenar as questões de maneira favoreça o rápido engajamento do respondente e a manutenção do seu interesse.

Para o desenvolvimento desse estudo, foi escolhida uma pequena empresa do ramo de eventos, fundada em 2004, com um faturamento anual de aproximadamente R\$ 340.000,00 (trezentos e quarenta mil reais) e possui oito funcionários em seu quadro empregatício. Então com a delimitação de ser uma organização nova no mercado, pretendeu-se buscar informações acerca do perfil e de como a mesma lidava com os processos de treinamento e desenvolvimento de competências, a fim de tornar-se uma empresa com uma estratégia competitivamente sustentável.

Os dados primários foram coletados mediante a realização de entrevistas por pautas (Apêndice I). As entrevistas ocorreram entre os dias 09 e 16 de abril de 2011, com durações individuais de cerca 20 minutos, tendo sido entrevistados um universo de 9 (nove) respondentes - setor operacional, secretaria e a gestora da empresa: 7 (sete) do sexo masculino e 1 (uma) do feminino; faixa etária entre os 30 e 55 anos, onde 2 (duas) possuem Ensino Fundamental completo, 3 (três) Ensino Médio Completo, 1 (uma) o Superior Incompleto e 2 (dois) o Ensino Superior Completo; e mais a gestora da empresa, 48 anos e Ensino Médio Completo. Abaixo a definição operacional, com uma tabela entre teoria/objetivo/questões:

ENTREVISTA COM OS COLABORADORES		
TEORIA	OBJETIVO	QUESTÕES
<p>Plano organizacional Buscar a percepção dos membros da organização, sobre os pontos fortes e fracos da mesma</p>	<p>Determinar os objetivos instrucionais que serão relacionados aos desempenhos de determinadas atividades ou trabalhos essenciais ao alcance dos objetivos e metas da organização</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você tem uma visão clara dos objetivos a serem alcançados pela empresa? 2. Você recebe orientações suficientes de seu superior para o desempenho de sua função? 3. A empresa informa os colaboradores da necessidade de mudanças, explicando o motivo para realizá-las? 4. As lideranças conseguem envolver as pessoas atividades decorrentes? 5. A organização proporciona oportunidade de treinamentos e desenvolvimento para seus funcionários? 6. Na sua opinião, existe infra-estrutura organizacional, física, material e humana para a condução de processos operacionais e de melhorias na organização?
<p>Plano individual Coleta que busca determinar as habilidades e atitudes que devam ser desenvolvidas no empregado para que ele possa desempenhar adequadamente as suas funções</p>	<p>Avaliar quais pessoas podem ser treinadas e verificar se os colaboradores possuem os pré-requisitos em termos de atitudes, conhecimentos e motivação para se beneficiarem das ações.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. As oportunidades de treinamento são direcionadas a sua função? Qual o foco? 2. Você está preparado tecnicamente para desempenhar a função que ocupa, tendo inclusive habilidade para manusear os equipamentos inerentes a ela? 3. Já "sentiu falta" de ter conhecimento, habilidade ou de saber agir diante de uma situação no trabalho? Me dê um exemplo. 4. A empresa comunica claramente o que espera de você em relação ao seu desempenho individual?
<p>Plano de tarefas Determinar os objetivos instrucionais que serão relacionados aos desempenhos de determinadas atividades ou trabalhos essenciais ao alcance dos objetivos e metas da organização.</p>	<p>Analisar as necessidades identificadas, partindo de informações acerca do cotidiano do colaborador</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. As atividades que realiza na empresa têm vínculo com a sua formação profissional? 2. O que lhe deixa mais motivado em relação ao desempenho das mesmas? 3. Sua tarefa é completa, tendo começo e fim com resultados visíveis? 4. Qual o sentimento a cada tarefa finda? 5. A função que exerce dá oportunidade, liberdade e autonomia para você decidir o que e como fazer (programar, escolher local, método e equipamento)? 6. Se você pudesse escolher um curso ou treinamento que considera importante realizar para desempenhar a função que ocupa atualmente, qual treinamento seria, de que forma sugeriria recebê-lo (no que diz respeito a metodologia, duração, evento, local)?

OBJETIVO	QUESTÕES
<p style="text-align: center;">ENTREVISTA COM O GESTOR Verificar o grau de comprometimento com a pesquisa, as políticas de rh adotadas na empresa, bem como observar a disponibilidade da empresa em aceitar sugestões de possíveis mudanças necessárias apontadas nos resultados deste trabalho</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. As políticas de recursos humanos adotadas são formalmente comunicadas aos funcionários? (deixar claro o que entendo por políticas de rh: conjunto de princípios e regras que orientam as decisões e conduzem as atividades da empresa) 2. Como é realizado o recrutamento pessoal? 3. São realizados treinamentos? Com qual frequência? 4. Quando necessário contratar mais (ou novos) funcionários, quais os principais motivos que influenciam esta tomada de decisão? 5. Quando ocorre o desligamento de um funcionário, há maior incidência dele ser demitido ou pedir demissão? Quais os fatores que estão, mais comumente, relacionados ao desligamento? 6. Anualmente, quantas horas, em média, são realizados treinamentos em cada cargo (gerente, arquiteto, área comercial, área operacional)? 7. Em quais situações você acredita ser mais importante participar de treinamentos? Por que? 8. A empresa incentiva/possui programas de desenvolvimento pessoal dos funcionários? Quais tipos são oferecidos? 9. Parte dos recursos (lucros) gerados pela empresa é destinado a investimentos de melhoria física, material ou humana da empresa? Exemplo. 10. Existem critérios para concessão de incentivos para o desenvolvimento pessoal? Quais? 11. É sabido que na sua empresa existe uma política terceirização de alguns serviços. Quais as atividades que usualmente são terceirizadas e quais os principais motivos que justificam essa terceirização? 12. Quais as formas de contrato de trabalho que a empresa adota? 13. Na tua área de atuação, ramo de eventos, existe a constante preocupação de inovar métodos e procedimentos dentro dos projetos executados? 14. Na tua opinião, a produtividade pode ficar prejudicada por falta de organização e planejamento(seria integração?) entre os setores da empresa? 15. Quando é necessário alterar algum procedimento, todos os envolvidos são avisados com antecedência? Quais ações tomadas para garantir o menor impacto destas ações? 16. Qual o perfil é priorizado nas contratações? A idade do candidato, por exemplo, é relevante? A experiência? O domínio de alguma técnica ou ferramenta de trabalho é um diferencial considerado? 17. São realizadas reunião com os funcionários para passar as atividades previstas e como a empresa esta organizada para atender a demanda? 18. Os funcionários se manifestam nestas reuniões? 19. Quais os questionamentos mais freqüentes? 20. Existe a rotina, ou prática de dar feedback sobre o desempenho no trabalho para os colaboradores? 21. Você acha importante o feedback? Quais os benefícios que na sua opinião esta prática traz ou poderia trazer? 22. Olhando a sua empresa como um consultor externo, o que você mudaria? 23. O que acredita que precisa ser desenvolvido em termos de pessoal? 24. Há necessidade de treinamentos? 25. Quais as melhores maneiras de fidelizar os clientes? 26. A empresa conhece bem os concorrentes, seus pontos fortes e fracos?

Para Gil (2008) as entrevistas por pautas têm certo grau de estruturação, ao passo que se guiam por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso.

Para análise optou-se pelo emprego da técnica qualitativa da análise interpretativa. Análise interpretativa evidencia a atenção sobre os detalhes dos dados coletados numa tentativa de obter respostas para o que se investiga. Já a interpretação implica ampliar o significado do texto investigado, encadeando elementos seus com elementos de outras

fontes, além de esclarecer a aceção do que se investiga relativamente aos objetivos e ao tema do texto (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Então a partir interpretação dos dados obtidos através da entrevista e encontro da observação *in loco*, sob a perspectiva da empresa, foi possível chegar a conclusões por meio da identificação sistemática e objetiva das características específicas da organização. Os dados serão confrontados e sugestões serão feitas. Por fim, serão apresentados os resultados e as respectivas interpretações.

3.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

De acordo com Rampazzo (2005), como a entrevista visa obter respostas válidas e informações pertinentes, ela pode esbarrar em algumas limitações:

- Disposição do entrevistado em dar informações necessárias;
- O entrevistado pode ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, suas idéias, suas opiniões, etc; ou ainda
- Poder haver dificuldade de comunicação e expressão de ambas as partes.

Embora pudesse haver tais adversidades, no decorrer das entrevistas nenhuma delas esteve presente. As informações foram facilmente captadas, independente dos níveis de instrução, pois tanto na análise documental quanto as entrevistas por pautas oportunizaram esclarecer as perguntas quando houvera dúvidas dada a flexibilidade imediata existente. Alguns dos entrevistados optaram por não gravar suas entrevistas, fato que não implica diretamente nas considerações finais. Mas por outro lado, após a transcrição das gravações teriam a oportunidade de corrigir, fazer um detalhamento adicional caso julgassem oportuno, colaborando para o enriquecimento de suas respostas e, por conseguinte, da pesquisa em questão.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados acerca da pesquisa. Na primeira parte será abordada a entrevista com o gestor, na segunda com os colaboradores e na seguinte o confronto entre os resultados obtidos e esperados.

Como foi discorrido ao longo de todo trabalho, tradicionalmente não existe nas Pequenas e Médias Empresas uma cultura que propicie um bom aproveitamento da Gestão de Pessoas. Ora por ser uma prática que exige recursos financeiros, sendo adotada apenas por grandes empresas – elitismo -, ora por não ser considerada de grande importância. Sendo resultado disso uma possível falta de visão sob os benefícios que ela pode promover dentro das organizações.

A Lógica Estandes, por sua vez, não tem uma área de Recursos Humanos estruturada, o que ratificou a necessidade de investigar como estão estruturados as políticas e práticas dentro da empresa, com a finalidade de identificar possíveis carências que prejudiquem a eficácia e eficiência nos métodos utilizados no processo de montagem de estandes. Deste modo, a pesquisa procurou promover um diagnóstico de fundamentação teórica em detrimento da cultura empírica da organização.

Foram feitas entrevistas distintas com objetivos distintos: uma direcionada ao gestor, outra aos colaboradores. A seguir a análise dos resultados obtidos em cada uma, ressaltando os aspectos positivos e negativos com base nos dados coletados nas entrevistas realizadas.

4.1 ENTREVISTA COM O GESTOR

O objetivo da entrevista com o gestor foi verificar o comprometimento com a pesquisa, observando a disponibilidade da empresa em aceitar sugestões de possíveis mudanças necessárias apontadas nos resultados desta pesquisa. Segundo Rodrigues e Cardoso (2006), o gestor é o elemento dinâmico e vital da empresa, sendo o calibre e a qualidade de atuação dele a única vantagem efetiva das organizações frente a uma economia altamente competitiva.

O gestor entrevistado prontamente se prontificara a responder as questões da entrevistadora. A entrevista divide-se em 3 (três momentos), onde no primeiro procurou-se identificar basicamente quais as políticas de Recursos Humanos adotadas, como é realizado o seleção pessoal e qual a frequência dos treinamentos. No segundo momento quais as práticas de melhorias e no terceiro como a empresa se vê no mercado frente aos seus clientes e concorrentes. Para realização desta entrevista utilizou-se o roteiro semi-estruturado (Apêndice I).

4.1.1 Políticas de RH: seleção pessoal e treinamentos

Quando questionada sobre as políticas de gestão adotadas, seleção pessoal e treinamentos, o primeiro fator observado refere-se às políticas de recursos humanos da empresa. Fica evidente que apesar de não ter um departamento de RH, existem políticas norteadoras dos objetivos. A integração dos setores é o ponto a ser destacado. Existe a noção de que se não trabalharem em conjunto, não obterão êxito na execução de seus projetos. Palavras como “conjunto”, “coesão” e “equipe” foram mencionadas e podem elucidar tal afirmativa:

Sim, temos que trabalhar em conjunto para poder obter êxito na realização de nosso projetos e por consequência gerando alto grau de satisfação dos nossos clientes. (RESPOSTA À QUESTÃO 1)

Assemelha-se a uma reação em cadeia. Caso ocorra uma falha na leitura do pedido do cliente, por exemplo, o arquiteto já não fará um projeto que o agrade. Se um dos meninos da montagem seleciona um material errado, a necessidade daquela peça não se atendida prontamente. Se uma parede é montada “ao contrário”, também não dá certo. É preciso coesão entre todos os setores, para que o denominador comum (satisfação) seja alcançado. (RESPOSTA À QUESTÃO 14)

Experiência no caso dos com idade mais avançada; criativo e talentoso nos mais novos. O bom é que todos tenham o espírito de equipe. Obviamente que se tu tiver esta ou aquela técnica mais apurada que um possível concorrente, tu estarás na frente dos outros candidatos. (RESPOSTA À QUESTÃO 16)

Nota-se pelo relato que os fundamentos básicos da relação pessoas/organização estão contidos, pelo menos, nas idéias iniciais do gestor. A organização compreende que para sua manutenção o capital humano precisa valorizado e que os funcionários tem percepção, interesses e necessidades individuais e coletivas. Entretanto uma segunda dimensão também merece ser destacada: a empresa não investe em desenvolvimento

pessoal. Quando questionada referente a parte de recursos serem destinados a investimentos de melhoria, foi taxativa:

Procuramos investir – sempre que possível – na compra de material. (RESPOSTA À QUESTÃO 9).

Não causara a impressão de ter interpretado mal a pergunta e agira com espontaneidade, incidindo assim o primeiro impacto negativo. Há a ausência de investimento em procedimentos sistemáticos para treinamento e desenvolvimento individual. Apesar de existir a consciência de que sempre que houver uma deficiência no desempenho das funções é necessário haver treinamento, isso pode ser observado nas seguintes afirmações:

Quando exista alguma deficiência em realizar alguma atividade inerente a função em questão ou quando verificamos que há insatisfação do cliente. (RESPOSTA À QUESTÃO 7)

Não temos esta política. (RESPOSTA À QUESTÃO 8)

Hoje em dia, estou satisfeita com o que temos. (RESPOSTA À QUESTÃO 23)

Observa-se assim que a empresa em questão não tem políticas de RH e práticas de T&D estruturadas. Mesmo que embora tais políticas e práticas sejam um investimento prioritário e estratégico, sendo um diferencial competitivo às organizações que enfrentam demandas dos clientes e constantes pressões da concorrência (CANABRAVA, VIEIRA, 2006). Qualquer empresa que almejar o sucesso deve alinhar seus objetivos, dos colaboradores e do mercado nos contextos atuais e futuros. Todos os setores da empresa devem se manter integrados e atualizados para conseguir sustentar a estratégia da empresa. Embora exista a política de reduzir custos, todo retrabalho acabará sendo mais oneroso do que antecipar possíveis falhas ou carências ao longo da condução dos projetos.

4.1.2 Práticas de melhorias

Outro trecho curioso incorre sob a infra-estrutura da empresa. Ao ser questionada sobre melhorias, com uma visão de um consultor externo, reconhece que é necessária uma reformulação em seu depósito e escritório da empresa:

Infra-estrutura. Nosso depósito e nosso escritório poderiam sofrer modificações e o layout ser mais moderno. (RESPOSTA À QUESTÃO 22)

Embora seja uma empresa nova no mercado, seu gestor acredita estar necessitando de reformulações físicas. Mas é importante também destacar que somente foi identificada esta necessidade de melhoria. O arranjo físico de uma empresa é importante para colaborar com todas operações produtivas. Quando adequado proporciona para empresa maior economia e produtividade, apresentando um dinamismo relacionado à evolução dos sistemas capaz de afetar também o comportamento das pessoas, devido à alteração de métodos e processos de trabalho. (MARQUES, 2010).

4.1.3 Mercado

No que tange esta perspectiva, no decorrer da entrevista, é fácil compreender a constante busca pela satisfação. Há a percepção de que é preciso aliar os objetivos da empresa a estratégias de mercado, reconhecendo a tecnologia como um grande aliado.

É importante sempre estarmos um passo a frente da concorrência, apresentarmos novidades no estande, fazendo o cliente optar pelo nosso trabalho. Às vezes o diferencial pode ser o projeto, às vezes o preço. Temos que buscar chegar o mais próximo possível da necessidade do cliente para poder alcançar a sua satisfação e assim fazer que ele se lembre da gente em uma próxima feira.” (RESPOSTA À QUESTÃO 13)

Acredito que conheçamos. Existem muitos tipos de materiais, umas empresas são especialistas em uns, outras noutros. Mas acho que o ponto mais forte e também o mais fraco é a tecnologia. Ela traz muitos ganhos eficientes. (RESPOSTA À QUESTÃO 26)

Em suma, nesta primeira seção de entrevistas foi possível assegurar o comprometimento com a pesquisa. Criou-se desde o primeiro momento uma relação de confiança entre o pesquisador e o gestor, possibilitando uma abordagem aberta com o consentimento da diretoria e dos funcionários envolvidos.

4.2 ENTREVISTA COM COLABORADORES

O propósito da segunda parte das entrevistas foi averiguar o papel dos colaboradores da empresa, seu nível de integração interno e obter uma visão de dentro

para fora referente a condução dos processos de produção. Para Lucio (2008, p.14), “a personalidade da marca é o reflexo dos valores da empresa”. Então ele continua reafirmando que os valores quando bem difundidos promovem uma uniformidade nas atitudes dos funcionários, o que vem a influenciar o comportamento mercadológico com clientes, parceiros e fornecedores de cada um; podem atrair talentos, garantir a previsibilidade (satisfação dos clientes), exercendo papel fundamental na manutenção da “essência da marca” durante o processo de construção.

As entrevistas com os colaboradores transcorreram de forma satisfatória, onde primeiramente foram explanados os objetivos e justificativas da pesquisa. Em seguida, o tipo de pesquisa e como seria feita a coleta de dados, dando-os total liberdade para participar ou não, fato que foi enfatizado pela gestora. Responderam no primeiro momento a perguntas de cunho sócio-demográfico e partir daí deu-se início as questões mais pertinentes do estudo. A entrevista procurou avaliar três planos: organizacional, individual e de tarefas, com a intenção de:

- ◆ Buscar a percepção dos membros sobre pontos fortes e fracos da empresa, determinando objetivos instrucionais;

- ◆ Buscar determinação para as atitudes e habilidade que devem ser desenvolvidas no empregado, a fim de que desempenhe adequadamente suas funções, avaliando quais pessoas podem ser treinadas e quais colaboradores possuem pré-requisitos para se beneficiarem das ações; e

- ◆ Determinar os objetivos instrucionais que serão relacionados com o desempenho de determinadas atividades ou trabalhos essenciais, analisando as necessidades identificadas a partir do cotidiano do colaborador.

Como a Lógica Estandes é uma empresa nova mercado, mesmo com a experiência de seu colaboradores no ramo de atuação, ainda precisa preencher algumas lacunas para possibilitar um crescimento de forma mais sólida. Com base nas entrevistas com seus 8 (oito) funcionários, evidenciam-se alguns pontos:

- Integração;
- Infra-estrutura;
- Internet;
- Satisfação; e
- Treinamento.

4.2.1 Integração

A integração estrutural promove a coordenação necessária das partes estruturais e dos fluxos de informação entre as partes, pois, caso haja alguma deficiência, conseqüências negativas podem comprometer a execução efetiva (HREBINIAK, 2005). Todos entrevistados citam a integração como o ponto forte da empresa e que sem ela não existe a possibilidade de dar continuidade a nenhum dos projetos, como pode ser observado a seguir:

Como já mencionei antes, é necessário haver essa proximidade de informações, pois somos um empresa pequena, estamos sempre envolvidos na mesma atividade e cada uma das funções é necessária para alcançar os objetivos dos projetos. (RESPONDENTE 1, QUESTÃO 3)

Claro, é muito importante. Todos trabalhamos para o crescimento da empresa e as informações dos superiores são importantes. São os nossos exemplos e tão interessados quanto nós para o crescimento. Os motivos das mudanças têm que ser explicados para facilitar nosso entendimento. (RESPONDENTE 5, QUESTÃO 3)

Sim. Dependemos uns dos outros para conduzir o bom funcionamento da empresa. (RESPONDENTE 1, QUESTÃO 5)

Se não houver o trabalho em equipe, é impossível chegar em um resultado satisfatório. Temos que trabalhar em sinergia uns com outros. (RESPONDENTE 8, QUESTÃO 5)

Nos trechos apresentados fica evidente que existe a noção dos benefícios que a integração acarreta. A interdependência acaba fortificando as relações de trabalho na empresa em questão, alcançando uma unidade de esforço e cooperação gerindo com maior facilidade pontos de vistas e informações conflitantes.

4.2.2 Infra-Estrutura

A problematização referente à infra-estrutura física e material consiste na melhor adequação entre elas. Foi exposta pelos pesquisados a necessidade de haver um melhor controle de material e também dispor de um depósito que possibilite um acondicionamento mais eficiente de alguns materiais. O controle do material é feito de maneira escrita, tendendo a erros, imperfeições e também desperdício de tempo. Alguns

materiais como o compensado, por exemplo, precisam ser conservados em local coberto, protegidos do sol, chuva e umidade. Foi relatado que em algumas ocasiões os materiais não são condicionados da melhor maneira, gerando custos para empresa, como fica evidenciado abaixo:

Perdemos feiras por falta de material. Ora por não termos, ora por achar que está no depósito e não está. (...) Isso ocorre por falta de investimento na compra, por erro no controle ou por dano. (RESPONDENTE 7, QUESTÃO 8)

Em alguns momentos não damos conta de todas solicitações. No verão, por exemplo, existem poucas feiras. No resto do ano são muitas. Às vezes nossa mão-de-obra não é qualificada para aquele segmento de estande. Outras vezes não temos material suficiente para atender toda demanda. Somos deficientes no quesito infra-estrutura, mas com organização dá para melhorar. (RESPONDENTE 3, QUESTÃO 8)

Nota-se que mudanças quanto a logística integrada desses materiais permitirá organizar o fluxo e também incrementar a utilidade pela liberação do produto certo, nas condições, prazos, quantidades e locais adequados (SEVERO, 2006). A cadeia de suprimentos conta com uma grande aliada, que facilita a transmissão de informações: a internet, próximo fator observado em nossa análise.

4.2.3 Internet

Outro termo bastante citado foi a Internet. Com este advento foi possível otimizar tempo na relação com fornecedores. Materiais podem ser achados com mais facilidade, porém acreditam que se poderia tirar maior proveito da ferramenta. Ressaltam que é preciso ter um *website*. E é fato que se a empresa possuir um bom site, seu cliente poderá ver a empresa por dentro, ter conhecimento de seu potencial e estrutura - um cartão de visitas *online* -, sendo uma maneira simples e eficaz de divulgar seus serviços (FREITAS, 2010). Com relação a este ponto, os entrevistados relatam:

Com certeza. E a internet me ajuda muito. Como chefe de depósito, além de controlar todo material, sou um dos responsáveis pelas compras e hoje é bem mais fácil de encontrar aquilo que me é solicitado (...). (RESPONDENTE 7, QUESTÃO 8)

Uma vez um cliente perguntou qual era o nosso site. Foi difícil, tive que dizer que estava em manutenção. (RESPONDENTE 6, QUESTÃO 9)

Nota-se que para os entrevistados dentre outros benefícios o uso desta tecnologia de informação, poderia trazer as vantagens ao negócio. Este fato vai ao encontro do

referido por Rezende (2007), que menciona que a tecnologia de informação pode permitir uma maior velocidade no processo decisório, maior flexibilidade no desenvolvimento de projetos, bem como a realização de novas leituras dos fenômenos organizacionais.

4.2.4 Satisfação

Ao longo das entrevistas a palavra “satisfação” também fora freqüentemente mencionada, englobando dois significados distintos, porém relacionados: satisfação profissional e satisfação do cliente. Fica clara a constante busca dos profissionais da empresa para atingir tais objetivos:

Objetivamos sempre e como qualquer outra empresa, satisfazer nossos clientes. Fazemos sempre o possível para chegar neste propósito. (RESPONDENTE 2, QUESTÃO 1)

Recebo e gosto de receber. A satisfação do cliente é nosso objetivo e a comunicação entre as partes é importante. Assim como eu posso ver algo que pode melhorar o resultado, as orientações que recebo também pode ajudar neste sentido. (RESPONDENTE 4, QUESTÃO 2)

Satisfação. (RESPONDENTE 1, 3 e 5, QUESTÃO 14)

Estes fatores mencionados, lembram o referido por Caravantes, Panno, Kloeckne (2004) que a satisfação profissional referem-se à própria tarefa, relações do colaborador com o que faz, reconhecimento pela realização da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la. Já no sentido da satisfação do cliente, Davis, Chase e Aquilano (2001) definem como uma relação de comparação entre uma expectativa do cliente consoante ao desempenho de um serviço e sua percepção daquele desempenho. Ambos conceitos estão condizentes com os propósitos da organização e é positiva a correlação entre elas, pois possibilita a melhora das condições de trabalho, no que concerne a busca de um objetivo individual e coletivo.

4.2.5 Treinamentos

O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) de cada funcionário. Ele é capaz de corrigir eventuais diferenças ou carências em relação às exigências do cargo (MARRAS, 2009). Ao longo das entrevistas haviam perguntas que inquiriam sobre oportunidades presentes e possibilidades futuras de realização de curso ou treinamento – caso tivessem a oportunidade e o poder de escolha, quais julgariam importante realizar para melhor desempenhar a função que ocupam atualmente. Com relação a este tema, os entrevistados mencionaram pontos relevantes, como segue:

Não, mas eu prefiro acreditar que a empresa não proporciona treinamentos porque está satisfeita com nosso trabalho. (RESPONDENTE 2, QUESTÃO 5)

Não possuímos. (RESPONDENTE 1, QUESTÃO 6)

Algo relacionado à Administração, como um técnico em administração, por exemplo. Acredito que este curso me possibilitaria suprir algumas deficiências, me tornando uma profissional mais competente e atualizada. (RESPONDENTE 1, QUESTÃO 15)

Elétrica. Iria colaborar bastante no desempenho da minha função. Sempre tive esse desejo, mas não a oportunidade (...) Já li muitos livros a respeito. (RESPONDENTE 2, QUESTÃO 15)

Pacote Office, pois não domino algumas ferramentas que poderiam facilitar. Minha maior dificuldade é o Excel, já ouvi falar que nele dá para fazer cálculos e tabelas com maior rapidez e exatidão. (RESPONDENTE 4, QUESTÃO 15)

Um curso de Gestão de Qualidade para pequenos estabelecimentos seria interessante. (RESPONDENTE 5, QUESTÃO 15)

Treinamentos motivacionais. Acho válido participar deste tipo de evento porque além trabalhar nossos aspectos comportamentais, colabora para aprimorar nossas relações pessoais internas e externas. (RESPONDENTE 6, QUESTÃO 15)

Controle. Gostaria de aprender técnicas que facilitassem o controle dos materiais, entradas e saídas. Até mesmo para evitar roubos em feiras, o que ocorre com muita frequência. (RESPONDENTE 7, QUESTÃO 15)

Um curso de métodos e técnicas de planejamento. Ficar atualizado sobre conhecimentos de planejamento estratégico, aliado a novas técnicas e com uma prévia das finanças disponíveis, acho que vai ajudar com os custos. (RESPONDENTE 8, QUESTÃO 15)

Evidencia-se aqui a destacada necessidade de treinamento/aprimoramento de técnicas a luz das percepções dos funcionários. É importante salientar também a ausência da transcrição do respondente 3, justificando-se com o fato dele dizer não necessitar de nenhum aprimoramento, estando totalmente satisfeito com o desempenho da sua função. Embora exista a integração e uma visão distinta em relação aos procedimentos da empresa, há um sentimento de necessidade de qualificação. Os respondentes conseguem perceber que pode haver uma maior otimização de tempo e redução de custos se houvesse investimento pessoal e tecnológico inerentes a toda empresa que visa o crescimento.

Por conseguinte, é concebível deduzir que:

- não existem políticas e práticas de recursos humanos estruturadas, embora hajam políticas norteadoras dos objetivos;
- existe coordenação entre as atividades dentro em empresa, com vistas a um funcionamento harmonioso;
- conseguem se relacionar e estabelecer vínculos profissionais;
- praticamente todos entrevistados referem-se a falta de infra-estrutura e certa limitação do poderio material;
- mencionam de forma recorrente a importância da internet e seus benefícios; e
- definem satisfação como um contentamento resultante da realização do que era esperado.

Tendo estas regras como base, mostra-se claramente que a organização reúne potencial para alcançar o sucesso, apesar das falhas recorrentes na gestão de seus processos. O levantamento de necessidade de treinamento pôde detectar que embora não haja uma política de gestão de pessoas estruturada, existe a intenção de dispor de ferramentas que auxiliem no desenvolvimento individual de seus colaboradores. Percebe-se assim a necessidade de melhorar a organização do trabalho para haver ganho de tempo e qualidade na execução de todos procedimentos.

Por fim, acredita-se que o incremento de políticas humanizadas, socialmente responsáveis seja o grande diferencial para a criação de uma vantagem competitiva sustentável. A implementação de práticas de T&D contínuos nas organizações podem favorecer uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições

para o desenvolvimento do conhecimento do criador, do empreendedorismo, bem como o florescimento de líderes eficientes (FLEURY, 2002).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou identificar como os gestores da empresa estruturavam as políticas de recursos humanos; levantar as necessidades de qualificação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários da empresa, bem como as necessidades de aprimoramento da empresa pesquisada.

Como exposto na parte introdutória desta pesquisa, o fator impulsionador para sua realização surgiu do convívio diário com a rotina da empresa, onde era possível observar falhas estruturais. Partindo desta premissa alavancadora, os resultados obtidos só vieram a confirmar os já esperados. Perseguiu-se ao longo deste trabalho, oportunizar uma avaliação construtiva acerca das políticas da empresa. Todo levantamento de dados, feito através de entrevistas e da análise documental, foi balizado nos indícios identificados por meio do convívio. Durante o estudo realizou-se um esforço no sentido de operacionalizar a abordagem sem que percepções e fatores subjetivos tendessem a certa influência na composição global do estudo.

A empresa Lógica Estandes tem uma política de gestão empírica, reconhecendo a experiência como um guia seguro. A competitividade do mercado atual exige mais do que experiência. O alto fluxo de informações internas e externas necessita de uma leitura visionária para auxiliar em tomadas de decisões rápidas, objetivas e eficazes. Técnicas precisam se aliar a planejamento e tecnologia. Todos aspectos negativos elucidados durante o trabalho podem ser facilmente supridos pelos aspectos positivos, aprimorando técnicas e procedimentos que a empresa já utiliza, induzindo a criação de conhecimento e implantando novos métodos quando constato necessário.

Finda a conclusão dos resultados obtidos, sugere-se dois tipos de treinamento: um na área de gestão, outro na área operacional. Visando graus de eficiência e eficácia satisfatórios, se propõe o seguinte: implantar um sistema contínuo de planejamento de recursos humanos e um modelo de intranet na empresa, treinando a equipe para tal.

O passo inicial para implantar um sistema contínuo de planejamento de recursos humanos consiste em superar limites. É preciso inserir programas de treinamentos, incentivos financeiros e de bem-estar. As políticas e ações precisam estar alinhadas para que as pessoas possam desempenhar suas funções com maior eficácia. O setor de recursos humanos não é o responsável direto pelo sucesso da empresa, mas tem função primordial dentro da sua estrutura.

Seria importante também montar um regulamento interno que expusesse políticas, missão e expectativas da empresa, obrigações e direitos dos colaboradores. Este regulamento serviria como consulta e direcionamento de todos dentro da organização. As condutas deverão se basear nas normas estabelecidas e isso ajudará na não transgressão das regras, otimizando o tempo do RH. Os recém chegados devem tomar conhecimento da sua existência, para que possam se adaptar o mais rápido possível as suas novas atribuições.

A proposição de implantar um sistema de *intranet* na empresa é feita a partir do diagnóstico de que mesmo havendo uma integração pessoal notória da empresa, também existe a dificuldade de repassar informações aos clientes, por exemplo. É preciso revolucionar a cultura da empresa, na sua forma de comunicação e integração. Com o advento da intranet é possível aumentar a produtividade das pessoas, aumentar a segurança de dados, proporcionar excelente atendimento aos clientes, disponibilizando a informação “onde” e “quando” ela for necessária e até reduzir custos, a médio prazo, dentro dos benefícios que ela traz.

A intranet é um termo começou a ser usado por volta de 1995, para se referir ao uso de tecnologias projetadas para a comunicação dentro de empresas privadas. É uma rede privativa de computadores, baseados em padrões de comunicação de dados da rede pública. É uma das grandes ferramentas do profissional do conhecimento em tempos tão competitivos (FEDELI, POLLONI, 2003).

O ramo de eventos necessita de um acesso diário, seja para consultas de disponibilidade de montagem, mensagens, tipos de estande, roteiro e fotos de apresentação de feiras anteriores e até mesmo para uso interno como postagem de boletins, calendários de eventos e organizar a escala de grupos para cada feira. Mas este novo modelo de comunicação precisa ser fortemente voltado para as necessidades dos funcionários visto que a liderança da empresa tem como princípios norteadores a transparência, colaboração e confiança.

Dentro desse sistema da intranet será interessante confeccionar planilhas eletrônicas para controlar os materiais, cadastrar os fornecedores e os clientes. Através destes meios eletrônicos alguns benefícios serão imediatos como rapidez na movimentação física dos itens e a precisão das informações acerca deles, já que estarão centralizadas. Em médio prazo, o investimento feito será recuperado, pois as vantagens competitivas da empresa no mercado traduzem maior confiabilidade, tendendo a gerar maior fidelização.

Fica registrado assim que este trabalho pretendeu contribuir, mostrando ferramentas que podem favorecer, genericamente, a integração e eliminação de barreiras, tornando mais eficientes e eficazes os todos processos em prol do crescimento da Lógica Estandes. E em decorrência do embasamento fornecido pelo presente estudo, sugere-se como trabalhos futuros: identificar ações desenvolvidas pela organização, voltadas ao aprimoramento da qualificação dos funcionários visando a redução dos aspectos negativos organizacionais; investigar e desenvolver pesquisas que justifiquem o alto nível de *turn over* no ramo de eventos; e analisar as formas de gestão que viabilizem treinamentos e aprimoramentos contínuos e de baixo custo dentro das Pequenas e Médias Empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBROSIO, Fabiano D. P. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas e o crescimento de micro e pequenas empresas.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-e-o-crescimento-de-micro-e-pequenas-empresas/3083/>. Acesso: 10 nov. 2010.
- ANTUNES, Ricardo. **Ensaio sobre as metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho.** 8ª edição: Editora Unicamp, 2002.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006. xvi, 428.
- BEZERRA, Luiz Henrique. **Levantamento de Necessidade de Treinamento.** Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3683/levantamento-das-necessidades-de-treinamentos.html>. Acesso: 10 nov. 2010.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BORGES-ANDRADE, J; ABBAD, G.; MOURÃO, L (org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.
- CANABRAVA, Tomasina; VIEIRA, Onizia. **Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem.** Ed. Senac, 2006.
- CARVALHO, A. **Recursos humanos: desafios e estratégias.** São Paulo: Pioneira, 1989.
- CARVALHO, A.V. **Treinamento de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 1994.
- CARAVANTES, Claudia C. Panno; KLOECKNE, Mônica C. **Gestão Estratégica de Resultados.** Ed. AGE, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos.** 7ª Edição. Manole, 2008.
- CHIAVENATO, I. Gerenciando **Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIU, W., Thompson, D., Mak, W. & Lo, K. L. (1999). **Re-thinking Training need Analysis: a Proposed Framework for Literature Review.** Personnel Review, 28, 1/2, 77-90.

- DAVIS, Mark; CHASE, Richard B.; AQUILIANO, Nicholas J, **Fundamentos da Administração da Produção**. Bookman, 2001.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. Editora Atlas, 2000.
- DUTRA, J. S. A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). In: **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.
- EBOLI, M. P. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2ª edição. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FERREIRA, V.; FORTUNA, A; TACHIZAWA, E. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Ed. FGV, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza L. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- FREITAS, Ricardo. **A revolução do Marketing de Serviços para Empresas Contábeis**. Ebook Notanet, 2010.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. Edições Loyola, 2004.
- GIL, A. Carlos. **Pesquisa Social**. Editora Atlas, 2007.
- HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar**. Bookman, 2005.
- HÜNTER, Alexandra. **HUNTER CONSULT – Gestão Estratégica e Tecnologia da Informação**. Disponível em: <<http://estrategiaegestao.blogspot.com>> Acesso: 01 ag. 2010.
- MARCONI, M. . A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed.. São Paulo : Atlas, 1999
- MARQUES, Wagner. **Recursos Humanos**. Ed. Wagner Luiz Marques, 2010.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ªed. São Paulo: Futura, 2009.
- MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, c1998, 2000
- NERIS, Cláudio. **Levantamento de Necessidades**, jul.2008. Disponível em: <<http://www.transportabrasil.com.br/2008/07/artigo-levantamento-das-necessidade-de-treinamento/>>. Acesso: 01ag. 2010.
- PAIVA, Mário. **Escola Portuguesa de meio fundo e fundo, mito ou realidade?**. Editora da Universidade do Porto, 1995.

POLLONI, Giulio F.; FEDELI, Ricardo D. **Introdução à Ciência da Computação**. Ed. Cengage Learning.

RAMOS, Adriana. REVISTA - EDUCAÇÃO CORPORATIVA 2006. In: **Foco nas metas empresariais – Entrevista com Marisa Eboli**. Disponível em: <<http://revistaensinosuperior.uol.com.br/textos.asp?codigo=11901>>. Acesso: 01 ag. 2010.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. Edições Loyola, 2005.

REZENDE, João Francisco D. de. **Matriz e a administração transpessoal**. Rio de Janeiro: Editora E-papers, 2006.

RH PORTAL – Revista de Administração /Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, v.38 n.3-julho/agosto/setembro 2003 pp 205-218 – São Paulo – SP. In: **A Importância Dos Treinamentos Para As Micro E Pequenas Empresas** Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=582wybtt6>. Acesso: 17 ag. 2011.

REVISTA FAE BUSINESS. In: **As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_03_kot eski.pdf>. Acesso em 12 nov. 2010.

RODRIGUES, Jorge N.; CARDOSO, Jaime F. **Peter Ducker – O Essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão**. Centro Atlântico, 2003.

RUZZARIN, R.; AMARAL, A.; SIMIONO, M. **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com base em competências**. Editora AGE, 2006.

SALAS, Eduardo. Prefácio. In BORGES-ANDRADE, J; ABBAD, G.; MOURÃO, L (org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006),

SEBRAE - LEI DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/lei-geral/historico>>. Acesso 01 ag. 2010.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 10ª ed: São Paulo: Best Seller, 1990.

SEVERO FILHO, João. **Administração de Logística Integrada: Materiais, PCP e Marketing**. Rio de Janeiro: Editora E-papers, 2006.

TACHIZAWA, E. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas.** Ed. FGV, 2002.

VASCONCELLOS, Jorge Eduardo. **Como planejar e executar um treinamento.** Disponível em <<http://www.guiarh.com.br/PAGINA22B.html>>. Acesso em: 10 nov. 2010.

VIEIRA, Marcelo; ZOUAIN, Deborah. **Pesquisa Qualitativa em Administração – Teoria e Prática.** 1ª Edição. Editora FGV, 2005.

ZERBINI, Thais. **RESENHA: Treinamento, desenvolvimento e educação: Tendências no estilo de gestão das organizações.** Disponível em: <www.scielo.br/pdf/paideia/v18n39/v18n39a17.pdf>

APÊNDICES

I – ROTEIRO DAS APLICAÇÕES DAS ENTREVISTAS

ESTRUTURAS DE PRÁTICAS DE RH

Esta será a entrevista direcionada a gestora da empresa com finalidade de identificar as políticas e práticas de recursos humanos existentes no objeto de estudo. A partir desta será possível dar embasamento à proposta posterior de pesquisa qualitativa, que é fazer um Levantamento de Necessidades de Treinamento na microempresa.

1. As políticas de recursos humanos adotadas são formalmente comunicadas aos funcionários? (deixar claro o que entendo por políticas de rh: conjunto de princípios e regras que orientam as decisões e conduzem as atividades da empresa)
2. Como é realizado o recrutamento pessoal?
3. São realizados treinamentos? Com qual frequência?
4. Quando necessário contratar mais (ou novos) funcionários, quais os principais motivos que influenciam esta tomada de decisão?
5. Quando ocorre o desligamento de um funcionário, há maior incidência dele ser demitido ou pedir demissão? Quais os fatores que estão, mais comumente, relacionados ao desligamento?
6. Anualmente, quantas horas, em média, são realizados treinamentos em cada cargo (gerente, arquiteto, área comercial, área operacional)?
7. Em quais situações você acredita ser mais importante participar de treinamentos? Por que?
8. A empresa incentiva/possui programas de desenvolvimento pessoal dos funcionários? Quais tipos são oferecidos?
9. Parte dos recursos (lucros) gerados pela empresa é destinado a investimentos de melhoria física, material ou humana? Exemplo.
10. Existem critérios para concessão de incentivos para o desenvolvimento pessoal? Quais?
11. É sabido que na sua empresa existe uma política de terceirização de alguns serviços. Quais as atividades que usualmente são terceirizadas e quais os principais motivos que justificam essa terceirização?
12. Quais as formas de contrato de trabalho que a empresa adota?

13. Na tua área de atuação, ramo de eventos, existe a constante preocupação de inovar métodos e procedimentos dentro dos projetos executados?
14. Na tua opinião, a produtividade pode ficar prejudicada por falta de organização e planejamento (seria integração?) entre os setores da empresa?
15. Quando é necessário alterar algum procedimento, todos os envolvidos são avisados com antecedência? Quais ações tomadas para garantir o menor impacto destas ações?
16. Qual o perfil é priorizado nas contratações? A idade do candidato, por exemplo, é relevante? A experiência? O domínio de alguma técnica ou ferramenta de trabalho é um diferencial considerado?
17. São realizadas reunião com os funcionários para passar as atividades previstas e como a empresa esta organizada para atender a demanda?
18. Os funcionários se manifestam nestas reuniões?
19. Quais os questionamentos mais frequentes?
20. Existe a rotina, ou prática de dar feedback sobre o desempenho no trabalho para os colaboradores?
21. Você acha importante o feedback? Quais os benefícios que na sua opinião esta prática traz ou poderia trazer?
22. Olhando a sua empresa como um consultor externo, o que você mudaria?
23. O que acredita que precisa ser desenvolvido em termos de pessoal?
24. Há necessidade de treinamentos?
25. Quais as melhores maneiras de fidelizar os clientes?
26. A empresa conhece bem os concorrentes, seus pontos fortes e fracos?

1. Você tem uma visão clara dos objetivos a serem alcançados pela empresa?
2. Você recebe orientações suficientes de seu superior para o desempenho de sua função?
3. A organização é capaz de compreender e comunicar as ameaças/oportunidades e, por conseguinte, transmitir as necessidades de mudança?
4. As lideranças conseguem envolver as pessoas em atividades decorrentes?
5. E os colaboradores, por sua vez, demonstram disposição para o trabalho em equipe?
6. A organização proporciona treinamentos e desenvolvimento em seus processos operacionais e de melhoria?
7. Na sua opinião, existe infra-estrutura organizacional, física, material e humana para a condução de processos operacionais e de melhorias na organização?
8. Você está preparado tecnicamente para desempenhar a função que ocupa, tendo inclusive habilidade para manusear os equipamentos inerentes a ela?
9. Já “sentiu falta” de ter conhecimento, habilidade ou de saber agir diante de uma situação no trabalho? Me dê um exemplo.
10. A empresa comunica claramente o que espera de você em relação ao seu desempenho individual?
11. As atividades que realiza têm vínculo com a sua formação profissional? O que lhe deixa mais motivado em relação ao desempenho das mesmas?
12. Sua tarefa é completa, tendo começo e fim com resultados visíveis?
13. Qual o sentimento a cada tarefa finda?
14. A função que exerce dá oportunidade, liberdade e autonomia para você decidir o que e como fazer (programar, escolher local, método e equipamento)?
15. Se você pudesse escolher um curso ou treinamento que considera importante realizar para desempenhar a função que ocupa atualmente, qual treinamento seria, de que forma sugeriria recebê-lo (no que diz respeito a metodologia, duração, evento, local)?

II - ORGANOGRAMA

