



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um
estudo de caso na Polaris Construções.**

PATRÍCIA CHRISTIE LEANDRO HONORATO

Campina Grande – 2014.

PATRÍCIA CHRISTIE LEANDRO HONORATO

**GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um
estudo de caso na Polaris Construções.**

Relatório apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Patrícia Trindade Caldas. Mestre.

Campina Grande – 2014.

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Patrícia Christie Leandro Honorato

Patrícia Christie Leandro Honorato

Discente

Patrícia Trindade Caldas

Patrícia Trindade Caldas

Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas

Patrícia Trindade Caldas

Coordenadora de Estágio Supervisionado

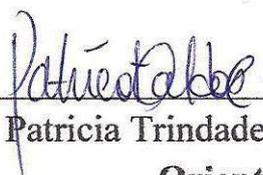
Campina Grande – 2014.

FOLHA DE APROVAÇÃO

PATRÍCIA CHRISTIE LEANDRO HONORATO

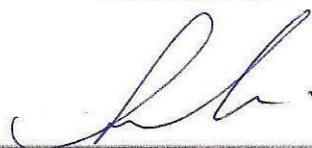
**GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um
estudo de caso na Polaris Construções**

Aprovada em 07 de abril de 2014



Patricia Trindade Caldas, Mestre.

Orientadora



Lucilene K. R. Bandeira, Dr^a.

Examinadora



Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre.

Examinadora

Campina Grande – 2014.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais João e Eurídice, com toda a minha gratidão, por tudo que fizeram por mim ao longo da minha vida. Desejo de todo coração ter sido merecedora de todo o esforço realizado por vocês em todos os aspectos, especialmente para a minha formação.

AGRADECIMENTOS

A Deus

Por tudo de melhor que Ele proporciona e sempre proporcionou e por ser essencial em minha vida, Autor de meu destino e meu Guia de todas as horas.

Aos meus Pais

Que sempre acreditaram em mim e nunca contaram esforços para me proporcionarem uma vida boa e digna, com ensinamentos e valores que levarei para o resto da vida.

Ao meu Noivo

Por toda paciência e compreensão durante este período de dedicação para realização deste trabalho e fora dele também, pelo companheirismo de sempre, amor e carinho, incentivo, ajuda e conselhos. Te amo!

A minha Orientadora

Professora Patricia Trindade Caldas, que desde o começo se mostrou sempre pronta a ajudar, pela disponibilidade, compreensão e coordenação assumindo realmente o papel de orientar.

As minhas amigas e companheiras de curso

Andréa, Vivianne, Juliana, Regina e Marrosy, que sempre me incentivaram e acreditaram na minha capacidade. Vocês estarão sempre em meu coração.

A Polaris Construções

Que permitiu a realização deste trabalho e contribuiu para o fechamento dessa etapa da minha vida.

Enfim, a todos familiares e amigos que não citei aqui, que direta ou indiretamente me apoiaram e me ajudaram a chegar até aqui, meu muito obrigada.

HONORATO, Patrícia Christie Leandro. **GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um estudo de caso na Polaris Construções**. 75 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2014.

RESUMO

Gestão de pessoas é um tema que tem tomado importância significativa dentro das organizações, abordando o ser humano como principal engrenagem para seu funcionamento, pois é impossível pensar em uma empresa exercendo suas funções sem se pensar nas pessoas que a compõem e a fazem funcionar. A falta de conhecimento dos gestores sobre as técnicas e práticas de gestão de pessoas é refletida negativamente nas atividades de qualquer tipo de empresa. Neste contexto, notando o crescimento da quantidade de micro e pequenas empresas e sua importância para o mercado, juntamente com a expansão do setor da construção civil, e principalmente como é aplicada a gestão de pessoas nesses tipos de empresas, é o ponto central desta pesquisa. Assim sendo, este estudo, tem por objetivo propor um diagnóstico de gestão de pessoas da Polaris Construções. Em aspectos metodológicos a pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza pesquisa aplicada e quanto aos objetivos é classificada como sendo exploratória e descritiva dirigida sob forma de estudo de caso. Foi adotado como instrumento de coleta de dados entrevista com os gestores e operadores da empresa. O método de análise da pesquisa constitui-se como qualitativo. Os resultados da pesquisa demonstram que a empresa Polaris Construções possui atividades de gestão de pessoas como função de linha e de staff em seu funcionamento tais como: motivação, liderança, comunicação, trabalho em equipe, recrutamento seleção, higiene e segurança no trabalho, dentre outras. Mas algumas dessas atividades apresentam lacunas e existe também a falta de atividades essenciais para o bom desenvolvimento da empresa. Através do análise dos resultados e seguimento das sugestões desta pesquisa a empresa Polaris Construções poderá corrigir e aperfeiçoar sua forma de gerir pessoas.

Palavras chave: Gestão de pessoas; Micro e pequenas empresas; Construção civil.

HONORATO, Patrícia Christie Leandro. **PEOPLE MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES: a case study in Polaris Construction**. 75 f. Supervised Internship Report (Bachelor in Business Administration) - Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2014.

ABSTRACT

People Management is a topic that has taken significant importance within organizations, addressing the human being as the main gear for its operation, because it is impossible to think of a company by exercising their functions without thinking about the people who comprise it and make it work. The lack of knowledge of managers under the techniques and practices of people management is reflected negatively on activities of any type of company. In this context, noting the growth of the number of micro and small enterprises and their importance to the market, along with the expansion of the civil construction sector, and especially as it is applied to the management of people in these types of companies, it is the central point of this research. Therefore, this study aims to propose a diagnosis people management Polaris Construction. Methodological aspects in the research is characterized as being of nature and applied research on the objectives is classified as exploratory and descriptive addressed in form of case study . It was adopted as an instrument of data collection interview with the managers and operators of the company. The method of analysis of the research is how both qualitative. The results of the research demonstrate that the company Polaris Constructions has activities of people management as a function of line and staff in its operation such as: motivation, leadership, communication, team work, recruitment selection, hygiene and safety at work, among others. But some of these activities are gaps and there is also a lack of key activities for the successful development of the company. Through the analysis of results and following the suggestions of this research enterprise Polaris Buildings can correct and improve their way of managing people.

Keywords: People management; Micro and small companies; Civil construction.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Evolução do faturamento das micro e pequenas empresas.....	15
FIGURA 2 - Logomarca Polaris Construções.....	39
FIGURA 3 - Operadores em obra.....	46
FIGURA 4 - Entrega da feira básica mensal.....	48
FIGURA 5 - Entrega da feira básica mensal.....	48
FIGURA 7 - Container vestiário.....	49
FIGURA 8 - Sanitário para banho e necessidades fisiológicas.....	50
FIGURA 9 - Área para preparação de alimentos.....	50
FIGURA 10 - Área para veículos dos operadores.....	50
FIGURA 11 - Organograma.....	55
FIGURA 12 - Organograma sugerido a Polaris Construções.....	61

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1 - Fases Evolutivas da Gestão de Pessoas.....	18
QUADRO 2 - Teorias Contemporâneas da Motivação.....	22
QUADRO 3 - Tipos de Equipes e suas características.....	25
QUADRO 4 - Benefícios e Serviços Sociais.....	31
QUADRO 5 - Os Órgãos da Gestão de Pessoas e Suas Principais funções.....	36
QUADRO 6 - Dimensões e Variáveis de Pesquisa.....	41
QUADRO 7 - Falhas nas Atividades de Função de Staff da Polaris Construções.....	56
TABELA 1 - Resultado variáveis da função de Staff dos Operadores.....	56
QUADRO 8 - Falhas nas Atividades de Função de Linha da Polaris Construções.....	57
QUADRO 9 - Problemas observados para diagnosticar necessidade de treinamento.....	60
QUADRO 10 - Atividades da Função de Staff.....	63
QUADRO 11 - Atividades da Função de Linha.....	63
QUADRO 12 - Modelo de Gestão de Pessoas Ideal para a Polaris Construções.....	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Delimitação do tema e problema.....	12
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Geral.....	14
1.2.2 Específicos.....	14
1.3 Justificativa do estudo.....	14
1.4 Estrutura do trabalho.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Gestão de pessoas.....	17
2.2 Princípios da gestão de pessoas.....	19
2.2.1 Função de linha.....	20
2.2.1.1 Liderança.....	20
2.2.1.2 Motivação.....	22
2.2.1.3 Comunicação.....	23
2.2.1.4 Trabalho em equipe.....	25
2.2.2 Função de staff.....	26
2.2.2.1 Recrutamento de pessoas.....	26
2.2.2.2 Seleção de pessoas.....	28
2.2.2.3 Treinamento de pessoas.....	29
2.2.2.4 Administração de salários.....	29
2.2.2.5 Benefícios e serviços sociais.....	30
2.2.2.6 Avaliação de desempenho.....	32
2.2.2.7 Higiene e segurança no trabalho.....	33
2.2.2.8 Relações trabalhistas.....	34
2.3 Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas.....	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1 Caracterização da pesquisa.....	38
3.2 O ambiente da pesquisa.....	38
3.2.1 Caracterização da Polaris Construções.....	39
3.2.2 População e amostra.....	40
3.4 Dados da pesquisa.....	40
3.5 Método de coleta de dados.....	40
3.6 Definição das variáveis.....	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	43
4.1 Atividades de gestão de pessoas da Polaris.....	43
4.1.1 Variáveis das atividades da função de linha.....	43
4.1.1.1 Outras questões relacionadas às atividades de linha.....	46
4.1.2 Variáveis de atividades da função de staff.....	46
4.1.2.1 Outras questões relacionadas às atividades de staff.....	51
4.2 Orientação estratégica da Polaris Construções.....	53
4.2.1 Missão.....	53
4.2.2 Visão.....	53
4.2.3 Planejamento de metas.....	54
4.2.4 Organograma.....	54

4.2.5 Análise das orientações estratégicas da empresa.....	55
4.3 Diagnóstico de atividades de gestão de pessoas da Polaris Construções.....	56
4.3.1 Identificação de problemas e/ou limitações existentes no gerenciamento de gestão de pessoas.....	56
4.3.2 Sugestão de novas atividades de gestão de pessoas adequadas para a Polaris Construções.....	58
4.3.2.1 Atividades da função de staff.....	58
4.3.2.2 Atividades da função de linha.....	61
4.3.3 Sugestão de atividades de gestão de pessoas para Polaris Construções.....	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
APÊNDICE.....	70

1 INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

A Gestão de Pessoas (GP) tem tomado proporções significativas no interior das organizações empresariais, devido à percepção dos gestores, mesmo que tardiamente, de que seus colaboradores são o real mecanismo que faz a empresa funcionar com eficiência e eficácia garantidas.

Se antes as pessoas eram vistas dentro da empresa como meras coadjuvantes, atualmente essa concepção tem se tornado antiquada, diante do vasto leque de mudanças que ocorreram no decorrer do tempo. Segundo vários autores, como Dalft (2005), Boas e Andrade (2009), Chiavenato (2010), Robbins et al. (2011), Marras (2011), as pessoas dentro da organização, não são mais tidas como “equipamentos” que simplesmente fazem seu trabalho repetitivo e mecanizado, são seres humanos com pensamentos, vontades, atitudes próprias e competências únicas, fatos que parecem ser tão óbvios, mas, que na realidade de muitas organizações muitas vezes é algo inexistente.

É impossível pensar uma empresa exercendo suas atividades sem pensar nas pessoas que a compõem e a fazem funcionar. São elas que administram a empresa, executam os serviços, controlam o funcionamento, e por fim são as pessoas que consomem os produtos ou serviços das empresas. Assim, constata-se que é imprescindível que haja ferramentas administrativas diretamente direcionadas a atender as necessidades das pessoas, e que consiga fazer com que estas se integrem a organização de maneira satisfatória para ambas as partes, e os instrumentos disponibilizados pela GP são a essência para tal propósito.

Segundo Boas e Andrade (2009), a gestão de pessoas passou por uma evolução histórica que serviu para aprimorar suas técnicas, mas há empresas que se encontram em fases diferentes desse processo evolutivo no qual as pessoas passam a ser vistas não mais como meros recursos de trabalho, mas como parceiros da organização. Nesse sentido, novos objetivos se fazem necessários à área de Gestão de Pessoas em prol de disponibilizar às organizações colaboradores com capacidades adequadas às suas atividades e ao mesmo tempo proporcionar aos indivíduos um ambiente de trabalho que os satisfaça e faça com que se sintam motivados a continuarem trabalhando de forma integrada na empresa.

Conforme aponta Chiavenato (2010), a responsabilidade de implementar esses e outros propósitos tanto se estende a área funcional específica de Gestão de Pessoas (indireta)

como aos gestores de linha (direta). A administração de pessoas com a função de assessoria ou staff desenvolve as chamadas políticas de pessoal e desenvolvem atividades de planejamento, desenvolvimento e manutenção de recursos humanos, assim como funções tidas mais burocráticas ligadas diretamente as pessoas, como: recrutamento e seleção de pessoas, avaliação de cargos e salários, procedimentos de admissões e demissões, férias, elaboração de folha de pagamento, higiene e segurança no trabalho. Liberando assim, os demais gestores para exercerem funções específicas de suas áreas. Assim, os gestores de Recursos Humanos precisam encontrar, recrutar, treinar, nutrir e reter os melhores profissionais pois, sem o pessoal adequado, boas idéias ou estratégias administrativas tem mais chances de fracassar. (DAFT, 2005).

Já os gestores de linha, com o auxílio dos gestores de gestão de pessoas, promovem diariamente a administração de pessoas de forma direta através do desenvolvimento de sua liderança de linha e utilizando aspectos relacionados à comunicação organizacional, motivação e trabalho em equipe.

No âmbito específico de micro e pequenas empresas, a implementação da GP incorporando novos objetivos e funções tende a ser mais dificultosa se comparada a uma organização de maior porte. Dentre as dificuldades, o estreito quadro de funcionários e a ampla carga de atividades e responsabilidades administrativas que tem que ser divididas entre poucos funcionários, muitas vezes sobrecarregam o setor que quase sempre não oferece o devido gerenciamento de pessoas. Para Chiavenato (2010), em geral, a administração de recursos humanos é organizada de acordo com o tamanho, características e propósitos de cada organização. Logo, cada empresa organiza os órgãos que vão compor a GP em concordância com as necessidades e objetivos a serem alcançados.

Assim sendo, parte-se do pressuposto de que uma grande quantidade de órgãos em uma empresa pequena significa um exagero, por outro lado, uma pequena variedade de órgãos em uma empresa de maior porte seria uma omissão. Assim também funciona a lógica para o aprimoramento das atividades em cada órgão.

Tomando como objeto de estudo a empresa Polaris Construções, que é uma empresa jovem, pequena, que atua na área da construção civil e que possui sede na cidade de Campina Grande, mas que atualmente realiza serviços em diversos estados da região Nordeste do país observou-se a necessidade de uma melhor gestão de pessoas, incorporando atividades de GP mais contemporâneas e condizentes com as demandas da atualidade, mas adequadas ao contexto específico vivido para que o trabalho dentro da empresa se torne mais eficaz e eficiente dentro de sua sede local e também em qualquer lugar onde se esteja realizando

serviços. Então, partindo desse contexto, propõe-se a seguinte problemática de estudo: Como ocorre a Gestão de Pessoas na pequena empresa de construção civil Polaris Construções?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 GERAL

Para resolver ao questionamento do estudo, este trabalho teve como objetivo principal: Diagnosticar como ocorre a gestão de pessoas na pequena empresa de construção civil Polaris Construções.

1.2.2 ESPECIFICOS

Através de um estudo de caso na empresa Polaris Construções, e visando alcançar o objetivo geral desta pesquisa, foram estabelecidas os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as orientações estratégicas da organização;
- Identificar as atividades de administração de gestão de pessoas da empresa;
- Verificar possíveis problemas e/ou limitações existentes;
- Propor melhorias na Gestão de Pessoas da Polaris Construções.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O trabalho de uma pessoa é mais do que exercer pura e simplesmente suas funções, ele exige a convivência com colegas e superiores, obediência às normas e políticas organizacionais, atingir padrões de desempenho, aceitar as condições de trabalho, dentre outras coisas (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2011). A justificativa do trabalho se baseia no grande desafio das empresas na atualidade que é o de conseguir criar um ambiente organizacional que proporcione um nível motivacional elevado e em constante processo de crescimento, seja qual for sua dimensão ou ramo de atividade. Essa tarefa não é fácil, pois se trata de conseguir manter seres humanos satisfeitos e para isso é preciso lidar e trabalhar com a individualidade e complexidade de cada um. Conseguindo isto, o administrador/gestor terá a

oportunidade de gerir com maior aproveitamento uma força de trabalho, seja intelectual ou operacional de alto nível de competência. Para tanto, é importante analisar e entender a melhor maneira de gerir pessoas, sempre em busca de alcançar eficiência e eficácia com o pessoal disponível.

No âmbito das micro e pequenas empresas (MPEs), sabe-se que estas representam atividades que geram postos de trabalho nos setores formal e também informal no país. As MPEs são impulsionadoras do desenvolvimento econômico, criadoras de empregos e renda e contribuem para a melhoria das condições de vida da população. Os indicadores desse segmento empresarial demonstram sua importância na economia, não só no Brasil, mas em todo o mundo. De acordo com o SEBRAE (2014), os faturamentos das micro e pequenas empresas tiveram aumento de 12,3% em janeiro de 2014 sobre janeiro de 2013.



Fonte: Sebrae (2014). Figura 1 - Evolução do faturamento das micro e pequenas empresas.

Assim, como se trata de uma pesquisa na empresa Polaris Construções, que também é uma pequena empresa, este trabalho poderá melhorar seu potencial produtivo, pois colocará a disposição da mesma, a oportunidade de desenvolver suas atividades de GP e conseqüentemente estimular seus colaboradores e associados a desempenharem suas funções com eficiência e eficácia gerando uma satisfação mútua no ambiente organizacional. E ainda, se trata de uma empresa atuante no setor da construção civil, setor este que vem ganhando destaque em todo o mundo, e particularmente aqui, na cidade de Campina Grande. Tal crescimento é visivelmente observado e evidenciado pela quantidade expressiva de construções e empreendimentos imobiliários por toda a cidade.

Do ponto de vista acadêmico, essa pesquisa será relevante, por tratar de questões que estão em constante crescimento e debate: a Gestão de Pessoas em micro e pequenas empresas da construção civil é um tema inovador seja pela amplitude que a gestão pessoas está

conquistando e se efetivando como área estratégica, ou pela aplicação de GP em pequenos empreendimentos, cuja literatura ainda precisa de estudos para melhorar o entendimento e administração dessas pequenas, porém importantes organizações para o desenvolvimento local e nacional; ou ainda pela aplicação em organizações que estão eclodindo na área da construção civil na arena do município de Campina Grande e regiões circunvizinhas, as quais necessitam de assistência e colaboração da GP para colaborar em sua evolução. Esse trabalho poderá servir de base para outros pesquisadores que queiram se aprofundar e aperfeiçoar essas questões.

Como experiência pessoal, esta pesquisa, trará uma forte gama de conhecimentos que serão utilizados e agregados a minha vida profissional, a partir do aprofundamento de análises que apenas em sala de aula seria mais difícil aprender.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho de pesquisa, além desta parte Introdutória contempla uma Fundamentação Teórica, na qual serão discutidos assuntos relacionados a temática, como a Gestão de Pessoas, Princípios da Gestão de Pessoas, Gestão de Pessoas em Micro e Pequenas Empresas, expondo conceitos, funções e atividades exercidas.

Em seguida, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para nortear a pesquisa, sendo definido o tipo de pesquisa, o ambiente e sujeitos da pesquisa, além da amostragem realizada, dos dados e instrumentos usados para a coleta de dados.

Posteriormente, serão apresentados e analisados os dados e resultados da pesquisa e por fim, as Considerações Finais, acompanhado das Referências Bibliográficas utilizadas e Apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresando o embasamento teórico utilizado para dar sustentação a pesquisa pretendida.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é um tema que está em evidência dentro do atual contexto organizacional devido ao seu grau de importância diante do desenvolvimento empresarial. Não há empresas ou organizações sem pessoas, assim sendo é essencial a participação delas para funcionamento das mesmas, pois são elas que gerenciam e conduzem, executam, controlam atividades e processos, e também são as pessoas que consomem os produtos e serviços oferecidos pelas empresas.

Apesar da responsabilidade do gerenciamento das pessoas no ambiente organizacional ser também dos gerentes de linha, existe uma área funcional específica para lidar com questões relacionadas, e que se referem diretamente as pessoas que constituem a organização. Essa área, comumente denominada na atualidade de Gestão de Pessoas, é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano (BOAS; ANDRADE, 2009). De acordo com Chiavenato (2010), sua missão é fazer com que a empresa possua um ambiente onde as pessoas se sintam satisfeitas exercendo suas atividades e ao mesmo tempo em que as empresas se satisfaçam com o trabalho de seus colaboradores, mantendo uma relação de bem estar entre a empresa e o funcionário.

Segundo Dalft (2007), na última década a GP transformou sua imagem de “departamento de pessoal” e adquiriu reconhecimento indispensável na estratégia corporativa. Durante a evolução histórica, a Gestão de Pessoas passou por mudanças que aperfeiçoaram suas técnicas, mas ainda existem organizações que não absorveram as mudanças da GP e mantêm seu antiquado modelo que se resume a práticas puramente burocráticas ligadas à admissão, demissão e pagamento de pessoas.

Tendo como base os autores Boas e Andrade (2009), são três as fases evolutivas da Gestão de Pessoas: (1) Fase das Relações Industriais; (2) Fase da Administração de Recursos Humanos e; (3) Fase da Gestão de Pessoas. O Quadro 1 resume os três momentos.

Quadro 1 - Fases Evolutivas da Gestão de Pessoas

Fase	Período	Características
Relações Industriais	Segunda Revolução Industrial (sec. XIX)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento significativo de produtividade • Aprimoramento da regulamentação do trabalho • Desenvolvimento da Teoria da Burocracia • Estruturação do Departamento de Pessoal para garantir os direitos dos trabalhadores garantidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) • Empresariado conservador • Centralização do poder • Ambiente organizacional estável e imutável • Homem considerado apenas como um apêndice da máquina
Administração de Recursos Humanos	Após a Segunda Guerra Mundial	<ul style="list-style-type: none"> • Maior articulação entre os Departamentos • Ainda fundamentado na Teoria da Burocracia • Surgimento do Departamento de Recursos Humanos • Estabelecimento de funções com objetivo de adequar os funcionários aos cargos • O termo “Relações Industriais” substituído pela nomenclatura “Recursos Humanos” <p>Pessoas visualizadas como recursos vivos, com inteligência e capazes de interferir na produtividade da empresa</p>
Gestão de Pessoas	Década de 1990 até os dias atuais	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de Globalização • Comunicação rápida • Popularização do computador pessoal • Procura de profissionais bem informados • Utilização das práticas de Gestão de Pessoas para valorizar os funcionários • Os funcionários passam a interagir e compartilhar seus objetivos com as organizações • Hierarquia descentralizada • Eliminação de órgãos e departamentos rígidos e fixos • Surgimento de equipes autônomas que desenvolvem elevada interdependência • Priorização da Gestão do Conhecimento • As pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e competências, passaram a ser a principal base da nova organização

Fonte: Boas e Andrade (2009)

Dando destaque a atual fase de Gestão de Pessoas, as organizações modernas trabalham com a meta de atingir vários objetivos ao mesmo tempo, uns voltados para as pessoas que trabalham na empresa e outros voltados para empresa. Dentre tais objetivos se podem citar os seguintes, de acordo com Chiavenato (2010):

- Disponibilizar talentos e competências adequados ao funcionamento da empresa, aperfeiçoá-los e mantê-los trabalhando na empresa;
- Apresentar aos colaboradores trabalho e ambientes ideais para que se sintam bem e motivados a continuar e trabalhar sempre com o objetivo de agregar valor para a empresa;

- Oferecer condições de pleno alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos colaboradores.

Assim, em busca de alcançar esses objetivos a Gestão de Pessoas concentra-se nas funções de suprimento, manutenção e desenvolvimento. No suprimento, a GP busca captar talentos e competências necessários por meio do recrutamento e seleção de pessoal. Na manutenção procura conservar as pessoas necessárias por meio da remuneração, dos benefícios sociais e da higiene e segurança do trabalho. E por fim, no desenvolvimento a GP tem a função de aperfeiçoar as pessoas com potencial na empresa, por meio do treinamento e desenvolvimento pessoal.

A Gestão de Pessoas, ainda em decorrência do cumprimento de seus objetivos, procura criar entre as pessoas – desde os diretores até as pessoas de nível mais baixo – uma atitude favorável ao relacionamento interpessoal e um clima propício ao entrosamento social, como também, criar condições para que cada superior administre seus subordinados de acordo com as normas e critérios – políticas de pessoal – definidos pela empresa (CHIAVENATO, 2010).

Para atingir suas funções e objetivos, a GP, enfrenta inúmeras dificuldades, pois, quase sempre, para a realização de suas tarefas trabalha com recursos intermediários, o que significa que a gestão de pessoas não lida de forma direta com os recursos que necessita, sejam estes financeiros ou não, tendo que depender de decisões externas ou de outros setores para poder definir suas atividades. Além disso, outra dificuldade enfrentada pela moderna gestão de pessoas é o fato de lidar com seres humanos, com todas as suas complexidades, diversidades, não se restringindo apenas às pessoas de sua área específica, mas expandindo suas atividades de administrar, planejar, organizar, direcionar e controlar os recursos humanos da organização como um todo (BOAS e ANDRADE, 2009).

Para melhor entender como funciona o trabalho da GP é importante ter conhecimento de como ela é dividida e quais atividades são executadas. Essas e outras questões serão expostas no tópico seguinte.

2.2 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Conforme já comentado, embora de forma superficial, de acordo com Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas é dividida classicamente em duas atribuições ou princípios distintos, são eles: Função de Linha e Função de Staff, as quais desempenham atividades específicas para um melhor gerenciamento de pessoas no âmbito organizacional.

2.2.1 FUNÇÃO DE LINHA

A Função de Linha ou Responsabilidade de Linha é o encargo exclusivo que cada gerente, possui de administrar diretamente seus subordinados. Assim, cada gestor é o responsável pelos recursos humanos existentes em seu departamento. Desse modo, é importante que todos os gestores tenham, no mínimo, o conhecimento básico e habilidades no que diz respeito a relações interpessoais.

Nesse contexto a Gestão de Pessoas tem a função de adequar ou uniformizar alguns procedimentos de gestão de pessoas, pois cada gerente possui suas particularidades relativas à personalidade, instrução pessoal e prática profissional, que vão afetar nas chamadas "políticas de pessoal", que envolve, segundo Chiavenato (2010), **liderança, motivação, comunicação e trabalho em equipe**. Através dessas políticas, os gestores possuem uma plataforma de métodos que servem como base para que os diversos setores ou departamentos administrem seus subordinados de uma forma adequada e obtenha um padrão nesse quesito.

2.2.1.1 LIDERANÇA

Como já foi explanado, cada gestor possui suas características pessoais de personalidade, o que influencia diretamente no comportamento dentro das organizações na realização das suas atividades. Segundo Daft (2005), líderes diferentes agem de formas diferentes, dependendo de suas diversidades individuais, das necessidades de seus subordinados e da condição da organização.

Tratando liderança como sendo a habilidade de influência sobre pessoas no sentido de alcançar as metas almejadas pela organização, de acordo com Daft (2005), se observa que para se liderar é necessário o uso do poder para justamente influenciar o comportamento das pessoas. E esse poder pode vir do cargo (dotado de poder legítimo, de recompensar e de punir) ou ser originado a partir de aspectos pessoais (como o poder de perito e o referente).

Em relação aos estudos acerca da liderança, observa-se que existem três abordagens centrais: as abordagens dos traços, as Comportamentais e as Situacionais.

A abordagem dos Traços, segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), abrange a perspectiva mais antiga que acreditava que os líderes que já nascem com características de liderança. Desse modo, identificaram vários traços que diferenciam os líderes dos não líderes,

desde características físicas, aquelas relacionadas com a personalidade, características sociais e interpessoais, dentre outras.

Além dos traços, os líderes se diferem também pela forma como eles agem e conduzem suas gestões. Nesse aspecto, as abordagens comportamentais se focaram na identificação dos estilos de liderança adotados, dentre eles os mais comuns existentes são: a liderança autocrática, a democrática e a liberal.

- Líder autocrático: É um líder que possui a tendência de centralizar a autoridade e depende do poder legítimo, que é aquele que se origina de um cargo administrativo formal e possui a autoridade devido à posição que ocupa.
- Líder democrático: É o líder que tende a delegar a autoridade para os outros, incentiva e encoraja as pessoas e depende do poder referente, que é o poder conseqüente das características que identificam o líder como líder para seus subordinados.
- Líder liberal: É um líder que tende a acreditar que seu principal trabalho é a manutenção de metas e objetivos já alcançados. Geralmente não é suscetível a dar ordens, não procura traçar objetivos, não orienta seus liderados de forma segura, ou seja, deixa as atividades acontecerem sem um planejamento e controle.

Com o aprofundamento dos estudos, segundo Daft (2005), pode ocorrer a mistura dos tipos de líderes em um só líder, ou seja, o líder irá apresentar características autocráticas, democráticas e liberais de acordo com os acontecimentos e as necessidades exigidas no momento. Nessa linha de pesquisa, surgem então os estudos das abordagens situacionais.

Segundo Robbins et al (2011), as teorias situacionais ou contingenciais são modelos de liderança que explicam as relações entre as formas de liderança e as circunstâncias específicas. As mais conhecidas são a Teoria da Contingência de Fiedler, Teoria Situacional de Hersey e Blandchard, que surgiram respectivamente em 1967 e 1982.

Liderança e Administração, de acordo Robbins et al (2011), são dois termos que tendem a ser confundidos devido à proximidade de atribuições funcionais, mas como já foi dito em outras palavras, nem todo líder é administrador e nem todos os administradores são líderes, no entanto as organizações necessitam de liderança e administração eficientes e fortes para atingir um nível satisfatório de eficácia.

Dentre as ferramentas utilizadas pelos líderes para conseguir influenciar as pessoas a seguirem certos rumos de ação, as relacionadas à motivação organizacional se destacam.

2.2.1.2 MOTIVAÇÃO

A motivação é outro tema bastante discutido nos ambientes organizacionais na atualidade e que influencia diretamente o comportamento humano no âmbito organizacional. Devido à importância da interação dos funcionários para com as empresas e o resultado decorrente do efeito de satisfação dos mesmos na produção final ou nos serviços prestados pela organização, ter um quadro de colaboradores motivados é essencial para um desenvolvimento empresarial apropriado e de acordo com as expectativas empresariais.

Para conceituar motivação, primeiro se tem que entender o que ocorre em torno dela. Abordando esse tema o direcionando ao foco dos objetivos organizacionais, se percebe que para o funcionário acordar todos os dias disposto a ir ao trabalho e produzir o máximo de sua capacidade e procurar sempre atingir seus objetivos e metas dentro da empresa, necessita como ser humano que é da existência de algo que o impulse, que estimule sua vontade de realizar suas atividades, e é neste ponto em que a motivação entra em atuação.

Então, motivação, segundo Daft (2005) e, é justamente o processo de estímulo que a pessoa recebe (estímulo externo) ou já possui (estímulo interno), com o objetivo direcionado a alcançar determinadas metas com intensidade e persistência. Robbins et al (2011) complementam que é o esforço que o indivíduo possui para realizar metas seguindo sempre uma direção no sentido benéfico à organização e quanto tempo o colaborador consegue manter esse esforço. Assim sendo, se pode afirmar, que quanto mais motivado estiver o funcionário, mais vontade e insistência ele terá de atingir seus objetivos. Mas o que motiva realmente o indivíduo?

O que motiva o indivíduo são as recompensas que ele receberá ao alcançar seus objetivos e metas, sendo elas intrínsecas (realização ou satisfação pessoal) ou extrínseca (recebida de outra pessoa), conforme aponta Daft (2005).

Várias teorias explanam o conteúdo sobre motivação e segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), estas abrangem desde necessidades motivacionais mais básicas do ser humano até as mais complexas. As teorias mais contemporâneas da motivação serão expressas no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Teorias Contemporâneas da Motivação

Teorias	Característica
Teoria da Avaliação Cognitiva	Recompensas externas a comportamentos que já foram recompensadas intrinsecamente tende a

	diminuir a motivação caso elas sejam vistas como controle da organização sobre o subordinado.
Teoria do Estabelecimento de Objetivos	Objetivos específicos e mais complexos, com feedback, aprimoram o desempenho dos indivíduos.
Teoria da Autoeficácia	Quanto maior a autoeficácia de um indivíduo maior sua certeza de sucesso na realização da mesma.
Teoria do Reforço	O comportamento do indivíduo é consequência do reforço praticado através das recompensas.
Teoria da Equidade	Foca nas formas de como os indivíduos são tratados em relação aos outros, possuindo quatro variáveis: produtividade, satisfação, absenteísmo e rotatividade.
Teoria da Expectativa	A intensidade da tendência pra agir de determinada forma depende da intensidade da expectativa de que uma ação trará determinado resultado e do interesse que resultado exerce sobre esse indivíduo.

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2011) e Daft (2005).

O ideal para a aplicação das teorias motivacionais contemporâneas é que houvesse uma integração entre elas quando colocadas em prática pelos gestores nas organizações, pois elas são na verdade complementos umas das outras, mas os gerentes precisam ter conhecimento de quais aspectos de um trabalho geram satisfação em seus funcionários assim como a reparação para as atividades que de rotina que despertam a desmotivação dos subordinados.

Além da motivação, a comunicação é outro aspecto a ser considerado na gestão de pessoas de linha.

2.2.1.3 COMUNICAÇÃO

Nos ambientes organizacionais da atualidade, os gestores tem que se adaptarem as mudanças mundiais constantes que afetam de forma direta o contexto das organizações. Por esse motivo, a comunicação se tornou muito importante para o funcionamento das empresas, sendo considerado o principal meio de interação interpessoal dentro das instituições.

Comunicação pode ser definida como o processo de transferência de informações envolvendo duas ou mais pessoas quase sempre com o propósito de influenciar ou motivar os indivíduos (Daft, 2003).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2011), a comunicação possui quatro funções primordiais no interior de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.

Geralmente a comunicação, ao contrário do que muitos pensam, é bem complexa por existir uma gama de possibilidades de a mensagem que se deseja enviar seja transmitida ou recebida de forma errada. Aliás, existe um processo que envolve a comunicação que inicia quando alguém precisa transmitir uma informação para outra pessoa, sendo este composto de oito partes:

1. Emissor: a pessoa que inicia o processo através de uma mensagem;
2. Codificação: o emissor codifica a mensagem que antes estava na forma de pensamento através da escolha de símbolos;
3. Mensagem: o produto físico codificado pelo emissor (escrita, falada, gesticulada e etc.);
4. Canal: o meio pelo qual a mensagem será transmitida (email, telefonema, relatório formal e etc.). Este pode ser formal, quando é estabelecido pela organização ou informal, que são naturais dos indivíduos;
5. Decodificação: interpretação da mensagem;
6. Receptor: o sujeito a quem se destina a mensagem;
7. Ruído: são as barreiras à comunicação que possam distorcer de alguma a compreensão da mensagem (excesso de informações, diferenças culturais, problemas de percepção e etc.);
8. Feedback: A resposta da mensagem do receptor para o emissor;

A comunicação, no âmbito organizacional, deve ocorrer de forma vertical ou horizontal. A vertical possui duas ramificações que são a comunicação ascendente e a descendente, onde a primeira é a que se reporta aos níveis mais altos da organização e é usada para fornecer feedback aos gestores; e a segunda, é a comunicação que flui dos níveis mais altos para os mais baixos, é utilizada pelos gestores para atribuir tarefas aos funcionários, dar instruções, identificar problemas e etc. Já a comunicação horizontal se dá através da comunicação lateral que ocorre quando membros de um mesmo nível se comunicam entre si.

Para Daft (2005) a comunicação não serve apenas para transmitir informações, mas também persuadir e influenciar as pessoas, os gestores usam a comunicação para passar para os subordinados a visão da organização e para influenciá-los a terem um comportamento de forma a realizarem essa visão.

Os gerentes modernos vêm tomando conhecimento de que a comunicação deve ser tratada de maneira séria para auxiliar no processo de decisão e utilizada como uma ferramenta estratégica de gestão e não como um mero custo. A moderna organização está focada em comunicação aberta, que significam compartilhar todos os tipos de informações dentro da empresa por todos os níveis, funcionais e hierárquicos, na implementação de um diálogo claro entre as pessoas, para a promoção da confiança e a colaboração e por fim, o feedback e aprendizado, utilizados de forma a usar a comunicação para avaliar as situações de forma mais coesa e aprender e ajudar a organização a melhorar em que for necessário.

Além dos aspectos relacionados à comunicação, os gestores de linha precisam considerar que a cooperação é algo essencial para o alcance dos objetivos coletivos e que o trabalho em equipe deve ser estimulado.

2.2.1.4 TRABALHO EM EQUIPE

Como o próprio nome sugere, trabalho em equipe ocorre quando duas ou mais pessoas desenvolvem um trabalho juntos. Numa visão organizacional esse trabalho em conjunto seria em busca do alcance de uma meta.

Existem inúmeros tipos de equipes e para facilitar, Daft (2005) sugere que as classifiquem entre aquelas criadas como estrutura formal da organização e as criadas para aumento da participação dos funcionários. São as Equipes Formais e Equipes Autodirigidas, respectivamente.

A Equipe Formal é dividida em três tipos: Equipe Vertical, Equipe Horizontal e Equipe para Propósitos Específicos. Já a Equipe Autodirigida é composta pela equipe de solução de problemas. O Quadro 3 caracteriza cada uma delas.

Quadro 3 – Tipos de Equipes e suas características.

Equipes Formais	Equipes Autodirigidas
-----------------	-----------------------

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe vertical: Composta por um gerente e seus subordinados. ▪ Equipe horizontal: Composta por funcionários do mesmo nível de hierarquia, mas de áreas diferentes. ▪ Equipe para propósitos específicos: Criada fora da estrutura formal da empresa para assumir um projeto de maior importância. 	<p>Equipe de soluções de problemas: Composta tipicamente de cinco a doze funcionários do mesmo departamento que se reúnem voluntariamente para discutirem formas de melhorar a qualidade do ambiente de trabalho.</p>
--	---

Fonte: Daft (2005). Adaptado.

De acordo com Daft (2005), os gestores que optam por introduzirem o trabalho em equipe dentro das organizações têm que levar em conta seus benefícios, mas também seus custos, pois equipes por um lado, podem ter uma influência positiva na produtividade dos resultados e na satisfação dos indivíduos mas em contra partida, podem gerar uma situação de redução de motivação e desempenho.

2.2.2 FUNÇÃO DE STAFF

A Função de Staff para a gestão de pessoas é uma função de assessoria para os demais setores da organização. O órgão de staff estipula normas e critérios de pessoal, disponibiliza assessoria interna aos gestores como gerentes de pessoas e excuta atividades especializadas associadas com o pessoal. Segundo Chiavenato (2010), esta assessoria é composta pelas seguintes atividades ou processos: Recrutamento de Pessoas, Seleção de Pessoas, Treinamento de Pessoas, Administração de Salários, Benefícios e Serviços Sociais, Avaliação de Desempenho, Higiene e Segurança no Trabalho e Relações Trabalhistas.

2.2.2.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Para Boas e Andrade (2009), as atividades de recursos humanos como função de staff dentro de uma organização se inicia com a estruturação de cargos. Ainda segundo os autores, o cargo representa uma composição das atividades desempenhadas por uma determinada pessoa que pode ser inserida em um todo que retrata uma posição formal do mesmo no

organograma e identifica seu nível hierárquico e de subordinação. Os cargos são alinhavados, definidos e estabelecidos para se obter a eficiência, eficácia, a afetividade e a significância organizacional. Havendo uma requisição de funcionário por parte de algum gestor da empresa, o recrutamento é a maneira usada para atrair e localizar possíveis candidatos que possuam um perfil propício e características adequadas ao cargo que precisa ser preenchido dentro das organizações.

Chiavenato (2010) afirma que os candidatos são procurados no mercado de recursos humanos, que é constituído de candidatos que procuram emprego ou indivíduos que estão trabalhando, mas que poderiam vir a se interessar por um emprego novo por razões diversas. É importante que o gestor tenha conhecimento de como está esse mercado para poder identificar quais as formas que irá utilizar para captação de candidatos.

O processo de recrutamento se inicia após análise de quais vagas estão disponíveis através das requisições de novos funcionários, seguidos da localização de onde se encontram os candidatos analisando as fontes de recrutamento. Depois, serão escolhidas as Técnicas de Recrutamento para informar os candidatos sobre as vagas, em seguida aplicar as técnicas escolhidas para atrair-los e por fim receber os candidatos na empresa para a Triagem. Essas são as cinco fases básicas do recrutamento de pessoal para Chiavenato (2010).

Segundo Boas e Andrade (2009), existem três tipos de recrutamento:

- **Recrutamento Interno:** quando o gestor opta por realizar um recrutamento dentro da própria organização, avaliando as possibilidades existentes internamente através de seu quadro de funcionários. Esse processo envolve a promoção ou transferência de funcionários, despertando dentro da organização o sentimento de motivação entre os funcionários que almejem um desenvolvimento profissional na empresa. Esse processo tem a vantagem de ser mais ágil e pela segurança que proporciona e ainda pela diminuição de custos para recrutamento de candidatos fora da empresa. Em contra partida esse tipo de captação de pessoas pode gerar um certo conflito competitivo entre os funcionários que podem causar um mal estar dentro do ambiente organizacional.
- **Recrutamento Externo:** ocorre quando a organização escolher procurar candidatos fora da empresa, ou seja, diretamente no mercado de trabalho de recursos humanos. É um processo mais custoso tanto em termos de gastos, pois necessita da aplicação de várias técnicas de recrutamento, tanto em relação ao tempo despendido, como por conta da demora para sua realização e conclusão. Tem a vantagem de trazer pessoas novas, com

idéias e experiências novas para a organização, mas por outro lado gera frustração entre os funcionários que almejavam a promoção.

- Recrutamento Híbrido: é a união dos recrutamentos interno e externo na busca de benefícios sobre as vantagens e diminuir as desvantagens dos tipos de recrutamento.

Em concordância com Boas e Andrade (2009), no preenchimento de vagas, seguir os procedimentos estabelecidos para o processo é essencial para um bom recrutamento e que este está intimamente ligado ao processo de seleção de pessoas que será visto no tópico seguinte.

2.2.2.2 SELEÇÃO DE PESSOAS

Após o processo de recrutamento, que foi exposto anteriormente, vem o processo de seleção de pessoas que é quando a empresa precisa escolher os candidatos que continuaram concorrendo às vagas disponíveis.

A seleção de pessoas é responsabilidade de linha e função de staff, pois os profissionais de GP fazem o processo de seleção de candidatos mais aptos ao cargo, mas são os gestores requisitantes que tem a decisão final de quem vai assumir o cargo, ou seja, o órgão de staff proporciona os serviços de aplicação das técnicas de seleção e o gestor faz sua escolha entre os candidatos encaminhados pelo setor de gestão de pessoas, conforme indica Chiavenato (2010).

Segundo Boas e Andrade (2009), as primeiras informações que a empresa possui dos candidatos são obtidas através de seus currículos e neles devem constar alguns quesitos, como: Competências profissionais, vontade seguir carreira, experiência prática, vontade de trabalhar e de obter novos desafios e orientação para os lucros e melhoria de desempenho.

Além dos currículos os profissionais da GP utilizam ainda os formulários de inscrição e investigação de antecedentes e referências dos candidatos em outras empresas para poder aplicar as técnicas de seleção de pessoas escolhidas pela empresa. Técnicas de seleção são as maneiras que os profissionais vão utilizar para buscar informações sobre os candidatos e suas características.

Existem várias técnicas de seleção, esta são agrupadas em categorias que são elencadas por vários autores como KNAPIK, (2008, apud Ferreira, 2013), Boas (2009) e Chiavenato (2010). Segundo estes autores as técnicas são as seguintes:

- Entrevista
- Provas de conhecimento ou capacidades
- Testes psicológico
- Testes de personalidade
- Técnicas de simulação
- Dinâmicas de grupo

A realização de um processo de seleção de pessoas eficaz, de acordo com Boas e Andrade (2009), acarretam para as organizações e para os candidatos uma série de benefícios, envolvendo uma melhor adaptação das pessoas ao cargo e à empresa que pode ainda ser melhorada com a introdução de um processo de treinamento de pessoal proporcional o aumento do potencial humano.

2.2.2.3 TREINAMENTO DE PESSOAS

O treinamento é importante tanto para a empresa quanto para o funcionário, levando-se em consideração que ambos vão usufruir dos conhecimentos adquiridos. É importante salientar que o treinamento é uma função de staff e responsabilidade de linha, assim sendo, cabe aos gestores o treinamento de seus funcionários, contudo o órgão de staff presta assessoria aos gerentes. Para Chiavenato (2010, p.64), “a finalidade do treinamento é manter as pessoas preparadas para desempenho de cargos atuais ou futuros”.

Segundo Boas e Andrade (2009), a importância do treinamento decorre em virtude dos benefícios que ele proporciona tanto para a empresa quanto para os funcionários, pois ambos irão aproveitar e usufruir dos conhecimentos adquiridos no treinamento.

Ainda conforme o autor, o processo de treinamento é composto por quatro etapas:

- Programação
- Organização dos recursos disponíveis
- Implementação ou realização do treinamento
- Avaliação dos resultados

A participação do líder no processo de treinamento deve ocorrer de forma ativa, tanto no planejamento e programação, quanto na execução das atividades, destacando que o líder é sempre um exemplo para ser seguido, devendo assim, se portar de forma adequada perante seus subordinados.

Depois de selecionado, recrutado e treinado para o cargo, a próxima fase a ser executada pelo gestor de pessoas é a elaboração e definição salarial que condiz com o cargo em questão. Este tema será apresentado a seguir.

2.2.2.4 ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS

De acordo com Chiavenato (2010), a administração de salários é atividade da Gestão de Pessoas baseada em um sistema de comparações externas e internas dos cargos oferecidos e de seus salários. Para Boas e Andrade (2009), o salário pode ser definido como a retribuição financeira paga em função do cargo que determinada pessoa exerce e dos serviços que ela presta por algum período.

A política salarial nas organizações envolve vários aspectos: Estrutura de cargos e salários; Salários de admissão para diversas classes salariais; Previsão e reajustes salariais. A política salarial visa definir com precisão o perfil do funcionário da empresa, pois é através dela que é estabelecido o elemento que atrai e retém os colaboradores talentosos e competentes dentro da organização (CHIAVENATO, 2010).

Para Boas e Andrade (2009), os principais parâmetros para a elaboração de um bom plano salarial são os seguintes listados:

- Remuneração fixa ou remuneração variável;
- Desempenho ou tempo de empresa;
- Remuneração do cargo ou remuneração da pessoa;
- Igualitarismo ou elitismo;
- Remuneração abaixo ou acima do mercado;
- Equilíbrio interno x equilíbrio externo;
- Prêmios monetários ou não monetários;
- Remuneração aberta ou remuneração confidencial;
- Centralização ou descentralização das decisões salariais;

Em concordância com Boas e Andrade (2009), a remuneração fixa é a mais utilizada pelas organizações, mesmo apresentando a desvantagem de não manter as pessoas motivadas por muito tempo. E em decorrência desse fato a remuneração variável aos poucos vai tendo uma aderência mais relevante nas organizações.

Na composição dos salários os gestores tem que levar em consideração todos os benefícios e serviços sociais aos quais o funcionário tem direito pois estes são fatores que influem diretamente nos valores dos encargos e no resultado final da remuneração a ser paga ao subordinado.

2.2.2.5 BENEFÍCIOS E SERVIÇOS SOCIAIS

O salário visto anteriormente é apenas uma parte do que o trabalhador tem direito a receber por seus serviços. A segunda parte é feita através da concessão de vantagens e facilidades que são os chamados benefícios e serviços sociais, mas assim como o salário, é fundamental para a manutenção dos profissionais dentro das organizações.

Em concordância com Chiavenato (2010), existe uma grande variedade de benefícios, que são divididos entre os benefícios legais, que são aqueles exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, Constituição e ainda pelos sindicatos dos trabalhadores, e os benefícios espontâneos, que são oferecidos por vontade das empresas. Os principais benefícios estão expostos no Quadro 4:

Quadro 4 - Benefícios e Serviços Sociais

Benefícios Legais	Benefícios Espontâneos
<ul style="list-style-type: none"> • 13º salário; ▪ Férias e Abono de férias; ▪ Aposentadoria por tempo de serviço ou invalidez ▪ Assistência médico-hospitalar; ▪ Auxílio doença; ▪ Salário família; ▪ Salário maternidade; ▪ Adicional de férias; ▪ Adicional por trabalho noturno; ▪ Seguro de acidentes do trabalho; ▪ Auxílio transporte; 	<ul style="list-style-type: none"> • Gratificação; ▪ Planos de empréstimos; ▪ Serviço social; ▪ Refeitório; ▪ Transporte; ▪ Assistência médico-hospitalar; ▪ Previdência privada; ▪ Planos de seguro de vida; ▪ Planos recreativos; ▪ Estacionamento; ▪ Auxílio alimentação; ▪ Agência bancária no local do trabalho;

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Para Chiavenato (2010) os benefícios e serviços sociais estão compondo indispensáveis meios para a manutenção dos funcionários na organização, assim como a conservação da satisfação e aumento dos níveis de motivação e produtividade dos mesmos dentro da empresa. Esses níveis podem ser medidos através da avaliação de desempenho que é o próximo item a ser abordado.

2.2.2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como o próprio nome sugere a avaliação de desempenho serve para avaliar a performance dos funcionários no desempenho de suas atividades.

Segundo Marras (2011), avaliação de desempenho (AD) é um instrumento importante que permite o gestor medir os resultados conseguidos pelo empregado ou grupo de empregados, área e períodos específicos.

Ainda de acordo com Marras (2011) e também Chiavenato (2010), a AD, possui os seguintes objetivos:

- Identificar necessidades de aperfeiçoamento;
- Adequar a pessoa ao cargo;
- Descobrir novos talentos na organização;
- Estimular o potencial de desenvolvimento da força de trabalho;
- Conhecer os padrões de desempenho da organização;
- Fornecer feedback aos funcionários;

A AD, trás benefícios para o gestor, para o subordinado, para a organização e também para a comunidade que usufrui de seus serviços e produtos. Conforme Chiavenato (2010), os principais métodos tradicionais de desempenho são o método das escalas gráficas, método da escolha forçada, método da pesquisa de campo, método dos incidentes críticos e métodos mistos.

A Avaliação de desempenho é uma responsabilidade de linha, mas adotando critérios e sistemas adotados por toda a empresa através do órgão de GP, sendo também uma função de staff.

Segundo Chiavenato (2010), a Avaliação de Desempenho pode ser realizada por meio de processos descentralizados ou centralizados, se optando por um dos seguintes tipos:

1. *Líder ou Chefe*: por ser a pessoa mais próxima do subordinado a ser avaliado.
2. *O próprio funcionário*: a chamada autoavaliação.
3. *Os subordinados*: alternativa utilizada em organizações liberais.
4. *O círculo de interações*: é a chamada avaliação 360°, se trata de uma avaliação circular em torno do funcionário.
5. *Equipe de avaliação desempenho*: equipe responsável por avaliar as pessoas para centralizar e garantir a padronização da avaliação.

Na concepção de Boas e Andrade (2009), a avaliação 360° é o tipo mais completo e participativo de avaliação de desempenho, pois o este é realizado de maneira circular, envolvendo todos que interagem com o avaliado, incluindo o próprio empregado.

Um resultado positivo na avaliação de desempenho de um funcionário pode ser consequência não apenas de ele gostar do trabalho que exerce, mas também do ambiente onde ele está inserido como um todo, ou seja, ambientes salubres e seguros geram maior satisfação e motivação para desempenhar as atividades exigidas pelos cargos. Essa questão será melhor apresentada no próximo tópico.

2.2.2.7 HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

De acordo com Chiavenato (2010), a missão da Higiene e Segurança no Trabalho é a proteção e preservação dos funcionários e lhes assegurar condições pessoais e ambientais para exercerem suas atividades eficientemente.

A seguir um breve esclarecimento sobre elas, conforme afirmações de Chiavenato (2010) e Marras (2011):

- **Segurança no Trabalho**: Prevenção de acidentes, e eliminação de condições de insegurança dentro dos ambientes de trabalho. Para esse objetivo envolve monitoramento de atividades, normas de segurança e conscientização dos funcionários em relação aos procedimentos que devem ser seguidos para evitar danos.
- **Higiene e Medicina do Trabalho**: A área preocupada em prevenir a saúde dos funcionários e manter as condições de trabalho salubres e higiênicas. Envolve exame médico pré – admissional, exames periódicos para avaliar a saúde, existência de

ambulatórios médico dentro das entalações da empresa, campanhas de vacinação ou orientação médica e por fim, monitoração das condições do ambiente de trabalho.

A higiene e segurança no trabalho, de acordo com Chiavenato (2010), é uma preocupação de todos os indivíduos da empresa. A priori, é uma responsabilidade de linha, ou seja, corresponde a cada gestor, mas também corresponde a uma função de staff, pois compete ao órgão de segurança e higiene monitorar e criar normas e procedimentos que devem ser seguidos por todos da empresa.

Além de todos os processos que foram abordados até aqui neste trabalho, uma questão importante a ser discutida que também influencia diretamente na satisfação pessoal dos funcionários em seus ambientes de trabalho são as relações trabalhistas e seus cumprimentos ou não por parte das organizações em que estão vinculados. Esse é o tema do tópico subsequente.

2.2.2.8 RELAÇÕES TRABALHISTAS

De acordo com Marras (2011), as Relações Trabalhistas corresponde à área que é responsável pelo assessoramento de todas as áreas da organização e também o planejamento e execução de programas ligados à área trabalhista-sindical. Chiavenato (2010) complementa que as atividades trabalhistas exigidas por lei que devem ser realizadas dentro das empresas são fiscalizadas pelo Ministério do Trabalho.

As relações trabalhistas obedecem ao direito do trabalho, que tem sua origem, em concordância com Chiavenato (2010), na Revolução Industrial. Este autor afirma que a base das relações trabalhistas no Brasil é a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), Marras (2011) ressalta ainda que além da CLT existem:

- Leis complementares;
- Acórdãos;
- Convenções coletivas de trabalho;
- Acordos coletivos de trabalho;
- Outras resoluções que são levadas em consideração nas relações trabalhistas nas empresas.

Marras (2011) diz, que devido a importância estratégica das relações trabalhistas, essa área se encontra quase sempre posição de staff a uma diretoria de Gestão de Pessoas, ou da própria presidência da empresa.

Para dar continuidade ao tema proposto por esse trabalho, a seguir será abordado um pouco sobre micro, pequenas e médias empresas.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas integram camadas da economia de todo o mundo e exercem uma função importante como geradoras de emprego e renda e conseqüente desenvolvimento social e econômico (SILVA et al, 2005).

De acordo com o Sebrae (2007), a lei geral da micro e pequena empresa, promulgada no ano de 2006, a microempresa (ME) e de empresa de pequeno porte (EPP) são definidas quanto aos limites de receita bruta anual. Assim sendo elas são descritas da seguinte forma:

- Microempresa (ME): Pessoa jurídica que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240 mil;
- Empresas de Pequeno Porte (EPP): Pessoa jurídica que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240 mil e igual ou inferiores a R\$ 2,4 milhões.

Ainda segundo o Sebrae (2007), a ME que ultrapassar a receita bruta de R\$ 240 milhões em seu ano-calendário, automaticamente, no ano seguinte, passará a ser definida como sendo uma EPP. A EPP que, no ano-calendário, não ultrapassar o limite de receita bruta anual de R\$ 240 mil passa, no ano calendário seguinte, à condição de ME. As micro e pequenas empresas podem ser classificadas ainda, de acordo com o número de empregados, obedecendo as seguintes condições:

- **Microempresa:**

Indústria e construção: até 19 funcionários

Comércio e serviços: até 09 funcionários.

- **Pequena empresa:**

Indústria e construção: de 20 a 99 funcionários.

Comércio e serviços: de 10 a 49 funcionários.

De acordo com Botelho et al (2005), tomando como fonte o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), no Brasil, por volta de 60% dos empregos são gerados e mantidos pelas micro e pequenas empresas, contribuem também com 43% da renda nacional. Ainda segundo a autora, a realidade desses tipos de empresas é pouco conhecida. Para o Sebrae (2007), o esse seguimento econômico congrega 99,2% de todas as empresas do país e 20% do produto interno bruto (PIB).

As MPMEs possuem características particulares no que se relaciona a forma de Gestão de Pessoas. Reis e Filho (2005) especificam que embora ainda havendo gestores que acreditam que as práticas de GP não são importantes para o sucesso das MPMEs, um estudo identificou que a carência de conhecimento de GP, pessoal desqualificado e a falta de treinamento, são os primeiros fatores envolvidos com o fracasso desses tipos de empresa. Esse fato caracteriza a importância do estudo e aplicação da Gestão de Pessoas dentro das empresas.

Outro ponto importante relacionado à GP de pequenas empresas é a informalidade de sua administração, ou seja, a falta de normas e de comunicações escritas desde as mais simples as mais específicas, o que pode ocasionar o surgimento de problemas administrativos sérios (REIS e FILHO, 2005). Analisando esse ponto, Chiavenato (2010) observa que a Gestão de Pessoas de uma organização é feita de acordo com o seu tamanho, suas necessidades, características e objetivos que almeja deste modo, uma grande variedade de órgãos em uma empresa de porte pequeno não condiz com sua realidade, se tornando um despropósito em seu funcionamento, mas a sua inexistência é sinônimo de insucesso.

Assim sendo o autor sugere os seguintes departamentos e funções básicas para empresas de pequeno porte que serão apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Os Órgãos da Gestão de Pessoas e Suas Principais funções

<i>Departamentos</i>	<i>Funções e atividades básicas</i>
<i>Recrutamento e seleção</i>	<i>Recrutamento e seleção de pessoal</i>
<i>Administração de pessoal</i>	<i>Rotinas de pessoal, admissões, desligamentos, pagamento, relações sindicais</i>
<i>Treinamento</i>	<i>Integração e treinamento de pessoal</i>
<i>Administração de salários</i>	<i>Análise e descrição de cargos, avaliação de cargos, avaliação do desempenho, remuneração</i>
<i>Higiene e Segurança</i>	<i>Higiene e segurança no trabalho e qualidade de vida</i>

Fonte: Quadro 1.2 (Chiavenato (2010, p.13).

Segundo Campos e Alberton (2005), normalmente as empresas pequenas não possuem organograma definido, a formação de hierarquia geralmente só existe na cabeça do presidente ou algum diretor. Assim sendo, provavelmente o processo decisório ocorre de forma centralizada.

De acordo com o Sebrae (2007), as micro e pequenas empresas são uma fonte inesgotável de exemplos bem sucedidos do que se é possível fazer em função do progresso. Ter uma gestão de pessoas bem organizada é fundamental para esse resultado positivo.

Diante de toda teoria exposta neste capítulo, é fácil perceber quão grande é a importância do tema escolhido para estudo. De acordo com o Sebrae (2007), as micros e pequenas empresas são uma fonte inesgotável de exemplos bem sucedidos do que se é possível fazer em função do progresso. Ter uma gestão de pessoas bem planejada e organizada é fundamental para esse resultado positivo.

Com base nesta fundamentação teórica, o capítulo seguinte abordará a metodologia que será utilizada para a coleta de dados para posterior análise.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo irão ser apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para atender a problemática central e alcançar os objetivos propostos nessa pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho de pesquisa pode ser classificado, quanto a sua natureza, de acordo com Silveira e Córdova (2009), como uma **pesquisa aplicada**, por pretender gerar conhecimentos para aplicação na prática de Gestão de Pessoas da empresa Polaris Construções. Com base em Gil (2008), quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como sendo uma pesquisa **exploratória e descritiva**. Sendo considerada uma pesquisa exploratória por se tratar de um tema atual, e também pesquisa descritiva, pois, será apresentada uma descrição das características da população, no caso o quadro funcional e gestores da empresa Polaris Construções em relação aos processos de Gestão de Pessoas e a correlação entre as variáveis encontradas.

Quanto aos procedimentos técnicos, de acordo com Gil (2008), esta pesquisa é classificada ainda, como um **estudo de caso**, pois consiste no estudo e entendimento de procedimentos de gestão de pessoas existentes na empresa Polaris Construções.

Em relação a abordagem, esta pesquisa se classifica, em concordância com Silveira e Córdova (2009), como sendo **qualitativa**. Segundo as autoras a pesquisa quantitativa, tem sua base no pensamento lógico e tende a enfatizar o raciocínio dedutivo e características mensuráveis de experiências humanas. Em contra partida, a pesquisa qualitativa salienta os aspectos dinâmicos, abrangentes e individuais da experiência humana, para captar a totalidade no contexto dos indivíduos que estão vivenciando determinados fenômenos.

3.2 O AMBIENTE DA PESQUISA

O ambiente de estudo dessa pesquisa se trata da empresa Polaris Construções e os processos de gestão de pessoas existentes na mesma.

3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA POLARIS CONSTRUÇÕES

A Polaris Construções é uma pequena empresa de construção civil situada no município de Campina Grande no estado da Paraíba. Fundada em outubro de 2012, é uma empresa jovem, mas com grande perspectiva de crescimento.

A empresa possui 03 (três) sócios, sendo 01 (um) administrador de empresas e 02 (dois) engenheiros civis, ambos formados pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Os três sócios são jovens e nenhum deles possui mais de 30 (trinta) anos de idade.

A Polaris tem por objetivo social a realização de serviços de construção e/ou reformas de edificações, instalações e manutenções prediais nas áreas de elétrica, hidráulica e sanitária, construção de redes de abastecimento de água, coleta de esgoto e construção de correlatas, urbanização de ruas, praças e calçadas e impermeabilização em obras de construção civil.

A empresa Polaris Construções tem a missão de prestar serviços inovadores e de excelência, voltados à qualidade, atendimento de alto nível e satisfação do cliente. De acordo com o administrador da empresa, *“A ideia é transformar grandes desafios em sólidas conquistas, através da eficácia na construção de obras, que possuem a qualidade como marca de atuação”*.

De acordo com o regimento interno da Polaris Construções, a empresa possui a visão de atuar no setor da construção civil, buscando a satisfação e o atendimento aos requisitos do cliente, a melhoria contínua e a eficiência de seus produtos e serviços, assegurando maior participação no mercado, contribuindo para a promoção e fortalecimento da marca Polaris. A Figura representa a logomarca da empresa Polaris Construções.



Figura 2 - Logomarca Polaris Construções

3.2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo da pesquisa é composto por 03 (três) Sócios – Gestores, e mais 29 (vinte e nove) Operadores em obras. A empresa está atualmente em obras em execução nos municípios de Campina Grande - PB , João Pessoa – PB, Mossoró – RN e Teresina – PI, assim sendo, por conta da impossibilidade de locomoção até os municípios em obras, a amostra utilizada foi não probabilística. Assim sendo, a mostra foi definida por acessibilidade apenas aos operadores que se encontravam na cidade sede da empresa, Campina Grande. Logo, a pesquisa, não probabilística, é baseada nos dados dos elementos elencados a partir dos 02 (dois) sócios – gestores e de 10 (dez) operadores que estão em obras na cidade.

3.4 DADOS DA PESQUISA

Para atingir o objetivo dessa pesquisa, foram utilizados **dados primários**, visto que os mesmos foram gerados durante a realização da pesquisa com a especificidade de resolução do problema e alcance dos objetivos estabelecidos nesse trabalho através de um instrumento de coleta de dados. E também de **dados secundários** ao se utilizar de documento cedido espontaneamente pela empresa.

3.5 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

A presente pesquisa se utilizou, para a coleta de dados, o método de pesquisa **documental** e de **entrevista**.

As entrevistas foram realizadas com base em roteiros de entrevista, e os entrevistados foram os 02 (dois) sócios – gestores da Polaris Construções e mais a amostra de 10 (dez) operadores em obras da mesma, citados anteriormente. Foram utilizados dois tipos de roteiro semiestruturados (ver apêndice A e B), um direcionado para os gestores contendo 12 (doze) pontos de questionamentos subjetivos, sendo estes divididos em três dimensões que são o perfil da empresa, atividades de staff e atividades de linha. E o outro roteiro foi direcionado para os operadores, contendo duas dimensões que são atividades de staff e atividades de linha. O segundo roteiro foi formulado de maneira mais simples para melhor entendimento dos

operadores, contendo 20 (vinte) pontos de questionamentos com alternativas de respostas sim ou não, mas sempre deixando os entrevistados livres para fazerem quaisquer observações.

A entrevista foi escolhida como método de coleta para poder proporcionar um esclarecimento sobre a problemática levantada, podendo ainda, melhorar a qualidade da coleta de dados e da interpretação do conteúdo teórico estudado a princípio para compor a pesquisa. Também é um método que possibilita uma maior captação de informações sobre a problemática de estudo.

A pesquisa documental foi realizada a partir de análise do regimento interno da empresa.

3.6 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

O Quadro 6 demonstra de forma sucinta a forma como o roteiro foi constituído, apresentando as dimensões e as variáveis do mesmo.

Quadro 6 – Dimensões e Variáveis de Pesquisa

Dimensões	Variáveis
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfil estratégico da Organização 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missão ▪ Visão ▪ Metas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividades de Staff 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Admissões ▪ Recrutamento ▪ Seleção ▪ Treinamento ▪ Salários ▪ Benefícios e Serviços Sociais ▪ Avaliação de Desempenho ▪ Higiene e Segurança ▪ Relações Trabalhistas ▪ Demissões
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividades de Linha 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança ▪ Motivação ▪ Comunicação ▪ Trabalho em Equipe

Fonte: Autoria Própria (2014).

As variáveis da pesquisa para elaboração do roteiro, para um melhor entendimento, seguem a linha estabelecida na fundamentação teórica desta pesquisa e buscam o atingir os objetivos propostos da mesma.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo é o responsável por apresentar os dados, analisar e interpretar os resultados obtidos nesta pesquisa. Assim sendo, este será dividido em três partes: Atividades de gestão de pessoas da Polaris Construções, orientação estratégica da Polaris Construções e a proposta do modelo de gestão de pessoas ideal para a Polaris Construções.

Como o método principal utilizado para a pesquisa foi a entrevista, todo o conteúdo do capítulo foi elaborado de acordo com o que os entrevistados explanaram durante as entrevistas.

4.1 ATIVIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS DA POLARIS

Este tópico descreve as atividades de gestão de pessoas, linha e staff, executadas na Polaris Construções tendo como base as entrevistas realizadas aos seus gestores e operadores.

4.1.1 VARIÁVEIS DAS ATIVIDADES DA FUNÇÃO DE LINHA

Este subtópico irá conter as informações referentes às atividades de linha que resultaram das entrevistas da pesquisa, ressaltando que informações são de responsabilidade dos entrevistados.

- Liderança

De acordo com os gestores a liderança da Polaris é do tipo **democrática**. Segundo os entrevistados, sempre buscam delegar aos subordinados responsabilidades com o intuito de descentralizar atividades, diminuindo a sobrecarga dos gestores e aumentando o comprometimento do subordinado como também lhe dando oportunidade para novos conhecimentos.

Os operadores confirmam a liderança democrática por afirmarem que recebem sim ordens diretamente de seus superiores imediatos, e não dos gestores da empresa, mas sempre

que necessário tem a liberdade de irem direto até seus chefes para tirarem dúvidas e/ou relatar algum problema.

- **Motivação**

Consoante, entre os gestores, dentro da empresa Polaris Construções, apresentam uma preocupação em manter os funcionários motivados com a empresa e com o trabalho. Essa motivação é do **tipo financeira e também não financeira**. A motivação financeira atualmente se dá através de duas maneiras, uma é a atribuição de prêmio em dinheiro por alto desempenho nas atividades, ou seja, quanto mais é produzido mais o operador irá receber, e a outra, é a antecipação do pagamento de salário sempre que as datas fixadas para tal caem em dias de finais de semanas e feriados. Já a motivação não financeira, de acordo com os gestores, é caracterizada pela dedicação e entusiasmo dos gestores, a prática da simplicidade e da não arrogância e também do comprometimento, transmitindo o lema *“o que foi determinado é honrado.”*

As informações passadas pelos gestores são confirmadas pelos operadores, em que 100% (cem por cento) deles disseram, que se sentem motivados em seu trabalho na empresa, são tratados com respeito por seus superiores, que recebem benefício por produção e que tem seus trabalhos reconhecidos pelos seus superiores. Sobre esta questão não houve queixa negativas por parte dos empregados.

- **Comunicação**

Conforme os gestores, a comunicação entre subordinados e gestores (de baixo para cima), acontece de maneira **indireta** entre nível operacional e institucional/estratégico. Assim, geralmente o subordinado procura seu superior imediato, pois este, dependendo da situação, tem autonomia para resolver o problema em questão, caso não consiga, este passará a questão para cima. Continuando a falta de resolução, chegará ao gestor estratégico. Já a comunicação gestor - subordinado (de cima para baixo), ocorre também de forma intermediária, porém o gestor tem autonomia para comunicação direta com o subordinado. Ainda de acordo com os gestores, o principal **canal é o oral**, mas a comunicação entre os gestores e os mesmos com fornecedores e também com clientes é feita via **emails e telefonemas**.

Todos os operadores, ou seja, 10 entre 10 entrevistados relataram que tem liberdade para falar diretamente com seu chefe imediato e dependendo da situação se sentem a vontade para fazer questionamentos diretamente aos gestores.

Assim sendo, a comunicação que ocorre na empresa é do **tipo vertical** (ascendente e descendente) e também do **tipo horizontal** (comunicação lateral entre os membros de um mesmo nível comunicando-se entre si).

- Trabalho em equipe

Os gestores afirmam a existência do trabalho em equipe. Para enfatizar a questão foi dado o seguinte exemplo, em campo há uma alternância de equipe para que haja um maior entrosamento entre os funcionários, existindo assim a rotação periódica de indivíduos dentro das obras em execução, fazendo com que além de que todos se relacionem, também tenham conhecimento das obras vigentes para casos de emergências.

De acordo com os entrevistados, a empresa busca proporcionar no canteiro de obras e nas obras, um ambiente sadio, limpo, com condições adequadas de trabalho, espaço para convivência onde existam as condições para que se tenha um bom relacionamento interpessoal pelo seu companheiro de trabalho como também com os insumos necessários para suprir as necessidades dos colaboradores.

Os operadores, em sua totalidade, expressaram gostarem de trabalhar em equipe e que são incentivados pelos seus chefes a trabalharem em conjunto com os colegas.

Observa-se ainda que a empresa possui **equipes verticais**, que são aquelas que são formadas por um superior e seus subordinados, como exemplo, o mestre de obras e seus operadores. **Equipes horizontais**, que possuem funcionários de mesmo nível hierárquico mais de diferentes áreas.



Figura 3 - Operadores em obra.

4.1.1.1 OUTRAS QUESTÕES RELACIONADAS ÀS ATIVIDADES DE LINHA

- Atendimento das necessidades dos subordinados

Segundo os gestores existe na empresa uma preocupação com as necessidades que os funcionários possam ter. De acordo com os entrevistados, os funcionários são sempre questionados quanto às condições de trabalho, quanto ao nível de satisfação dos mesmos e também quanto ao que pode ser melhorado, com a observação de sempre seguir as possibilidades e recursos condizentes com a situação da empresa.

Dos 10 (dez) operadores entrevistados apenas 1 (um) diz não ter suas necessidades atendidas pela empresa, alegando não ter o salário que acha que deve receber, os demais operadores (90%) afirmam que seus chefes procuram atender suas necessidades.

4.1.2 VARIÁVEIS DE ATIVIDADES DA FUNÇÃO DE STAFF

- Recrutamento de pessoas

De acordo com os gestores da Polaris Construções, ao contrário de empresas de outro ramo, as empresas de construção civil, e especialmente as pequenas, dificilmente recorrem a órgãos de recrutamento de pessoas para colher funcionários, visto que a maioria das vagas é preenchida por indicação do próprio gestor de obras, que provavelmente já tem um conhecimento do mercado, indicação do mestre de obras ou indicação dos próprios operadores, e este é o caso da Polaris. Partindo deste ponto, ao identificar uma necessidade de novo operador para alguma obra, o engenheiro responsável pela mesma indica, caso tenha alguém de seu conhecimento, ou pede indicações ao mestre ou a outros.

Essas informações são confirmadas pelos operadores, pois, 100% (cem por cento) dos entrevistados relataram chegar até empresa por intermédio do próprio gestor de obras, pelo mestre de obras ou por conhecidos que já prestavam serviços a Polaris.

- Seleção de pessoas

Havendo uma vaga a ser preenchida e candidatos disponíveis, a forma de seleção de pessoas que a Polaris opta é a **entrevista**. De acordo com os gestores o engenheiro responsável pela obra realiza a entrevista e determina seu posicionamento a respeito da contratação ou não do funcionário. Após entrevista e caso de aprovação do candidato, o administrador da Polaris Construções descreve o processo da seguinte maneira:

“Caso haja interesse a empresa, é enviado ao RH uma ficha (Requisição de admissão). O RH solicita toda documentação necessária e encaminha o funcionário para exame admissional. Após revisão de toda a documentação o funcionário recebe sua carteira de profissional assinada com um contrato temporário de 45 dias e um termo de liberação para comparecer à obra.”

Segundo os operadores, informação passada pelos gestores procede, todos dizem que foram entrevistados pelo engenheiro e entregaram a empresa os documentos solicitados pela mesma para a admissão e encaminhados para a realização do exame admissional.

- Treinamento de pessoas

Todos os operadores entrevistados, quando perguntados se passaram por algum treinamento, responderam que não passaram por nenhum treinamento prévio na empresa.

Em entrevista aos gestores ocorre a confirmação desse dado. Os entrevistados afirmam que atualmente não é realizado treinamento, mas os líderes de campo sempre buscam oferecer

oportunidades de aprendizado aos funcionários durante a execução das obras, ainda afirma o seguinte: “*é nosso pensamento propor cursos da área em parceria com instituições competentes*”. O que caracteriza interesse por parte da empresa na capacitação dos funcionários.

- Administração de salários

De acordo com os gestores, os salários dos funcionários da Polaris Construções são os determinados pelo sindicato e garantidos por lei. Assim, 80% (oitenta por cento) dos funcionários entrevistados estão satisfeitos com seus salários e 20% (vinte por cento) acham que o salário não é suficiente.

- Benefício e serviços sociais

Os gestores garantem na entrevista, que todos os benefícios são garantidos por lei e/ou normativa dos sindicatos são oferecidas aos funcionários. Foram dados os seguintes exemplos: vale transporte, salário família. Foi dito ainda, que é realizado pagamento salarial quinzenal de 50% (cinquenta por cento), o que auxilia nos compromissos dos funcionários.

Os operadores relatam que recebem cesta básica mensal e café da manhã diariamente.



Figura 4 - Entrega da feira básica mensal.



Figura 5 - Entrega da feira básica mensal.

- Avaliação de desempenho

Para os gestores a avaliação de desempenho é realizada através de análise de relatórios de cada obra e discutida em reunião semanal.

Os operadores dizem que suas atividades são avaliadas pelo mestre de obras e pelos engenheiros e o mestre por sua vez é avaliado pelo engenheiro.

- Higiene e segurança no trabalho

Existe por parte da empresa, conforme o parecer dos empresários, uma preocupação com estes itens. Afirmam que em suas obras sempre são oferecidos e cobrados o uso de todos os EPI's (Equipamentos de Proteção Individuais), como também a limpeza e organização tanto nas áreas de convivências dos canteiros, quanto na execução da obra. Diz o administrador em entrevista: *“É cobrado pelo nosso encarregado de almoxarifado a higiene constante da nossa obra.”*

100% (cem por cento) dos operadores dizem que acham o ambiente de trabalho limpo e ainda que existe um sanitário dentro do canteiro de obras para necessidades fisiológicas e banho e um contêiner para vestiário e ainda área para refeições. Alguns observam que a limpeza dentro das obras é exigência da empresa.



Figura 6 - Container vestiário.



Figura 7 - Sanitário para banho e necessidades fisiológicas.



Figura 8 - Área para preparação de alimentos.



Figura 9 - Área para veículos dos operadores.

- Relações trabalhistas

Na entrevista os sócios relatam, quando questionados sobre as relações trabalhistas, que existe uma busca constante pela maior transparência para com os funcionários, segundo os mesmos, é sempre explicado cada item relacionado ao colaborador.

Os operadores não foram questionados sobre relações trabalhistas.

- Demissões

Para os sócios, como em qualquer empresa, existem diversas questões que podem gerar demissões. Um sócio afirma que: “*Sempre buscamos um desligamento sadio, sem conflitos e que ambas as partes arquem com suas responsabilidades*”. Da mesma forma que na admissão, há uma requisição de demissão que deve ser enviada pelo gestor de obras ao RH que providencia as questões legais para o desligamento.

Os operadores também não foram indagados sobre este tema por estarem ligados a empresa.

4.1.2.1 OUTRAS QUESTÕES RELACIONADAS ÀS ATIVIDADES DE STAFF

- Políticas de pessoal

Quando perguntados se existe uma política de pessoal na Polaris Construções, seus gestores são enfáticos ao afirmarem que sim. Segundo os mesmos, dentro da empresa são definidos critérios e procedimentos que regem as relações interpessoais na empresa. “*Cada colaborador tem definido a sua função, como também a maneira de proceder em cada situação.*” O exemplo dado para explicar a questão foi o seguinte: Se existir um conflito dentro de uma obra, se sabe que tem que se reportar ao seu superior imediato, caso contrário, estará infringindo um procedimento já determinado. Para melhor funcionamento os sócios enfatizam que procuram sempre manter os procedimentos ativos, porém admitem que no ramo da construção civil, onde o número de atividades diárias é muito alto, assim como, o ritmo que essas atividades acontecem também é alto, em alguns casos é preciso ou necessário “*pular*” procedimentos para a resolução de conflitos existentes.

- Sobre a importância da gestão de pessoas

Quando questionados sobre a importância que atribuíam à gestão de pessoas os dois gestores, demonstraram atribuírem importância relevante a mesma. O gestor administrador afirma que dá grande importância e sempre busca seguir os procedimentos com determinação para que sirva de modelo para que suas atitudes tornem-se modelo para todos os colaboradores com a intenção de demonstrar respeito aos compromissos e consideração às pessoas independente de status e hierarquia. Já o gestor engenheiro, diz que para ele, hoje a gestão de pessoas é fundamental para qualquer profissional, mas que ainda não recebe a valorização merecida por parte dos gestores.

Não foi feita essa pergunta aos operadores porque ser uma pergunta mais técnica, logo direcionada apenas aos gestores.

- Sobre problemas na aplicação de gestão de pessoas na empresa

Ao serem questionados sobre os problemas encontrados na aplicação das atividades de gestão de pessoas, ambos os gestores, disseram que sim. O Gestor Administrador revela que a maior dificuldade que encontra é o alto nível de resistência, por se tratar de um ramo de atividade onde os colaboradores tem um nível sócio-cultural muito baixo, qualquer atividade inovadora, diferente do que eles encontram diariamente, sofre uma resistência para ser colocada em prática. Porém, leva-se em conta como critério de seleção. Para o gestor engenheiro a maior dificuldade que encontra na maioria das vezes é fazer-se entender de forma clara e imediata, o que gera conflitos devido as conseqüências que um mal-entendido pode trazer para a obra, em forma de prejuízo e para a relação entre patrão e empregado.

Assim como o item anterior, os operadores não foram indagados sobre esta questão por ser um aspecto técnico sendo direcionada apenas aos gestores da empresa.

Assim foram descritas as atividades das funções de linha e staff da Polaris Construções, ressaltando que todo o conteúdo aqui descrito foi realizado com base nas entrevistas e conseqüentemente opiniões dos entrevistados, essa observação também vale para o tópico a seguir que contem informações estratégicas da empresa.

4.2 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA POLARIS CONSTRUÇÕES

A orientação estratégica atual da empresa foi montada nesta pesquisa, com base em entrevista realizada com os gestores. Nesta entrevista se procurou identificar, por exemplo, visão, missão, metas, organograma que é atualmente praticado na empresa. O estudo sobre as orientações estratégicas da organização fez-se necessário para poder obter qual o perfil estratégico da empresa possibilitando a sugestão do modelo de gestão de pessoas compatível com as suas características.

4.2.1 MISSÃO

A empresa Polaris Construções de acordo com seus gestores durante entrevista tem a missão de primar pela qualidade de seus serviços, segundo os mesmos a missão é, “*prestar serviços inovadores e de excelência, voltados á qualidade, atendimento de alto nível e satisfação do cliente.*” O que demonstra o comprometimento da empresa para com sua imagem no mercado e preocupação com a aprovação de seus serviços pelo cliente, mas não faz nenhuma referência aos funcionários.

4.2.2 VISÃO

A visão estratégica da empresa Polaris, de acordo com os gestores, já foi definida pelos sócios, que elaboraram um pequeno regimento interno para deixar claro à todos essa questão, inclusive a eles próprios, como forma de não perderem o foco. A versão literal da visão estratégica passada é a seguinte:

“Atuar no setor da construção civil, em busca da satisfação e de atender as imposições do cliente, a melhora contínua da competência e a eficiência dos produtos e serviços oferecidos, ratificando a participação no mercado, coadjuvando para a promoção e fortificação da marca Polaris.”

O fato de mesmo sendo uma pequena empresa, terem a consciência de terem definidos questões como missão e visão estratégica mostra que os gestores tem realmente o interesse de

querer desenvolver sua empresa de forma correta, obedecendo a princípios de administração que são fundamentais para um desenrolar positivo de progresso empresarial.

4.2.3 PLANEJAMENTO DE METAS

Pelo que foi possível observar nas entrevistas, os gestores apresentam uma forma de administrar que levam em conta a realidade e o ambiente em que a empresa está situada, assim sendo as metas estabelecidas são advindas em decorrência do crescimento e das novas necessidades que vão surgindo no decorrer do funcionamento da empresa. De acordo com os sócios, varias metas, desde a fundação da empresa, já foram atingidas, como exemplo a aquisição do escritório/sede próprio da empresa, que atualmente se encontra em reforma para posterior inauguração.

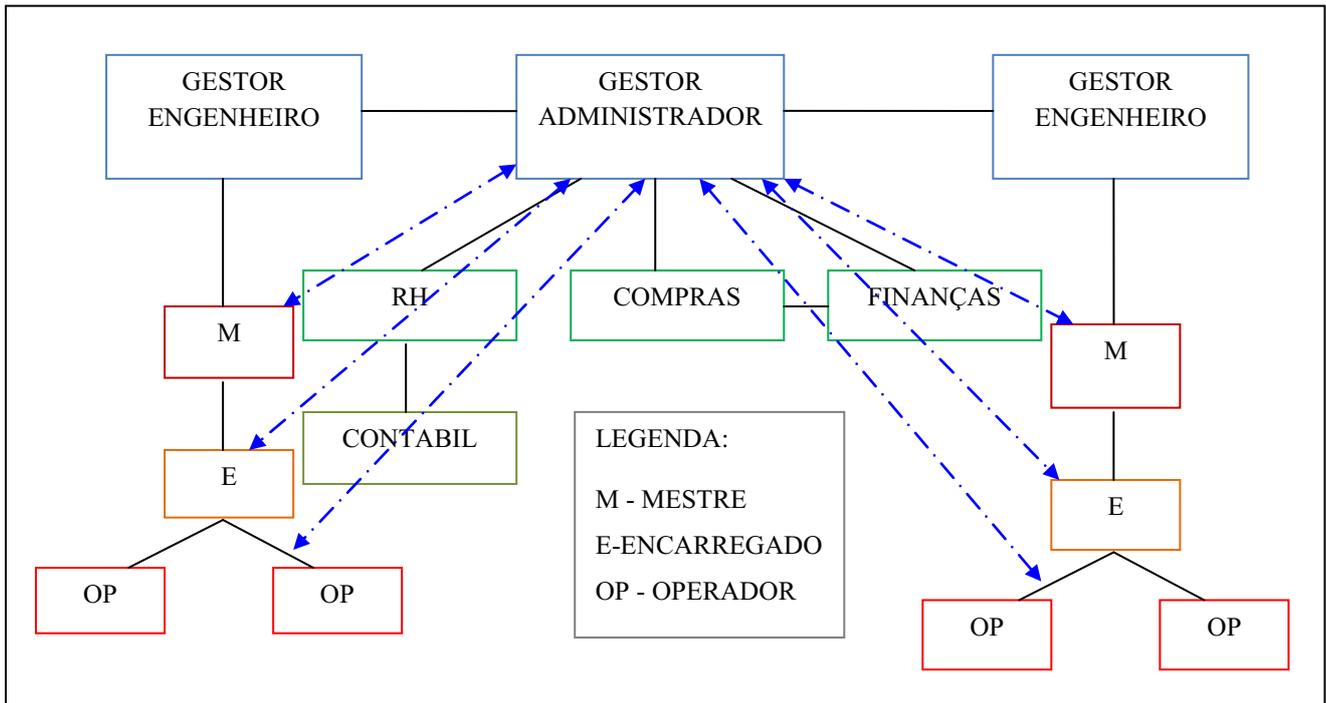
Segundo o gestor engenheiro, *“pequenas conquistas são considerados grandes vitórias para o alcance dos objetivos planejados da empresa”*.

Apesar do conhecimento e interesse apresentado pelos gestores o planejamento de metas ainda não existe de fato na realidade ou não recebe a atenção devida na Polaris Construções.

4.2.4 ORGANOGRAMA

Foi constatado nas entrevistas que a empresa Polaris não possui um organograma. Mas os gestores tem o conhecimento acadêmico de sua constituição e de sua importância para a melhora do funcionamento das atividades da empresa.

Com a entrevista feita ao gestor administrador se chegou ao seguinte organograma da Figura 9 demonstra as atividades atuais da empresa.

Figura 10 - Organograma

Fonte: Dados da pesquisa

O organograma pode ser explicado da seguinte forma: os três sócios têm poder igual de decisão; os operadores (pedreiros, serventes, encanadores e etc) reportam-se aos encarregados; encarregados aos mestres de obras; mestres aos reportam-se ao gestor de obras (gestores engenheiros), que são os responsáveis por administrarem as obras. Todas as funções administrativas estão atualmente com o gestor administrador, que exerce todas as demais funções, RH, Compras e Finanças. Este não exerce apenas a função de contador, que é realizada por uma empresa contratada.

Observa-se ainda com a entrevista, que todos os operadores sentem-se a vontade para manter contato com o administrador. Isso pode ser justificado pelo mesmo exercer ainda todas as funções já mencionadas caracterizando uma administração funcional.

A seguir uma análise das orientações estratégicas da empresa Polariz Construções.

4.2.5 ANÁLISE DAS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA

Ao observar os entrevistados, o gestores da empresa, é perceptível que os mesmos têm uma série de conhecimentos administrativos que são utilizados e aplicados na empresa, mas ainda requer dos gestores mais dedicação ao tema para melhor poder explorá-los e de fato o

porém em prática, pois aparentemente não é um aspecto bem desenvolvido na empresa. Observa-se que na missão da empresa existe uma preocupação com o cliente, mas nada é especificado quanto a satisfação do funcionário, caso que tem que ser revisto pelos gestores, se estes realmente dão importância a gestão de pessoas como foi dito em entrevistas. Outro aspecto que tem que ser revisto é o planejamento de metas. Para ser referência na construção civil, é essencial que a empresa apresente um planejamento estratégico bem elaborado, metas pré – definidas além de profissionais bem capacitados e treinados adequadamente.

A seguir, baseando-se na entrevista e opiniões dos entrevistados a seguir será proposto o modelo de GP para a Polaris Construções.

4.3 DIAGNÓSTICO DE ATIVIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS DA POLARIS CONSTRUÇÕES

Seguindo os objetivos específicos determinados no início da pesquisa para diagnosticar como ocorre a GP na Polaris Construções, esta pesquisa apresentará neste tópico o modelo apropriado para a realidade da empresa. Para tanto, se faz necessário analisar as atividades de gestão de pessoas existentes, correlacionar as intenções estratégicas e identificar problemas e/ou limitações existentes no gerenciamento de gestão de pessoas existentes para poder realizar o diagnóstico.

4.3.1 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E/OU LIMITAÇÕES EXISTENTES NO GERENCIAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS

Depois de analisar todo o conteúdo é possível apontar falhas e limitações no gerenciamento de GP da empresa Polaris Construções. Nas atividades da função de staff, foram observadas as seguintes falhas esplanadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Falhas nas Atividades de Função de Staff da Polaris Construções

- **Ausência de um profissional especialista em gestão de pessoas: Todas as funções administrativas são realizadas pelo gestor administrador.**
- **A ausência de requisição de funcionários: Não existe uma comunicação prévia da necessidade de contratação de funcionário.**

- **A ausência de mais técnicas de recrutamento, sendo utilizada apenas a indicação: É utilizada apenas a técnica de indicações.**
- **A ausência de mais técnicas de seleção de pessoas: Existe apenas a entrevista:**
- **A ausência de treinamento para dos funcionários: Nenhum treinamento é realizado para capacitação dos funcionários.**
- **A política de pessoal necessita ser melhor aplicada.**
- **Avaliação de desempenho superficial: Avaliação de desempenho mais adequada.**

Fonte: Entrevistas com gestores e operadores (2014).

Nas atividades da função de linha, foram observadas as seguintes falhas presentes no Quadro 8.

Quadro 8 – Falhas nas Atividades de Função de Linha da Polaris Construções

- **Ausência de um organograma definido: A inexistência de um modelo básico para ser seguido.**
- **Ausência de mais técnicas motivacionais e conhecimento das mesmas;**
- **O nível de instrução baixo dos operadores dificulta a transmissão de informações e melhor aproveitamento das atividades**

Fonte: Entrevistas com gestores e operadores (2014).

Essas faltas diminuem a eficácia e a eficiência da execução das atividades da empresa, de forma que, a correção das mesmas proporcionaria uma elevação da qualidade não só para o setor de gestão de pessoas, mas para a organização como um todo.

Ouve apenas um ponto das entrevistas em que foram demonstrados insatisfação dos operadores, que foram o salário, onde 2 dos 10 operadores, ou seja, 20% disseram-se descontentes com o salário, mas 80% estão satisfeitos, o que é positivo e muito difícil de acontecer neste setor.

Tabela 1 – Resultado variáveis da função de Staff dos Operadores

Variáveis de atividades da função de staff – Operadores				
Atividades	Sim	Não	%	
			Sim	Não
Admissão	10	0	100	0
Recrutamento	10	0	100	0
Seleção	10	0	100	0

Treinamento	0	10	0	100
Salário	8	2	80	20
Benefícios	10	0	100	0
Avaliação	10	0	100	0
Higiene e segurança	10	0	100	0

Fonte: Entrevistas com Operadores Polaris Construções (2014).

A Tabela 1 acima com dados de entrevistas com os operadores permite perceber que embora de forma simples, a maioria das atividades da função de Staff, são realizadas, mas precisam de ajustes, assim como as atividades da função de linha.

4.3.2 SUGESTÃO DE NOVAS ATIVIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS ADEQUADAS PARA A POLARIS CONSTRUÇÕES

Para melhorar o funcionamento de gestão de pessoas e conseqüentemente beneficiar a empresa Polaris Construções, é preciso inserir novas atividades de GP na mesma. Essas novas atividades de linha e staff sugeridas serão as elencadas neste tópico.

Primeiramente, a empresa deve investir na contratação de um profissional especialista em Gestão de Pessoas, ou na especialização de um dos gestores nesta área, mas analisando o funcionamento da empresa, o ideal seria realmente a contratação de um novo funcionário habilitado em GP para que as atividades sejam realizadas de forma correta, adequada e bem estruturada. Depois de tomada essa medida, essa pesquisa sugere aos gestores a integração das seguintes atividades.

4.3.2.1 ATIVIDADES DA FUNÇÃO DE STAFF

- **Implantação de requisição de funcionário**

Para que haja uma melhor integração entre o departamento de Gestão de Pessoas e os gestores, fazendo com que o gestor de pessoas tenha conhecimento prévio da necessidade de contratação podendo assim agilizar tramites legais e não serem pegos de surpresa.

- **Utilização de mais técnicas de recrutamento de pessoas**

O recrutamento de pessoas na Polaris é realizado de maneira improvisada. Seria interessante para empresa, um cadastro em algum órgão especializado para que sempre que necessite de algum novo funcionário não depender apenas de indicações ou conhecidos. Mas levando em consideração que essa prática gera custos maiores, ela pode ser associado com a prática já utilizada na empresa fazendo com que a Polaris passe a realizar um recrutamento de pessoas do tipo híbrido, aquele que é interno e também externo. E ainda podem contar com outras técnicas como: informativos em exposição na sede da empresa ou em obras; realização de um banco de dados como possíveis candidatos; visitas a escolas profissionalizantes de operadores da construção civil.

- **Utilização de mais técnicas de seleção de pessoas**

Observou-se durante a pesquisa, que a empresa Polaris Construções se utiliza apenas da técnica da entrevista para selecionar os candidatos. Mas a pesquisa não identificou a exigência de currículo, que deveria ser a primeira técnica de seleção a ser utilizada, principalmente desta empresa, que segundo seus gestores, primam pela qualidade de seus serviços, o currículo, além de ser uma espécie de garantia para a qualificação dos profissionais, serviria ainda para a confecção do banco de dados citado anteriormente. Outra técnica de seleção que poderia ser aplicada pela empresa, seria a de provas práticas em campo, uma simulação para avaliar a qualidade do serviço do operador antes da contratação, e não durante obras verídicas, dispensando assim o dispêndio de tempo e de dinheiro com prejuízos em obras e contratação seguida de um desligamento.

- **Implantação de treinamento de pessoal**

A Polaris Construções não fornece atualmente, treinamento para o seu pessoal. Levando-se em consideração que a empresa tem a meta de ser reconhecida no mercado da construção civil como um padrão de qualidade, o quesito treinamento para seus profissionais tem que ser implantado o mais breve possível. Com a contratação do profissional de GP, torna-se mais fácil a identificação do diagnóstico da necessidade do treinamento, mas esta pesquisa sugere aos gestores que realizem a observação dos itens presentes no Quadro 09 nas atividades de seus funcionários.

Quadro 9 – Problemas observados para diagnosticar necessidade de treinamento

- Baixa produtividade de pessoal
- Baixa qualidade no trabalho
- Comunicações deficientes
- Excesso de erros
- Desperdício de tempo e de material
- Elevado número de acidentes
- Avarias freqüentes em maquinas e equipamentos
- Mau atendimento ao cliente

Fonte: Chiavenato (2010). Adaptado.

Como a empresa visa seu crescimento é importante invista em um treinamento adequado de seus profissionais e os façam perceber que o crescimento de cada um é refletido na empresa.

- **Política de pessoal**

Foi dito em entrevista, que a empresa possui uma política de pessoal, mas observa-se que a mesma ainda não é bem aproveitada ou executada de forma adequada na organização. Mais uma vez, a existência de um profissional especializado em GP viria a engrandecer esta prática na empresa e oferecer suporte, que é sua função, para os demais profissionais, fazendo com que eles sigam as normas e critérios elaborados pela organização, evitando uma descentralização caótica da gestão de pessoas.

- **Estabelecer uma prática de avaliação de desempenho mais elaborada**

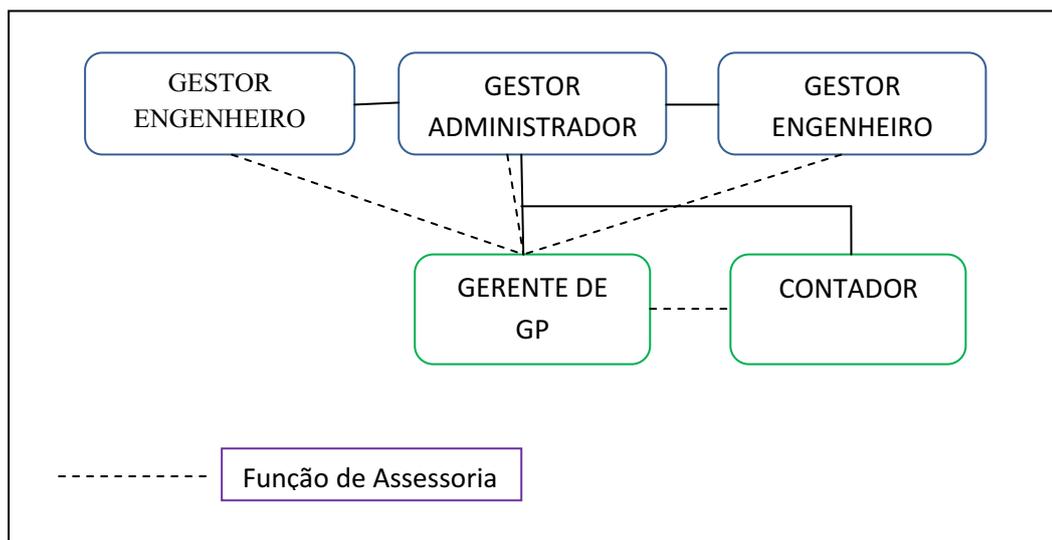
Como bem se sabe uma avaliação de desempenho bem feita, trás benefícios para o subordinado, para a organização e para os clientes que usufruem de seus serviços, assim sendo, seria conveniente para a Polaris construções aderir a outros tipos de avaliações além da que é apontada durante as entrevistas, que é a feita pelos chefes. Então essa pesquisa sugere a empresa à adesão em seu funcionamento da avaliação de desempenho do tipo círculo de interações ou 360°, que já foi dita em fundamentação teórica, é mais completa de todas, pois envolve todos que interagem com o avaliado, incluindo ele próprio.

4.3.2.2 ATIVIDADES DA FUNÇÃO DE LINHA

- **Organizar e definir cargos e funções através de organograma**

Viu-se neste capítulo, que a empresa não possui um organograma, e assim após entrevista com seu gestor, foi montado um modelo de organograma apenas para ilustrar como funciona a empresa na atualidade. E constatou-se que o gestor administrador, desempenha todas as funções ditas administrativas, exceto a contábil, característica que denota provável sobrecarga sobre o mesmo. Por se tratar de uma pequena empresa, não é viável a implantação de vários órgãos, assim sendo esta pesquisa propõe para a Polaris Construções organograma da presente na Figura 10.

Figura 11 – Organograma sugerido a Polaris Construções.



Fonte: Própria Autoria (2014).

Este organograma sugere a regulação de atividades acumuladas pelo gestor administrador através da contratação de um profissional habilitado em gestão de pessoas. Como podem ser observados, os gestores estão todos ligados ao gerente de GP pois este exercerá sua função de auxiliar os gestores nas questões que dizem respeito ao gerenciamento de pessoas, tanto nas funções de linha quanto nas funções de staff, que já foram esplanadas na presente pesquisa. Um organograma bem estruturado auxilia no esclarecimento de como funcionam as atividades da empresa para seus membros.

- **Aprimoramento das técnicas de motivação**

Durante as entrevistas, ficou constatado que os gestores da empresa utilizam técnicas motivacionais em seu cotidiano, demonstrando um comportamento respeitoso com seus subordinados e procurando reconhecer o esforço e o trabalho de seus operadores. Mas poderiam procurar aprender mais sobre o tema, sobre novas técnicas, isso porque a motivação é uma função de linha dos gestores e precisa que eles tenham um conhecimento mais amplo sobre as estratégias motivacionais, para aplicá-las de acordo com suas personalidades e particularidades.

Por ser uma empresa de construção civil, e depender da produção de seus operadores para evoluírem de forma contínua e eficaz, este estudo propõe aos gestores, utilizando-se do exercício de auxílio de staff da gestão de pessoas para com a função de linha, que apliquem em suas atividades motivacionais duas teorias: a teoria do reforço, que é aquela que o comportamento do funcionário é uma consequência do reforço praticado através de recompensas; e a teoria do estabelecimento de objetivos, onde objetivos específicos e mais complexos, com feedback, incentivam o desempenho dos indivíduos. A junção dessas duas técnicas pode levar ao aumento da produtividade e qualidade dos serviços da Polaris.

- **Auxiliar os subordinados adquirirem mais conhecimento**

Como é sabido popularmente, os níveis de instrução de alfabetização e civilidade dos operadores da área da construção civil são, de forma geral, baixíssimos, independente dos motivos que isso ocorra, dificulta a comunicação, o entendimento, a motivação e a satisfação do operador. Levando em conta que a empresa Polaris Construções é uma empresa de pequeno porte investir na educação básica, de seus funcionários seria um custo por hora inviável, mas, nada impede que empresa estimule seus funcionários a retomarem seus estudos ou os iniciarem, mostrando aos operadores as vantagens e benefícios pessoais e profissionais que poderão adquirir. Seria mais um diferencial da empresa, em sua meta de atingir o padrão de qualidade almejado.

Essas são as sugestões da pesquisa, para aprimorar a gestão de pessoas na empresa Polaris Construções.

4.3.3 SUGESTÃO DE ATIVIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS PARA POLARIS CONSTRUÇÕES

Depois de realizados os objetivos dessa pesquisa chegou-se ao seguinte diagnóstico de atividades de gestão de pessoas que melhor se adéqua ao perfil da empresa Polaris Construções, apresentadas no Quadro 10 e no Quadro 11.

Quadro 10 - Atividades da Função de Staff

1-	Gerente de Gestão de Pessoas: Profissional habilitado para realizar com eficiência e eficácia as atividades de gestão de pessoas
2-	Requisição de Funcionário: solicitação dos gestores para o gerente de gestão de pessoas
3-	Requisição de admissão: solicitação dos gestores para o gerente de gestão de pessoas
4-	Admissão: requerimento de toda a documentação e exames admissionais
5-	Recrutamento de pessoas: Órgãos especializados, informativos e etc.
6-	Seleção de pessoas: entrega de currículo, entrevista e prova de simulação prática
7-	Treinamento de pessoas: cursos profissionalizantes, palestras e etc.
8-	Administração de salários: ter como base os determinados por lei e convenções sindicais
9-	Benefícios e serviços sociais: disponibilizar para seus funcionários todos os direitos determinados por lei
10-	Higiene e segurança no trabalho: disponibilizar todos os recursos básicos para a realização de um trabalho seguro e salutar
11-	Relações trabalhistas: de acordo com a CLT e as convenções sindicais
12-	Requisição de demissões: solicitação feita dos gestores ao gerente de GP
13-	Avaliação de Desempenho: Aplicação da avaliação 360°
14-	Política de pessoal: bem estruturada e envolver todos os aspectos necessários para uma excelência no funcionamento correto e organizado da empresa

Quadro 11 - Atividades da Função de Linha

1-	Motivação: desenvolver estratégias motivacionais aplicando as sugestões da pesquisa
2-	Liderança: Democrática e descentralizada
3-	Comunicação: Direta e indireta
4-	Trabalho em equipe: Equipes formais

Observa-se a partir das entrevistas e análise do funcionamento da Empresa Polaris Construções, que ao contrário da maioria da empresas de pequeno porte de construção civil, esta é uma empresa bem estruturada, e possui gestores com conhecimentos específicos nas

áreas de administração e engenharia civil que dão base sólida para a organização. Assim sendo, as atividades sugeridas para a gestão de pessoas da Polaris, são as seguintes listadas no Quadro 12.

Quadro 12 – Sugestão de Atividades de Gestão de Pessoas para a Polaris Construções.

• Gerente de Gestão de Pessoas: Profissional habilitado para realizar com eficiência e eficácia as atividades de gestão de pessoas.
• Requisição de Funcionário: solicitação dos gestores para o gerente de gestão de pessoas.
• Requisição de admissão: solicitação dos gestores para o gerente de gestão de pessoas.
• Admissão: requerimento de toda a documentação e exames admissionais
• Recrutamento de pessoas: Órgãos especializados, informativos e etc.
• Seleção de pessoas: entrega de currículo, entrevista e prova de simulação prática.
• Treinamento de pessoas: cursos profissionalizantes, palestras e etc.
• Administração de salários: ter como base os determinados por lei e convenções sindicais.
• Benefícios e serviços sociais: disponibilizar para seus funcionários todos os direitos determinados por lei.
• Higiene e segurança no trabalho: disponibilizar todos os recursos básicos para a realização de um trabalho seguro e salutar.
• Relações trabalhistas: de acordo com a CLT e as convenções sindicais.
• Requisição de demissões: solicitação feita dos gestores ao gerente de GP.
• Avaliação de Desempenho: Aplicação da avaliação 360°.
• Política de pessoal: bem estruturada e envolver todos os aspectos necessários para uma excelência no funcionamento correto e organizado da empresa.
• Motivação: desenvolver estratégias motivacionais aplicando as sugestões da pesquisa.
• Liderança: Democrática e descentralizada
• Comunicação: Direta e indireta.
• Trabalho em equipe: Equipes formais.

A gestão de pessoas na empresa, com os ajustes sugeridos pela presente pesquisa, pode melhorar consideravelmente todo o funcionamento da empresa, desde a rotina até a produção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho podemos ver a importância da gestão de pessoas, sua evolução e o poder que ela exerce dentro das organizações. A gestão de pessoas é algo complexo que interfere diretamente no sucesso ou não de uma organização. Vimos também de modo geral, o crescimento das micro e pequenas empresas, conceitos e características que as identificam responsáveis por grande parte da renda do país, isso tudo em paralelo com expansão do mercado da construção civil.

Durante a pesquisa foi constatada o valor essencial de uma gestão de pessoas aplicada de forma adequada e a responsabilidade que os gestores têm que desempenharem para conseguirem realizar suas atividades com eficiência. Com toda teoria estudada seguida de contato com uma empresa, observou-se que cada organização tem que possuir um estilo de gerir pessoas compatível com as características e necessidades específicas de cada uma. Assim sendo, o problema proposto no início da pesquisa, que é o de diagnosticar o perfil de gestão de pessoas empresa Polaris Construções, tem todo embasamento teórico e condizente com a prática.

Por meio de entrevistas realizadas gestores e operadores membros da Polaris Construções, com o objetivo de prover resolução da problemática da pesquisa, foram possíveis fazer, separadamente, a descrição do planejamento estratégico da Polaris, assim como das atividades de gestão de pessoas, tanto da função de linha quanto da função de staff.

Com as entrevistas foi observado através da análise do funcionamento da empresa, que existe uma sobrecarga de funções sob o gestor administrador da Polaris, essa característica de excesso de atributos prejudica o desenvolvimento hábil das atividades na empresa. Para tentar amenizar esta realidade a pesquisa sugeriu a contratação de um profissional especializado em gestão de pessoas, promovendo as funções de assessoria decorrentes de sua profissão moderando em conseqüência a quantidade de funções do administrador, e ainda auxiliando na aplicação das técnicas e procedimentos de gestão de pessoas adequados.

O planejamento estratégico da empresa Polaris Construções, precisa ser revisto ou melhor trabalhado para ficar de acordo com os pensamentos e opiniões expressados pelos gestores e também para ajudá-los a gerirem melhor a empresa tendo como base um plano compatível com o que os empreendedores almejam conseguir com a empresa.

A partir da análise dos resultados da pesquisa, se percebe que a Polaris possui atividades vigentes de GP em seus processos de funcionamento. Mesmo de forma

simplificada, dispõe da maioria das atividades básicas de staff, como requisições de admissão, recrutamento de pessoas, seleção de pessoas, administração de salários, benefícios e serviços sociais, avaliação de desempenho, higiene e segurança no trabalho relações trabalhistas e requisições de demissões. Mas para desempenharem seu perfil estratégico, essas atividades têm obrigatoriamente que serem melhoradas e outras têm que ser inseridas em seu contexto. No mediante as atividades de linha, a empresa também possui, mas igualmente a anterior, necessita de aperfeiçoamento.

No aspecto das atividades de linha, a empresa caracterizou-se como possuindo liderança democrática, comunicação desburocratizada, ou seja, os funcionários têm a liberdade, dependendo da ocasião, de falarem diretamente com seus chefes. Existe o estímulo de trabalho em equipe e há motivação, embora essa última precise de ajustes consideráveis.

Uma das atividades essenciais para uma empresa de construção civil, a Polaris não possui, que é o treinamento de pessoas. Como ser exemplo de qualidade e não capacitar seus funcionários? É uma contradição. Para solucionar este problema a pesquisa sugere a implantação da técnica de treinamento e ainda dispõe para empresa uma série de itens que devem ser observados na produção de seus funcionários para diagnosticarem a necessidade de treinamento.

Além do treinamento, foram identificadas outras falhas que podem gerar prejuízos financeiros para a empresa, como exemplo da falta de aplicação de mais técnicas de seleção para os operadores, que no caso só é feito através de entrevista, não podendo certificar-se da qualidade do serviço do operador, que só será conhecida de fato na prática. Esta presente pesquisa propôs a adesão da técnica de seleção de uma prova de simulação prática, que dará a empresa possibilidade de conhecer as habilidades do operador e aí sim realizar ou não a contratação.

Os operadores mostraram-se satisfeitos com as condições de trabalho disponibilizadas pela Polaris, o que é um fato peculiar neste tipo de ramo de atividades, que geralmente é regrado que queixas e reclamações. Não há garantias se os mesmos sentiram-se ou não intimidados a falarem, mas em nenhum momento pareceram coagidos ou não verídicos.

Levando – se em conta conhecimento pessoal de como é a realidade das construções ou empresas de construções, pode-se afirmar, sem sugerir tendenciosidade, que a Polaris de modo geral, apresenta um aspecto positivo e diferenciado com relação à grande maioria das empresas de construção.

Seguindo essas orientações e recomendações contidas nesta pesquisa a empresa Polaris Construções tem a sua disposição um documento que retrata seu perfil de gestão de

peessoas. E através dele poderá ver em que está errando e como pode aperfeiçoar e inovar em seu funcionamento.

Em concordância com os estudos realizados para deste trabalho, o material sobre gestão de pessoas em pequenas empresas é escasso, e com a junção com os elementos referentes a construção civil, pode ser um tema, diante de sua abrangência, gerador de novas pesquisas. Além disso, um fato que chamou a atenção durante a realização da pesquisa foi a baixa escolaridade e civilidade dos operadores. Como a gestão de pessoas pode auxiliar neste aspecto, é um interessante tema para ser abordado por pesquisa futuras, pois, como pode um setor com tamanha magnitude ter sua base em indivíduos com tão pouca instrução educacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTENFELDER, Ruy. “**Comunicação na era moderna**”. Folha de São Paulo, Folha Opinião, 06 de Janeiro de 2005, p. A3. Disponível em: <<http://www.agr.feis.unesp.br/fsp06012005.php>> Acesso em: 04 jan 2014.

BOAS VILAS, Ana Alice, ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOTELHO, Marisa dos Reis Azevedo, PAULA, Germano Mendes de, et al. “**Aglomeración produtivas locais e inserção competitiva de micro, pequenas e médias empresas**” . In: PREVIDELLI, José J., MEURER, Vilma (org.). *Gestão da Micro, Pequena e na Média Empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional*. Maringá: Unicorpe, 2005. 244 p. : Il.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 4.ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole,2010.

CLARO, Maria Alice P. Moura e., NICKEL, Daniele Cristine. “**Gestão de Pessoas**”. Unifae. Coleção Gestão Empresarial. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf> Acesso em: 14 jan 2014.

DAFT, Richard L..**Administração**. [tradução Robert Brian Taylor]. São Paulo: Thomson Learning Ltda., 2005.

FERREIRA, S. F.; SANTOS, F, S.. “**A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis**”. V. 04, nº 1, p. 46-56, JAN-JUN, 2013. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”. (ISSN: 0486-6266).

GIL, Robledo Lima.“**Tipos de Pesquisa**”. UFPEL. 2008. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>> Acesso em: 10 mar 2014.

JUNIOR, Álvaro Francisco de Britto, JUNIOR, . Nazir Feres. “**A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos**”. Disponível em: <<file:///C:/Users/Windows%207/Downloads/200-752-1-PB.pdf>>Acessado em: 10 mar 2014.
MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PORTAL BRASIL - **Mapa das micro e pequenas empresas**. 2012. Online. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

REIS, Ana Paula dos., FILHO, Edmundo Escrivão. “**Análise das Barreiras para a prática do treinamento na pequena empresa**”. In: PREVIDELLI, José J., MEURER, Vilma (org.). *Gestão da Micro, Pequena e na Média Empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional*. Maringá: Unicorpe, 2005. 244 p. : Il.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. [tradução Rita de Cássia]. 14. Ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2011.

SEBRAE – “**Critérios e conceitos para classificação de empresas**”. 2014. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas](http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas)> . Acesso em: abril 2014.

SEBRAE - Como selecionar e capacitar sua equipe. 2014. Online. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/entenda-os-caminhos/gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 14 jan 2014.

SEBRAE – **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa: conheça as mudanças, os procedimentos e os benefícios**. 2007. Disponível em: http://www.telecentros.desenvolvimento.gov.br/_arquivos/capacitacao-empresarial/LeiGeral.pdf > . Acesso em: 18 mar 2014.

SILVA, Anielson Barbosa da, ALBERTON, Anete, et al. “**Fatores determinantes para a criação e gestão de pequenas e médias empresas**”. In: PREVIDELLI, José J., MEURER, Vilma (org.). *Gestão da Micro, Pequena e na Média Empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional*. Maringá: Unicorpe, 2005. 244 p. : Il.

SILVEIRA, Denise Tolfo, CORDOVA, Fernanda Peixoto. “**A pesquisa científica**”. In: GERHARDT, Tatiana Engel, SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). *Métodos de Pesquisa*. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro semiestruturado de entrevista para sócios gestores.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADEMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO ELABORADO – SÓCIOS - GESTORES

Dimensão: Perfil da empresa

1- Qual a orientação estratégica da empresa?

- Missão
- Visão
- Metas

Dimensão: Atividades de STAFF

1. Como as atividades de gestão de pessoas, elencadas abaixo, são realizadas na empresa?

- Requisições de admissão
 - Recrutamento de pessoas
 - Seleção de pessoas
 - Treinamento de pessoas
 - Administração de salários
 - Benefícios e serviços sociais
 - Avaliação de desempenho
 - Higiene e segurança no trabalho
 - Relações trabalhistas
 - Requisições de demissões
2. Existe programa de política de pessoal (normas e critérios) na empresa?
3. Se sim, os processos são seguidos rigorosamente?
4. Que importância você dá a gestão de pessoas?

5. Encontra problemas na aplicação de gestão de pessoas na empresa? Quais?

Dimensão: Atividades de LINHA

1. Entende-se por liderança de linha, a liderança direta que cada gestor possui sob seus subordinados. Como é essa liderança dentro da Polaris? Autocrática, democrática ou liberal? Exemplifique.
2. Existe algum trabalho motivacional dentro da empresa para com seus colaboradores? Quais os tipos? (Financeiro ou Não Financeiro)
3. Como se procede à comunicação entre subordinados e gestores (de baixo para cima)? E entre gestores e subordinados (de cima para baixo)? Quais os principais canais? (falada, email, telefonema, relatório formal e etc).
4. Procura-se o atendimento das necessidades do trabalhador? Quais necessidades?
5. Em relação ao trabalho em equipe, a empresa estimula esse procedimento? Se sim, de que forma?

APÊNDICE B - Roteiro semiestruturado de entrevista para os operadores.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO ELABORADO PARA ENTREVISTA – OPERADORES

Dimensão: Atividades de STAFF

1 Quais as atividades de gestão de pessoas utilizadas na empresa.

a) Requisições de admissão

Você passou por algum processo de admissão?

() Sim () Não

b) Recrutamento de pessoas

Como você chegou à empresa?

Procurado pela empresa.

() Sim () Não

Você procurou a empresa.

() Sim () Não

c) Seleção de pessoas

Passou por alguma seleção?

() Sim () Não

d) Treinamento de pessoas

Passou por algum treinamento?

() Sim () Não

e) Administração de salários

Está satisfeito com seu salário?

() Sim () Não

f) Benefícios e serviços sociais

Recebe algum benefício além do salário?

() Sim () Não

g) Avaliação de desempenho

Seu trabalho é avaliado?

Sim Não

h) Higiene e segurança no trabalho

Recebe equipamentos de segurança?

Sim Não

Acha que seu ambiente de trabalho é limpo?

Sim Não

Dimensão: Atividades de LINHA

1. Entende-se por liderança de linha, a liderança direta que cada gestor possui sob seus subordinados. Como é essa liderança dentro da Polaris?

Quem dá ordens diretamente a você?

Administrador. Sim Não

Engenheiro. Sim Não

Mestre de Obras. Sim Não

Encarregado. Sim Não

2. Existe algum trabalho motivacional dentro da empresa para com seus colaboradores? Quais os tipos? (Financeiro ou Não Financeiro)

Você se sente motivado em seu trabalho na empresa?

Sim Não

Você é tratado com respeito pelos seus superiores?

Sim Não

Você recebe algum benefício financeiro pela sua produção?

Sim Não

Seu trabalho é reconhecido pelos seus superiores?

Sim Não

3. Como se procede à comunicação entre subordinados e gestores? E entre gestores e funcionários? Quais os principais canais?

Você tem liberdade para falar diretamente com seu chefe?

Sim Não

4. Procura-se o atendimento das necessidades do trabalhador? Quais necessidades?

Seus chefes procuram atender as suas necessidades?

Sim Não

5. Em relação ao trabalho em equipe, a empresa estimula esse procedimento? Se sim, de que forma?

Você gosta de trabalhar em equipe?

Sim Não

Seus chefes pedem para que você trabalhe sempre ajudando e colaborando com seus colegas?

Sim Não