

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**ALINHAMENTO E PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ÀS
ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO EM UMA EMPRESA
DO COMÉRCIO VAREJISTA**

Dilaine Bagatini

Lajeado, novembro de 2014

Dilaine Bagatini

**ALINHAMENTO E PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ÀS
ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO EM UMA EMPRESA
DO COMÉRCIO VAREJISTA**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof.^a Ma. Bernardete Bregolin Cerutti

Lajeado, novembro de 2014

RESUMO

O alinhamento e planejamento de recursos humanos às estratégias organizacionais contribui para a competitividade da organização, levando muitas delas a rever seu modelo de gestão na busca de formas mais eficientes de atuação. Por acreditar na importância de compreender essa relação, procurou-se fundamentar com diversos autores da área de Administração esse tema, além de se desenvolver uma pesquisa de cunho qualitativo, com o objetivo de identificar o alinhamento da área de recursos humanos às estratégias organizacionais da Casa Bertozzi, por meio da análise de relatos de funcionárias da empresa. Os resultados evidenciam que o empreendimento familiar não apresenta práticas formalizadas de alinhamento e planejamento de recursos humanos às estratégias organizacionais, embora desenvolva algumas ações de forma empírica. Considerando a competitividade que seu ramo de atividade enfrenta, recomenda-se que avalie a prática de gestão, envolvendo as áreas em um planejamento sistêmico e integrado de pessoas e processos.

Palavras-chave: Planejamento de recursos humanos. Estratégias organizacionais. Casa Bertozzi.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Definição do problema.....	6
1.2 Delimitação do estudo	6
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo geral.....	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 Justificativa.....	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 Alinhamento e planejamento de recursos humanos.....	9
2.2 Os subsistemas de recursos humanos	10
2.2.1 Processo de atrair pessoas	10
2.2.2 Processo de aplicar pessoas	13
2.2.3 Processo de recompensar pessoas	14
2.2.4 Processo de desenvolver pessoas	16
2.2.5 Processo de manter pessoas	19
2.2.6 Processo de monitorar pessoas	20
2.3 Estratégias organizacionais	21
2.3.1 Relação entre cultura e estratégia organizacional	22
2.3.2 Posicionamento estratégico.....	23
2.3.3 Excelência operacional.....	24
2.3.4 Recursos e competências estratégicas	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 Classificação da pesquisa	28
3.1.1 Quanto à natureza	28
3.1.2 Quanto à abordagem do problema	28
3.1.3 Quanto aos objetivos	29
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	30
3.1.4.1 Pesquisa documental.....	30
3.1.4.2 Pesquisa de campo	30
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	31
3.3 Coleta de dados.....	31
3.4 Análise de dados	32

3.5 Limitações do método	32
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	33
4.1 Apresentação da empresa.....	33
4.2 Princípios da empresa	34
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	35
5.1 Relatos das gerentes administrativa e de pessoal.....	35
5.2 Relatos das vendedoras e caixas	42
5.3 Práticas de recursos humanos.....	50
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICES	56
APÊNDICE A - Termo de Livre Consentimento e Esclarecimento	57
APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado de entrevista com as gerentes.....	58
APÊNDICE C– Roteiro semiestruturado de entrevista com vendedoras e caixas	59

1 INTRODUÇÃO

Para gerir pessoas e processos, é preciso uma estrutura eficaz envolvendo planejamento, organização, desenvolvimento e controle. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos busca recrutar, selecionar e desenvolver pessoas, facilitando o alcance dos resultados organizacionais desejados. Assim, alinhar e planejar recursos humanos às estratégias organizacionais contribui para a empresa tornar-se viável.

Esse alinhamento norteia ações, a fim de reduzir a incerteza no processo de decisão. Além disso, prepara a empresa para o mercado em constante mutação, por meio da avaliação dos pontos fortes e pontos fracos, ao mesmo tempo em que alerta para as oportunidades e identifica possíveis ameaças.

O alinhamento e planejamento ainda fornecem informações convenientes à empresa para atuar com mais segurança, pois buscam definir ideias com o propósito de executá-las, sendo, conseqüentemente, necessárias pessoas qualificadas. Essa realidade faz com que a gerência desenvolva seus recursos humanos, possibilitando, com isso, o alinhamento e cooperação entre as equipes de trabalho.

Nesse sentido, torna-se importante, para a empresa, um modelo estratégico que conduza e incentive o seu desenvolvimento e progresso sustentável. Por isso, é papel relevante da área de recursos humanos saber trabalhar estrategicamente, coordenando pessoas, avaliando resultados e incentivando o alinhamento de objetivos pessoais e organizacionais.

Neste estudo, parte-se do pressuposto de que as pessoas são fundamentais

para o processo de melhoria, competitividade e sustentabilidade das empresas, logo se busca identificar o alinhamento da área de recursos humanos às estratégias organizacionais.

1.1 Definição do problema

Observa-se, no comércio varejista, que as empresas apresentam cada vez mais similaridade, seja quanto a produto, qualidade, preço, condição de pagamento ou entrega, requerendo constante atenção, planejamento e alinhamento, para competir e permanecer no mercado.

Nesse sentido, algumas empresas começam a perceber a importância de alinhar suas equipes de trabalho e investem nelas, a fim de que estas estejam preparadas para as novas práticas do cotidiano operacional e administrativo, garantindo-lhes crescimento e desenvolvimento.

Segundo Luz (2005), as organizações acreditam que os problemas que frequentemente acontecem no ambiente de trabalho estão relacionados à falta de alinhamento dos recursos humanos às estratégias organizacionais. Por isso, conhecer e entender as necessidades das pessoas, integrando-as e alinhando-as aos valores e atividades da empresa, propiciará confiança, estímulo e adesão do funcionário aos processos de planejamento e crescimento.

Com base no exposto, busca-se responder o seguinte problema de pesquisa: Qual é o alinhamento da área de recursos humanos às estratégias organizacionais da Casa Bertozzi?

1.2 Delimitação do estudo

O estudo ocorreu na Comercial de Calçados Encantadense Ltda., conhecida pelo nome fantasia Casa Bertozzi, atuante no segmento de vestuário, calçados, acessórios, cama, mesa e banho. A empresa possui setenta e cinco (75) anos de atuação, com lojas nas cidades de Encantado/RS, Lajeado/RS e Santa Cruz do

Sul/RS, mas cada uma dessas lojas é de propriedade e administração independente, apenas utilizam comumente o nome fantasia Casa Bertozzi.

Considerando o tempo para desenvolvimento do estudo, delimita-se a sua realização à loja da cidade de Encantado/RS, que tem no quadro funcional dezenove (19) funcionários, distribuídos nos cargos de gerente administrativo, gerente de pessoal, vendedor e caixa.

Por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, conforme descrito nos Apêndices B e C, buscou-se identificar qual o alinhamento da área de recursos humanos às estratégias da organização. As entrevistas ocorreram no período de 04 a 15 de setembro de 2014, no turno da manhã, nas dependências da empresa, em Encantado/RS.

1.3 Objetivos

Os objetivos geral e específicos deste estudo são descritos a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar o alinhamento da área de recursos humanos às estratégias organizacionais da Casa Bertozzi.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a percepção das gerentes, vendedoras e caixas quanto as práticas de recursos humanos às estratégias organizacionais;
- b) Identificar as práticas de recursos humanos desenvolvidas;
- c) Identificar as estratégias organizacionais;
- d) Propor sugestões de alinhamento e planejamento de recursos humanos às estratégias organizacionais, se necessário.

1.4 Justificativa

As empresas procuram profissionais capacitados para atingir objetivos e metas, gerando bons resultados. Para isso, é importante deixar explícitas, aos funcionários, as estratégias, focando em uma relação harmoniosa entre funcionários e dirigentes. O planejamento deve estar inserido nas organizações como uma importante ferramenta de auxílio ao gestor.

A oportunidade de pesquisar sobre este tema vem ao encontro da necessidade da Casa Bertozzi em alinhar e planejar seus recursos humanos às estratégias da empresa. Nesse sentido, a área de recursos humanos auxilia na gestão das pessoas para alcançar vantagem competitiva, utilizando ferramentas adequadas.

Ainda, este estudo permite maior conhecimento teórico relacionado à gestão de recursos humanos, conciliando teoria e prática. Igualmente, permite perceber a importância do alinhamento dos recursos humanos às estratégias da organização, de forma a otimizar resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica referente ao alinhamento e planejamento de recursos humanos (RH) às estratégias organizacionais. Parte do alinhamento e planejamento de RH, seguido dos subsistemas de RH, das estratégias organizacionais e sua relação com a cultura, do desenvolvimento da excelência operacional e da gestão de recursos e competências.

2.1 Alinhamento e planejamento de recursos humanos

O planejamento de recursos humanos realiza uma ligação entre as condições externas à organização e as condições do quadro de pessoal, com seus objetivos futuros e aqueles desejados pela organização. Nesse contexto, embora a quantidade de informações disponíveis seja ampla e o tempo limitado, é necessário identificá-las, processá-las e analisá-las (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013).

Lacombe (2011) aborda que as atividades de recursos humanos iniciam com a formação de equipes, de maneira que as pessoas certas estejam nos lugares certos. Em um ambiente competitivo, é necessário buscar profissionais capacitados, a fim de que possam contribuir para o alcance dos objetivos da organização. Acrescenta que cada organização possui seu processo, sua cultura, seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades, logo não existe uma equipe ideal para todas as situações. Além disso, as pessoas apresentam qualidades e defeitos, podendo ser eficientes em determinados processos, mas em outros não. É necessário que os funcionários estejam engajados nas tarefas, de maneira que

possam contribuir para os resultados esperados pela empresa.

Conforme entendimento de Stoner e Freeman (2010), o planejamento de recursos humanos possui alguns procedimentos básicos, como as qualificações exigidas para as funções, número de vagas existentes, atributos de cada indivíduo e o equilíbrio de recrutamento e desenvolvimento de funcionários. Destacam ainda que, nos dias atuais, pelo fato das organizações estarem inseridas em um ambiente de competição, o planejamento de recursos humanos é um desafio, diante do cenário da falta de profissionais.

2.2 Os subsistemas de recursos humanos

Ao abordar o assunto políticas de recursos humanos, Chiavenato (2008) menciona que são regras determinadas para conceder funções, a fim de assegurar que estas sejam realizadas de acordo com os objetivos almejados. Dessa forma, as políticas de recursos humanos fornecem orientação para evitar que os funcionários executem funções indesejáveis ou que coloquem em risco o êxito de determinadas funções. As políticas são guias que conduzem as ações, ao mesmo tempo em que sua utilidade está em fornecer respostas às dificuldades que ocorrem constantemente. Ainda na visão do autor, cada organização elabora suas políticas de recursos humanos de acordo com suas necessidades em relação a aspectos descritos na sequência.

As políticas de recursos humanos devem ser desenvolvidas com o intuito de conduzir os administradores à melhor maneira de atingir os objetivos da organização, conforme Lacombe (2011). A definição e clareza das políticas, dos objetivos e das estratégias da empresa facilitam a gestão de pessoas, por meio dos subsistemas de atrair, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, apresentados na sequência.

2.2.1 Processo de atrair pessoas

O processo de atrair pessoas na organização, conforme Chiavenato (2010), é

a maneira de buscar candidatos capazes de conciliar suas características e competências pessoais com as que predominam na empresa.

O mesmo autor destaca recrutamento como um procedimento de técnicas desenvolvidas para atrair candidatos capacitados que possam suprir adequadamente o processo de seleção. A organização comunica e divulga a oportunidade de emprego, atraindo candidatos para o processo de seleção. Ainda na percepção do autor, o recrutamento adequado deve ser desenvolvido por meio de um bom planejamento, visualizando as necessidades existentes e futuras de recursos humanos, e seguir uma sequência de três fases: identificar o que a organização necessita para a tarefa organizacional, o que o mercado de RH pode disponibilizar e quais procedimentos de recrutamento utilizar.

O recrutamento interno, segundo Chiavenato (2010), é desenvolvido por meio de ofertas de promoções, ou seja, por meio da ocupação mais elevada e de maior exigência sendo ofertada na mesma função da pessoa; e através de transferências para cargos de mesmo nível, compreendendo outras habilidades e conhecimentos do funcionário em outro âmbito de atividade na empresa.

Já no recrutamento externo, Chiavenato (2010) descreve que o processo de recrutamento pode dar-se, inicialmente, com o candidato preenchendo formulário com dados pessoais, escolaridade, conhecimentos, experiências profissionais e contato telefônico, podendo ser realizado via internet. Outro método para recrutamento externo é o realizado por meio do *curriculum vitae*, no qual se encontram várias informações sobre o candidato, como dados pessoais, objetivos pretendidos, formação escolar, experiência profissional, além de habilidades e qualificações profissionais.

Ainda para o autor supracitado, o recrutamento externo pode ser realizado por meio de diversas técnicas, como anúncios em jornais e revistas especializadas, agências de recrutamento, contatos com escolas, universidades e agremiações, cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos por indicação de funcionários, consulta aos arquivos de candidatos, recrutamento virtual, banco de dados de candidatos ou banco de talentos.

Para Marras (2011), o recrutamento é uma função de responsabilidade do

sistema de Administração de Recursos Humanos (ARH), que tem por objetivo a busca de recursos humanos dentro e fora da organização. Lacombe (2011) complementa ao afirmar que recrutamento é prática e método utilizado para buscar possíveis candidatos às vagas existentes ou potenciais, e deve ser realizado em uma unidade centralizada, sendo uma função estável e reforçada conforme o surgimento das vagas.

Quanto à seleção de pessoal, Marras (2011) afirma que é uma atividade a cargo do sistema de ARH, com o intuito de escolher, sob um critério específico, candidatos às vagas disponíveis pelo setor de recrutamento, com o objetivo de suprir as necessidades internas da organização.

Chiavenato (2000) destaca que a função fundamental da seleção é definir, entre os candidatos recrutados, qual deles melhor se ajusta às necessidades exigidas pela vaga e a representa melhor. Para o autor, as pessoas são diferentes uma das outras, ou seja, cada uma possui atributos individuais, discernindo no aprendizado e na execução do trabalho, por isso a seleção é caracterizada como um processo de comparação e decisão.

O processo seletivo é um método eficaz para que a organização amplie o capital humano, focando na obtenção de competências individuais necessárias aos bons resultados da organização (CHIAVENATO, 2010).

Lacombe (2011) acredita na eficiência de métodos utilizados para escolher o candidato com perfil mais apropriado para a vaga disponível, ou seja, o candidato com capacidade e habilidade necessária para suprir as necessidades do cargo exigido pela organização. Menciona, ainda, que a seleção é uma etapa posterior ao recrutamento, sendo este a etapa inicial, finalizando com a contratação após o período de experiência.

A seleção deve analisar a cultura da organização e, dessa forma, identificar e avaliar as crenças e valores do candidato, verificando a probabilidade desse candidato adequar-se à cultura da empresa. Torna-se importante também analisar a personalidade do candidato, principalmente quando o selecionado desenvolver a função de contato direto com clientes. Para uma boa seleção, o autor destaca características, como atitudes e comportamentos, a serem observadas nos

candidatos, pois essas características não serão desenvolvidas a partir de treinamentos.

2.2.2 Processo de aplicar pessoas

Conforme Chiavenato (2010), uma organização possui postos de trabalho que devem ser ocupados e demandam qualificações necessárias, a fim de obter pessoas com as características exigidas. Nesse aspecto, a orientação às pessoas é a etapa inicial para direcioná-las às diversas funções a serem desempenhadas, bem como esclarecer atribuições e objetivos. Dessa forma, para que a organização possa se tornar competitiva, é necessário utilizar adequadamente seus recursos disponíveis, trabalhando constantemente a produtividade por meio da qualidade do trabalho das pessoas, resultando, assim, em competência organizacional.

Nesse sentido, as pessoas que ingressam em uma organização precisam estar cientes de suas funções e para onde devem direcionar seus esforços, mesmo que mudanças estejam ocorrendo no ambiente. Além disso, a organização precisa ter claramente definida sua missão e visão, para que as pessoas envolvidas possam colaborar e seguir na mesma direção.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2013), a descrição de cargos é um sistema que contempla informações sobre as funções desempenhadas de cada cargo na organização. Destacam-se, abaixo, três etapas de descrição:

- **Identificação:** nome da função, a quantidade de funcionários envolvidos nas atividades da organização, a localização (departamento, unidade) e o período da descrição. Tem por finalidade evidenciar as funções. É importante que essas informações sejam detalhadas para discernir de outras funções semelhantes;

- **Definição:** é o objetivo e a finalidade da função, podendo ser identificado como é um desempenho adequado; e

- **Descrição:** nesta etapa, mencionam-se os itens da descrição, as principais responsabilidades, o que realmente vai ser desenvolvido e o controle das funções exercidas. Também podem ser descritos, nesta etapa, o treinamento e as experiências requeridas para o desempenho da função.

Stoner e Freeman (2010) mencionam a descrição de cargo como a maneira de descrever os deveres e as responsabilidades a serem desempenhadas no cargo, bem como a sua localização na estrutura formal da empresa (organograma). Lacombe (2011) complementa que a descrição de cargos é feita para fins de administração salarial. Ao criar as definições de um cargo, deve-se imaginar uma descrição universal e incluir as diversas funções nele descritas.

Pontes (1993) acrescenta que a descrição de cargos deve ser elaborada de forma organizada, padronizada e objetiva, para o bom entendimento do conteúdo da função. Afirma ainda que, para entender exatamente as exigências do cargo, é fundamental ser elaborado de forma simples e clara e, se necessário, especificar os detalhes, a fim de evitar possíveis dúvidas.

Os requisitos básicos são os exigidos para se ocupar um determinado cargo. É importante destacar que a descrição não considera as qualificações de seus postulantes, mas sim aquelas necessárias para desempenhar as atividades descritas no memorial do cargo (LACOMBE, 2011).

Nesse contexto, para medir a qualidade do trabalho desempenhado, a partir da descrição do cargo, há a avaliação de desempenho, que é a análise sistemática de cada pessoa em relação às atividades, metas e resultados alcançados. A avaliação de desempenho é um método que busca resolver problemas, avaliando competências técnicas e comportamentais, redução de dúvidas em relação às funções exercidas na organização, deixando acordadas a troca de ideias e entendimento de pensamento entre funcionário e gerente (CHIAVENATO, 2010). O mesmo autor afirma que a avaliação de desempenho deve utilizar métodos de igualdade e justiça, mantendo a visão estratégica, técnica e funcional.

2.2.3 Processo de recompensar pessoas

O processo de recompensar pessoas é um método de incentivo e motivação para os funcionários e deve considerar os objetivos organizacionais e individuais a serem realizados. Por meio da recompensa, as organizações conseguem atrair, reter e motivar pessoas.

Milkovich e Boudreau (2013) descrevem remuneração como pagamento do trabalho desenvolvido dentro da organização. Profissionais bem remunerados sentem-se mais estimulados para desempenhar sua função, logo a organização consegue manter bons profissionais e atingir suas metas.

Lacombe (2011) acredita que é por meio de uma adequada remuneração que funcionários sentem-se motivados para desenvolver um bom trabalho, sendo importante evidenciar que todos os cargos precisam ser remunerados de forma justa, a fim de obter a eficiência da equipe. Um bom sistema de remuneração estimula o funcionário, sendo instrumento valioso para atrair e reter profissionais.

O mesmo autor destaca ainda que cada organização deve conceder salários compatíveis com o mercado externo, de forma a manter seus profissionais motivados, pois pagamento diferenciado tende a intensificar a produtividade de forma satisfatória.

Para Chiavenato (2000), salário é uma fonte de renda que possibilita determinar o padrão de vida de cada pessoa. Dessa forma, quando uma pessoa assume um determinado cargo, ela se compromete diariamente a uma rotina, com um padrão de funções a desenvolver e uma ampla relação interpessoal dentro da empresa, para isso, recebe salário. Logo, a administração de salários é um conjunto de normas e procedimentos que busca a manutenção financeira de maneira equilibrada e justa dentro de uma empresa.

Pontes (1993) acredita que o salário não é um fator motivacional, mas é considerado base aos elementos motivadores em conjunto com a ocupação do cargo, como a perspectiva de crescimento profissional e o trabalho realizado. Afirma ainda que, para receber o salário, o funcionário executa uma atividade, mas não se trata de um gerador motivacional. Essa troca é uma retribuição gratificada da organização que precisa de seu trabalho, da mesma forma que o indivíduo precisa do trabalho para ganhar o salário e, assim, garantir sua sobrevivência.

Quanto aos benefícios, Chiavenato (2010) e Cappelli (2010) afirmam que os planos de benefícios e serviços, ofertados pelas organizações aos funcionários, possuem influência significativa na qualidade de vida. No entanto, cada empresa determina o seu plano de benefícios, adequando esse pacote ao perfil dos

funcionários e das funções desempenhadas. Assim, os benefícios e serviços proporcionados visam atender aos diversos objetivos individuais, econômicos e sociais.

Benefícios são uma compensação financeira indireta. O funcionário exerce sua função na organização e, por meio dela, além do salário, recebe plano de educação, seguro, plano de aposentadoria, alimentação, entre outros, segundo Chiavenato (1999). Milkovich e Boudreau (2013) complementam ao descrever que algumas organizações querem que seus funcionários tornem-se parceiros, em vista disso disponibilizam benefícios que ajudam no bem estar físico e econômico.

Lacombe (2011) ressalta que os benefícios devem ser utilizados, pelas organizações, como uma estratégia de competir no mercado, atraindo pessoas com competência, do mesmo modo que são importantes e necessários para manterem funcionários satisfeitos. No entanto, o autor ressalta que, ao conceder um benefício, a organização deverá averiguar a possibilidade de mantê-lo por longo prazo, pois ao suspendê-lo, o descontentamento por parte do funcionário é maior do que o contentamento no momento da sua concessão.

2.2.4 Processo de desenvolver pessoas

Desenvolver pessoas é a maneira de conhecer as suas potencialidades, sendo que à medida que novos conhecimentos, habilidades e atitudes são adquiridos, modificam hábitos e comportamentos, tornando-se profissionais mais eficientes. Considerando que o crescimento e a eficiência da organização dependem do empenho dos funcionários, o capital financeiro e a estrutura física não são mais diferenciais. É o conhecimento, a criatividade e a inovação, por meio das ideias e práticas das pessoas, que levam as organizações a melhorar sua vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, Chiavenato (2009) cita quatro aspectos fundamentais para o processo de desenvolver pessoas:

- **Autoridade:** dar poder aos líderes para desenvolver as pessoas frente às atividades pertinentes a cada uma;

- **Informação:** divulgar as informações e decisões para todos os funcionários da organização de maneira que possam interagir na tomada de decisões e na busca por novas ideias e sugestões;

- **Recompensa:** recompensar o desempenho dos funcionários concedendo incentivos, para que se sintam valorizados, especialmente quando atuam em prol dos objetivos organizacionais; e

- **Treinamento e Desenvolvimento:** possibilitar aos funcionários o aperfeiçoamento e a aprendizagem contínua, pois, com a definição e o desenvolvimento de competências, novas aptidões se revelam e estas podem tornar-se alicerces para a organização.

Para Boog (1999), a gestão de pessoas está tornando-se cada vez mais tendência nas organizações por representar inteligência competitiva. Ponchirolli (2011) complementa afirmando que as organizações são compostas por pessoas operantes, que são consideradas ativos que merecem valorização, avaliação e desenvolvimento. Logo, as organizações podem perder ou ganhar méritos, dependendo da sua atuação no ambiente de trabalho, pois a má gestão humana pode direcionar para caminhos incertos e inseguros.

Da mesma forma, Chiavenato (2010) afirma que as organizações necessitam de pessoas ativas, inteligentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos, pois são elas que trazem resultados. Assim, o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas é essencial para que as organizações consigam alcançar suas metas e obter retornos positivos.

O treinamento, segundo Chiavenato (2000), é um método instrutivo de prazo limitado, sendo administrado de forma organizada e projetada. Ele desenvolve, na prática, conhecimentos, habilidades e atitudes com a finalidade de atingir os objetivos da organização. O autor menciona que o treinamento abrange quatro maneiras de mudança de comportamento: transmissão de informações; desenvolvimento de habilidades; desenvolvimento ou modificação de atitudes; e desenvolvimento de conceitos.

Robbins (2004) acredita que o treinamento é uma preparação para o

aprendizado, com o propósito de buscar mudança contínua nos funcionários, visando alcançar melhorias em seu desempenho e no cargo que exercem. Dessa forma, o treinamento abrange mudança comportamental, podendo resultar na modificação da maneira como o funcionário trabalha, ou mudar seu comportamento em relação à função, aos colegas de trabalho, aos gerentes e à empresa.

O treinamento é direcionado para pessoas com competência e disposição para desenvolver suas atividades na organização, a fim de desempenhar a função com eficiência e eficácia (LACOMBE, 2011). O autor afirma ainda que o treinamento possibilita funcionários mais competentes. Com um processo organizado de desenvolvimento das capacidades e competências dos colaboradores, a organização alcança objetivos e melhora resultados.

As empresas bem sucedidas e focadas em objetivos e metas desenvolvem treinamentos, possibilitando ao funcionário adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoando aqueles que já possui (LACOMBE, 2011). Para o autor, o custo que a empresa possui ao realizar um treinamento logo pode retornar em melhores investimentos, uma vez que o funcionário desempenhará mais e melhor suas atividades. Nessa perspectiva, o mesmo autor apresenta fatores determinantes do treinamento, descritos a seguir:

- As organizações possuem características e particularidades, e o funcionário, ao integrar a equipe, deve (ou deveria) conhecê-las, requerendo que a empresa demonstre e explique as técnicas de trabalho, regras e propósitos;

- Por meio do surgimento de novos métodos e técnicas de trabalho, o conhecimento é ampliado, e o ser humano precisa se adequar, tornando-se necessária a aprendizagem contínua; e

- O treinamento é importante para profissionais que desejam ampliar seus conhecimentos e desenvolver-se nas organizações, pois o mercado de trabalho exige, cada vez mais, profissionais capacitados; dessa forma, as pessoas precisam manter-se atualizadas e dispostas a encarar tais exigências.

Conforme Boog (1999), o desenvolvimento é a preparação do indivíduo para posições mais complexas, sendo que ele já desempenha a função ou carreira em

que está atuando, portanto seu crescimento profissional pode ser interno ou externo à organização. Lacombe (2011) complementa que o desenvolvimento organizacional é o treinamento de funcionários para estarem preparados às diversas funções dentro da organização, a fim de que haja aproveitamento em diferentes posições.

O desenvolvimento profissional tornou-se um processo importante, pois, com o crescimento da gestão de empresas, o funcionário passou a ser reconhecido e relevante para o crescimento da organização (BOOG, 1999). Nesse contexto, Chiavenato (2000) acredita que o desenvolvimento organizacional é a mudança planejada, por meio das metas de cada funcionário visando alcançar os objetivos desejados pela organização. Já Stoner e Freeman (2010) compreendem o desenvolvimento organizacional como sendo o processo de maior atuação de trabalho, elevando a eficácia e a satisfação dos funcionários, bem como o propósito de aperfeiçoar os processos, de modo que os gestores possam conciliar novos problemas e novas oportunidades às estratégias administrativas. Ainda para os autores, o desenvolvimento é um processo que exige tempo e pode ser improvável de sucesso, tornando-se um custo significativo à organização.

2.2.5 Processo de manter pessoas

O processo de manter pessoas, segundo Chiavenato (2010), é a maneira de reter funcionários satisfeitos e motivados, proporcionando condições físicas, psicológicas e sociais de continuar na organização com comprometimento e bom desempenho profissional. O alinhamento das pessoas e de seu desempenho às estratégias organizacionais são exigências essenciais para o bom desempenho das atividades, tornando-se importante a boa relação entre a organização e as pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Cada organização, segundo o mesmo autor, possui sua própria maneira de administrar, e para desempenhar as atividades são necessárias algumas habilidades dos indivíduos envolvidos, como: realização da função designada, relacionamento com colegas e superiores, atendimento ao cliente, além de evidenciar metas e resultados a serem alcançados, requerendo adaptações e integrações no ambiente de trabalho.

A organização é o ambiente de trabalho onde passamos o maior tempo, logo as condições ambientais e psicológicas são importantes para o desenvolvimento das atividades das pessoas. Os aspectos ambientais são os que aguçam os sentidos e podem afetar a saúde e a integridade física do indivíduo (higiene, segurança do trabalho e qualidade de vida na empresa). Já os aspectos psicológicos afetam o bem-estar psicológico e intelectual, além da integridade moral das pessoas (manutenção da autoestima, tratamentos cordiais e bem-estar dos empregados).

Para motivar as pessoas, Lacombe (2011) afirma que é preciso apontar as suas necessidades, prioridades e desejos, pois o que motiva uma pessoa pode não motivar outra. O gestor precisa estar atento e criar condições para que a motivação seja pertinente aos subordinados, de forma que os resultados sejam atingíveis. Portanto, é necessário identificar os obstáculos que impedem a motivação na empresa. Para o autor, uma das formas de motivar é dar autonomia, prezando a independência dos funcionários e reconhecendo que todos eles gostam de ser bem tratados e de trabalhar em um ambiente agradável.

Ainda, Robbins (2004) afirma que a motivação, nas organizações, possui três elementos fundamentais: o esforço, os objetivos organizacionais e as necessidades. As necessidades dos funcionários devem ser compatíveis com os objetivos da organização; quando isso não acontece, os indivíduos atuam contrariamente aos objetivos desejados por ela, de forma que seus esforços sejam inúteis.

2.2.6 Processo de monitorar pessoas

As organizações, por meio de estratégias definidas, conseguem praticar sua missão, visão e alcançar seus objetivos (CHIAVENATO, 2010). Logo, o monitoramento de pessoas é o processo pelo qual as organizações acompanham operações e atividades, a fim de que estas sejam bem desempenhadas.

Nesse contexto, para que cada setor da organização possa desempenhar suas funções com responsabilidade, é necessário que haja controle interno; assim, cada funcionário poderá alcançar suas metas, e a organização, atingir bons resultados. O controle visa proporcionar um acompanhamento para que tudo ocorra

conforme o planejamento previsto, podendo identificar falhas e, conseqüentemente, evitar a sua reincidência.

Robbins (2004) acredita que o monitoramento é como uma atividade de posição administrativa, que tem por objetivo o processo de acompanhamento da tarefa desempenhada, a fim de identificar e reparar desvios consideráveis dentro da organização. O autor ressalta a importância de um controle eficaz dentro das empresas, pois todo administrador deseja qualidade e desempenho de seus funcionários nas atividades desenvolvidas. Para isso, um sistema de controle eficiente pode fazer a comparação do desempenho real com o desempenho satisfatório, gerando mais segurança na execução das atividades.

O monitoramento é um método utilizado para auxiliar o desempenho do sistema, por meio da confrontação entre as situações desejadas e mensuradas pela organização (OLIVEIRA, 2004). Ainda para o autor, é atribuição do sistema administrativo averiguar se as atividades executadas estão ajustadas com os critérios estabelecidos, possibilitando correções, a fim de garantir melhores resultados e alcance das metas e objetivos desejados pela organização.

Nesse sentido, a definição das estratégias organizacionais é fundamental para haver alinhamento com as estratégias de recursos humanos, conforme se passa a descrever a seguir.

2.3 Estratégias organizacionais

Para Mintzberg et.al. (2006), estratégia é o projeto que engloba as principais metas políticas e sequências de ações da organização de forma integrada. Quando bem formulada, ajuda a organizar, a alocar os recursos de forma viável, baseada em competências e deficiências internas, prevendo antecipadamente mudanças.

A estratégia organizacional parte do pressuposto de que a organização deseja fazer, o que pretende realizar, qual direção deseja prosseguir (CHIAVENATO, 2009). Numa empresa, o princípio da administração estratégica é a preparação e planejamento para o futuro, a partir das suas condições e possibilidades para o alcance dos objetivos organizacionais. Da mesma forma,

Valadares (2006) afirma que a estratégia é o caminho definido pela organização para perseguir, atingir seus objetivos e suas metas.

Chiavenato (2009) apresenta três componentes da estratégia organizacional: ambiente, de modo a identificar as oportunidades de trabalho, considerando as limitações, eventualidades e ameaças; organização, recursos disponíveis, bem como capacidades e habilidades, pontos fortes e fracos, comprometimento e objetivos; e adequação entre ambos, pois os objetivos, recursos, capacidades e restrições devem concordar com as circunstâncias ambientais.

Segundo Oliveira (2004), a estratégia está relacionada à arte de se utilizar, da melhor forma possível, os recursos físicos, financeiros e humanos de uma organização, uma vez que visa à redução dos problemas e ao máximo aproveitamento das oportunidades. Além disso, o autor acrescenta que a estratégia deverá sempre representar uma opção inteligente e viável economicamente, a fim de ser a melhor e mais eficaz ferramenta de que a empresa possa dispor para tornar-se competitiva e superior aos seus concorrentes.

Nesse processo, é fundamental, segundo Tavares (2010), a comunicação da empresa, com o objetivo de construir, manter e melhorar relacionamentos, proporcionando a construção de imagem corporativa positiva. A comunicação é um posicionamento estratégico que não pode ser esquecido.

2.3.1 Relação entre cultura e estratégia organizacional

Para Daft (1999), a cultura organizacional é determinante para as organizações. Por meio dos valores, opiniões, conhecimentos e modos de pensar, todos os funcionários participam diretamente da cultura. Bowditch (2002) descreve que o desenvolvimento de estratégias, a forma de liderança e as atitudes de realizar as funções refletem diretamente na cultura de uma organização, influenciando a tomada de decisão, a execução das atividades, suas políticas e a relação entre os funcionários.

Por isso, segundo Stoner e Freeman (1999), a cultura deve estar ligada às estratégias da organização, refletindo a maneira como cada organização aprende a

lidar com o seu ambiente, por meio de um conjunto de pressuposições, crenças, comportamentos e histórias adotados coletivamente.

Dias (2003) afirma que entre a cultura, estratégia e estilo administrativo deve haver uma adequação, em que o estilo se refere ao jeito de pensar e atuar e a forma de desempenhar as atividades. O estilo administrativo é a maneira que os gestores devem se portar diante de sua função, considerando as restrições da cultura organizacional.

Para o mesmo autor, a cultura auxilia em longo prazo o sucesso das organizações, pois possibilita a interpretação das tarefas e do comportamento, de maneira a atrair e manter talentos, recompensando os que alcançam metas e desempenham funções importantes. Dessa forma, entender a cultura é importante, pois permite aos gestores planejar as estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais (DIAS, 2003).

Neste sentido, Schein (2009) também afirma que para o alcance dos objetivos organizacionais é importante que a cultura esteja apoiada por uma gestão eficaz, para que consiga alcançar bons resultados. Logo, a empresa deve desenvolver a cultura e conduzir as competências da equipe aos objetivos estratégicos, alinhados à missão, visão e objetivos organizacionais.

Para Chiavenato (1996), a cultura organizacional compreende padrões explícitos e implícitos de comportamento, que são obtidos e transmitidos com o tempo, formando sua identidade corporativa. Essa identidade corporativa reflete a maneira como a empresa trata seus funcionários e clientes, logo a cultura influencia o comportamento dos funcionários. Por isso, organizações de sucesso, segundo Luz (2005), possuem cultura forte, favorecendo a atração e sustentação de pessoas e estratégias organizacionais.

2.3.2 Posicionamento estratégico

As organizações buscam o melhor desempenho em seus processos, de maneira que possam se desenvolver. Dessa forma, Porter (2004) apud Oliveira (2009) afirma que empresas que buscam aplicar as estratégias precisam ter

comprometimento e disposição organizacional, para que consigam superar ou amenizar as forças competitivas.

O mesmo autor descreve três estratégias a serem estudadas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Independente da conduta estratégica adotada pela empresa, toda a gestão deve ser envolvida, desde o ajuste da arquitetura organizacional, opções de investimentos, desenvolvimento tecnológico, até a cultura da organização.

A liderança no custo total é a redução dos recursos em todos os processos da organização. Essa postura estratégica determina à organização aumento na margem de competição com preços, dificultando a entrada de concorrentes e proporcionando flexibilidade na oscilação do custo de matérias-primas e insumos (PORTER, 2004 apud OLIVEIRA, 2009).

Diferenciação é um posicionamento estratégico que diferencia os produtos ofertados, tornando-os únicos, podendo ser a marca, a tecnologia, o projeto e a sua utilização (PORTER, 2004 apud OLIVEIRA, 2009). Essa diferenciação bloqueia os produtos da concorrência, permitindo que as empresas trabalhem com maior lucratividade. O autor considera a diferenciação um processo em que são necessários investimentos contínuos em pesquisa, desenvolvimento e *marketing*.

Já o enfoque é a estratégia que determina a postura de nicho. Esse posicionamento concentra-se no segmento alvo, ordenando soluções criativas e personalizadas. Ao determinar o posicionamento estratégico para a empresa, o fator humano terá importância significativa no processo de adaptar a organização ao seu contexto operacional (PORTER, 2004 apud OLIVEIRA, 2009).

2.3.3 Excelência operacional

A excelência operacional é direcionada por dois caminhos: o dos numeradores, que busca a rentabilidade passando pelo aumento das receitas, pelo desenvolvimento de produtos, pela conquista de mercados até exploração ou criação de novos segmentos; e dos denominadores, que exige que os administradores foquem na eficiência interna dos processos, eliminação dos defeitos

e elaboração da melhoria contínua, ou seja, no gerenciamento para a excelência operacional (OLIVEIRA, 2009).

Conforme Hammer e Champy (1995) apud Oliveira (2009), a reengenharia está orientada para a excelência operacional, que tem por finalidade a revisão dos processos da empresa, separando os modelos operacionais defasados e reorganizando os existentes.

A partir do modelo da reengenharia, Oliveira (2009) descreve que a prática *downsizing* é, aplicada em organizações com o propósito de gerar o enxugamento da estrutura organizacional, ocasiona redução nos custos e aumento da competitividade dos produtos.

Para Oliveira (2009), a eficácia operacional é a maneira de desenvolver funções mais eficientes que a concorrência, passando-se a elaborar e a adaptar técnicas de melhorias nos processos centrais da organização, estabelecendo elementos de diferenciação diante dos concorrentes, resultando em bons indicadores. Contudo, para buscar continuamente eficácia, é determinante que a organização defina seu posicionamento estratégico para obter vantagem competitiva.

2.3.4 Recursos e competências estratégicas

Oliveira (2009) descreve que em meados de 1990 surgiu, na administração estratégica, a visão da empresa baseada em recursos, com foco na visão interna da organização, na busca de recursos tangíveis e intangíveis, procurando criar e desenvolver estratégia e competitividade.

Nesse sentido, Barney (2006) apud Oliveira (2009) acredita que os recursos e capacidades de uma organização englobam todos os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais utilizados para criar, fabricar e entregar produtos ou serviços aos clientes.

Para Oliveira (2009), o conhecimento e as habilidades são ativos internos importantes para as organizações, considerados recursos intangíveis. Dessa forma,

aborda a gestão por competências como uma importante ferramenta para a gestão de pessoas. A competência é o comportamento humano individual que envolve a capacidade de assumir iniciativas, compreendendo e analisando as novas situações no ambiente de trabalho.

Fleury (2002) conceitua competências como sendo o composto das capacidades humanas, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes que cada indivíduo possui. Acrescenta Dutra apud Fleury (2002) que a competência é como uma entrega, como o composto das capacidades humanas que o indivíduo possui, podendo oferecer à organização o melhor de si e, assim, ter reconhecimento das suas capacidades.

Leme (2005) afirma que o conceito de competências se completa, e menciona que o conhecimento é o saber, a habilidade é o saber fazer e a atitude é o querer fazer. Ainda para o autor, o bom processo de gestão por competências utiliza as três aplicações juntas, de maneira prática, centralizada em resultados, permitindo a manutenção e realização desse processo nas empresas.

Na percepção de Gramigna (2002), o conhecimento, as habilidades e atitudes também se referem às competências. Os conhecimentos são informações que cada pessoa possui, podendo ser utilizados quando necessário. Dessa forma, quanto mais informações absorvidas, mais os valores se fortalecem, possibilitando a mobilidade e sabedoria para enfrentar as tarefas diárias. De nada adianta ter conhecimentos sem as habilidades de utilizá-los com destreza. Para obter o reconhecimento, é preciso demonstrar que sabe, e a atitude é considerada um elemento importante da competência, vinculada ao desejo de ser e agir.

Toda organização possui propósitos e objetivos, logo a gestão por competências vem ao encontro dos funcionários, para que com suas competências e habilidades consigam atingir os objetivos desejados pela organização (LEME, 2005). Dessa maneira, é necessário e importante que as organizações deixem claramente estabelecida a sua visão, ou seja, onde pretendem chegar. Ainda para o autor, a gestão por competências é abordada de maneira a mencionar as competências necessárias para desempenhar uma atividade; assim como identificar as competências que o funcionário apresenta, para, com isso, verificar as diferenças

e realizar um plano de desenvolvimento específico.

Leme (2005) afirma que o comportamento é importante em uma organização, pois a atitude de cada pessoa influencia significativamente na execução das funções organizacionais. Para desenvolver competência técnica e prática em uma empresa, é preciso desempenho e colaboração de cada um. No entanto, o comportamento é algo mais profundo, mais difícil de realização, tornando-se um desafio que modifica (ou não) a atuação dos funcionários, pois tem influência em seus princípios, crenças, hábitos, vícios e cultura. Para a mudança de comportamento, é necessário aperfeiçoamento e esforço de cada indivíduo, a médio e longo prazo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para explorar os objetos do estudo. Assim, refere-se a uma pesquisa aplicada quanto à natureza; qualitativa quanto à abordagem do problema; exploratória e descritiva quanto aos objetivos; e documental e de campo quanto aos procedimentos técnicos.

3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa classifica-se na ordem apresentada a seguir.

3.1.1 Quanto à natureza

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada, por estudar de forma mais intrínseca o problema em questão. Conforme Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada tem como objetivo “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”. Os dados podem ser coletados por meio de pesquisa de campo, entrevistas, questionários, formulários e análises de documentos.

3.1.2 Quanto à abordagem do problema

Segundo Roesch (1999), a pesquisa qualitativa visa melhorar a realidade de

um programa ou proposta de um plano, de maneira a selecionar metas e mencionar programas de ação. Acrescenta Malhotra (2001) que a pesquisa qualitativa possibilita uma visão e entendimento amplo do problema em estudo.

A pesquisa qualitativa é classificada como desestruturada e direcionada para pequenas amostras (MALHOTRA, 2001). Jones (1987) apud Roesch (1999) colabora afirmando que a pesquisa qualitativa visa procurar o que é comum, mas permanece aberta para perceber a individualidade e os múltiplos significados, em vez de buscar uma média estatística.

A pesquisa qualitativa tem o propósito de compreender e analisar comportamentos, atitudes e motivações, que influenciam ou compõem comportamentos na organização. Assim, não há utilização de modelos estatísticos para geração de dados, característica fundamental das pesquisas quantitativas, mas sim análises e interpretações de informações, por meio das quais o pesquisador busca compreender as características que permeiam as mensagens.

3.1.3 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória, segundo Gil (1999), tem o objetivo de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, a partir da elaboração de um problema ou hipótese. Além disso, possibilita uma percepção geral de um determinado fato.

Mattar (1996) colabora afirmando que a pesquisa exploratória é de grande valia quando não se tem muito conhecimento sobre o problema de pesquisa. Dessa forma, será necessário aprofundar o conhecimento por intermédio do desenvolvimento de questões de pesquisa ou, então, da criação de hipóteses explicativas nos casos a serem estudados.

A pesquisa descritiva, segundo Lakatos e Marconi (2010), aborda a descrição, registro, análise e interpretação de dados, com o objetivo de tornar-se funcional.

Neste trabalho, a pesquisa exploratória e descritiva buscam elementos para a

compreensão do problema, além de identificarem possíveis relações entre variáveis, opiniões, atitudes e crenças de uma população.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos desta pesquisa são apresentados na sequência.

3.1.4.1 Pesquisa documental

Vergara (2000) afirma que a análise documental está disponível em documentos de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, por meio de registros, regulamentos, circulares, anais, ofícios, balancetes, comunicações informais, entre outros, ou com pessoas. Na percepção de Mattar (1996), a análise documental refere-se a informações importantes, pois é constituída de dados que podem auxiliar no esclarecimento e conhecimento de diversas pesquisas.

Para Gil (1999), a análise documental é semelhante à pesquisa bibliográfica. A análise documental é um critério de pesquisa, no qual se utilizam materiais que não adquiriram procedimento profundo. Além disso, pode ser reelaborada, conforme os objetivos de pesquisa.

A pesquisa documental, neste trabalho, ocorreu por meio da análise de relatórios administrativos, servindo de embasamento para investigar o alinhamento de recursos humanos às estratégias da organização.

3.1.4.2 Pesquisa de campo

Para Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa de campo é aplicada com o objetivo de buscar informações e conhecimentos de um problema, para o qual se procura uma resposta. Ainda para os autores, baseia-se na observação dos fatos e fenômenos que ocorrem na coleta de dados, e suas variáveis a serem analisadas. A pesquisa de campo foi realizada com os sujeitos da empresa foco do estudo.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Vergara (2000) compreende que sujeitos da pesquisa são os indivíduos que fornecerão os dados que o pesquisador necessita. Da mesma forma, Acevedo e Nohara (2007) afirmam que sujeitos do estudo são os indivíduos que serão entrevistados ou observados. Os sujeitos deste estudo são as gerentes administrativa e de pessoal, as vendedoras e caixas da Casa Bertozzi.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados, deste estudo, foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, com as gerentes (conforme APÊNDICE B), vendedoras e caixas (conforme APÊNDICE C) da Casa Bertozzi. Vergara (2000) conceitua a entrevista como um sistema em que se fazem questionamentos a alguém que, por sua vez, responde oralmente, sendo essencial a presença física no momento em que se aplica a entrevista. Gil (1999) considera a entrevista como meio de diálogo em que uma das partes procura coletar dados da outra parte mencionada como fonte de informação.

Durante a entrevista semiestruturada, utilizou-se gravador de voz, visando ao registro fidedigno das informações, sem fixação de tempo, pois cada entrevista é única, dependendo do pesquisador e do pesquisado. As entrevistas foram devidamente autorizadas pela empresa (conforme APÊNDICE A) e, posteriormente, transcritas e analisadas.

Ainda, na entrevista, o pesquisador pode visualizar, perceber e mensurar a sensação do respondente durante o processo, bem como a forma como encara o meio em que está inserido, seus sentimentos, experiências, propósitos e perspectivas (ROESCH, 1999).

Também foi utilizada a técnica de observação que, segundo Gil (1999), se caracteriza como método de investigação, por possibilitar visualizar fatos reais, sem intervenções. Ou seja, a qualidade de uma pesquisa depende da capacidade, conhecimento, importância e seriedade do pesquisador, logo a técnica de observação permite visualizar e identificar mensagens não verbais, as quais o

pesquisador desloca para o ambiente em estudo (ROESCH, 1999).

3.4 Análise de dados

Nesta etapa da pesquisa, a análise de dados dá-se de forma qualitativa, por meio da análise de conteúdo. Roesch (1999) afirma que, ao finalizar a coleta de dados, o pesquisador depara-se com uma grande quantidade de informações, que, após sua organização, são possíveis de serem interpretadas. Portanto, os procedimentos de análise de documentos, a identificação das relações entre os fatos, bem como a interpretação de conceitos compreendem a análise de conteúdo.

Para os dados qualitativos, o mesmo autor ressalta que as perguntas abertas em questionários são a maneira mais compreensível e fácil para a coleta de dados, fazendo com que o retorno das informações adequadas dependa da habilidade do respondente.

Ao aplicar as técnicas de pesquisa (entrevista e observação), são obtidas uma série de informações que formam um texto que, por sua vez, é analisado e exposto. Esse processo compreende a análise de conteúdo (ROESCH, 1999).

3.5 Limitações do método

Mattar (1996) compreende que toda pesquisa possui limitações, por isso é importante antecipar-se às críticas, explicando as limitações que o método apresenta.

Dentre as limitações encontradas neste estudo, destaca-se a dificuldade de tempo por parte dos respondentes, em função das atribuições pertinentes à atividade desempenhada na empresa. Também, por ser uma entrevista que exige tempo e por mensurar vários aspectos, pode gerar interpretação inadequada de alguma questão. Outra limitação pode estar vinculada à dificuldade do pesquisador em observar as pessoas e os processos da empresa, já que não vivencia as rotinas diárias.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Este capítulo apresenta a caracterização da empresa foco do estudo, por meio do livro que conta a sua trajetória e de entrevista com a gerente administrativa.

4.1 Apresentação da empresa

A Comercial de Calçados Encantadense Ltda., conhecida pelo nome fantasia Casa Bertozzi, possui lojas nas cidades de Encantado/RS, Lajeado/RS e Santa Cruz do Sul/RS. O foco deste estudo é a loja de Encantado/RS, localizada na rua Júlio de Castilhos, nº 1185, no centro da cidade, com espaço físico de 906 m².

A empresa iniciou suas atividades em 1º de julho de 1939, pelos sócios fundadores Srs. Reinoldo Bertozzi e Rodolfo Lucca, na rua Júlio de Castilhos, 1332. Foi da atividade de sapataria que seu Reinoldo Bertozzi desenvolveu a ideia de fabricação de chinelos, a qual se estendia também a pequenos consertos e colocação de sola. Após alguns anos de parceria, o Sr. Reinoldo Bertozzi passou a trabalhar sozinho.

As sandálias femininas confeccionadas pelo Sr. Reinoldo ficaram conhecidas pelo nome de “Moreninha”. Ele recebia as clientes, media o pé e alguns dias depois o produto estava pronto para ser entregue. As Moreninhas eram fabricadas na própria loja, que, inclusive, ficava aberta aos domingos para receber a clientela que se deslocava para a tradicional missa de domingo.

Além da confecção das sandálias, outras mercadorias eram adquiridas para a comercialização, vindas por meio de embarcações do rio Taquari ou transportadas por montaria, esta conduzida pelo próprio Sr. Reinoldo.

O contato com o público sempre cativou o Sr. Nereu Hugo Bertozzi, um dos filhos de seu Reinoldo, favorecendo a escolha em dar continuidade aos negócios da família.

Com o passar dos anos, outros filhos foram compondo a equipe de trabalho e, em 2001, foi acordado, entre os filhos, de forma unânime, que o Sr. Edson e a Sra. Polyana Bertozzi administrariam a nova loja, em Lajeado/RS, enquanto que o Sr. Nereu e sua irmã, a Sra. Rejane Bertozzi, administrariam a loja de Encantado/RS. Atualmente, a empresa de Encantado/RS é comandada pelo Sr. Nereu Bertozzi, e sua esposa, Sra. Salete Bertozzi. A gerência da cidade de Lajeado/RS optou, em 2010, em abrir mais uma empresa na cidade de Santa Cruz do Sul/RS.

4.2 Estratégias da empresa

A empresa apresenta como estratégias, o atendimento a clientes internos e externos de forma simpática e organizada, oferecendo produtos de qualidade por um preço justo. Também deseja transformar os setenta e cinco (75) anos de tradição em estímulo, para ser referência no ramo vestuário-calçadista na região em que se encontra inserida.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta e analisa as entrevistas concedidas pelas participantes da pesquisa, visando identificar o alinhamento da área de recursos humanos às estratégias organizacionais, por meio dos relatos das gerentes, vendedoras e caixas.

5.1 Relatos das gerentes administrativa e de pessoal

A seguir, são apresentados e analisados, por item de questionamento, conforme ordem descrita no Apêndice B, os relatos das gerentes administrativa e de pessoal da Casa Bertozzi. Reitera-se que seus nomes não são revelados, sendo elas apenas identificadas pelos cargos, visando preservar a identidade e privacidade.

Questão 1: A empresa faz planejamento e define estratégias? Como é feito e quem participa?

A empresa realiza planejamento com definição de metas de vendas e desenvolve ação de *marketing*, com o objetivo de promover a imagem, atrair e fidelizar clientes, comunicar-se com clientes e fixar a marca no mercado. As gerentes administrativa e de pessoal são responsáveis por esse processo, conforme relatos a seguir.

- Todo mês é estabelecida meta de vendas, ficando exposto em um quadro mural o objetivo de venda do mês, juntamente com a classificação de vendas de cada funcionária do mês anterior. É importante frisar que não são divulgados os valores de vendas individuais (Gerente administrativa).

- Nas sextas-feiras, é realizado um sorteio de um vale-compras através da rádio local, e, durante a semana, vários ouvintes ligam e deixam nome e telefone. Na sexta, um dos comunicadores se desloca até a empresa e, com transmissão ao vivo, realiza-se o sorteio. Somente participa da promoção quem atende ao telefone, dizendo "Casa Bertozzi, tudo num só lugar". Há oito anos o sorteio é realizado e tem dado bom retorno de marketing, pois ao mesmo tempo em que fortalece a marca, fideliza os clientes que já compram no estabelecimento. Essa ação é uma das nossas estratégias (Gerente de pessoal).

Segundo Oliveira (2004), a estratégia está relacionada à arte de se utilizar, da melhor forma possível, os recursos físicos, financeiros e humanos de uma organização, uma vez que visa à redução dos problemas e ao máximo aproveitamento das oportunidades. Para o autor, a estratégia deverá representar uma opção inteligente e viável economicamente, a fim de ser uma ferramenta melhor e mais eficaz, da qual a empresa possa dispor para tornar-se competitiva.

As organizações buscam o melhor desempenho em seus processos, de maneira que possam desenvolver-se. Dessa forma, Porter (2004) apud Oliveira (2009) afirma que empresas que buscam aplicar as estratégias precisam ter comprometimento e disposição organizacional para que consigam superar ou amenizar as forças competitivas.

Questão 2: Como a empresa comunica as decisões estratégicas aos funcionários?

O relato da gerente administrativa evidencia como a empresa comunica as decisões estratégicas aos funcionários.

- A decisão é tomada por mim apoiada pela gerente de pessoal. Definidas as metas e o planejamento, seja uma estratégia de mudança brusca ou de direcionamento para alguma tendência, são formados pequenos grupos, conforme disponibilidade das funcionárias, e repassadas as informações. Várias decisões não podem esperar ao término do dia ou da semana (Gerente administrativa).

Para Mintzberg et.al. (2006), estratégia é o projeto que engloba as principais metas políticas e sequências de ações da organização de forma integrada. Quando bem formulada, ajuda a organizar e alocar os recursos de forma viável, baseada em competências e deficiências internas, prevendo antecipadamente mudanças.

Chiavenato (2009) complementa ao afirmar que estratégia organizacional parte do pressuposto do que a organização deseja fazer, o que pretende realizar, qual direção deseja prosseguir. O princípio da administração estratégica é a preparação e planejamento para o futuro, a partir de suas condições e possibilidades para o alcance dos objetivos organizacionais.

Questão 3: A empresa realiza processo de recrutamento e seleção de pessoal? De que forma?

Por meio do depoimento da gerente administrativa, é possível observar que o método mais utilizado para recrutar pessoas é a indicação dos funcionários.

- É o próprio funcionário que nos indica possíveis candidatos, ou então pessoas conhecidas nos comunicam, pois Encantado é uma cidade pequena, todos se conhecem. Outro meio é através de currículos, que são deixados na empresa. E a seleção de pessoal é efetuada com entrevistas. O candidato vem até a empresa, realizamos uma entrevista e verificamos se possui o perfil que procuramos. A dificuldade de encontrar pessoas confiáveis e que atendam aos requisitos da loja está cada vez mais difícil. Dessa forma, é preciso ter muita cautela na hora de contratar alguém, pois funcionários representam uma parcela significativa nos custos, e o comércio é uma atividade que necessita de muito empenho para conquistar clientes e mantê-los fiéis (Gerente administrativa).

O processo de recrutar pessoas, conforme Chiavenato (2010), é a maneira de atrair candidatos capazes de conciliar características e competências pessoais com as organizacionais. A recomendação e indicação de funcionários e demais pessoas continua sendo um meio importante de se ter candidatos potenciais para ocupar cargos na organização, e por meio do *curriculum vitae* e da entrevista é possível identificar dados pessoais, formação escolar, experiência do candidato e objetivos pretendidos.

Questão 4: É realizado processo de integração com novos funcionários? Como é?

A empresa realiza processo de integração de novos funcionários, segundo os depoimentos das gerentes:

- “Na integração de uma nova funcionária, é comunicado a ela a função a ser exercida e a quem deve se direcionar para qualquer dúvida. Todo setor de vendas é subordinado à gerente de pessoal” (Gerente administrativa).

- No primeiro dia de trabalho, a funcionária conhece a loja e é apresentada aos colegas. Em seguida, recebe orientações das seções e departamentos. Com esse conhecimento, a funcionária passa para o atendimento aos clientes, e eu a avalio à distância. Após cada atendimento que esta nova funcionária realizou, questiona-se de forma discreta o cliente, verificando a qualidade. Esse processo ocorre durante todo o período do contrato de experiência (Gerente de pessoal).

De acordo com Cappelli (2010), é importante que as empresas ofereçam programas que ajudem aos funcionários a equilibrar sua vida pessoal e profissional. Para o autor, as empresas precisam reconhecer e apoiar a vida das pessoas tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho e devem estimulá-las a dedicar-se ao trabalho que desempenham na empresa e na vida particular.

Questão 5: Como são realizados os treinamentos internos?

A seguir, são descritos os relatos da gerente administrativa e gerente de pessoal quando questionadas sobre a realização de treinamentos internos.

- Cada funcionária é treinada para desenvolver sua função, pois elas possuem uma grande responsabilidade que é a de cuidar da sua subseção, de controlar o que está faltando e fazer a sua reposição no momento oportuno (Gerentes administrativa e de pessoal).

De acordo com Lacombe (2011), o treinamento é direcionado para que as pessoas tenham conhecimento e disposição para desenvolver suas atividades na organização, a fim de desempenhar a função com eficiência e eficácia. O autor afirma ainda que o treinamento possibilita funcionários mais competentes. Com um processo organizado de desenvolvimento das capacidades e competências dos funcionários, a organização alcança objetivos e melhores resultados.

Questão 6: A empresa oferece cursos externos para os funcionários?

Conforme relato das gerentes, a empresa oferece cursos externos.

- Sim, cursos externos são oferecidos para funcionárias sempre que acreditamos que será motivador e que possam agregar valor nas atividades desenvolvidas. A empresa é quem desembolsa estes custos, por acreditar que oferecendo as atividades, elas se sentirão preparadas e seguras, trazendo bons resultados à organização. Disponibilizamos também cursos dentro da organização, fora do horário de expediente, por meio de profissionais para realizar palestras e cursos (Gerentes administrativa e de pessoal).

Para Boog (1999), a gestão de pessoas está tornando-se cada vez mais tendência nas organizações por representar inteligência competitiva. Ponchirolli

(2011) complementa afirmando que as organizações são compostas por pessoas operantes, que são consideradas ativos que merecem valorização, avaliação e desenvolvimento. Logo, as organizações podem perder ou ganhar méritos, dependendo da sua atuação no ambiente de trabalho, pois a má gestão humana pode direcionar para caminhos incertos e inseguros.

Questão 7: Como é realizada a avaliação e acompanhamento de desempenho dos funcionários?

Abaixo são transcritos os depoimentos da gerente administrativa e gerente de pessoal sobre a prática de avaliação e acompanhamento de desempenho.

- Não temos nada formalizado, são realizadas reuniões, onde converso individualmente com as funcionárias. Possuímos um sistema de trabalho bem legal, em que, qualquer problema, elas me procuram ou procuram a gerente de pessoal. Tentamos ao máximo manter o controle, resolvendo conflitos da melhor maneira. Frequentemente, questiono as gurias se elas estão bem, se estão com algum problema pessoal, e mesmo sem ter nenhum motivo para chamar para uma conversa, eu chamo para ter feedback. Como nossa empresa é pequena, as pessoas se tornam mais próximas, e tenho amizade com as funcionárias. Por isso, sinto liberdade de questioná-las sobre seus problemas e percebo que se sentem bem ao conversar comigo, tanto sobre assuntos de trabalho como situações mais íntimas (Gerente administrativa).

- Tento auxiliar as funcionárias no que for necessário e sou responsável por acompanhar e avaliar o desempenho de cada uma delas, verificando como estão realizando o atendimento e problemas que possam refletir na empresa. Cabe a mim, também, orientar as novatas e ajudá-las a executar um bom atendimento (Gerente de pessoal).

Robbins (2004) acredita no acompanhamento da tarefa desempenhada, a fim de identificar e reparar desvios de rota. O autor ressalta a importância de um controle eficaz, pois todo administrador deseja qualidade e desempenho de seus funcionários nas atividades desenvolvidas. Para isso, um sistema de controle eficiente pode suscitar a comparação do desempenho real com o desejável, gerando mais segurança na execução das atividades para ambas as partes (funcionário e empresa).

Oliveira (2004) complementa que é atribuição administrativa averiguar se as atividades executadas estão ajustadas aos critérios estabelecidos, possibilitando correções, a fim de garantir melhores resultados e alcance das metas e objetivos desejados pela organização.

Questão 8: A empresa faz controle de absentismo, rotatividade, entre outros?

A gerente administrativa relata sobre o questionamento de absenteísmo e rotatividade, afirmando o que segue.

- Não é realizado nenhum controle de absentismo ou rotatividade. Cada funcionária, quando precisa sair, anota o tempo que teve que se ausentar ou então o tempo que trabalhou além do horário, e são realizadas compensações. Também não temos problemas com atestados, sempre que precisam de folga para compromissos pessoais, elas entram em contato comigo ou com a gerente de pessoal e são liberadas, sem maiores problemas. As meninas preferem assim, um acordo informal entre todas, e tem dado certo (Gerente administrativa).

Para Bowditch (2002), a forma de liderança reflete diretamente na cultura de uma organização, influenciando na tomada de decisão, na execução das atividades, em suas políticas e na relação entre os funcionários. Colaborando com essa ideia, Stoner e Freeman (1999) afirmam que cada organização aprende a lidar com o seu ambiente, por meio de um conjunto de pressuposições, crenças e comportamentos adotados coletivamente.

Questão 9: A empresa realiza entrevista de desligamento? As informações obtidas são utilizadas?

Por meio do depoimento da gerente administrativa, observa-se que a organização não realiza entrevista de desligamento.

- “Não realizamos esse procedimento, pois não temos com frequência desligamentos de pessoal” (Gerente administrativa).

Para Oliveira (2009), a eficácia operacional perpassa por desenvolver práticas de melhorias na gestão, estabelecendo elementos de diferenciação, resultando em bons indicadores. A entrevista de desligamento oportuniza identificar os motivos que levaram o funcionário a desligar-se, ou seja, por meio dela, a empresa poderá obter informações relevantes em relação ao ambiente de trabalho ou em relação aos próprios funcionários, que nem sempre se manifestam em função da inibição em revelar fatos ou situações que ocorrem na empresa durante o vínculo empregatício.

Questão 10: A empresa realiza alguma pesquisa de satisfação interna?

A seguir, são descritos os relatos das gerentes administrativa e de pessoal quando questionados sobre a realização de pesquisa de satisfação interna.

- *“Não aplico nenhuma pesquisa de satisfação interna, no entanto temos liberdade de dialogar”* (Gerente administrativa).

- *“Não é realizado, porém qualquer problema é repassado para mim ou para a gerente administrativa. Mas quando se trata de uma funcionária nova, é perguntado a ela se está gostando ou não, algo bem informal”* (Gerente de pessoal).

O processo de manter pessoas é a maneira de reter funcionários satisfeitos e motivados, proporcionando condições físicas, psicológicas e sociais. O alinhamento das pessoas e de seu desempenho às estratégias organizacionais são exigências essenciais para o bom desempenho das atividades, tornando-se importante para a boa relação entre a organização e as pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Questão 11: Como gerente, você sente necessidade de algum processo mais estruturado na área de recursos humanos para desenvolver seu trabalho?

Abaixo, os depoimentos das gerentes no que se refere às necessidades de processos para gestão de recursos humanos.

- *A correria do dia a dia faz com que tenhamos pouco tempo para pensar. Seria importante realizar processos mais detalhados para melhores resultados, como, por exemplo, a pesquisa de satisfação interna. Acredito que tem grande valia para a organização. No entanto, para isso, preciso redirecionar mais minhas atividades, tenho muitas atribuições. Criar e inovar é sempre importante para qualquer organização, para sermos mais competitivos no mercado* (Gerente administrativa).

- *“Acredito que inovar é preciso e importante para qualquer organização”* (Gerente de pessoal).

Para Lacombe (2011), as políticas de recursos humanos devem ser desenvolvidas com o intuito de conduzir os administradores à melhor maneira de atingir os objetivos da organização. Logo, a estratégia está relacionada à arte de se utilizar, da melhor forma possível, os recursos físicos, financeiros e humanos de uma organização, uma vez que visa à redução dos problemas e ao máximo

aproveitamento das oportunidades. A estratégia deverá, sempre, representar uma opção inteligente e viável economicamente, a fim de ser a melhor e mais eficaz ferramenta de que a empresa possa dispor para tornar-se competitiva e superior aos seus concorrentes (OLIVEIRA, 2004).

Considerando os relatos das gerentes acima descritos, é possível concluir que a empresa não apresenta processos formalizados de gestão de pessoas, embora de forma empírica avalie e acompanhe o desempenho das funcionárias, que são capacitadas por uma colega experiente, na maioria das vezes.

A empresa procura manter suas funcionárias motivadas, criando um clima de amizade, com liberdade para troca de informações e oportunidade de expressar opiniões e necessidades. As gerentes estão à disposição sempre que necessário, procurando dar o exemplo de respeito e harmonia. Além disso, a empresa proporciona a autonomia às suas funcionárias na realização de suas tarefas e permite eventuais ausências para resolverem assuntos particulares, desde que compensem em períodos de maior movimento na loja.

Conclui-se, ainda, que a empresa define algumas estratégias, mas não são compartilhadas com a equipe, que tem acesso apenas a metas de venda, instruções de produtos e políticas de comercialização. Isso é reflexo do entendimento sobre alinhamento e planejamento de recursos humanos às estratégias organizacionais e da cultura da empresa.

5.2 Relatos das vendedoras e caixas

A seguir, são apresentados e analisados por item de questionamento, conforme ordem descrita no Apêndice C, os relatos das vendedoras e caixas da Casa Bertozzi. Reitera-se que seus nomes não são revelados, sendo, as funcionárias, apenas identificadas e enumeradas por cargos, visando preservar a identidade e privacidade.

Questão 1: Como foi a sua ambientação na empresa? Recebeu treinamento? Houve acompanhamento nas primeiras semanas de trabalho?

Em relação à ambientação, treinamento e acompanhamento na empresa, as vendedoras e caixas relatam:

- Integrei-me na empresa através da indicação de uma pessoa conhecida, fui recebida muito bem e as minhas novas colegas eram compreensivas. Recebi treinamento alguns dias, onde fui apresentada a todas as colegas. Logo após cada funcionária explicou sua subseção e, a partir do momento em que me senti segura, comecei a realizar o atendimento. Qualquer dúvida que eu tinha, era a gerente de pessoal que me auxiliava, ou se alguma colega estava disponível no momento, era a ela que eu me dirigia (Vendedora 1).

- “A primeira semana foi de experiência, recebi acompanhamento da funcionária mais antiga e qualquer dúvida solicitava sua ajuda. O pessoal foi muito legal e atencioso” (Caixa 1).

- “Recebi treinamento nos primeiros dias, até conhecer a empresa como um todo. Cada funcionária apresentou sua subseção, e depois comecei a desempenhar minha tarefa sozinha” (Vendedora 2).

- “Fui muito bem acolhida pelas colegas e recebi treinamento durante uma semana, por uma colega que tem mais tempo de empresa, e qualquer dúvida, solicitava a ela” (Vendedora 3).

O programa de integração tem como objetivo acolher os novos funcionários e informar aspectos importantes sobre a história da empresa, sua cultura, valores, costumes, normas, regulamentos e diretrizes. Também são apresentados benefícios oferecidos, políticas da empresa para avaliação de desempenho, estrutura organizacional, entre outras informações.

A organização é o ambiente de trabalho onde se passa o maior tempo; dessa forma, as condições ambientais e psicológicas são importantes para o desenvolvimento das atividades das pessoas, que deve iniciar pela integração, de modo a facilitar a adaptação.

Questão 2: Você sabe quais são os objetivos e as estratégias da empresa para os próximos meses ou anos?

Observa-se, pelo depoimento da Vendedora 4 e da Caixa 2, que as metas de vendas são de conhecimento da equipe, já as demais informações estratégicas não são compartilhadas.

- *“Apenas metas de vendas. Possuímos um mural e neste fica identificada a meta do mês e as posições de cada funcionária dos meses anteriores”* (Vendedora 4).

- *“As metas mensais e classificação de cada profissional dos meses anteriores estão expostas no quadro mural”* (Caixa 2)

Ao determinar o posicionamento estratégico da empresa, o fator humano terá significativa importância para o processo de atendimento a metas e objetivos, requerendo o máximo de comunicação e socialização das estratégias (PORTER, 2004 apud OLIVEIRA, 2009). Dias (2003) complementa ao afirmar que entre a estratégia e a comunicação, há as restrições da cultura organizacional, motivo pelo qual nem sempre as empresas compartilham determinadas informações.

Questão 3: Como a empresa comunica as promoções e novas campanhas de vendas?

Ao abordar sobre a forma de comunicação das promoções e campanhas de vendas, as vendedoras e caixa relatam o que segue.

- *“As gerentes reúnem, em pequenos grupos, algumas funcionárias e repassam as promoções e o que será oferecido na estação”* (Vendedora 5).

- *“É repassado através de reuniões em pequenos grupos, pois é difícil reunir toda a equipe devido ao tempo livre não ser o mesmo para todas”* (Vendedora 6).

- *“São realizados pequenos grupos, ou então algumas destas informações ficam expostas no mural, ou, ainda, em cartazes colocados pela loja”* (Caixa 1).

Para Bowditch (2002) e Chiavenato (2010), a orientação às pessoas é a etapa inicial para direcioná-las às diversas funções a serem desempenhadas, bem como

uma maneira de esclarecer atribuições e objetivos. Dessa forma, para que a organização possa se tornar competitiva, é necessário utilizar adequadamente seus recursos disponíveis, trabalhando constantemente a comunicação, resultando, assim, em competência organizacional.

Questão 4: Como é o ambiente de trabalho? Há trabalho em equipe?

A seguir, são descritos os relatos das vendedoras e caixa quando questionadas sobre o ambiente de trabalho.

- O ambiente é muito agradável. Cultivamos a amizade entre colegas, mesmo com problemas diários que acontecem. A loja é ampla e bem organizada, o acesso às mercadorias é bom, pois a maioria delas fica em expositores, o que facilita o trabalho da vendedora. Acho que o trabalho em equipe é bom, mas poderia ser melhorado (Vendedora 7).

- “Não tenho problemas quanto a trabalho em equipe, pois minhas colegas são bem acessíveis sempre que preciso de auxílio” (Caixa 2).

- Possuímos um ambiente tranquilo, agradável, estimulante e produtivo. Dessa forma, o trabalho rende mais e nos sentimos bem. A relação entre colegas é muito boa, embora, às vezes, ocorram algumas desavenças, mas tudo se resolve (Vendedora 1).

Chiavenato (2010) afirma que o processo de manter pessoas é a maneira de reter funcionários satisfeitos e motivados, proporcionando condições físicas, psicológicas e sociais de continuar na organização com comprometimento e bom desempenho profissional. O alinhamento das pessoas e de seu desempenho às estratégias organizacionais são exigências essenciais para o bom desempenho das atividades, tornando-se importante a boa relação entre a organização e as pessoas.

Para Stoner e Freeman (1999), cada organização possui sua própria maneira de administrar o ambiente de trabalho, mas são necessárias habilidades dos indivíduos envolvidos, como relacionamento com colegas e superiores. Nessa perspectiva, a cultura reflete a maneira como cada organização aprende a lidar com o seu ambiente, por meio de um conjunto de pressuposições, crenças comportamentos e histórias adotados.

Questão 5: As lideranças são acessíveis para dialogar?

A organização possui lideranças acessíveis, conforme depoimento das

vendedoras.

- *“Elas são muito acessíveis, este é um ponto relevante que considero, pois para qualquer problema elas ajudam e aconselham”* (Vendedora 2).

- *“Este é um ponto muito forte na organização. A gerente administrativa nos ajuda até em situações de problemas pessoais, com conselhos e orientações”* (Vendedora 3).

- *“Sim. Elas nos dão abertura para sugestões e melhorias. Ainda, a gerente administrativa é muito prestativa, ajudando sempre que precisamos, tanto com problemas internos como externos”* (Vendedora 4).

Para Daft (1999), a cultura é determinante para as organizações. A abertura ao diálogo por parte das lideranças demonstra a maneira como cada organização lida com suas pessoas, reflexo de seus valores e crenças. Ainda, segundo o autor, a liderança está associada aos estímulos e aos incentivos que podem motivar as pessoas para realizar a missão, a visão, as estratégias e os objetivos da organização; logo, o líder precisa ser o exemplo.

Questão 6: Você considera eficaz a comunicação interna?

As vendedoras relatam, a seguir, a comunicação na organização.

- *“Acredito que deveria ser melhorada. Hoje, a comunicação ocorre em pequenos grupos e é sobre estilos, marcas e tendências. E, sobre isso, deveriam trazer consultoras de moda”* (Vendedora 5).

- *“Sim, a gerente de pessoal nos comunica sobre assuntos diversos, mas, talvez, poderiam disponibilizar mais informações por meio de revistas, por exemplo, para que pudéssemos saber e ter mais ideias”* (Vendedora 6).

Para Tavares (2010), comunicação empresarial refere-se à comunicação existente entre a organização e seus públicos de interesse, como funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de divulgar informações para construir, manter e melhorar relacionamentos, proporcionando satisfação e construção de imagem corporativa positiva. Ainda, para o autor, a comunicação é um

posicionamento estratégico que diferencia a empresa da concorrência.

Questão 7: Você sabe exatamente quais são as suas atribuições e as responsabilidades do cargo?

Os depoimentos das vendedoras e caixa sobre as atribuições e responsabilidades do cargo que ocupam são descritos abaixo.

- *“Sim, a gerente informou as minhas atribuições, mas não tenho nada em papel, qualquer dúvida é questionada a ela”* (Vendedora 7).

- *“Quando comecei a trabalhar na organização, a gerente me passou quais seriam minhas tarefas específicas e, qualquer dúvida, a quem deveria me direcionar”* (Caixa 1).

- *“[...] as principais eu sei, através de conversa com a gerente no dia da minha contratação”* (Vendedora 1).

Conforme Chiavenato (2010), as pessoas que ingressam em uma organização precisam estar cientes de suas funções e para onde devem direcionar seus esforços, mesmo que mudanças estejam ocorrendo no ambiente. Por isso, conforme Stoner e Freeman (2010), a descrição de cargo é a maneira de descrever as competências e responsabilidades a serem desempenhadas no cargo, bem como a sua localização na estrutura formal (organograma) da empresa, tornando-se uma importante ferramenta de gestão de pessoas.

Questão 8: Você se sente motivada em trabalhar nesta empresa?

A organização possui equipe motivada, segundo os depoimentos das vendedoras.

- *“Sim, elas estimulam através de elogios e confraternizações. Acredito que isso é muito importante, pois nos ajuda a descontrair e começar um novo dia. Para mim, isso é muito bom”* (Vendedora 2).

- *Me sinto motivada. Minhas colegas e gerentes são muito amigas, recebemos gratificações, e acredito ser muito importante a confiança e amizade com as gerentes, o que deixa um ambiente tranquilo e leve para desempenhar as tarefas diárias* (Vendedora 3).

- *A empresa é especial, possuímos liberdade de opinar sobre o que achamos que poderá ser melhorado, possibilitando um ambiente agradável. Ainda é realizado com frequência jantas e confraternizações de aniversário juntamente com as gerentes, e isso ajuda a descontrair e levar a vida com mais alegria* (Vendedora 4).

De acordo com Lacombe (2011), para motivar as pessoas, é preciso identificar suas necessidades, prioridades e desejos, pois o que motiva uma pessoa pode não motivar outra. O gestor precisa estar atento e criar condições para que a motivação seja pertinente aos subordinados, de forma que os resultados sejam atingidos.

Ainda para o autor, uma das formas de motivar é dar autonomia, prezando a independência dos funcionários e reconhecendo que todos eles gostam de ser bem tratados e de trabalhar em um ambiente agradável.

Questão 9: Você gostaria de ser realocada de setor?

Conforme relato, duas profissionais apresentam satisfação no setor em que atuam, e uma gostaria de ser reposicionada.

- *“Não, gosto de trabalhar com o público”* (Vendedora 5).

- *“Não, gosto muito do que eu faço, que é trabalhar com vendas”* (Vendedora 6).

- *“Sim, gostaria de trabalhar no estoque”* (Caixa 2).

Para Lacombe (2011), as atividades de recursos humanos iniciam com a formação de equipes, de maneira que as pessoas certas estejam nos lugares certos. Em um ambiente competitivo, é necessário ter profissionais capacitados e satisfeitos, a fim de que possam contribuir para o alcance dos objetivos da organização. Por isso, o mecanismo de realocar funcionários, na medida do possível, deve ser realizado pela empresa.

Questão 10: Em sua opinião, qual é o ponto forte da empresa? E qual poderia ser melhorado?

Abaixo, são descritos os depoimentos das vendedoras e caixa quanto ao ponto forte da organização e o que poderia ser melhorado.

- *“Acredito que chegar aos 75 anos de história não é para qualquer uma. A Casa Bertozzi está cada vez melhor e considero, um ponto forte, a união de toda a equipe, não vejo ponto a ser melhorado”* (Vendedora 7).

- *“A gerência é muito acessível, e isso vejo como ponto forte. No entanto, um ponto a ser melhorado é o coleguismo”* (Caixa 1).

- *“A união é um ponto forte desta organização. Algumas picuinhas acontecem sem necessidade. Talvez, isso seja o ponto a ser melhorado”* (Vendedora 1).

- *“Acredito que a organização possui, como pontos fortes, a lealdade, dedicação e ética com seus funcionários. Não vejo em que melhora”* (Vendedora 2).

A satisfação no trabalho refere-se à preocupação com o bem-estar geral no desempenho das atividades (CHIAVENATO, 2010). Para o autor, essa satisfação assimila duas reivindicações: de um lado, funcionários que buscam bem-estar e, de outro, organização que tem interesse na produtividade e na qualidade. Desse modo, evidencia-se que, para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam ter pessoas satisfeitas e felizes.

Considerando os depoimentos das vendedoras e caixas, acima descritos, é possível considerar que a capacitação das pessoas inicia logo após a sua contratação, por meio de colegas que possuam mais experiência e tempo na função. Entretanto, gostariam de receber orientações técnicas por meio de profissionais da área de moda, para maior conhecimento de tendências. A divulgação de promoções e campanhas de vendas é realizada em reuniões de pequenos grupos, sendo que essas são basicamente as informações compartilhadas da direção à equipe.

Fica evidenciado, nos relatos, que o ambiente de trabalho é harmônico, favorecendo o bem-estar da equipe, que se sente motivada e comprometida. A liderança exercida não é impositiva, ou seja, ocorre de forma natural, baseada no respeito e confiança mútua.

O desejo de remanejamento de uma funcionária chama a atenção para a importância da descrição de cargos, facilitando o processo de seleção de pessoal, pois a descrição possibilita à empresa ter condições de verificar o perfil ideal do ocupante do cargo, servindo de guia para o funcionário poder desempenhar suas

atividades com clareza e satisfação.

5.3 Práticas de recursos humanos

A empresa não apresenta práticas de recursos humanos formalizadas. Os processos são desenvolvidos à medida que há necessidades, por meio de conversas. Alinhar as práticas de recursos humanos às estratégias da organização vem ao encontro da ideia de que os procedimentos devem ser formalizados, para que os registros possam dar maior grau de certeza e oportunidade de *feedback*, inclusive em casos de insucesso.

Considerando que a empresa tem estratégias organizacionais definidas, permeadas pela tradição no ramo comercial, bom atendimento a clientes internos e externos e oferta de produtos de qualidade por um preço justo, recomenda-se que ela dissemine aos funcionários, informando o que pretende realizar, qual direção deseja prosseguir, envolvendo, conduzindo e alinhando os recursos humanos ao planejamento de suas ações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio a mudanças que ocorrem diariamente, as organizações percebem a importância do alinhamento e planejamento de recursos humanos às estratégias organizacionais. Isso foi evidenciado por meio da revisão bibliográfica, com diversos autores citados ao longo do estudo.

Ao relacionar-se a revisão bibliográfica às entrevistas concedidas pelas gerentes administrativa e de pessoal da Casa Bertozzi, procurando identificar suas percepções quanto às contribuições da área de recursos humanos às estratégias organizacionais, observa-se que não há conhecimento e entendimento claro sobre essas questões, embora acreditem que é importante para o crescimento e desenvolvimento do empreendimento.

A empresa faz recrutamento, seleção, avaliação e treinamento, define estratégias de vendas, políticas de preço e desenvolve uma ação de *marketing*, mas todas essas ações ocorrem de forma empírica. Em uma empresa familiar, sabe-se que nem sempre a gestão está implementada, seja porque o quadro de funcionários é reduzido, não havendo pessoas e disponibilidade de tempo, seja porque os gerentes não se sentem seguros para desenvolver as ações, seja porque não há planejamento de recursos humanos, financeiros, entre outros.

Mas, para maior profissionalização da empresa, torna-se relevante formalizar determinadas práticas, visando à execução dos processos de forma padronizada, como a descrição de cargos, com a definição do perfil das pessoas que farão parte

do quadro de funcionários da empresa, uma vez que cada função requer determinadas competências e responsabilidades. A partir da descrição de cargos, a empresa terá as informações necessárias para recrutar, selecionar, avaliar e identificar necessidades de treinamento.

Observa-se que a empresa possui uma equipe motivada, receptiva e comprometida, por isso sugere-se que ela invista na capacitação da sua força de vendas, disponibilizando orientação especializada na área de moda, disponibilizando periódicos, de maneira que esteja preparada para explicar aos consumidores tendências e dicas de bem vestir. Acredita-se que esse investimento retorna por meio do aumento de vendas e fidelização dos clientes.

Por meio dos depoimentos das vendedoras e caixas, também verifica-se que a empresa compartilha apenas assuntos pertinentes a vendas, como promoção, políticas de preços, prazos de pagamento e metas mensais. As funcionárias não participam do planejamento de compras e de estratégias de comunicação com o cliente, por exemplo, que são ações que auxiliam o alinhamento e planejamento de recursos humanos às estratégias organizacionais.

Assim, sugere-se que a empresa promova integração das áreas para discutir e compartilhar conhecimentos e experiências comerciais, de modo a elevar a construção e alinhamento das estratégias em um modelo de gestão, no qual possa se beneficiar do potencial criativo de suas funcionárias.

Com base nisso, acredita-se que os objetivos e o problema de pesquisa deste trabalho foram atendidos, à medida que se identificou a percepção das gerentes quanto às contribuições da área de recursos humanos às estratégias organizacionais; as práticas de recursos humanos desenvolvidas; a percepção das vendedoras e caixas quanto às estratégias organizacionais; e se propôs sugestões de ações para o alinhamento e planejamento de recursos humanos às estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Pearson Education, 2000.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

BOWDITCH, James L.; BUONO, F. Anthony. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CAPPELLI, Peter (Org.). **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Tradução de Nivaldo Montingelli. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Airton Francisco; BERTOZZI, Edson. **Bertozzi, a trajetória de um sapateiro**. Encantado, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Anderson Henrique Rodrigues de. In: **Alinhamento de recursos humanos à estratégia organizacional: um estudo de caso da indústria de autopeças**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo, 2009. Disponível em:

<http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1955>
. Acesso em: 22 ago. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PONCHIROLI, Osmar. **Capital humano**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 5. ed. São Paulo: LTr, 1993.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

STONER, John A. F.; FREEMAN, Edward. **Administração**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STONER, John A. F.; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VALADARES, Maurício. **Planejamento como fator de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo de Livre Consentimento e Esclarecimento

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

Termo de Livre Consentimento e Esclarecimento

Esta pesquisa vincula-se à área de Recursos Humanos do Curso de Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES e tem o objetivo de identificar o alinhamento da área de recursos humanos às estratégias organizacionais da Casa Bertozzi.

Para isso, serão realizadas entrevistas semiestruturadas individuais, e os dados levantados serão utilizados na compreensão do alinhamento das estratégias organizacionais. Nesse sentido, desejo sua autorização para gravar a entrevista, evitando perda de informações durante o diálogo no qual você é participante.

Considerando que esta é uma pesquisa científica, seu nome não será revelado e as informações concedidas serão tratadas de forma ética, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Lajeado/RS, agosto de 2014.

De acordo com o termo, manifesto minha concordância.

Gerente administrativa

Dilaine Bagatini

Graduanda em Administração de Empresas

APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado de entrevista com as gerentes

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA COM AS GERENTES

- 1) A empresa faz planejamento e define estratégias? Como é feito e quem participa?
- 2) Como a empresa comunica as decisões estratégicas aos funcionários?
- 3) A empresa realiza processo de recrutamento e seleção de pessoal? De que forma?
- 4) É realizado processo de integração com novos funcionários? Como é?
- 5) Como são realizados os treinamentos internos?
- 6) A empresa oferece cursos externos para os funcionários?
- 7) Como é realizada a avaliação e acompanhamento de desempenho dos funcionários?
- 8) A empresa faz controle de absentismo, rotatividade, entre outros?
- 9) A empresa realiza entrevista de desligamento? As informações obtidas são utilizadas?
- 10) A empresa realiza alguma pesquisa de satisfação interna?
- 11) Como gerente, você sente necessidade de algum processo mais estruturado na área de recursos humanos para desenvolver seu trabalho?

APÊNDICE C– Roteiro semiestruturado de entrevista com vendedoras e caixas**ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA COM VENDEDORAS E CAIXAS**

- 1) Como foi a sua ambientação na empresa? Recebeu treinamento? Houve acompanhamento nas primeiras semanas de trabalho?
- 2) Você sabe quais são os objetivos e as estratégias da empresa para os próximos meses ou anos?
- 3) Como a empresa comunica as promoções e novas campanhas de vendas?
- 4) Como é o ambiente de trabalho? Há trabalho em equipe?
- 5) As lideranças são acessíveis para dialogar?
- 6) Você considera eficaz a comunicação interna?
- 7) Você sabe exatamente quais são as suas atribuições e as responsabilidades do cargo?
- 8) Você se sente motivada em trabalhar nesta empresa?
- 9) Você gostaria de ser realocada de setor?
- 10) Em sua opinião, qual é o ponto forte da empresa? E qual poderia ser melhorado?