

A VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DO RH NA EMPRESA DO RAMO DE VENDAS EM PORTO VELHO-RO

Michele Costa Barros¹

Jorge Eduardo Pimentel da Lapa²

Israel Horácio Almeida Silva³

Dyego Alves de Melo⁴

Cristiano Borges Rodrigues⁵

RESUMO

A teoria aborda uma perspectiva importante com relação às contribuições do departamento de RH para a organização, mas mostra uma resistência em implantar o setor por parte das pequenas empresas, o que foi corroborado com o resultado da pesquisa. O objetivo do presente estudo é demonstrar através de estudos bibliográficos e percepção da organização como um todo, que é viável a implantação do departamento de Recursos Humanos (RH) em uma pequena empresa no ramo de vendas no município de Porto Velho. A metodologia usada é de abordagem qualitativa, de natureza básica, com objetivo de carácter descritivo e exploratório, usando questionários com perguntas objetivas e abertas. Pretende-se contribuir para o entendimento de que o setor de RH proporciona crescimento para a empresa com o planejamento, controle e valorizando o capital intelectual. Para manter-se no mercado e alcançar o desenvolvimento adequado, a empresa deve otimizar os processos e ver os colaboradores como parceiros e que somente em conjunto podem realizar as ações necessárias ao crescimento.

¹ Acadêmica de Administração na Faculdade Sapiens.

² Mestre Administração, Graduado em Administração e Docente na Faculdade Sapiens.

³ Pós Graduado em MBA em Gestão Financeira, Controladoria, Auditoria Fiscal e Contábil, Graduado em Ciências Contábeis e Docente na Faculdade Sapiens.

⁴ Pós graduado em Metodologia do Ensino Superior, Graduado em Ciências Contábeis e Professor da Faculdade Sapiens.

⁵ Graduado em Publicidade e Propaganda, Mestre em Administração e Professor da Faculdade Sapiens.

Palavras-chave: Recursos humanos. Gestão. Capital Intelectual.

INTRODUÇÃO

O setor de Recursos Humanos é de extrema importância para qualquer empresa, pois, através dele consegue-se melhorar a qualidade do serviço e influenciar diretamente a capacidade da organização a atingir seus objetivos, em parceria com seus colaboradores. Sabe-se que, as pessoas que trabalham em uma organização são dotadas de habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos etc., sendo estas, diretores, funcionários, gerentes, operários, cada uma delas, desempenham um papel de responsabilidade dentro da empresa. Para que essas pessoas possam realizar seus trabalhos com qualidade, se faz necessário que a organização possua uma boa estrutura que o setor de Recursos Humanos pode proporcionar.

O RH abrange um conjunto de técnicas e instrumentos que permitem a organização treinar, manter e reter funcionários de boa qualidade para a mesma, onde muitas empresas que não possuem esse setor, passam por problemas internos que poderiam ser resolvidos com a existência do mesmo.

Verificando que as empresas estão passando por essa vivência o presente estudo propõe analisar o ambiente interno da empresa no ramo de vendas, ou seja, a sua estrutura para que possa ser analisado a viabilidade da implantação do setor de RH. Essas pequenas empresas, muitas apresentam falta de organização, planejamento e controle com os recursos humanos, que de acordo com Chiavenato (2014) a estrutura garante a totalidade de um sistema e permite sua integridade, assim são as organizações, diversos órgãos agrupados hierarquicamente, os sistemas de responsabilidade, sistemas de autoridade e os sistemas de comunicações são componentes estruturais.

O resultado principal será se a viabilização da implantação de um setor de RH beneficiará a organização, assim como a contratação de funcionários motivados na realização de suas tarefas e bons resultados.

Diante do exposto, entende-se que esta pesquisa pode ajudar uma empresa a administrar de forma consciente as pessoas, pois é deles que depende a qualidade e a produtividade, o que pretende-se é contribuir para melhorar o seu desempenho através da possibilidade de implantação do setor de RH nessa empresa, para que a mesma possa ter organização de uma forma em geral.

Segundo o livro do Sobral e Peci, 2013, p.502, expressões como “as pessoas são

nosso principal patrimônio” são frequentemente proferidas por administradores e executivos, e demonstram a importância da administração de recursos humanos.

Os contínuos desafios com que atualmente se defrontam as organizações, resultado dos elevados níveis de competitividade, permite que os recursos humanos se assumam como o seu principal elemento diferenciador (Martins, 2004).

Por fim, a estrutura administrativa deve ser limitada para funcionar como único veículo para o alcance da maior eficiência em face da aplicação dos novos conceitos e métodos, a exigir do administrador todo o esforço para a superação dos fatores que possam evitar os impactos negativos observados, ao mesmo tempo em que permitem atingir os resultados esperados.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Histórico Da Administração De Recursos Humanos

Atualmente chamada de Gestão de Pessoas, que anteriormente era chamada de Administração de Recursos Humanos, teve seu início no final do século XIX com o movimento da administração científica, que foi marcada por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925), trazendo um movimento, objetivando proporcionar a fundamentação científica, padronizando as atividades administrativas, com a improvisação e o empirismo pudessem ser substituídos, devido à falta de processos organizacionais que pudessem ser eliminados (GIL, 2009).

Após a movimentação da administração científica, foi iniciada a escola das relações humanas, surgindo no movimento da necessidade de comprovação ao produto final sofrida pelas alterações de acordo com as influências no ambiente de trabalho pelos colaboradores.

Na década de 40, a partir da segunda guerra mundial, a administração de pessoal começou a se preocupar mais com as condições de trabalho e com os melhoramentos disponíveis aos seus empregados (GIL, 2009).

E através do comportamento humano nas organizações, foi aumentando o número, importância e a inclusão do tema como motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Na década de 60, teve o início da Administração de Recursos Humanos, quando foi substituído as utilizadas no âmbito das organizações quanto a Administração de pessoal e Relações Industriais. A Administração de Recursos Humanos objetivou em oferecer para a organização uma visão sistemática de seu pessoal.

A história lembra que as empresas têm se preocupado não somente com as

alterações no mundo, mas também com o fator humano, tentando capacitar seus colaboradores, com o objetivo de tornar competitivo para a empresa diante do mercado em que atua.

As culturas existentes no passado onde as empresas buscavam apenas extrair de seus funcionários somente a forma de como ele iria produzir melhor seu trabalho, um ser submisso e sem valor a empresa nessa nova concepção passou a ser a figura mais valorizada dentro da organização.

As mudanças e transformações na função de RH, as três eras ao longo do século XX, sendo industrialização clássica e neoclássica e a era da informação, trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo das eras, a área de RH passou por etapas distintas, sendo relações industriais, recursos humanos e gestão com pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Chiavenato (2005, p. 39) descreve que:

A antiga administração de recursos humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres adotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares.

É inegável que foi a partir década de 90 devido à era a informação que as empresas passaram a ter um novo olhar sobre seus colaboradores e passaram a criar políticas de desenvolvimento de gestão de pessoas, como principal mudança neste período foi mudar o conceito que tinha sobre seus funcionários.

Ainda, a partir da década de 1990, começou a ter mudanças no ambiente corporativo, tornando-se cada vez mais velozes e intensas, tanto no ambiente organizacional, quanto na forma com que as empresas podiam ser utilizadas por pessoas.

Tendo em vista esta nova mudança da gestão de pessoas foi que os profissionais de RH passaram a desenvolver novas estratégias de como deveria se comportar neste novo mercado para continuarem a ser competitivas.

A importância dos Recursos Humanos e sua escultura nas organizações têm voltado principalmente quando é desenvolvido o fator humano, onde Fischer (2002, p. 11) descreve que “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo

de gestão de pessoas”.

1.2 Conceito De Recursos Humanos

Hoje em dia, o termo Recursos Humanos foi suprido pela demonstração Gestão de Pessoas. Conforme Gil (2009, p. 17) a “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

A Divisão de Recursos Humanos da empresa tem sido responsável por cuidar das pessoas, operando no recrutamento, na seleção de candidatos, no treinamento e capacitação dos funcionários.

Este também tem atuado no planejamento sobre as remunerações e benefícios, trazendo a função de pesquisar e melhorar o clima organizacional da empresa. Os colaboradores que atuam nesse departamento são da área de administração e psicologia. Os serviços executados pelo Departamento de Recursos Humanos também podem ser terceirizadas para agências de empregos.

A área de Recursos Humanos tem vivido momentos de oportunidades, sendo de trabalho e desenvolvimento, proporcionando a participação ativa e possibilitando mostrar os resultados da intervenção dos indicadores de desempenho.

Carece conhecer os ramos de atividade, através da existência da concorrência, do perfil profissional apropriado para o tipo de negócio específico seja abonado maior assertividade aos processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento e acompanhamento do desempenho dos profissionais.

O RH deve conhecer os objetivos da sua empresa, atentando aos processos necessários para a obtenção dos resultados esperados, garantindo mão de obra eficaz, executando os procedimentos e agregando valor aos produtos e serviços através do suporte à organização com o desenvolvimento dos múltiplos papéis do RH.

É de suma importância que haja consciência de que os processos de RH são de responsabilidade dos profissionais desta área.

1.2.1 Gestão de Recursos Humanos

A moderna gestão de recursos humanos (GRH) teve origem, no final da década de 1970 e o início da de 1980, nos Estados Unidos (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010).

Embora a GRH já existisse, somente a partir do surgimento das ciências

comportamentais reconheceu-se o seu real valor, principalmente devido ao reflexo de suas práticas no desempenho das organizações (SROGGINS; BENSON, 2010).

O objetivo geral da moderna GRH faz com que a organização, atinja seus objetivos pela utilização adequada da força de trabalho. Entretanto, as organizações necessitam não somente de pessoal qualificado, mas também de sistemas eficientes e eficazes e de recursos financeiros.

Segundo Brasil (2006, p. 9):

O desenvolvimento institucional requer não só que a pessoa certa esteja no lugar certo no momento certo, mas também que a organização possua um ambiente de trabalho compatível com os seus sistemas operacionais e disponibilidade de recursos financeiros adequados.

Ainda, discutindo sobre os objetivos da Gestão de Recursos Humanos, Brasil (2006, p. 09) dispõe que:

Os objetivos da GRH devem ser coerentes com os objetivos globais da organização. A finalidade do processo de formulação de objetivos é direcionar as atividades de GRH em ambientes usualmente turbulentos, de forma que, tanto as necessidades da organização quanto as necessidades individuais e coletivas de seus empregados possam ser satisfeitas através da implementação de políticas e práticas compreensíveis e eficazes.

A moderna GRH é, acima de tudo, de natureza estratégica. Seus objetivos globais são coerentes com a estratégia global (objetivos e planos) da organização.

As políticas e práticas tem sido componentes integrais da gestão estratégica de GRH, no qual tem sido principalmente uma atitude mental de convicção quanto ao valor da limpidez dos objetivos e da adequação dos planos às finalidades da organização, bem como da necessidade de perfeita entre os vários componentes da estratégia adotada (BRASIL, 2006).

A GRH é entendida como um conjunto de atividades para a adequada gestão dos funcionários (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005).

Fischer (2002) tem referido à gestão de pessoas como a maneira pela qual uma empresa pode organizar, gerenciar e orientar o comportamento das pessoas.

Milkovich e Boudreau (2006, p. 19) descrevem como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e influenciam diretamente a capacidade da organização e de seus agentes de atingir seus objetivos”.

24 A importância do setor de Recursos Humanos em uma organização de pequeno porte

Chiavenato (2006) afirma que recursos humanos traz uma área interdisciplinar, envolvendo a capacidade de vários conceitos naturais de várias áreas, que trata diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

Entende-se que atualmente a globalização tem trazido a principal mudança da sociedade, influenciando assim, a capacidade de informação que pode ser adquirida pelas pessoas. Os recursos humanos têm realizado suas atividades, com a função de recrutar, estruturar, instruir e qualificar as pessoas.

Diante disso, trata-se os recursos humanos como planejamento, deslocando-se a importância da empresa para os colaboradores, no qual pode gerar o reconhecimento formal do quadro de pessoal, acontecendo assim, o retorno imediato, quando o colaborador trabalha pelo bem incondicional da empresa.

Segundo Milkovich & Boudreau (2000, p 64): “As condições externas à empresa criam o ambiente para a administração de recursos humanos. Elas influenciam as decisões tomadas pela organização; e essas decisões, por sua vez, influenciam as condições externas”.

Considera-se que o colaborador desempenha certo período de motivação, desempenhando assim, o resultado de um recurso humano organizado.

Diante disso, os recursos humanos nas empresas podem estipular um bom resultado de trabalho que é desenvolvido pelo setor, oferecendo para as organizações públicas ou privada quanto à importância do uso eficaz desta ferramenta administrativa.

Para atrair, gerenciar o capital humano, Friedman et al. (2000, p. 75): “Todas as organizações costumam dizer: as pessoas são nosso maior ativo, mas poucas delas, contudo, praticam o que pregam que dirá realmente acreditar nisso”.

O recurso humano proporciona para a organização soluções para que os seus colaboradores possam desempenhar da melhor forma o seu trabalho, através de seus anseios pessoais e ambiente social dentro da organização.

Silva (2002, p. 224) considera que: “o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz”. Assim, o papel do gerente de recursos humanos tem fundamentalmente no órgão que

tem as características para efetuar esta motivação juntos aos colaboradores.

25 Os Benefícios Do Setor De Recursos Humanos

Souza (2006) descreve que a administração de recursos humanos traz a consistência quanto ao planejamento da organização, sensibilizando o ato de gerenciar as ideias dos colaboradores com benefícios do trabalho da empresa. Pode ser uma área multidisciplinar que envolve vários conhecimentos em diversas áreas.

A administração de recursos humanos pode trazer a parte da organização quando são tratadas da dimensão “pessoas”, dividindo a administração de RH que é uma função do staff de RH ou de apoio na organização, onde o papel é prestar ajuda em questões de administração de RH aos empregados diretamente envolvidos na produção de bens e serviços da organização.

O setor de Recursos Humanos traz um desenvolvimento nas atividades de gestão de departamento de pessoal, que realiza toda parte burocrática. As atividades desenvolvidas pela empresa são geralmente o recrutamento e seleção, registro de pessoal, estatísticas, administração de salários e benefícios, processamento da folha de pagamento, negociações coletivas com sindicato, acompanhamento dos processos na Justiça do Trabalho, serviços médicos e ambulatoriais, segurança no trabalho (prevenção de acidentes), lançamentos contábeis e custos relativos ao setor (CHIAVENATO, 2010).

26 Implantação Do Setor De Recursos Humanos

Com a evolução dos processos e a modernização ao longo dos anos, as empresas começaram a buscar por novas estratégias para enfrentar o mundo competitivo, e se manter no mercado. A partir desse contexto, o setor de Recursos Humanos tornou-se mais valorizado, pois assim percebendo a importância do Capital Humano.

A valorização do capital humano tem sido diferente, pois mantém um padrão de atendimento exigido pelo mercado, que proporciona o crescimento da empresa. Assim, o RH deixou de ser apenas o setor responsável pela documentação dos colaboradores, sendo atualmente visto como agente estratégico para manter um ambiente de trabalho onde o colaborador possa se sentir motivado a desenvolver o lado pessoal e profissional, possibilitando o alcance dos resultados planejados pela empresa (MILKOVICH, BOUDREAU, 2000).

Para as empresas, o RH estratégico traz questões financeiras, comprometendo as pessoas da área de RH e principalmente do responsável pelo setor, fazendo com que os resultados sejam mais aparentes, tornando-os atrativos ao pequeno-empresário.

As atividades para implantação são muitas no setor de RH, apesar de que são essencialmente para o início de trabalho. Conhecer os objetivos da empresa, ainda os valores, cultura e o mercado, tem possibilitado ao profissional de RH trabalhar estratégias para o setor, que sejam compatíveis com as da empresa (SROGGINS, BENSON, 2010).

Estruturar o Plano de Cargos e Salários² da empresa também é um modo facilitador nas relações de trabalho, deixando claro que as políticas de plano de carreira, desenvolvimento, e outros possam possibilitar o reconhecimento e a motivação dos colaboradores para atingir os resultados desejados.

A estruturação traz o perfil de descrição do cargo, no qual serve para a criação de outro subsistema importante da área de RH que é o Treinamento.

3. MÉTODOS E RESULTADOS

A pesquisa de campo foi realizada no mês de Outubro de 2018 no ambiente interno da organização no segmento de vendas localizada em Porto velho/RO, onde a mesma pediu anonimato. Atua no mercado há, aproximadamente, 10 anos e possui 46 colaboradores. A empresa foi criada por 3 sócios-diretores.

Foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza básica, exploratória e descritiva em seus objetivos. Envolve como procedimento, principalmente a pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2009), o desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica variando os objetivos com os demais tipos de pesquisas, orientando pelos seus objetivos procurando dar conta, através da literatura pesquisada e, posteriormente analisada, de respostas contribuídas com a realidade da problemática enfocada. A abordagem qualitativa, para Godoy (1995) visa “o exame detalhado de um ambiente, sujeito ou de uma situação em particular” (p.25).

Para elaborar o instrumento de coleta de dados, foram pesquisados livros e artigos relevantes relacionados à área de recursos humanos e foram realizadas consultas ao site da empresa, a qual é o objeto de estudo em questão. As perguntas elaboradas abordaram as seguintes questões: Para você o que compreende o setor de recursos humanos? Em sua opinião qual o papel da área de Recursos Humanos? Qual a relevância desse departamento para a sua empresa? O RH pode contribuir com

crescimento de sua empresa? De que forma? Pretende, em algum momento, implantar o setor?

Foi solicitado aos sócios-diretores que respondessem as perguntas com o objetivo de fomentar a reflexão sobre o tema por parte dos sócios e, assim, identificar como a implantação do departamento de recursos humanos é percebido por eles.

² **Cargos e Salários** estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos, além de subsidiar o desenvolvimento do plano de carreiras.

Os gestores responderam através de um questionário impresso que foi entregue em mãos a eles.

Obter as respostas via questionário agiliza o processo nesse caso, porém pode proporcionar uma limitação com relação ao desdobramento das informações que podem surgir ao longo de uma entrevista presencial. Os dois questionários retornaram preenchidos e os dados foram analisados a partir da construção teórica realizada e dos objetivos da pesquisa.

Foi solicitado aos sócios-diretores que respondessem as perguntas com o objetivo de fomentar a reflexão sobre o tema por parte dos sócios e, assim, identificar como a implantação do departamento de recursos humanos é percebido por eles. Os gestores responderam através de um questionário impresso que foi entregue em mãos a eles. Obter as respostas via questionário agiliza o processo nesse caso, porém pode proporcionar uma limitação com relação ao desdobramento das informações que podem surgir ao longo de uma entrevista presencial. Os dois questionários retornaram preenchidos e os dados foram analisados a partir da construção teórica realizada e dos objetivos da pesquisa.

Dessa forma, optou-se por trabalhar com os resultados a partir da análise de conteúdo, instrumento utilizado em pesquisa científica, que é definido por Bardin (1977) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A técnica de análise de conteúdo de acordo com Bardin (1977) é dividida em algumas etapas, a pré - análise, a exploração do material e o treinamento dos resultados.

A primeira etapa, pré - análise, consiste em formular hipóteses e objetivos, elaborar indicadores que fundamentarão a interpretação final e escolher os documentos que serão submetidos à análise, etapa, essa que foi realizada ao longo da construção teórica. A etapa da elaboração do material é o momento de codificar as informações, ou

seja, os dados são agregados em unidades, o que permite uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto. A categorização do material foi realizada a partir de um quadro comparativo nos questionários reunindo os principais elementos citados pelos entrevistados. Na última etapa, tratamento dos resultados, busca-se destacar as informações relevantes fornecidas pela análise permitindo apresentar os dados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das respostas dos entrevistados, foi elaborada uma síntese, a qual está demonstrada no quadro abaixo. A ideia que melhor resume a opinião dos entrevistados foi descrita com o objetivo de identificar a percepção dos sócios sobre as questões propostas e compará-la aos resultados esperados. Abaixo segue o quadro com as informações coletadas com o instrumento questionário identificado como Quadro 1.

Questões	Resultados Esperados	Resultados Encontrados
Para você o que compreende o setor de recursos humanos?	Definição consistente de RH.	Recrutamento e seleção; Funções administrativas; Coração da empresa; Acompanhamento da gestão;
Em sua opinião qual o papel da área de Recursos Humanos?	Visão estratégica de RH.	Funções operacionais; Comunicação e Parceria; Suporte a colaboradores; Criativo;
Qual a relevância desse departamento para a sua empresa?	Parceiro estratégico, que impulsiona para a competitividade de mercado.	Desenvolvimento positivo da empresa, qualidade, competitividade e excelência.
O RH pode contribuir com crescimento de sua empresa? De que forma?	Suporte a gestão e aos funcionários.	Sim, pode contribuir; Gestão de funcionários; Manter a equipe integrada;
Você pretende, em algum momento, implantar o setor?	Implantar o setor o quanto antes, visando a estruturação para o desenvolvimento da empresa.	Sim, pretendo implantar; Esperar a empresa ter mais colaboradores; Demanda investimento financeiro;

Quadro 1. Questionário de avaliação dos Gestores/Sócios Implantação do Setor RH. Fonte: Autor, 2018.

De modo geral, as entrevistas tanto dos sócios quanto dos colaboradores demonstraram que a visão de recursos humanos, para os entrevistados, está associada ao processo de recrutamento e seleção, que é um importante elemento para estruturar o setor de RH. Todos mencionaram essa função, entretanto, um entrevistado deu maior ênfase para os processos operacionais pertinentes ao setor, segue adiante uma das respostas de um dos sócios-diretores: [...] alguns processos que temos em nossa empresa precisam ser organizados de uma forma que ocorre normalmente em outras empresas, de forma burocrática e com procedimentos padrões, como folha de pagamento, plano de cargos e salários, medicina do trabalho entre outros [...].

Enquanto os outros entrevistados deram maior ênfase para a ideia de um RH

como parceiro estratégico do negócio. Sabe-se que o recrutamento e seleção, assim como as demais funções rotineiras, é importante para o RH, contudo, ao longo da exposição teórica, foi desenvolvida a ideia de um departamento responsável pelos processos operacionais, mas, principalmente, por uma postura de parceiro do negócio.

A partir desse conceito, esperava-se encontrar, considerando as questões referentes ao papel do RH, uma definição mais consciente com relação ao setor e uma visão mais estratégica e menos operacional.

Os entrevistados consideram o setor de recursos humanos importante para as organizações e citam que a área pode agregar em termos de desenvolvimento da empresa, qualidade, competitividade e excelência, itens, esses, que são mencionados pela teoria como consequências de um RH bem estruturado. A gestão da competitividade, fator desenvolvido na explanação teórica, expõe a ideia que, conforme Albuquerque (1992), tornou-se imperativa nos tempos atuais, inserindo-se, principalmente, na administração das empresas. Baseado nesse contexto, o setor de recursos humanos organiza-se para obter resultados efetivos e ser um fator de vantagem competitiva.

Percebeu-se que os resultados encontrados são semelhantes à maior parte dos resultados esperados, entretanto, a visão de RH estratégico não está presente nos discursos dos proprietários.

Com relação a implantar o setor de recursos humanos, mesmo sem uma visão definida sobre a área, os sócios entrevistados almejam implantar o departamento de RH, mas esperam o crescimento da empresa para isso, apresentando como justificativa o investimento financeiro. Esses resultados diferem do esperado, pois, mesmo em uma empresa jovem que trabalha com pessoas e vendas, existe resistência em compreender todos os benefícios que o departamento de recursos humanos pode oferecer para o desenvolvimento de uma organização. Oliveira (2010) refere-se a essa questão e explica que as empresas ainda associam o RH com gastos, o que as faz considerar outros setores como mais lucrativos nesse momento de expansão. Entretanto, o que muitas organizações não percebem, é que podem estar deixando de investir em algo que seria um diferencial competitivo de mercado.

Como já foi mencionado ao longo do desenvolvimento teórico, perante a escassez de recursos das pequenas empresas e a excessiva concorrência, é importante avaliar as ferramentas de gestão que possam auxiliar essas organizações a produzirem melhores resultados.

A partir do questionário que foi aplicado aos colaboradores com o objetivo de

descobrir se os mesmos tinham algum conhecimento do que o RH representa numa empresa. As perguntas foram feitas em forma de frases incompletas para que o colaborador marcasse a opção que ele achasse correta de forma a completar a frase.

Foras as seguintes frases: “O RH ajuda a organização a...”, “O RH participa...”, “O RH é visto como...”, “O RH trabalha para...”, “O RH desenvolve práticas e programas para...”. Assim foi possível perceber que o papel do departamento de recursos humanos não fica claro para todos, pois cada um possui a sua visão. Logo, nesse contexto, para implantar o RH, é relevante que os gestores alinhem a percepção sobre o setor, buscando uma visão uniforme a fim de compreender todas as contribuições que o setor pode oferecer.

Os funcionários da área administrativa da empresa em questão foram questionados sobre se “o RH ajuda a organização”, com relação a isto, 95% dos funcionários declarou que o mesmo melhora a eficiência operacional (Letra a), e, apenas 5% declarou que atende as necessidades dos funcionários (Letra b). (Gráfico 1).

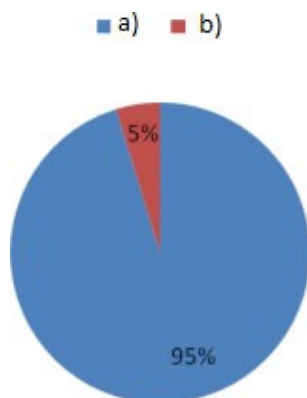


Gráfico 1 – “O RH ajuda a organização a?”. Fonte: Autor, 2018.

Quando questionados sobre a participação do RH na empresa, 95% dos funcionários da empresa declararam que o RH participa na implementação de práticas de gestão de pessoas (Letra a), enquanto apenas 5% declararam que o RH participa na formação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais (Letra b). (Gráfico 2).

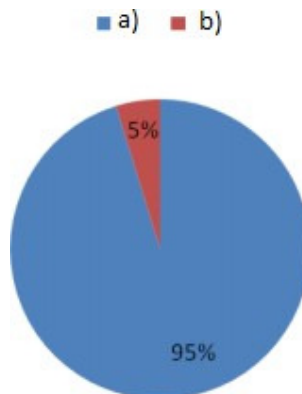


Gráfico 2 – “O RH participa em?”. Fonte: Autor, 2018.

Ribeiro, Costa e Costa (2013) declaram que a implantação de decisões estratégicas em uma organização leva a um sistema integrado de qualidade e gestão. Além disso, por parte da empresa o desenvolvimento de uma estratégia exige que se faça uma previsão do futuro, que irá orientar a participar e tomar decisões sobre seu foco, e assim à coordenação das atividades de toda a organização. É importante saber como o RH é visto, assim os funcionários foram questionados quanto à identificação do mesmo. Quanto a isto 95% dos funcionários declararam que o RH é visto como um agente de mudança (Letra b) e apenas 5% declarou que o RH não é um agente de mudança e sim um defensor dos funcionários (Letra a). (Gráfico 3).

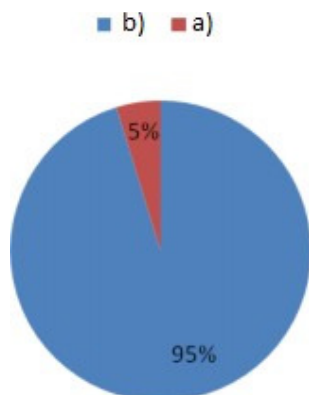


Gráfico 3. “O RH é visto como?”. Fonte: Autor, 2018.

Quando questionados sobre como o RH trabalha, 95% dos funcionários declarou que o RH trabalha para alinhar estratégias de gestão de pessoas à estratégias organizacionais (Letra a) e apenas 5% declarou que serve para monitorar processos

(Letra b). (Gráfico 4).

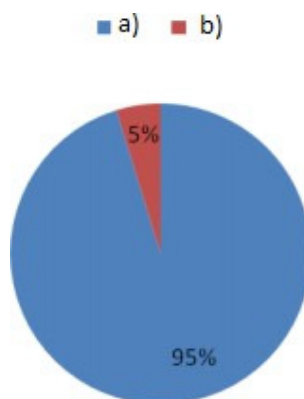


Gráfico 4 – “O RH trabalha para?”. Fonte: Autor, 2018.

Quando questionados para que o RH desenvolve práticas e processos, 95% dos funcionários declarou que é para avaliar o desempenho dos funcionários (Letra b) e apenas 5% declarou que serve para medir o clima organizacional (Letra a). (Gráfico 5).

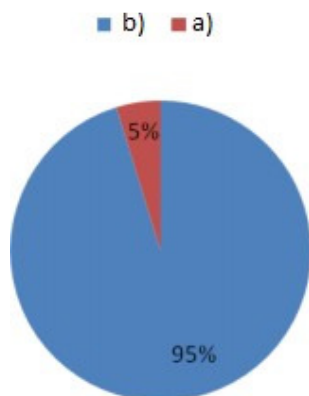


Gráfico 5 – “O que o RH desenvolve práticas e processos para?”. Fonte: Autor, 2018.

Pressupõe-se que as pessoas acreditam que a implantação do RH seria possível para melhorar o esclarecimento de dúvidas aos colaboradores. Observando-se o plano de recursos humanos que poderá vir a ser disponibilizado pela empresa caso ela decida mesmo implantar, pois não há nenhum profissional ou área que possa prestar esse tipo de serviço na empresa.

Percebe-se que a empresa pesquisada mantém resistência quanto a criação de um setor como esse, diante disso, acredita-se que esta perde os benefícios que o

mesmo pode proporcionar, tais como: organização, planejamento, controle, treinamento, valorização do conhecimento, devida importância ao colaborador, pois o setor de RH preocupa-se também com o bem estar dos mesmos, pois reter pessoas de boa qualidade e mantê-las está cada vez mais difícil. Assim como, pode melhorar também o relacionamento com os fornecedores e clientes, pois estes precisam de atenção especial, pois a empresa depende exclusivamente deles para desempenhar suas funções.

CONCLUSÃO

A área de recursos humanos é fundamental nas empresas, valorizar o capital humano é um diferencial importante para manter este padrão de atendimento exigido pelo mercado, proporcionando o crescimento da empresa. Diante desse cenário de competitividade, agilidade e exigências, planejar o setor de RH é relevante, pois o equilíbrio entre as áreas da empresa torna-se fundamental para a organização se manter no mercado e sempre buscar o crescimento.

A partir desse contexto, buscou-se com o resultado dessa pesquisa, aprofundar o entendimento sobre o tema e, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento das organizações e dos profissionais envolvidos com a área de recursos humanos.

A pesquisa respondeu aos objetivos propostos, entretanto apontou uma limitação importante. Devido à opção de responderem as indagações nos questionários via papel impresso, não foi possível aprofundar informações que surgiram a partir das respostas.

Contudo, essa limitação, sofre-se, para futuros estudos, realizar uma pesquisa presencial com maior número de empresas participantes, buscando aprofundar sobre a implantação e o verdadeiro investimento financeiro necessário para tal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. (1992). Competitividade e recursos humanos. **Revista de administração**, 27 (4), 16 - 29.

BARDIN, L. (1997). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições.

Blocher, E.; Chen, K; Lin, T.; **Cost Management – a strategic emphasis**, 2nd ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2002.

BOSELIE, P., DIETZ, G.; BOON, C. **Commonalities and contradictions in HRM and performance research**. Human Resource Management Journal, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Comissão Europeia. **Introdução à Gestão de Recursos Humanos**: texto de referência para a área temática de gestão de pessoas / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos; Björn Bengtson e Göran Järvstrand; tradução de Luiz S. Macedo de Oliveira. — Brasília: MP, 2006.

BREWSTER, C.; MORLEY, M.; BUCIUNIENE, I. **The reality of human resource management in Central and Eastern Europe**. Baltic Journal of Management, v. 5, n. 2, p. 145-155, 2010.

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

_____. **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 5 Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-33.

FRIEDMAN, Brian. et al. **Como atrair, gerenciar e reter o capital humano da promessa a realidade**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.

GIL. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, S. (1995). Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, 35 (3), 20-29.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Martins, D.; *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em empresas de média dimensão*, Tese de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2004.

OLIVEIRA, J. **A Influência da área de RH na produtividade das pequenas empresas**. XIII SemeAd – Seminários em Administração. São Paulo, 2010.

RIBEIRO, W. A.; COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. C. **BSC: uma estratégia para tomada de decisão e gestão de pessoas**. *Jornal Eletrônico das Faculdades Integradas*, ano V, 1 ed., maio 2013. Disponível em: Acesso em: 06 jan. 2014.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOBRAL, Felipe. ALKETA, Peci. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro/Felipe Sobral, Alketa Peci**. – 2. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, Rubia Mara. **Desenvolvimento de cargos e salários como instrumento gerencial na empresa Aruanã no município de Sinop/MT**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Jurídicas, Gerenciais e Educação de Sinop, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, 2006.

SROGGINS, W. A; BENSON, P. G. International human resource management: diversity, issues and challenges. **Personal Review**, v. 39, n. 4, p. 409-413, 2010.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo**. In: BOOG, Gustavo G., BOOG Magdalena T. (Orgs). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002, Vol. 1.