

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

MARINA PORTELA FERNANDES RODARTE

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PEQUENAS EMPRESAS
POLÍTICAS, PRÁTICAS E DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO
PORTE NA CIDADE DE BELO HORIZONTE**

BELO HORIZONTE

2012

MARINA PORTELA FERNANDES RODARTE

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM PEQUENAS EMPRESAS
POLÍTICAS, PRÁTICAS E DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO
PORTE NA CIDADE DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Luciano Zille Pereira, Doutor

BELO HORIZONTE

2012

Ficha catalográfica

R685g
2012 Rodarte, Marina Portela Fernandes.
Gestão de recursos humanas em pequenas empresas : políticas, práticas e desafios das organizações de pequeno porte na cidade de Belo Horizonte / Marina Portela Fernandes Rodarte, 2012.
179 f.: il., tabs.

Orientador: Luciano Zille Pereira.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (p. 149-154) e apêndices.

1. Recursos humanos – Teses. 2. Administração de pessoal – Teses. 3. Pequenas e médias empresas – Belo Horizonte - Administração – Teses. I. Pereira, Luciano Zille. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós- Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.403

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG. – NMM/051/2012



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **MARINA PORTELA FERNANDES RODARTE**, REGISTRO Nº 493/2012. No dia 26 de abril de 2012, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 04 de abril de 2012, para julgar o trabalho final intitulado "**Gestão de Recursos Humanos em Pequenas Empresas: Políticas, Práticas e Desafios das Organizações de Pequeno Porte da Cidade de Belo Horizonte**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, área de concentração: **Administração**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Luciano Zille Pereira, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 26 de abril de 2012.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques
(CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a Zélia Miranda Kilimnik
(FUMEC/MG)

Para os meus pais, por me instigarem sempre a voar mais alto.

*Para o meu marido, Gustavo, por me fazer querer ser sempre
melhor.*

*Para meu irmão Bruno, pelo exemplo e pioneirismo dos irmãos
na vida acadêmica.*

*Para a Chris Prado, querida "ex-chefe" e grande amiga, que
me mostrou a grandeza das pequenas empresas*

*Inspirado em Maria, Margot e Dharam, minhas "provas
vivas" de que o que é pequeno sempre pode nos surpreender!*

AGRADECIMENTOS

Concluir o mestrado sempre teve para mim um significado único e especial, além da óbvia sensação de “missão cumprida”. O que para alguns pode representar um fim, para mim é o começo. O começo da tão sonhada carreira acadêmica que já se desperta e que só é possível porque cheguei até aqui. Talvez por apreender este momento como um “ponto de mutação”, finalizar este estudo trouxe algumas divagações nostálgicas. E, assim, me lembrei de quando estava no início da graduação em Psicologia, quando uma professora me “apresentou” o Profeta Gentileza. A história deste famoso carioca me marcou por muitos motivos, mas especialmente porque ele insistia em nunca dizer a palavra “obrigado”, pois esta vinha de “obrigação”. Deveria dizer-se, então, “agradecido”.

Ao sentar para escrever estes agradecimentos, com o coração cheio, mas a mente ainda confusa, lembrei-me do Gentileza e procurei a origem da palavra “obrigado”. O saudoso “profeta” (poeta?) não estava errado. Mas além do significado que ele já deu, achei também que a origem vem do latim *obligatus*, participio do verbo *obligare*, que significa “ligar”, “amarrar”. E coincidentemente ou não, eu procurava uma forma de dizer a todas as pessoas que participaram da construção desse sonho, uma forma de mostrar que tudo o que fizeram por mim, mesmo que não saibam ou percebam, está ligado, amarrado a este momento. Portanto, digo agora com mais propriedade: Obrigada a todos vocês!

Obrigada, meus queridos pais, por todo amor, incentivo e apoio que sempre me deram. Mais especificamente, obrigada, mãe, por sua torcida incondicional e por me dar asas fortes o suficiente para enfrentar qualquer desafio. Obrigada pai por ser um grande exemplo não só de carreira acadêmica bem sucedida, mas também de ser humano. Obrigada, Gustavo, meu grande amor, por ter vivido comigo cada momento de conquista, alegrias, tristezas e frustrações não só nos dois anos de mestrado, mas também em nossos nove anos juntos até então! Obrigada, Bruno, meu irmão, por nossa história de vida e amor, que se encontra agora também nos corredores das faculdades.

Agradeço também às minhas avós: Cely, por sempre acreditar na minha capacidade, e Maria Iphigênia, por ter me provido, de onde estivesse, o acesso à melhor educação que eu pudesse almejar! E ao meu tio Júnior, não só por ser outro grande exemplo acadêmico, mas também por ser um incentivador tão presente e afetuoso na minha formação. À Saleth, minha terapeuta, não por me ensinar a passar pelos obstáculos da vida, mas sim por me oferecer a mão e caminhar junto comigo. Obrigada também à minha sogra Marina, e ao Márcio, meu sogro, e, em certo momento meus “empregadores”, por sempre entenderem e apoiarem minhas decisões, meus momentos e sonhos.

Por falar em “empregadores”, não posso deixar de agradecer às queridas pequenas empresas pelas quais passei como consultora ou funcionária. Obrigada pela oportunidade de me inquietar com seus problemas e desafios. Obrigada também às organizações que participaram deste estudo e nele permanecem anônimas. Agradeço imensamente por terem não só aberto suas portas, mas também por me ajudarem a abrir um novo universo de pesquisa para empresas deste porte. Agradeço também aos meus alunos da UNA, PUC e UFMG (no estágio docente), que me trazem sempre novos problemas, me ajudam a criar hipóteses e me instigam a não cessar nunca a busca por respostas.

Estas inquietações e hipóteses não poderiam ser respondidas caso eu não tivesse uma formação acadêmica tão sólida. Assim, tenho muitos grandes mestres e doutores a agradecer, especialmente aqueles que participaram mais diretamente da construção deste projeto. A começar pelo meu orientador, Prof. Dr. Luciano Zille Pereira, não só por seus ensinamentos e orientações, mas especialmente por ter apoiado minhas ideias “malucas”, por ter sempre confiado em meu potencial e me tratado com tanto carinho, respeito e consideração. Obrigada, Luciano! Sem você esta trajetória nunca seria possível.

Agradeço ao Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho, pelas inspirações e contribuições no “Seminário de Dissertação” e na defesa do projeto, além do carinho que sempre teve comigo. Aos professores doutores Antônio Luiz Marques e Zélia Miranda Kilimnik, também pelo carinho e atenção que me dispensam e pelos ensinamentos e contribuições nas aulas, textos e defesa do projeto. Aos três, obrigada especialmente por aceitarem fazer parte da banca e

contribuírem sempre para o aprimoramento do meu trabalho. Ao Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, com quem infelizmente não tenho tanto contato, também tenho muito a agradecer. Obrigada pelas aulas e bibliografias e pela visão ampla de Gestão de Recursos Humanos que me proporcionou. Aprendi muito com você!

Foram tantos professores essenciais e admiráveis na minha formação que seria impossível citá-los todos aqui. Fica então meu agradecimento a todos eles na menção à professora Cristina Saraiva Amaral, um dos meus grandes exemplos de profissional de RH, da professora Ana Paula Paes de Paula, um dos meus maiores exemplos de professora e ao professor Leandro Fernandes Malloy-Diniz, que se algum dia eu for metade do profissional que ele é já posso me dar por satisfeita.

Agradeço também aos colegas de jornada, em especial àqueles que participaram das matérias relacionadas à RH. Partilhamos muitos conhecimentos e aprendemos juntos! Entre esses, um agradecimento especial à Daysa e à Cacilda, pela amizade e companheirismo e mais especial ainda, à Ju, meu “porto seguro” nessas águas turbulentas do mestrado. Obrigada, Ju, por todos os momentos que vivemos juntas, por seu apoio irrestrito e por sempre receber minhas angústias, frustrações e reclamações com muito bom humor. Esta conquista é nossa!

Por fim, mas de forma alguma menos importante, gostaria de agradecer a todos os amigos e familiares que me apoiam em todos os momentos importantes e especialmente neste. Obrigada por torcerem e sofrerem comigo, por não saírem do meu lado e por entenderem minha ausência em eventos importantes quando os prazos já estavam apertados demais! Tenho a sorte de ter nomes demais para citar aqui então, por favor, sintam-se todos representados! Cada um de vocês tem um papel fundamental na minha história. Obrigada!

Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive

Ricardo Reis – heterônimo de Fernando Pessoa

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar e analisar, em termos de formalização e consistência, as políticas e práticas de recursos humanos adotadas por pequenas empresas tendo como referência o modelo *People Capability Maturity Model (P-CMM)*, de Curtis, Hefley e Miller (2001). Para atender a este objetivo, procedeu-se a um estudo multicase com abordagem qualitativa de caráter descritivo e explicativo envolvendo seis empresas de pequeno porte localizadas em Belo Horizonte, assim qualificadas com base no número de funcionários, conforme a classificação do SEBRAE (2006). O critério de escolha da amostra variou entre acessibilidade e disponibilidade. Com o uso de entrevistas semiestruturadas, elaboradas com base no *P-CMM* e na análise de conteúdo, buscou-se analisar a estratégia e as condições de Gestão de Recursos Humanos das empresas pesquisadas. As entrevistas permitiram também identificar em que nível do *P-CMM* se encontra a Gestão de Recursos Humanos nas empresas pesquisadas, analisar suas políticas e práticas de recursos humanos predominantes e reconhecer os desafios e dificuldades que enfrentam para gerir seu pessoal. A análise dos quesitos propostos foi realizada a partir dos níveis do *P-CMM*. Para organizar o conteúdo foram formulados 16 eixos temáticos que abordam políticas e práticas de RH. Os resultados mostram que três das empresas pesquisadas adotam práticas mais tradicionais de recursos humanos tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão participativa, mas estas ainda são inconsistentes, o que qualifica sua GRH no nível “Inicial”; duas apresentam mais práticas e maior consistência, mas pouco alinhamento aos objetivos estratégicos da organização, o que as qualificam no nível “Gerenciado”; e uma apresenta práticas consistentes e alinhamento à estratégia, o que a classifica no nível “Definido”. Pode ser percebido que existe certo despreparo de alguns gestores para lidarem com a gestão de recursos humanos em suas empresas. Também foi notado que não é a existência de um setor de RH que determina maior evolução da gestão e que este nem sempre é necessário. O estudo aponta fatores importantes para que as pequenas empresas possam avançar nas formas de gerir suas pessoas e que, assim, possam se tornar cada vez mais competitivas.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Pequenas empresas. Políticas e práticas de gestão. *P-CMM*.

ABSTRACT

This study aims to evaluate and analyze, in terms of formalization and consistency, the human resources policies and practices adopted by small firms, taking the People Capability Maturity Model (P-CMM) from Curtis, Hefley and Miller (2001) as a reference. To meet this goal, a study of multiple cases with a qualitative descriptive approach was carried out involving six small firms located in the city of Belo Horizonte. The companies were qualified as “small” due to the number of employees, according to the SEBRAE’s (2006) classification. The criteria for choosing the sample varied among accessibility and availability. Using semi structured interviews, which were formulated considering the P-CMM and the content analysis, the study aimed to analyze the strategy and human resources management conditions in the researched companies. The interviews also helped to identify in which P-CMM level the human resources management of the organizations could be qualified, analyze their prevailing human resources policies and practices and recognize the challenges and difficulties these companies face to manage their personnel. The proposed items were analyzed through the P-CMM levels. To organize the content, 16 thematic categories were formulated and they approach the HR policies and practices. The results show that three of the firms adopt more traditional human resources practices, such as recruiting and selecting, training and development and participative management, but these practices are still inconsistent, which qualifies their human resources management level as “Initial”; two companies adopt more consistent practices, but they are not well aligned with the organization’s strategies, which qualifies them in the “Managed” level; and one firm adopts consistent practices which are aligned with company’s strategy, which classifies it in the “Defined” level. It could be perceived that there is certain unpreparedness in some managers to deal with the human resources management in their companies. It was also noted that it isn’t the existence of an HR department that determines a higher evolution of the management. In fact, this department is sometimes unnecessary. The study points out some important factors so that the small firms can improve their ways to manage their people and, by doing that, they can become more competitive.

Key words: Human resources management. Small firms. Management policies and practices. P-CMM.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – Produção científica em PMEs por tema.....	62
Tabela 2 – População de pequenas empresas de Belo Horizonte, por faixa de pessoal ocupado.....	74
Tabela 3 – Recrutamento e seleção.....	128
Tabela 4 – Treinamento e desenvolvimento.....	129
Tabela 5 – Administração de cargos e salários.....	130
Tabela 6 – Administração e desenvolvimento de carreiras.....	130
Tabela 7 – Avaliação de desempenho e <i>feedback</i>	131
Tabela 8 – Gestão de conflitos.....	132
Tabela 9 – Gestão da comunicação interna.....	132
Tabela 10 – Gestão participativa.....	133
Tabela 11 – Qualidade de vida no trabalho.....	134
Tabela 12 – Gestão por competências.....	135
Tabela 13 – Aprendizagem organizacional.....	135
Tabela 14 – Gestão do conhecimento organizacional.....	136
Tabela 15 – Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários.....	137
Tabela 16 – Visão sistêmica e contingencial da empresa.....	138
Tabela 17 – Planejamento, objetivos e estratégia empresarial.....	139
Tabela 18 – Políticas de demissão.....	140
Quadro 1 – Classificação de empresas quanto ao número de funcionários, segundo o SEBRAE.....	27
Quadro 2 - Políticas e práticas de RH nas perspectivas evolutivas.....	32
Quadro 3 – Evolução do conceito de treinamento.....	40
Quadro 4 – Conceitos e ênfases da aprendizagem organizacional.....	59
Quadro 5 – Visão geral das empresas pesquisadas.....	81
Quadro 6 – Níveis do <i>P-CMM</i> nas empresas estudadas.....	142
Figura 1 – Níveis de Maturidade do <i>P-CMM</i>	70

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC – Análise de Conteúdo

ACS – Administração de Cargos e Salários

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

C-MM – *Capability Maturity Model*

CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CTI – Centro de Tratamento Intensivo

DP – Departamento Pessoal

EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

GC – Gestão do Conhecimento

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

P-CMM – *People Capability Maturity Model*

PIB – Produto Interno Bruto

PDI – Programa de Desenvolvimento Individual

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PPRA – Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais

PRH – Práticas de Recursos Humanos

RAE – Revista de Administração de Empresas

RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo

RH – Recursos Humanos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEI – *Software Engineering Institute*

SemeAd – Seminários em Administração

SINE – Sistema Nacional de Emprego

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	22
1.1. Problema de pesquisa.....	24
1.2. Objetivos.....	24
1.3. Justificativa.....	24
1.4. Estrutura da dissertação.....	25
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1. Conceituação de pequena empresa.....	26
2.2. Importância socioeconômica das pequenas empresas no Brasil.....	27
2.3. Evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos no Brasil.....	28
2.4. Gestão de Recursos Humanos nos dias atuais.....	32
2.5. Políticas e práticas de recursos humanos.....	34
2.5.1. Recrutamento e seleção.....	37
2.5.2. Treinamento, desenvolvimento e educação.....	39
2.5.3. Administração de cargos e salários.....	42
2.5.4. Administração e desenvolvimento de carreiras.....	44
2.5.5. Avaliação de desempenho e <i>feedback</i>	46
2.5.6. Gestão de conflitos.....	49
2.5.7. Gestão da comunicação interna.....	51
2.5.8. Gestão participativa.....	53
2.5.9. Qualidade de vida no trabalho.....	54
2.5.10. Gestão por competências.....	56
2.5.11. Aprendizagem organizacional.....	58
2.5.12. Gestão do conhecimento organizacional.....	60
2.6. Revisão bibliométrica em Gestão de Recursos Humanos em pequenas empresas.....	61
2.7. Gestão de Recursos Humanos em pequenas empresas.....	66
2.8. <i>People Capability Maturity Model</i>	69

3. METODOLOGIA.....	72
3.1. Método de pesquisa.....	72
3.2. Unidades de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa.....	73
3.3. Técnica de coleta de dados.....	75
3.4. Tratamento dos dados.....	77
3.4.1. Análise de conteúdo.....	77
3.5. Organização e operacionalização da metodologia.....	79
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	81
4.1. Empresa A.....	83
4.1.1. Recrutamento e seleção.....	84
4.1.2. Treinamento e desenvolvimento.....	85
4.1.3. Administração de cargos e salários.....	85
4.1.4. Administração e desenvolvimento de carreiras.....	86
4.1.5. Avaliação de desempenho e <i>feedback</i>	86
4.1.6. Gestão de conflitos.....	87
4.1.7. Gestão da comunicação interna.....	87
4.1.8. Gestão participativa.....	87
4.1.9. Qualidade de vida no trabalho.....	88
4.1.10. Gestão por competências.....	88
4.1.11. Aprendizagem organizacional.....	88
4.1.12. Gestão do conhecimento organizacional.....	89
4.1.13. Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários.....	89
4.1.14. Visão sistêmica e contingencial da empresa.....	89
4.1.15. Planejamento, objetivos e estratégia empresarial.....	90
4.1.16. Políticas de demissão.....	90
4.1.17. Gestão de Recursos Humanos segundo os níveis do <i>P-CMM</i>	90

4.2. Empresa B.....	91
4.2.1. Recrutamento e seleção.....	92
4.2.2. Treinamento e desenvolvimento.....	93
4.2.3. Administração de cargos e salários.....	93
4.2.4. Administração e desenvolvimento de carreiras.....	93
4.2.5. Avaliação de desempenho e <i>feedback</i>	94
4.2.6. Gestão de conflitos.....	94
4.2.7. Gestão da comunicação interna.....	94
4.2.8. Gestão participativa.....	94
4.2.9. Qualidade de vida no trabalho.....	95
4.2.10. Gestão por competências.....	95
4.2.11. Aprendizagem organizacional.....	95
4.2.12. Gestão do conhecimento organizacional.....	96
4.2.13 Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários.....	96
4.2.14. Visão sistêmica e contingencial da empresa.....	96
4.2.15. Planejamento, objetivos e estratégia empresarial.....	96
4.2.16. Políticas de demissão.....	97
4.2.17. Gestão de Recursos Humanos segundo os níveis do <i>P-CMM</i>	97
4.3. Empresa C.....	98
4.3.1. Recrutamento e seleção.....	99
4.3.2. Treinamento e desenvolvimento.....	100
4.3.3. Administração de cargos e salários.....	100
4.3.4. Administração e desenvolvimento de carreiras.....	101
4.3.5. Avaliação de desempenho e <i>feedback</i>	101
4.3.6. Gestão de conflitos.....	102
4.3.7. Gestão da comunicação interna.....	102
4.3.8. Gestão participativa.....	103
4.3.9. Qualidade de vida no trabalho.....	103

4.3.10. Gestão por competências.....	103
4.3.11. Aprendizagem organizacional.....	104
4.3.12. Gestão do conhecimento organizacional.....	104
4.3.13 Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários.....	104
4.3.14. Visão sistêmica e contingencial da empresa.....	105
4.3.15. Planejamento, objetivos e estratégia empresarial.....	105
4.3.16. Políticas de demissão.....	105
4.3.17. Gestão de Recursos Humanos segundo os níveis do <i>P-CMM</i>	106
4.4. Empresa D.....	106
4.4.1. Recrutamento e seleção.....	108
4.4.2. Treinamento e desenvolvimento.....	108
4.4.3. Administração de cargos e salários.....	108
4.4.4. Administração e desenvolvimento de carreiras.....	109
4.4.5. Avaliação de desempenho e <i>feedback</i>	109
4.4.6. Gestão de conflitos.....	109
4.4.7. Gestão da comunicação interna.....	110
4.4.8. Gestão participativa.....	110
4.4.9. Qualidade de vida no trabalho.....	110
4.4.10. Gestão por competências.....	111
4.4.11. Aprendizagem organizacional.....	111
4.4.12. Gestão do conhecimento organizacional.....	111
4.4.13 Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários.....	112
4.4.14. Visão sistêmica e contingencial da empresa.....	112
4.4.15. Planejamento, objetivos e estratégia empresarial.....	112
4.4.16. Políticas de demissão.....	113
4.4.17. Gestão de Recursos Humanos segundo os níveis do <i>P-CMM</i>	113

4.5. Empresa E.....	114
4.5.1. Recrutamento e seleção.....	115
4.5.2. Treinamento e desenvolvimento.....	116
4.5.3. Administração de cargos e salários.....	116
4.5.4. Administração e desenvolvimento de carreiras.....	116
4.5.5. Avaliação de desempenho e <i>feedback</i>	117
4.5.6. Gestão de conflitos.....	117
4.5.7. Gestão da comunicação interna.....	117
4.5.8. Gestão participativa.....	118
4.5.9. Qualidade de vida no trabalho.....	118
4.5.10. Gestão por competências.....	118
4.5.11. Aprendizagem organizacional.....	119
4.5.12. Gestão do conhecimento organizacional.....	119
4.5.13 Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários.....	119
4.5.14. Visão sistêmica e contingencial da empresa.....	119
4.5.15. Planejamento, objetivos e estratégia empresarial.....	120
4.5.16. Políticas de demissão.....	120
4.5.17. Gestão de Recursos Humanos segundo os níveis do <i>P-CMM</i>	120
4.6. Empresa F.....	121
4.6.1. Recrutamento e seleção.....	122
4.6.2. Treinamento e desenvolvimento.....	122
4.6.3. Administração de cargos e salários.....	123
4.6.4. Administração e desenvolvimento de carreiras.....	123
4.6.5. Avaliação de desempenho e <i>feedback</i>	123
4.6.6. Gestão de conflitos.....	123
4.6.7. Gestão da comunicação interna.....	124
4.6.8. Gestão participativa.....	124
4.6.9. Qualidade de vida no trabalho.....	124

4.6.10. Gestão por competências.....	125
4.6.11. Aprendizagem organizacional.....	125
4.6.12. Gestão do conhecimento organizacional.....	125
4.6.13 Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários.....	125
4.6.14. Visão sistêmica e contingencial da empresa.....	126
4.6.15. Planejamento, objetivos e estratégia empresarial.....	126
4.6.16. Políticas de demissão.....	126
4.6.17. Gestão de Recursos Humanos segundo os níveis do <i>P-CMM</i>	127
4.7. Políticas e práticas de Recursos Humanos nas Empresas Pesquisadas.....	127
4.7.1. Recrutamento e seleção.....	128
4.7.2. Treinamento e desenvolvimento.....	129
4.7.3. Administração de cargos e salários.....	129
4.7.4. Administração e desenvolvimento de carreiras.....	130
4.7.5. Avaliação de desempenho e <i>feedback</i>	131
4.7.6. Gestão de conflitos.....	131
4.7.7. Gestão da comunicação interna.....	132
4.7.8. Gestão participativa.....	133
4.7.9. Qualidade de vida no trabalho.....	134
4.7.10. Gestão por competências.....	134
4.7.11. Aprendizagem organizacional.....	135
4.7.12. Gestão do conhecimento organizacional.....	136
4.7.13 Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários.....	136
4.7.14. Visão sistêmica e contingencial da empresa.....	138
4.7.15. Planejamento, objetivos e estratégia empresarial.....	138
4.7.16. Políticas de demissão.....	140
4.8. Gestão de Recursos Humanos e níveis do <i>P-CMM</i> nas empresas pesquisadas.....	141

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143
REFERÊNCIAS.....	149
APÊNDICE A.....	155
APÊNDICE B.....	160
APÊNDICE C.....	169
ANEXO A.....	171

1. INTRODUÇÃO

As pequenas organizações exercem cada vez mais importância no cenário socioeconômico brasileiro, notadamente na geração de emprego, como mostram dados do IBGE (2011). Pequena empresa, segundo o SEBRAE (2006), é aquela que possui receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior R\$ 1.200.000,00 ou que têm em sua estrutura entre 20 e 99 funcionários (para o setor Industrial) ou entre 10 e 49 funcionários (para os setores de comércio e serviços).

A influência deste porte de organização foi crescendo com o passar dos anos. Atualmente, sua relevância no Brasil, juntamente com as micro empresas (até 9 funcionários nos setores de Comércio e Serviços e até 19 no Industrial, ou receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00), já é, nacional e internacionalmente reconhecida, como mostra a Revista Comércio Exterior, informativo do Banco do Brasil, por meio do artigo “BB investe cada vez mais nas MPE” (2007, p. 18):

A importância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico é quase uma unanimidade mundial, seja por sua representatividade ou pelo potencial de crescimento que apresentam. Tanto que *traders* mundiais de peso, como União Européia e Estados Unidos, têm se empenhado na aplicação de políticas específicas para o fortalecimento do setor.

Essa afirmação expressa uma importante contribuição social e econômica desta categoria e porte de empresas para o Brasil em termos tanto de crescimento, avanço e posicionamento internacional, como da própria geração de emprego e renda interna.

Declara a Revista Comércio Exterior (2007, p. 19):

As micro e pequenas empresas respondem por 56,1% da força de trabalho (setor urbano, exceto funcionários públicos) e por cerca de 20% do Produto Interno Bruto (PIB), representando 99% das empresas legalizadas de acordo com dados do SEBRAE.

A fonte referenciada lembra ainda que esta categoria de empresas é responsável por significativa parcela do mercado de trabalho e do PIB brasileiro, importância já reconhecida

nos dias atuais pelo governo, especialmente na gestão da presidente Dilma Rousseff, que instituiu em março de 2011, o Ministério da Micro e Pequena Empresa, e pelo SEBRAE que criou formas de incentivo e de microcrédito para fomentar o crescimento deste segmento de organização. No entanto, as pequenas empresas ainda enfrentam dificuldades sérias para se tornarem mais competitivas no mercado brasileiro.

Essas dificuldades têm entre as suas causas, além de problemas de inovação, tecnologia e capital, a própria gestão dos recursos humanos, como mostram Bacon *et al.* (1996). Confirmando essas afirmações no cenário brasileiro, tanto o relatório “Fatores condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005” (SEBRAE, 2006) quanto o relatório “Análise da sobrevivência das firmas brasileiras”, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2002) apontam que os principais motivos para a mortalidade das pequenas empresas estão relacionados a fatores como: restrição e dificuldade de crédito, má gestão financeira, estilo gerencial dos dirigentes e gerenciamento inadequado das pessoas que compõem a organização.

A Gestão de Recursos Humanos¹ (GRH) na empresa de pequeno porte torna-se, então, quase que uma exigência na contemporaneidade, pois pode vir a contribuir para o sucesso ou, até mesmo a sobrevivência dos negócios. Sobre essa questão, Berenguer (2000) aponta que o gerenciamento adequado das pessoas que compõem os quadros técnicos e operacionais pode proporcionar um rendimento mais significativo, contribuindo para uma maior rentabilidade dos investimentos.

¹ Neste trabalho, optou-se por utilizar a expressão “Gestão de Recursos Humanos” ao invés da expressão mais contemporânea “Gestão de Pessoas”, em razão do grande número de referências teóricas internacionais em inglês em que não há tradução para “Gestão de Pessoas” e de o termo usado ser “*Human Resources Management*”, que tem seu correspondente exato em português na expressão “Gestão de Recursos Humanos”. Assim, a decisão baseou-se na padronização dos escritos entre as duas línguas, e não na concepção funcionalista do termo “Administração de Recursos Humanos”. Por vezes, serão encontradas as expressões “gestão de pessoal” ou “gestão de pessoas”, significando a mesma coisa que o termo escolhido, apenas por questões de sintaxe. O significado de “Gestão de Recursos Humanos” neste trabalho é explicitado no Referencial Teórico.

1.1. Problema de pesquisa

Para orientar o direcionamento deste estudo, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Quais são e como são aplicadas as políticas e práticas de recursos humanos na gestão de pequenas empresas localizadas na cidade de Belo Horizonte?

1.2. Objetivos

Para atender a este problema de pesquisa, define-se como objetivo geral deste estudo, identificar e analisar em termos de formalização e consistência, as políticas e práticas de recursos humanos adotadas por pequenas empresas localizadas na cidade de Belo Horizonte, tendo como referência o modelo *People Capability Maturity Model (P-CMM)*.

Para atingir esse objetivo geral propõem-se, então, os seguintes objetivos específicos:

- 1) Analisar a estratégia e as condições da Gestão de Recursos Humanos das empresas pesquisadas.
- 2) Identificar em que nível do *P-CMM* se encontra a Gestão de Recursos Humanos nas empresas pesquisadas.
- 3) Identificar e analisar as políticas e práticas de RH predominantes nas empresas estudadas.
- 4) Reconhecer os desafios e dificuldades enfrentados pelas pequenas empresas para gerir seu pessoal

1.3. Justificativa

O referencial teórico sobre Gestão de Recursos Humanos (GRH) existente até o momento contempla, essencialmente, o contexto das grandes organizações. Essas referências e dados, sem dúvida, ajudam a entender a GRH das pequenas empresas e, até, a formular hipóteses

sobre elas, como mostram Barrett e Mayson (2007). Porém, as organizações de menor porte exigem formas diferentes de compreensão e gerenciamento, por suas especificidades.

Afirmam Longnecker, Moore e Petty (1997, p. 446) “O pequeno porte de uma empresa cria uma situação singular no gerenciamento de recursos humanos”. Isso evidencia que as pequenas empresas não podem ser tratadas como as de maior tamanho.

Quando se trata da Gestão de Recursos Humanos na pequena empresa, torna-se indispensável promover uma avaliação criteriosa quanto à aplicação de modelos teóricos desenvolvidos a partir de uma concepção generalista. Como mostra Berenguer (2000), o desenvolvimento dos sistemas necessários deve ser orientado pela preocupação em adequar-se às necessidades reais dos pequenos empreendimentos, considerando seus objetivos, recursos disponíveis e limitações existentes. Ainda segundo o autor, as diferenças operacionais acentuam-se quanto mais dispares em termos de tamanho são as empresas. Então, os processos e técnicas adotados pelas grandes empresas nem sempre serão adequados e suprirão as necessidades dessas pequenas organizações.

As empresas de pequeno porte devem ser estudadas e compreendidas de forma específica, visando a uma maior eficácia na condução das políticas e práticas de RH, possibilitando melhor aproveitamento de seu potencial humano. Mesmo tendo sido apontada a necessidade da GRH nas pequenas empresas, ainda não são muitas as pesquisas que contemplam esse assunto, especialmente no Brasil. Desta forma, justifica-se o presente estudo.

1.4. Estrutura da dissertação

Este estudo está organizado em cinco seções incluindo esta Introdução. Na segunda seção aborda-se o referencial teórico, com ênfase nas pequenas empresas, na Gestão de Recursos Humanos, na produção científica em GRH nas pequenas organizações e nas especificidades dessa gestão com foco no porte de organização que é alvo deste estudo e no modelo que embasa e fundamenta o estudo, o *P-CMM*. Na terceira seção descreve-se a metodologia do estudo empírico. Na quarta seção, procede-se à apresentação e análise dos resultados. Na quinta seção formulam-se as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção do estudo tem como objetivo apresentar todos os temas que fundamentam e embasam a pesquisa, de forma concisa e lógica. Desenvolve-se o conceito de pequena empresa; destaca-se a importância socioeconômica desse tipo de organização; descreve-se a Gestão de Recursos Humanos ao longo de sua história. Apresenta-se uma revisão bibliométrica da produção científica em GRH em organizações de pequeno porte; aborda-se a Gestão de Recursos Humanos em pequenas empresas, oferecendo uma visão geral dos poucos autores que já trabalharam o tema; e focaliza-se o *P-CMM*, o modelo teórico que embasa a pesquisa.

2.1. Conceituação de pequena empresa

A definição do que seja uma micro, pequena, média ou grande empresa não é um consenso entre os países. Lima (2001) explica que a maioria das tentativas de conceituação dos tipos de empresa por porte nos mais variados países foi feita apenas por razões fiscais, sendo essas classificações utilizadas depois como critérios para estabelecer diferentes tipos de benefícios oferecidos pelos governos.

O conceito de pequena empresa no Brasil pode variar dependendo da perspectiva observada. O Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (SEBRAE, 2006) classifica como pequena empresa a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos reais). Esta é a classificação de porte de organizações baseada no faturamento.

O tipo de classificação explicitado costuma ser mais comum quando se pretende enquadrar as empresas nos regimes de tributação, como o Simples Nacional. Para os efeitos de pesquisa, como a aqui desenvolvida, costuma-se adotar a classificação de porte com base no número de funcionários. Existem divergências quanto ao número exato que qualifica cada

porte de empresa, mas a mais aceita e utilizada é a do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que pode ser vista no Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação de empresas quanto ao número de funcionários, segundo o SEBRAE

Critério de Classificação de Empresas – SEBRAE		
Classificação	Setor Indústria	Setores Comércio e Serviços
ME – Microempresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados
PE – Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
MDE – Média Empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
GE – Grande Empresa	Acima de 499 empregados	Acima de 100 empregados

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2006)

Para fins deste estudo, será adotado o critério de número de funcionários para classificar as pequenas empresas, e não o de faturamento já que a quantidade de empregados influencia diretamente a adoção das práticas de Gestão de Recursos Humanos, como mostra Berenguer (2000).

Como pode ser visto pelo Quadro 1, o conceito varia de acordo com o setor da economia ao qual a organização pertence. Assim, as empresas estudadas foram separadas por setor e respeitado o número de funcionários de cada tipo que a qualifique como pequena empresa.

2.2. Importância socioeconômica das pequenas empresas no Brasil

No Brasil existem aproximadamente 4,6 milhões de empresas. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE, 2011), desse total aproximadamente 99% são pequenas empresas (nesse conceito de organizações de pequeno porte do IBGE incluem-se também as micro empresas). Essa significativa representatividade deste porte de empresa na economia

nacional redundando em uma alta geração de empregos e participação significativa no Produto Interno Bruto (PIB).

De acordo com o IBGE (2011), as pequenas empresas contribuem com os seguintes aspectos sociais e econômicos: constituem 95% das empresas do setor industrial brasileiro, 99,1% das empresas comerciais e 99% das empresas do setor de serviços; representam 60% da oferta de emprego nacional, absorvendo 42% do pessoal ocupado na indústria, 80,2% dos empregos no comércio e 63,5% dos funcionários do setor de serviços e respondem por 29% do PIB.

Apesar de sua expressiva importância para a economia brasileira, as pequenas empresas também apresentam alta taxa de mortalidade precoce. Informa o SEBRAE (2006), que aproximadamente 58% das pequenas empresas encerram suas atividades antes de completar cinco anos de existência. Tal fato está associado a inúmeras causas, apontando-se entre as principais, ainda de acordo com o SEBRAE (2006): ausência de comportamento empreendedor e planejamento prévio adequado por parte do empresário; insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios; deficiências no processo de gestão empresarial; dificuldades econômicas; e impactos de problemas pessoais sobre o negócio, não só problemas de gestão da empresa, como também aqueles decorrentes do fator humano influenciam o desenvolvimento e a competitividade das pequenas organizações. Por isso, compreender melhor a gestão dos recursos humanos desse porte de empresa se faz ainda mais importante.

2.3. Evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos no Brasil

A noção de que as organizações dependem, em maior ou em menor grau, do desempenho das pessoas para o seu sucesso é reconhecida nos dias atuais. Assim, elas desenvolvem e organizam formas de atuar com os indivíduos que as compõem, utilizando os chamados modelos de Gestão de Recursos Humanos, os quais são influenciados por fatores internos e externos à organização. Diferentes contextos histórico-sociais e condições diversas na gestão interna da organização requerem diferentes formas de gerir as pessoas. Por isso, modelos de

Gestão de Recursos Humanos (GRH) são dinâmicos, assumem contornos diferentes em cada época e sua evolução deve permitir a compreensão da GRH dos dias de hoje, o que passa, necessariamente, pelo entendimento de sua configuração, ao longo da história e das peculiaridades históricas da nação que impactaram em seu desenvolvimento.

A evolução da Gestão de Recursos Humanos foi caracterizada por Albuquerque (1987) em quatro fases, chamadas pelo autor de: pré-histórica, jurídico-trabalhista, tecnicista e administrativa. Entre 1900 e 1930, vigorou a fase pré-histórica no Brasil, marcada pela inexistência de uma legislação trabalhista e por uma atuação limitada à gestão de pessoal e a outras funções auxiliares, enquanto as atividades relacionadas aos funcionários eram desenvolvidas pelos proprietários das empresas. Entre 1930 e 1950, com a criação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), inicia-se a fase jurídico-trabalhista, na qual o Estado passa a atuar como interventor na relação empregado-empregador, os sindicatos tornam-se ativos e surge o cargo de chefe de pessoal. A fase tecnicista instaurou-se entre 1950 e 1965, destacando-se a função do gestor de pessoal, cujas atividades exigem relações estreitas com a área jurídica e conhecimentos em psicologia, sociologia, pedagogia e estatística. Emerge a importação de técnicas gerenciais pelas organizações dos Estados Unidos. Por fim, a fase administrativa se estenderia de 1965 até a época do estudo de Albuquerque (1987). Ainda segundo o autor, nessa última fase, o papel do gestor de pessoal foi substituído pelo do gerente de relações industriais ou do gerente de recursos humanos, ao qual compete uma atuação com enfoque estratégico, buscando o alinhamento do planejamento e das políticas da área com o das corporativas e uma orientação mais macro. Outra alteração ocorreu na postura organizacional, que passa a adotar uma gestão mais participativa.

Fischer (1998) delimita a evolução da Gestão de Recursos Humanos, a partir das seguintes fases: empírica, burocrático-legal, tecnicista, estratégica e competitiva. Sua perspectiva é sustentada em três pilares principais, o que a distingue de Albuquerque (1987): história da GRH no Brasil, cultura desta área e desenvolvimento das organizações. No início do século XX, a forma da Gestão de Recursos Humanos em vigor a era do Departamento Pessoal, a qual via o empregado, basicamente, como um fator de produção que deveria ser gerido para

minimizar os custos finais da produção. Tal postura se justifica pela perspectiva do custo como fator diferenciador de competitividade neste período.

Segundo Fischer (1998), a partir de 1920, com as pesquisas de Elton Mayo, inicia-se uma nova fase na história da GRH, em que a GRH passa a ser entendida como Gestão do Comportamento Humano. O foco é desviado dos custos inerentes da mão de obra para o desempenho do trabalhador e as ações gerenciais são amplamente influenciadas pela psicologia humanista. A GRH foi evoluindo ao longo dos anos, porém, foi na década de 1980, em decorrência da preocupação com o longo prazo e da ênfase na monitoração do ambiente externo, que passou a ser vista como Gestão Estratégica. Competia ao gestor de recursos humanos alinhar suas estratégias com as corporativas, visando à satisfação dos interesses dos *stakeholders*. Fortaleceu-se o foco no negócio da organização e despontou a visão de competitividade e de participação dos empregados na obtenção e consolidação de vantagens competitivas. Inserida neste contexto, a GRH passou a ser vista como vantagem competitiva, pois as pessoas passaram a serem percebidas como recurso estratégico para atingir essa vantagem. Esta ainda é a visão mais condizente com os dias atuais.

Barbosa (2005) também trata da evolução da Gestão de Recursos Humanos ao longo do tempo, classificando-a de forma diferente de Fischer (1998) e Albuquerque (1987). O foco do autor é na evolução da GRH com base na evolução de suas políticas e práticas, a partir de três perspectivas de análise: tradicional, intermediária e moderna.

a) Perspectiva tradicional relaciona-se com as práticas corriqueiras da GRH. Caracteriza-se pela incorporação e desenvolvimento de políticas e práticas baseadas em instrumentos e processos funcionais, tais como: Recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e cargos e salários, motivação e qualidade de vida no trabalho, como mostra Barbosa (2005). Caracteriza-se também, fundamentalmente, por ser instrumental e pelo seu interesse no comportamento dos indivíduos nas organizações. Destaca essencialmente o papel técnico da GRH e sua contribuição se concentra nas funções operacionais que envolvem as atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar as funções de procura, desenvolvimento, compensação, treinamento, avaliação e utilização de pessoal.

b) Perspectiva intermediária refere-se ao avanço nos estudos da visão tradicional. Ainda segundo o autor citado, caracteriza-se pelo desenvolvimento de novas políticas e práticas, bem como por uma menor desarticulação destas. Essa evolução decorreu da necessidade imposta às organizações que impactou a área de GRH.

c) Perspectiva moderna envolve esforços acadêmicos e profissionais em GRH para corresponder ao contexto atual. Destina-se, prioritariamente, ao alinhamento das políticas e processos da área com as estratégias empresariais, a partir de um ponto de vista objetivo de geração de valor.

A síntese dessa evolução e das políticas de RH pode ser vista no Quadro 2.

Quadro 2 - Políticas e práticas de RH nas perspectivas evolutivas

Evolução das Políticas e práticas no percurso temporal da GRH		
Tradicional	Intermediária	Moderna
Liderança	Comprometimento	Gestão do conhecimento
Motivação	Remuneração variável	Aprendizagem
Qualidade de vida	Participação nos lucros	Competências
Estresse	Novos formatos de carreira	Capital humano
Cargos e salários	Psicopatologia do trabalho	Capital intelectual
Desempenho	Cultura de empresa	Subjetividade no trabalho
Treinamento	Gerência de empresa	
Desenvolvimento		
Recrutamento e seleção		
Carreiras		
Rotinas de pessoal		
Relações de trabalho		
Negociação coletiva		
Poder		
Conflitos		
Relações sindicais		

Fonte: Adaptado de Barbosa (2005, p. 125)

A divisão do autor não significa que práticas foram sendo descartadas, mas sim que novas formulações e possibilidades foram surgindo. As políticas e práticas tradicionais ainda estão presentes nas organizações; apenas evoluíram e continuando evoluindo para sempre se adequar ao contexto. O que se vê hoje é a utilização do tradicional ao propósito contemporâneo inicialmente apresentado por Albuquerque (1987) e Fischer (1998), de que a Gestão de Recursos Humanos faz parte do todo da organização e deve estar alinhada a seus objetivos estratégicos.

2.4. Gestão de Recursos Humanos nos dias atuais

A Gestão de Recursos Humanos vem passando por grandes transformações desde o início dos anos de 1990 até os dias de hoje, em função da necessidade das empresas de incrementar sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. A atual Gestão de Recursos Humanos envolve um processo decisório mais amplo, com visão de futuro e orientado para as variações do ambiente externo. Tendo em vista a integração com os objetivos organizacionais e com as políticas que embasam os diversos processos que o compõem, a GRH deve assessorar, como mostra Albuquerque (1987), as demais áreas da organização e atuar estrategicamente para a consecução dos objetivos empresariais.

O papel estratégico a ser desempenhado passa a ser o de repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas. Essa faceta trata as pessoas que fazem parte da organização como criadoras de valor, e não apenas como custos, pois elas possuem capacidade de gerar bens e serviços, que podem diferenciar competitivamente as organizações (FISCHER, 1998).

A GRH dos dias atuais deve ser vista como uma parceira da organização, de forma alinhada com suas estratégias, planejamentos e objetivos. Não pode e nem deve mais ser vista como um departamento separado, mas sim, como parte fundamental do todo. Como aponta Kamoche (2000), as empresas que praticam essa gestão devem prever em suas práticas e

crenças noções de integração, compromisso, flexibilidade e qualidade, sempre voltadas para as suas pessoas.

As pessoas que compõem uma organização, com suas capacidades e competências, podem e devem ser vistas como agregadoras de valor e como parte essencial do empreendimento. Uma gestão estratégica de recursos humanos pode ajudar as organizações a se diferenciarem competitivamente, mas há de se levar em conta que este não é o único fator em questão, já que as empresas são sistemas complexos, em que fatores financeiros, de mercado e de gestão geral, por exemplo, também influem na competitividade.

Ulrich (1998) traz ponderações condizentes ao cenário atual sobre a importância dos trabalhadores para a atividade da organização. Pondera que na maioria dos setores, é possível comprar no mercado internacional máquinas e equipamentos comparáveis aos das principais empresas globais. O acesso a itens de ativo fixo não mais representa o fator diferenciador atualmente. A distinção resulta da capacidade de usar esses recursos com eficácia. A empresa que perder todos os seus equipamentos mas preservar as habilidades, competências e conhecimentos da força de trabalho poderá retornar aos negócios com razoável rapidez, segundo o autor. Já a empresa que perder sua força de trabalho mas mantiver seus equipamentos, terá maiores dificuldades em se recuperar. Assim, a implementação da gestão estratégica de RH requer, portanto, altos investimentos em pessoas, o que demanda análises mais cuidadosas de avaliação de custos/investimentos e retornos.

Para que os investimentos em pessoas pudessem ser mais valorizados, surgiu a preocupação em medir a contribuição factível das pessoas para os resultados da organização. Seguindo essa abordagem, Fitz-enz (1995) propôs diversos tipos de indicadores para mensurar os recursos humanos. As primeiras medidas propostas pelo autor foram consideradas *benchmarks* de medição do capital humano na década de 80. Para cada atividade de RH – recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e benefícios, o autor sugere indicadores detalhados que irão mostrar os custos envolvidos e os prováveis benefícios que poderão ser auferidos. As medições, no entanto, diziam respeito a cada atividade separadamente. A lógica do processo era encontrar os números que descrevessem os custos por unidade de

serviço, o tempo do ciclo dos vários processos, a quantidade ou volume de trabalho dada uma quantidade de recursos, a qualidade do resultado e o nível de satisfação dos clientes. Ainda de acordo com o autor, pode-se encontrar o valor potencial e atual de quase tudo o que se faz. No entanto, ainda nos dias atuais não existe um modelo concreto de mensuração do capital humano e os estudos da área ainda são inconclusivos.

No intuito de criar um modelo de RH condizente à função de parceiro estratégico e que possa acompanhar e medir o real valor das pessoas surgiu a consultoria interna de recursos humanos. Segundo Orlickas (2001), a implantação do processo de consultoria interna de RH possui como principal objetivo descentralizar as informações da organização, facilitando a tramitação da comunicação e oferecendo ao seu cliente interno melhor atendimento, aproximando-se dele e conhecendo as suas reais necessidades, o que reduz o ciclo de tempo do serviço prestado.

Outro objetivo importante da consultoria interna de recursos humanos, ainda segundo a autora, é antecipar as tendências de RH e ter sua atuação alinhada à estratégia e aos objetivos da organização. Este modelo pode detectar os interesses e as necessidades do cliente interno empregando de maneira eficiente as informações recebidas para desenvolver estratégias globais, aprimorando os produtos oferecidos aos recursos humanos e possibilitando a mensuração mais ativa. Talvez por isso, este seja um dos modelos mais relevantes ao cenário atual.

2.5. Políticas e práticas de recursos humanos

As práticas de RH resultaram da difusão e do desenvolvimento do fator humano nas organizações. Surgiram devido a diversos fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX, tais como: forte desenvolvimento econômico e tecnológico, experiência e doutrina humanistas do fim do século XIX até 1930, acirramentos das relações de trabalho e reformismo que surge para apaziguá-las e grande evolução das ciências comportamentais (TONELLI, LACOMBE e CALDAS, 2006).

As práticas vêm evoluindo com o passar do tempo, adequando-se cada vez mais ao contexto e à época em que estão inseridas. Analisando-se a questão superficialmente, poder-se-ia entender que práticas ou políticas de recursos humanos são as formas utilizadas pela GRH para organizar, sistematizar e descrever suas maneiras de atuação dentro e com a organização em busca de seus objetivos.

Pagès *et al.* (1987) apontam que as práticas de GRH não são apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização. São também o fundamento de uma produção ideológica. Não é possível dissociar os procedimentos, os dispositivos e o discurso desses dispositivos da maneira como estes são vividos pelos indivíduos. Os dispositivos operacionais e a ideologia estão intrinsecamente ligados, na medida em que têm como função fazer interiorizar certas condutas e, ao mesmo tempo, os princípios que os legitimam.

A organização é um conjunto dinâmico de respostas a contradições. “É um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre os trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social, do outro” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 31).

As políticas de recursos humanos e a organização do processo de trabalho não devem ser compreendidas somente como um amontoado de técnicas utilizadas e isentas de ideologia e apolíticas visando exclusivamente à produtividade dos processos de trabalho. Ensina Fischer (1987, p.33): “Não existem políticas de administração de Recursos Humanos isentas da percepção de – e da opção por – sistemas definidos de relações sociais. Elas produzem, reproduzem e redefinem, para o contexto específico das organizações, as condições características do sistema social em que se inserem”. É possível perceber, então, que as políticas e práticas de RH são parte essencial da organização.

Como as políticas e as práticas estão sempre inseridas no contexto da nação na época de que fazem parte, pelas consequências das transformações que o cenário organizacional brasileiro e a GRH vem passando desde os anos de 1990, elas passaram a ser vistas como criadoras de

capacidades organizacionais que geram competitividade. Ao considerar que o contexto atual é de intensa competitividade entre as organizações, observam-se demandas de políticas e práticas para gerir pessoas que agreguem vantagem competitiva.

A perspectiva de que a gestão de recursos humanos deve atuar como um parceiro estratégico da organização requer políticas e práticas cada vez mais alinhadas ao negócio. Marras (2000) afirma que a gestão de RH ideal é a que privilegia como objetivo fundamental, através de suas práticas, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem. Assim, ainda segundo o autor, a GRH da atualidade, tem como objetivo participar e assessorar na formação das macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização.

Fischer e Albuquerque (2001) apontam em seu estudo as principais tendências em relação às práticas de RH do futuro: migrar as funções de Gestão de Recursos Humanos para a unidade de negócio; descentralizar as decisões relacionadas à gestão de pessoal e direcioná-las para a empresa como um todo; e fornecer novos processos em Gestão de Recursos Humanos para os clientes internos. Apesar de o estudo datar de 2001, estas tendências continuam coerentes ao cenário atual, e é com base neste foco que as políticas e práticas devem se pautar, segundo os autores.

A seguir, desenvolvem-se os conceitos básicos e as principais políticas e práticas para complementar a fundamentação teórica deste estudo. Para cada um dos conceitos foi realizada pesquisa de autores precursores ou especialistas em cada tema. Não serão apresentadas todas as políticas e práticas existentes em gestão de recursos humanos, mas sim, todas as que o modelo *P-CMM* trata. Inicialmente são tratadas as práticas mais tradicionais, como apontado por Barbosa (2005), relacionadas aos principais subsistemas de recursos, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e educação, administração de cargos e salários, administração e desenvolvimento de carreiras e avaliação de desempenho e *feedback*. Em seguida, são apresentadas práticas relacionadas à gestão do comportamento organizacional, tais como: gestão de conflitos, gestão da comunicação

interna e gestão participativa. Por fim, são tratadas as práticas mais contemporâneas, que representam as últimas tendências da área, que são: qualidade de vida no trabalho, gestão por competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento organizacional.

2.5.1. Recrutamento e seleção

Ao referenciar o processo de recrutamento e seleção, imediatamente pode-se pensar na busca de mão de obra para a empresa, a partir de diferentes formas. No entanto, este é apenas o começo dos caminhos fundamentais para a contratação de pessoal, especialmente quando se preconiza uma postura organizacional de valorização de pessoas.

O *Recrutamento* é um termo comumente aplicado à identificação de boas fontes de candidatos necessários à organização, de modo a sempre ter um número adequado de propostas de trabalho para preenchimento de vagas. Consiste no processo de procurar pessoas para preencher as requisições elaboradas pelas diversas divisões ou departamentos. Na definição de Lodi (1992), recrutamento é um processo de procurar funcionários. É ele, então, o responsável por encontrar pessoas que tenham o perfil desejado da organização e do cargo.

Os tipos de recrutamento se resumem a dois: a) Interno – privilegiam-se os próprios empregados da empresa. Gil (2001, p. 93) ressalta que “este é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar”. Constitui-se, portanto, em um procedimento bastante econômico, servindo também para promover o próprio empregado. O autor observa que uma de suas desvantagens está no fato de criar dificuldades com os empregados por “recusá-los” e no fato de um departamento manifestar desagrado quando vê seu empregado ser cooptado por outros. Outras desvantagens, ainda segundo Gil (2001), são: exigência de maior potencial de desenvolvimento e motivação dos novos empregados, geração de conflitos de interesse e manutenção dos padrões da cultura da organização, se for utilizado como único parâmetro de recrutamento.

b) Externo – Gil (2001) explica que se trata da captação de potenciais empregados no mercado de trabalho. Pontua que, se, de um lado o traz vantagens, como a renovação e o enriquecimento da cultura organizacional, em consequência de novas experiências e vivências e do aumento do capital intelectual, de outro, afeta negativamente a motivação e gera maiores custos operacionais e dispêndio de tempo.

Limongi-França (2007) acrescenta que o recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho. Pontua que em períodos de recessão, de crise econômica e poucos investimentos o mercado recebe maior oferta de pessoas do que cargos. Já em períodos de desenvolvimento e crescimento econômico, a disputa pelos candidatos torna-se mais acirrada. Podem ser feitos recrutamento interno ou externo, e cada um tem vantagens e desvantagens.

Enquanto o recrutamento de pessoas é uma atividade de atração de candidatos, divulgação e de comunicação de vagas, constituindo-se, portanto, em uma atividade tipicamente positiva e convidativa, a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, revelando-se, portanto, restritiva e abstrativa. Assim, da mesma forma que o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo, o da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Santos (1973) define seleção como um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional. Consiste, em suma, na escolha de candidatos com maior afinidade com as expectativas e potencialidades da organização. A seleção é conduzida por meio de técnicas variadas. Entre as mais comuns estão a entrevista, a dinâmica de grupo e os testes psicológicos e de aptidão (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

As práticas de recrutamento e seleção devem estar pautadas na noção de que as pessoas constituem importante valor nas empresas, devendo ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, uma vez que as falhas neste processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente, as quais envolvem a também a sobrevivência do negócio.

2.5.2. Treinamento, desenvolvimento e educação

As organizações têm cada vez mais ciência de que seu sucesso pode ser influenciado pela qualificação de seus colaboradores. Por isso, precisam atribuir grande relevância ao desenvolvimento de competências humanas e profissionais. As práticas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), apesar de terem definições distintas, como será apresentado a seguir, aparecem juntas como uma solução completa para a capacitação de profissionais.

Segundo Vargas (1996), treinamento e desenvolvimento são aquisições sistemáticas de conhecimentos capazes de provocar, no curto ou no longo prazo, mudanças na maneira de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades. Quem participa dessas ações deve agregar todo o conhecimento adquirido, de forma a mudar seu comportamento e aperfeiçoar a execução de suas atividades para o alcance dos objetivos organizacionais, assim como os objetivos individuais.

Treinamento e o desenvolvimento são formas de desenvolver pessoas, mas apresentam diferenças cruciais em sua estrutura, forma e objetivos. Abbad e Vargas (2006) postulam que as ações de treinamento visam produzir melhorias no desempenho das pessoas, enquanto as ações de desenvolvimento são mais abrangentes, compreendendo aspectos que vão além do desempenho no trabalho e estão relacionadas ao crescimento dos treinandos. Mais especificamente, ainda de acordo com os autores, o conceito de treinamento está relacionado a eventos educacionais de curta e de média duração, compostos por subsistemas de avaliação

de necessidades, planejamento instrucional e avaliação, que visam melhoria do desempenho funcional, por meio da criação de situações que facilitem a aquisição, a retenção e a transferência de aprendizagem para o trabalho. Já o conceito de desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização e que apoiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico.

Estes conceitos representam a noção mais contemporânea do que seriam essas práticas. No entanto, o conceito de *treinamento*, especialmente, é antigo e evoluiu com o passar dos anos. Del Maestro Filho (2004) construiu um quadro explicativo sobre essa evolução, que pode ser visto a seguir.

Quadro 3 – Evolução do conceito de treinamento

(continua)

AUTOR	ANO	CONCEITO
CAMPBELL	1971	Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho, preparando-o para o exercício de determinado cargo.
HINRICHS	1976	Treinamento é qualquer procedimento de iniciativa organizacional que têm o objetivo de ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.
OATLEY in HAMBLIN	1977	Treinamento é qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de uma tarefa.
HESSELING in HAMBLIN	1978	Treinamento é uma sequência de experiências ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo declarado.
HAMBLIN	1978	Treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino no desempenho de um cargo atual ou futuro.
FERREIRA	1979	Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa.
WEXLEY	1984	Treinamento é um esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho.
NADLER	1984	Treinamento visa apenas melhorar o desempenho do empregado no cargo que ocupa
TOLEDO	1986	Treinamento na Empresa é ação de formação e capacitação de mão de obra, desenvolvida pela própria organização, com vistas em suprir suas necessidades.

(continuação)

BORGES ANDRADE	1986	Treinamento é uma tecnologia que envolve um conjunto de princípios e prescrições formado por partes coordenadas entre si, que funciona como uma estrutura organizada.
MACIAN	1987	Treinamento é, assim, uma forma de educação. Sua característica essencial consiste em educar para o trabalho.
GOLDSTEIN	1991	Treinamento consiste na aquisição sistemática de atitudes, conhecimentos e habilidades que resultam em melhoria do desempenho do trabalho.
LEITE	1994	Treinamento é parente próximo do embrutecimento, do adestramento. O desenvolvimento aparece como instrumento privilegiado de ação da administração de Recursos Humanos, em razão da possibilidade que encerra de efetivo exercício dos valores mais elevados do homem, e isso, como é evidente, sem prejuízo, muito ao contrário, dos interesses de produção <i>stricto sensu</i> das empresas.
CERTO, SAMUEL	1994	Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais
BARRETO	1995	Treinamento representa uma ferramenta para a qualidade na medida em que se torna um mecanismo importante para a preparação de profissionais qualificados.
IVANCEVICH, JOHN	1995	Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais.
DeCENZO, DAVID	1996	Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora a sua capacidade de desempenhar um cargo.
DESSLER, GARY	1997	Treinamento é processo de ensinar, aos novos empregados, as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos.
EBOLI	2002	Treinamento faz parte de um sistema de educação estratégica (corporativa), cujos princípios possibilitam a criação de um sistema de aprendizagem contínua.

Fonte: Del Maestro Filho (2004, p.58)

Como pode ser visto pelo Quadro 3, o conceito de treinamento é antigo e assim também o é o de desenvolvimento. No entanto, nas últimas décadas, o que era uma dupla virou uma tríade, com a introdução da noção de educação. Segundo Abbad e Vargas (2006), educação tem a ver com os programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e de longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínuas dos funcionários. Incluem-se nessa gama: cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação e cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização) e *stricto sensu* (mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado).

Para melhor compreensão da relação destes três elementos, Eboli (2004) explica que no treinamento o aspecto principal a ser trabalhado é o conhecimento, o “saber fazer”; em um

programa de desenvolvimento é a incorporação de habilidades, “o poder fazer”, e nos programas de Educação é a postura e a atitude, “o querer fazer”. Tal concepção se vale dos três pilares que compõem o conceito de competência, que é justamente o que se pretende desenvolver com os programas de TD&E: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

2.5.3. Administração de Cargos e Salários

Definem Picarelli Filho e Wood Jr. (1999, p. 57): “A remuneração funcional, ou remuneração por cargo, é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus funcionários por seu trabalho”. Para os autores, este sistema ainda representa a “âncora”, ou seja, a maior parcela do *mix* total de remuneração. Colocam, ainda, que a descrição dos cargos é a base de todo o sistema de Administração de Cargos e Salários (ACS).

Segundo Paschoal (1998), a ACS, que teve seu início em empresas estatais e órgãos governamentais, nos anos de 1940, tem evidente importância para a organização, pois compreende a questão salarial e a custos e influencia a motivação e produtividade do pessoal. Seu maior objetivo é auxiliar a organização a remunerar o pessoal de forma adequada, com justiça interna e competitividade no mercado externo.

Esclarece Nascimento (2001, p. 6):

A função da Administração de Cargos e Salários é a de implantar um sistema de remuneração que mantenha adequada a relação vertical entre salários, ajustando esse sistema ou plano à realidade de mercado e estabelecendo um correto regime de estímulos ao aumento da eficiência e produtividade do trabalhador. Pode-se afirmar que as finalidades da Administração de Cargos e Salários são: ordenar os salários dos trabalhadores de acordo com a maior ou menor habilidade e responsabilidade que o cargo exige de seu ocupante, atendendo ao preceito de igualdade salarial para trabalho igual; adequar os salários da empresa aos salários praticados no mercado, visando não perder seus funcionários para as empresas concorrentes; e utilizar os estímulos salariais objetivando aumentar a eficiência do trabalhador, melhorando a produtividade do trabalho como condição primordial ao crescimento e sobrevivência da empresa.

A ACS está pautada na interligação entre o valor atribuído a determinado cargo, representado na forma de um salário condizente a ele. Como aponta Paschoal (1998), para administrar de forma eficaz os cargos e salários, garantindo a equidade interna e a coerência externa dentro de suas possibilidades econômicas, a empresa precisa contar com um conjunto de procedimentos, instrumentos e políticas que formam o Plano de Cargos e Salários. “O preparo dos planos e programas exige conhecimento das deficiências e dificuldades atuais, dos pontos de vista da administração e dos métodos que proverão resultados satisfatórios, em termos de custo e qualidade” (ZIMPECK, 1990, p. 24).

A ACS tem a vantagem de prover uma estrutura de cargos suficiente para atender a demanda, reduzindo custos de pessoal. Com isso, gera melhor retorno, oriundo da aplicação fornecida ao dinheiro não gasto ou economizado com salários. O salário adequado ao cargo e às responsabilidades inerentes a ele ajuda a motivar e fidelizar o trabalhador. Porém, não é somente a remuneração direta (salário), mas também os benefícios agregados que compõem a remuneração total (remuneração indireta) que geram estímulos para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa, além da motivação e retenção de funcionários (ZIMPECK, 1990).

Nos dias atuais, o conceito de remuneração tradicional, como apresentado anteriormente, tem ficado cada vez mais ultrapassado. Picarelli Filho e Wood Jr. (1999) apontam que os sistemas tradicionais de remuneração têm grandes limitações, como: inflexibilidade, falsa objetividade, metodologia desatualizada, conservadorismo e anacronismo, não sendo mais satisfatórios e adequados para muitas organizações modernas, que buscam conhecimento, aprendizagem e pessoas realizadas e motivadas. Por serem conservadores, inflexíveis e não privilegiarem o indivíduo, estes sistemas de remuneração acabaram se tornando entraves às mudanças, criando barreiras e impedindo avanços na transformação da organização do trabalho.

Nesse sentido, os autores citados propõem um sistema de remuneração mais alinhado aos objetivos estratégicos da organização, que pode ser chamado de “remuneração por competências ou habilidades”. Este é um sistema que recompensa fundamentalmente

avanços no setor cognitivo dos trabalhadores, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades ou blocos de habilidades previamente fixadas. Apresenta uma série de vantagens para as empresas que o adotarem: o foco na função é substituído pelo foco na pessoa, trazendo ganhos para o desenvolvimento individual e da organização; a função de RH assume papel muito mais estratégico, procurando integrar os programas de capacitação às necessidades da organização; e a implementação deste sistema de remuneração representa acréscimo da flexibilidade e da adaptabilidade da empresa.

2.5.4. Administração e desenvolvimento de carreiras

Um sistema de administração de carreiras, segundo Dutra (2004), deve basear-se em princípios que representem os compromissos acertados entre a empresa e as pessoas, em estrutura (ou seja, opções de carreira) e instrumentos de gestão (mecanismos que irão possibilitar aos indivíduos maiores e crescentes níveis de abstração e complexidade de tarefas e funções). Administrar carreiras, de acordo com Bastos Filho (2005), contribui para: adequar os projetos de desenvolvimento das pessoas ao projeto de desenvolvimento da empresa; estimular e dar suporte para que as pessoas planejem seu futuro profissional; identificar e trabalhar pontos fortes e fracos dos funcionários; explorar os pontos fortes das pessoas, independentemente de suas preferências profissionais; melhorar a comunicação entre empresa e funcionários; oferecer maior transparência na negociação de expectativas entre empresa e funcionários; e direcionar e integrar as práticas de recursos humanos.

Dutra (2004) indica cinco pontos essenciais para a administração de carreiras bem sucedida: gestão compartilhada da carreira entre o indivíduo e a organização, visando maior comprometimento; ascensão desvinculada da estrutura hierárquica, considerando novos cargos e enxugamento das organizações; transparência nos critérios, deixando claro todas as expectativas de ascensão profissional; participação na construção dos critérios de ascensão; e estruturas de carreiras paralelas, para otimizar contribuições individuais. À gestão de carreiras cabe compatibilizar os objetivos individuais do profissional com os objetivos organizacionais, por meio do planejamento e da educação contínua. Cabe ao profissional,

diante do grau de instabilidade do cenário organizacional, promover a autogestão de sua carreira buscando o planejamento e o desenvolvimento de ações no sentido de adequar e manter a sua qualidade e competitividade para o mercado de trabalho.

Dutra (2004) aponta três tipos básicos de estrutura da carreira na organização: a) Estrutura em linha – ordena diversas posições em uma única direção, de forma hierarquizada e sem alternativas. Cada estágio da carreira corresponde a um conjunto específico de responsabilidades e atribuições ou a um grupo de atributos pessoais. Os requisitos de acesso também são definidos pelo desenho da carreira. As estruturas podem ser mais ou menos flexíveis, dependendo de como são definidos os critérios de acesso. No entanto, em geral, esse desenho de carreira é marcado por um sistema mais inflexível. b) Estruturas em rede – apresentam várias alternativas para cada posição da empresa, permitindo ao profissional optar pela trajetória que mais lhe agrada, conforme os critérios de acesso estabelecidos.

c) Estruturas paralelas – esta proposta, cada vez mais presente nas organizações modernas, cria alternativas de carreira não necessariamente relacionadas à estrutura organizacional. A carreira paralela é uma sequência de posições que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa, que garante qualquer uma das direções escolhidas (DUTRA, 2004).

Quando a estrutura de carreira não atende às necessidades dos diferentes grupos ocupacionais da empresa (técnico, administrativo e gerencial), especialmente em empresas de base tecnológica, pode-se incorrer no risco de perda de capacidade técnica e gerencial nas áreas de Pesquisa e de Desenvolvimento. Isso é comum quando os profissionais técnicos vislumbram posições gerenciais como a única forma de ascensão na carreira, o que os leva a não investirem no seu desenvolvimento técnico.

O sistema de carreiras paralelas fixa parâmetros para o desenvolvimento dos profissionais técnicos (bem como para os demais profissionais) e estabelece canais de negociação de

expectativas entre as pessoas e a empresa. Isso incentiva a manutenção do profissional técnico na carreira técnica e evita que ocupe posições gerenciais mesmo quando não têm aptidão e capacitação para executar tais funções. Dentre as formas de carreira paralela destaca-se a carreira em Y, cujas principais características são: os eixos técnico e gerencial apresentam uma base comum, conferindo maior flexibilidade na alocação das pessoas nos dois eixos e a base tem característica técnica, o que permite que o profissional técnico possa optar pela carreira técnica ou pela gerencial. O formato em Y confere legitimidade àqueles que ocupam posições gerenciais, o que facilita o diálogo e sua aceitação como gerentes perante aqueles que optaram pelo eixo técnico da carreira (DUTRA, 2004).

O sistema de carreiras paralelas permite à empresa incentivar tanto o aperfeiçoamento técnico como o gerencial, dependendo das vocações e aspirações individuais. Sendo o momento atual marcado pela flexibilidade das relações de trabalho e pelo valor das competências, do conhecimento e da gestão de RH alinhada às estratégias do negócio, este desenho de carreira torna-se algo cada vez mais natural, plausível e coerente à contemporaneidade.

2.5.5. Avaliação de desempenho e *feedback*

Para Bergamini (1988), a palavra *desempenho* significa “ação”, “atuação”, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não se está lhe atribuindo uma qualificação que pode ser resumida em desempenho eficiência, ou desempenho eficaz, ou ambos. A literatura brasileira sobre avaliação de desempenho surge no início da década de 1970, quando o interesse pelo tema parecia inerente às organizações (BERGAMINI, 1988). Assim, conceitos e métodos para a avaliação da *performance* dos funcionários foram surgindo. Alguns deles serão apresentados a seguir.

Por algum tempo, especialmente na época do surgimento do termo, a avaliação de desempenho era vista como uma forma (negativa) de o sistema capitalista controlar o desempenho do trabalhador. Esse conceito evoluiu, como mostra Bergamini (1988, p. 35)

quando diz que “a avaliação de desempenho não se trata de um ajuste de contas ou de uma lista negra de defeitos, mas de um levantamento de informações a que vem beneficiarem todos dentro da empresa”. Isso pode ser visto na concepção de Pontes (2008), que afirma que a avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer um acordo com os funcionários, de forma contínua, em conformidade com os resultados esperados pela organização. Serve, então, para acompanhar os desafios, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar o desempenho. Este autor acrescenta que sem a avaliação de desempenho a organização não realiza seu planejamento ou suas estratégias.

Os critérios mais comuns a serem analisados nos processos de avaliação de desempenho são: os resultados de tarefas individuais, os comportamentos e os traços individuais. Algumas empresas utilizam forma própria de avaliar o desempenho dos seus empregados, criando seus próprios questionários ou baseando-se em algo já existente. Assim, existem vários métodos de avaliação de desempenho e cada um deles apresenta vantagens e desvantagens em sua utilização. Alguns dos métodos mais tradicionais são: Comparação binária, que faz uma comparação literal entre os indivíduos; Escalas gráficas, que faz uma avaliação em graus por meio de diversos fatores pré-estabelecidos; Escolha forçada, em que se tem que escolher entre uma ou mais afirmações que classifiquem o indivíduo; Incidentes críticos, que foca apenas nos acontecimentos negativos para avaliação; e Pesquisa de campo, que envolve uma interação maior com o campo, ou seja, os funcionários da empresa, por meio de entrevistas e outros procedimentos, para que estes possam ser mais bem conhecidos em toda sua complexidade e subjetividade (PONTES, 2008).

Os métodos descritos anteriormente, considerados tradicionais, possuem uma característica comum que é olhar quase que exclusivamente para o cargo e tarefas que o funcionário desempenha, desconsiderando as competências pessoais e focando, sobretudo, no resultado de trabalho passado. Tendências atuais apontam para a necessidade de alterar os parâmetros das avaliações, em que o mais importante a ser considerado é entender que a apreciação de um fato sempre sofre influência dos valores e crença de quem julga. A base da avaliação tal como vinha sendo praticada está em conceitos mecanicistas em que o dogma central é a insistente busca do padrão e da objetividade, percebidos pelos dirigentes como indispensáveis para exercer o controle sobre os resultados empresariais (SOUZA, 2002).

Existem formas mais contemporâneas de realizar avaliação de desempenho. Uma delas é a Avaliação por Competências, que ultrapassa o mapeamento de competências para utilizá-lo em prol do desenvolvimento dos funcionários na organização. Outro método moderno é a Avaliação 360° (também conhecida como *Feedback 360°*), feita de modo circular por todos os que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Participam da avaliação o superior, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos e até os fornecedores. Este método é considerado um dos mais completos e abrangentes (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Um dos métodos de avaliação de desempenho mais adotado na contemporaneidade é a Avaliação por resultados. Baseia-se nas comprovações constantes entre os resultados já fixados para cada colaborador e os resultados efetivamente alcançados. Permite retirar conclusões acerca dos resultados, possibilitando a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos do funcionário (PONTES, 2008).

Os métodos mais contemporâneos de avaliação de desempenho, além de se mostrarem mais abrangentes e atuais que os tradicionais, reforçam a importância de se apresentar um *feedback* sistemático e pontual para o funcionário sobre seu desenvolvimento na organização. Minicucci (2001, p. 129) aponta que “*feedback* é uma palavra inglesa, traduzida por realimentação, que significa verificar o próprio desempenho e corrigi-lo, se for necessário”.

Nos processos organizacionais, o *feedback* é considerado um processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento, auxiliando no aprimoramento da *performance* individual, para ser utilizado de forma estruturada e oportuna, viabilizando o processo de mudança e auxiliando o indivíduo na aquisição de comportamentos mais assertivos dentro da organização. Por isso, é fundamental que aconteça após os resultados da avaliação de desempenho, para que um plano de ação seja elaborado e as mudanças necessárias ocorram.

2.5.6. Gestão de conflitos

O conflito é, frequentemente, uma realidade organizacional de difícil administração. Para encontrar formas de gerenciar e controlar esse fenômeno, é necessário entender sua origem, as formas de manifestação e até as características que podem ser proveitosas para a empresa na ocorrência de conflitos. Likert e Likert (1980, p. 08) propõem que “o conflito é visto como a luta ativa de cada um por um resultado desejável para si, o qual, quando alcançado, impede aos outros de conseguirem o resultado favorável a eles, produzindo, com isto, hostilidade”.

Rondeau (1996) ensina que existe um conflito em uma organização quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) percebe a outra como um obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nela um sentimento de frustração, que poderá levá-la, posteriormente, a reagir em face da outra parte. Nas definições propostas, pode-se ver que o conflito sempre traz consigo a necessidade de que seja percebido pelas partes, com a existência da oposição ou incompatibilidade entre elas, determinando alguma forma de interação, para que, a partir deste conjunto, ele possa de fato existir.

Com o intuito de mostrar à organização o lado favorável dos conflitos, Baron (1986) cita alguns pontos positivos, como: mais cuidadosa consideração de novas ideias; maior atenção aos problemas-chave; aumento da probabilidade de inovação; e melhor acompanhamento do desempenho. Com isso, o autor traz para o debate uma forma de oposição a pontos negativos do conflito, como: bloqueios na comunicação; aumento de estereótipos negativos; coordenação reduzida; mudança para uma liderança autocrática; e menor capacidade de perceber o outro.

Se o conflito também pode trazer benefícios para a organização, é essencial diferenciar quando este fenômeno é positivo ou negativo. Para fazer essa diferenciação, Moscovici (2009) observa que o conflito não é, por si só, patológico nem destrutivo. Assim, o caminho tomado dependerá de fatores como: sua intensidade, seu estágio de evolução, e o contexto e

a forma como é tratado. Observa, ainda, que quando construtivo e bem gerenciado o conflito pode prevenir a estagnação decorrente do equilíbrio constante da concordância, estimular o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, descobrir problemas e demandar sua resolução, funcionando como a raiz de mudanças pessoais, grupais e sociais.

Observando que os conflitos organizacionais são determinados pelos fatores contextuais do ambiente no qual a empresa está inserida, pela tecnologia de que dispõe, pelas estratégias e metas propostas e pela estrutura organizacional, Daft (2003) propõe que os conflitos decorrem de quatro fontes principais.

a) Incompatibilidade de metas – as metas de cada departamento refletem os objetivos específicos que seus membros estão tentando alcançar. Assim, a realização das metas de um departamento frequentemente interfere nas metas de outro departamento.

b) Diferenciação – os departamentos ou as divisões de uma organização, muitas vezes, diferem em valores, atitudes e padrões de comportamento, e essa diferenças culturais resultam em conflitos.

c) Interdependência de tarefas – refere-se à dependência de uma unidade em relação a outra em termos de materiais, recursos ou informações. Desta forma, segundo o mesmo à medida que aumenta a interdependência, cresce o potencial para o conflito.

d) Recursos limitados – as organizações possuem limitados recursos monetários, instalações físicas, assessoria e pessoal. Assim, os gerentes podem desenvolver estratégias como influenciar requisições de orçamento ou trabalhar nos bastidores para obter o nível desejado de recursos, simbolizando poder e influência dentro das organizações, já que a capacidade de obter recursos aumenta o prestígio.

Gerir conflitos para que esses sejam mais benéficos do que maléficos é uma tarefa não só primordial, mas também estratégica para a empresa. Como aponta Moscovici (2009), não existe uma fórmula correta para lidar com os conflitos. O importante é entender sua natureza, suas variáveis e atuar nisso.

2.5.7. Gestão da comunicação interna

A comunicação é um processo social básico e está presente em todas as sociedades, permeando suas ações, reflexões, estruturas e dimensões. De acordo com Maximiano (2000, p.282): “Comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomada de decisões”. Sendo assim, em um ambiente organizacional, a comunicação é uma das vias indispensáveis para se obter acesso ao outro, constituindo-se em um meio de integrar as partes da organização, fazendo com que as atividades estejam coordenadas de modo que o conjunto consiga cumprir sua finalidade. Como afirma Hampton (1992, p.427): “... sem a informação necessária, as pessoas e os departamentos dentro da empresa funcionam mal, o que na certa leva a uma espécie de ineficiência final para elas e para a empresa como um todo”.

O fluxo da comunicação dentro das empresas depende tanto da tecnologia utilizada como de sua estrutura organizacional, ou seja, da forma que se constroem as relações de poder na organização. Sabe-se que se comunicar de forma eficaz não é tarefa fácil devido à complexidade do ser humano, sua história de vida, seus valores, sua cultura, enfim sua subjetividade. Como mostra Moscovici (2009, p. 20):

Muitas mensagens explícitas encerram outras implícitas, em geral discordantes, que exigem habilidade e intuição para afastar-se do conteúdo semântico aparente e chegar a decifrar o conteúdo latente psicológico, mais profundo. Este desvenda as verdadeiras normas de conduta adotadas, os valores perfilhados, a ideologia real da organização, muitas vezes bastante distinta daquela proclamada nos pronunciamentos oficiais, orais ou escritos.

Nas organizações, a comunicação pode ser tanto fonte de conflitos e desentendimentos quanto uma das soluções mais eficazes para que esses fenômenos sejam evitados ou controlados. Por isso, promover a gestão da comunicação interna é tarefa importante em todos os tipos de empresa (BRUM, 1994).

É importante que todos os funcionários estejam sempre a par de assuntos internos da organização e participem de algumas decisões. Nesse sentido, afirma Bekin (1995):

A linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Todos, do gerente ao servente, precisam de informações [...]. Mas todo esse esforço de informação pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver *feedback*, se a informação não se transformar em diálogo, em troca... (BEKIN, 1995, p. 52).

Para que a comunicação seja eficaz, é necessário saber antecipadamente como será decodificada a mensagem, quais são os meios de comunicação que irão atingir o receptor e qual será sua resposta ao estímulo da comunicação. Nesse contexto, a informação torna-se imprescindível e deve ser usada como estratégia de aproximação do funcionário com a organização (BRUM, 1994).

Le Gall (2008) afirma que uma empresa só cresce quando se comunica com seus clientes e com seu pessoal. As informações trocadas geram dados que orientam suas decisões e sua atividade, determinando a qualidade do funcionamento da empresa e sua regulação. A comunicação deve ser anterior a qualquer política da empresa nesse campo, pois é inerente à vida coletiva.

Explica o autor:

Definir a comunicação interna á, antes de tudo, objetivar que ela se torne ação em vez de depender da boa (ou má) vontade de uns e outros. A comunicação interna é, portanto, dentre todas as comunicações da empresa - publicitária, financeira,

patrocínio, doações, etc -, a que mais contribui para a constituição de uma linguagem comum, ao mesmo tempo que coloca os indivíduos em relação uns com os outros e lhes transmite informações pertinentes para facilitar e estimular suas trocas (LE GALL, 2008, p. 125).

Gerir a comunicação interna faz parte das tarefas fundamentais da empresa. Por isso, entender os processos de transmissão de informações, planejar o que será comunicado e manter os canais de comunicação abertos são práticas essenciais para o desenvolvimento da organização.

2.5.8. Gestão participativa

A gestão participativa compreende um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controle da execução. A prática da gestão participativa pode resultar da iniciativa e de pressões dos trabalhadores, sendo, dessa forma, uma conquista, na medida em que amplia a intervenção na questão do poder, da autoridade e do controle sobre o processo produtivo. De outro lado, pode resultar de estratégias gerenciais na busca de contornar os conflitos e atingir maior desenvolvimento dos trabalhadores, objetivando alcançar ganhos de produtividade (LEITE, 2002).

Segundo Arellano e Albuquerque (1999), a prática da gestão participativa é influenciada pelas mudanças em que as pessoas desempenham o papel fundamental como agente dessas mudanças a partir do momento da sensibilização, comunicação e disseminação da nova missão e dos novos valores e criando uma cultura dentro da comunidade em que todo esse processo será consolidado. A partir do momento em que é chamado para participar da tomada de decisão, o indivíduo deve procurar entender melhor a gestão para poder partir em busca de melhores soluções para os conflitos existentes.

Para a gestão participativa ser eficiente, o processo decisório deve ser totalmente delegado e descentralizado, as informações precisam ser totalmente compartilhadas, sendo que a comunicação deve observar os princípios de clareza, coerência e adequação, e os sistemas de recompensas materiais e salariais devem ser frequentes, com punições raras e definidas pelo grupo. Aumento da confiança dos funcionários nas intenções e objetivos da organização, melhoria das comunicações, desenvolvimento da capacidade dos empregados, resolução de situações problemáticas, maior rendimento e maior satisfação são alguns benefícios advindos da gestão participativa (LEITE, 2002).

A área de Recursos Humanos, segundo Leite (2002), assume grande responsabilidade no desenvolvimento da participação, contribuindo para o desenvolvimento e preparação dos dirigentes e demais funcionários. As principais dificuldades encontradas durante a implantação da gestão participativa são, principalmente, de origem cultural. Ainda segundo Leite (2002), a participação é um exercício infinitamente mais complexo na prática do que aparenta, da mesma maneira que o exercício da democracia é tão mais trabalhoso do que a ditadura. Assim, para conseguir uma gestão participativa eficiente, o importante é ter sempre presente os pontos básicos: aprender a aprender para inovar; criar uma visão compartilhada; e planejar a transição, a análise organizacional, a colaboração ambiental e a potencialização de si e de outros, para que a gestão seja uma soma de esforços individuais e grupais, em busca do aperfeiçoamento permanente da organização e de sua força de trabalho.

2.5.9. Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida no trabalho (QVT), segundo Fleury e Fleury (1997), está ganhando espaço nas organizações a partir da atual reestruturação do trabalho, uma vez que solicita, cada vez mais, que o trabalhador se identifique com a organização e trabalhe em equipe.

Várias definições formuladas por diferentes teóricos vêm sendo associadas ao conceito de QVT ao longo dos últimos anos. Walton (1975) foi um dos pesquisadores pioneiros na sistematização dos critérios e conceitos de QVT. O modelo teórico proposto pelo autor

analisa a qualidade de vida no trabalho a partir de oito categorias conceituais: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar capacidades humanas, oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego, integração social e constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo e relevância social do trabalho.

Hackman e Oldham (1975) também foram pesquisadores pioneiros nos critérios fundamentais para a qualidade de vida no trabalho. Seu modelo criado propõe que resultados positivos pessoais e do trabalho (como alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade, e baixo *turnover* e absentéismo) são obtidos quando três estados psicológicos críticos (percepção da significância do trabalho, percepção da responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos reais resultados do trabalho) estão presentes para um certo trabalhador.

A partir desses critérios e pesquisas, o conceito de qualidade de vida no trabalho foi se definindo, e surgiram novas concepções. Entre os pesquisadores brasileiros, destaca-se Fernandes (1996), que define QVT como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam os climas organizacionais, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. O conceito, para a autora, engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas calcadas na ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa.

Outra pesquisadora brasileira, Limongi-França (2004), traz uma abordagem de qualidade de vida no trabalho que engloba os três aspectos que considera fundamentais no ser humano: biológico, psicológico e social.

Nas palavras da autora:

Toda pessoa é um complexo biopsicossocial, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Estas respostas apresentam variadas combinações e intensidades nestes três níveis e podem ser mais visíveis em um deles, embora todos sejam sempre interdependentes (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 10-11).

Ainda de acordo com a autora citada, entender os programas de QVT com base em uma concepção biopsicossocial implica assumir que as ações gerenciais irão atuar nas três dimensões citadas. Na perspectiva biológica, os programas de QVT preocupam-se com os aspectos biológicos do trabalho e do ambiente no qual o indivíduo se insere. Também faz parte desta dimensão compreender as características genéticas bem como as questões físico-químicas que podem afetar o indivíduo na sua interação com seu trabalho. Na dimensão psicológica, são consideradas as questões afetivo-emocional-cognitivas, sejam elas conscientes ou não, provenientes do trabalho ou do indivíduo que podem afetar a execução saudável do trabalho. Em termos sociais, a preocupação gira em torno de como são definidos os valores, a formação dos grupos e os aspectos culturais e coletivos que interferem no ambiente laboral.

Complementar ao trabalho de Limongi-França (1996) está o trabalho desenvolvido por Arellano (2004), que também considera os indivíduos nas três dimensões: física, psíquica e social. Na proposta da autora, a QVT tem por objetivo principal buscar o equilíbrio psíquico, físico e social dos empregados, no contexto organizacional, considerando as pessoas como seres integrados nestas três dimensões, por meio de ações que se refletem no aumento da produtividade e na melhoria da imagem da empresa nos contextos interno e externo, levando ao crescimento pessoal e organizacional.

2.5.10. Gestão por competências

O conceito de competências, no contexto gerencial, foi formulado inicialmente por Boyatzis (1982). Trata-se de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, um conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das

pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém. Em suma, determina o conceito pelos comportamentos observáveis que determinam o retorno da organização. Sua abordagem, embora considerada racionalista, nada mais é que uma nova roupagem dos preceitos do taylorismo-fordismo, porém abriu espaço para novas formulações mais adequadas ao contexto organizacional.

A partir de então, diversos conceitos de competências foram apresentados por estudiosos como Sandberg (1994), Ruas (1999), Zarifian (2001, 2003), Bitencourt (2001), Fleury e Fleury (2001), Le Boterf (2003) e Bittencourt e Barbosa (2004). Dutra (2008) também traz uma abordagem mais atualizada do conceito. Ao analisar as obras destes autores, é possível fazer uma leitura segundo diferentes abordagens, observando tanto as características semelhantes quanto as divergentes. Observa-se, portanto, que não se trata de um conceito único, pois está em constante evolução e se adequando em função do contexto no qual está inserido. Não há consenso a respeito do conceito de competências. A multidimensionalidade inerente ao tema abre espaço para diversas interpretações e perspectivas de análise. Como mostram os autores citados, a gestão por competências pode ser analisada em duas dimensões:

a) Individual – leva em consideração o indivíduo e busca configurar novas práticas de Gestão de Recursos Humanos, estimulando a criação de valor e resultados, em função de um contexto mais complexo.

b) Coletiva – considera os estudos entre as competências organizacionais e funcionais.

Em verdade, as análises individual e organizacional da competência são complementares, havendo uma mútua influência entre elas, de forma que o desenvolvimento de competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais. Além dessa complementaridade, ambas apontam questões importantes vinculadas ao tema como a qualificação e a estratégica. Isso leva à possível utilização de diferentes metodologias de gestão por competências.

Em complemento às perspectivas individual e organizacional apresentadas, Prahalad e Hamel (1990) articulam a noção de competências às inovações, na medida em que estas são elementos importantes para a obtenção de vantagens estratégicas no contexto competitivo. Eles definem capacitações organizacionais diferenciadoras como “competências essenciais” (ou *core competence*, no termo original em inglês), as quais envolvem: aprendizado coletivo, coordenação, conhecimento compartilhado (e antecipado) das necessidades do cliente, compreensão profunda das possibilidades oferecidas pelo mercado e produto, que são inerentes à base de conhecimento da empresa, e, por fim, aspectos intangíveis da organização, como cultura e ideologia.

A competência tem, portanto, múltiplas e variadas definições, sendo que existe um ponto em comum em todas elas que é o entendimento de que a competência refere-se a uma capacidade real, que pode ser demonstrada e, conseqüentemente, está sempre relacionada a uma situação específica. É uma concepção que visa, sobretudo, à obtenção de resultados que podem ser obtidos em um trabalho concreto.

2.5.11. Aprendizagem organizacional

O conceito de aprendizagem organizacional surgiu nos estudos desenvolvidos por Argyris e Schön (1978), como um processo de identificação e correção de erros. A partir desse conceito, vários outros estudiosos se envolveram no tema e ajudaram a construir e aprimorar essa concepção.

Bitencourt (2001) conceitua aprendizagem organizacional como sendo o desenvolvimento contínuo de estratégias e de procedimentos para que se atinjam melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, fato que se relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes. Para tanto, é imprescindível ter certa flexibilidade, aproveitando todas

as etapas como forma de conhecimento, não desperdiçando os erros, mas sim os aproveitando para a realização de acertos futuros no processo de aprendizagem. A autora também apresenta em seus estudos a evolução do conceito de aprendizagem organizacional a partir dos conceitos de importantes estudiosos do assunto.

Os principais autores apresentados por Bitencourt (2001) podem ser vistos no Quadro 4.

Quadro 4 – Conceitos e ênfases da aprendizagem organizacional

Autor	Ênfase	Conceito
Peter Senge (1990)	Metanóia – mudança de mentalidade, cinco disciplinas	A aprendizagem acontece nas interações continuadas com o meio. As pessoas elevam a capacidade de criar resultados. Diante disso, brotam padrões elevados de raciocínio e condições de aprendizagem em grupo.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Apropriação e disseminação do conhecimento; conhecimentos explícito e tácito.	A aprendizagem organizacional é intimamente relacionada ao aprender fazendo. Quando são internalizados nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou <i>know how</i> técnico compartilhado, as experiências pela socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.
Kolb, (1971)	Aprendizagem vivencial	A capacidade de aprender, nos níveis individual e organizacional, trata-se de conseguir ajustar as várias situações e tentar dominá-las.
Swieringa e Wierdsma (1992)	Mudança organizacional, níveis de aprendizagem e competências	Nas organizações cooperativas, as pessoas aprendem por meio de processos cooperativos e cooperam para aprender coletivamente.
Probst e Büchel (1994)	Conhecimentos, valores, mudança	A aprendizagem organizacional trata de habilidades das organizações para detectar, corrigir e aprender com os erros sempre melhorando a base do seu conhecimento.

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001, p. 49-50)

Apesar de existirem diferentes conceitos e ênfases, o maior consenso entre os autores do tema está na existência de níveis diferentes de aprendizagem, mesmo que discordem sobre quantos e quais exatamente são. Nesse sentido, Fleury e Fleury (1997) trazem uma das mais completas e difundidas noções de aprendizagem organizacional. Eles dividem esse processo em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. O nível do indivíduo, considerado o primeiro processo de aprendizagem, é caracterizado por grande quantidade de emoções, tanto positivas como negativas. No nível do grupo, a aprendizagem é considerada um processo social e coletivo e, partindo-se desse pressuposto, torna-se necessário observar as trocas de informações e conhecimentos, emoções e esquemas coletivos compartilhados pelo grupo. No nível da organização, os aprendizados dos indivíduos e grupos incorporam-se e estes passam a ser internalizado pelas organizações.

2.5.12. Gestão do conhecimento organizacional

Gerir adequadamente o conhecimento adquirido e criado internamente é um desafio para as organizações de qualquer porte. Por isso, é necessário compreender o que realmente significa a gestão do conhecimento (GC) e quais procedimentos devem ser adotados para o seu sucesso. Alguns autores trazem essas definições, algumas serão explicitadas a seguir.

Segundo Rossatto (2002), a gestão do conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir e gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados, estimulando a internalização do conhecimento. Assim, a GC deve fazer parte da estratégia organizacional e ter sua implantação garantida e incentivada por todos os *stakeholders*. Probst *et al.* (2002) acrescentam que o objetivo da GC é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. Advertem, porém, que a identificação e a distribuição bem-sucedidas de conhecimento importante não garantem que ele será utilizado nas atividades diárias da empresa.

Em suma, a GC pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da

organização. Tem por finalidade realizar a captação do conhecimento que envolve as rotinas e práticas dentro da organização com o objetivo de criar métodos para que este conhecimento seja unido, expandido e transferido, de forma a aumentar o capital intelectual da organização.

Stewart (1991) propõe que ao descobrir maneiras de fazer o conhecimento se mover, uma organização pode criar uma rede de valor, e não apenas uma cadeia de valor. O autor conclui que o capital intelectual que uma organização possui será inútil, a menos que se mova. Por isso, devem existir procedimentos que garantam a gestão do conhecimento. Já existem exemplos de processos que ajudam na criação, registro e transferência de conhecimento. Entre eles estão os “mapas de conhecimento”, que podem ser entendidos como mapas conceituais ou, mesmo, uma espécie de organograma (por seu formato) que ajudam a sistematizar e registrar o conhecimento adquirido e criado na empresa. Essas iniciativas de organização do conhecimento devem ser incentivadas, reconhecidas, relacionadas e combinadas com outros processos operacionais vigentes (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

2.6. Revisão bibliométrica em Gestão de Recursos Humanos em pequenas empresas

As áreas do conhecimento em Administração ganham cada vez mais relevância nas produções acadêmico-científicas brasileiras. A própria Gestão de Recursos Humanos tem sido cada vez mais evidenciada e investigada não só pela quantidade de artigos, mas, também e principalmente, pela qualidade do material produzido e pela contribuição que este traz à área. No entanto, existem áreas fundamentais, como as pequenas empresas, cuja importância já foi explicitada anteriormente neste estudo, que ainda padecem de estudos, que são escassos e limitados. Esses estudos tornam-se mais escassos e difíceis ainda quando se procura por temas relacionados à Gestão de Recursos Humanos.

Borba e Piccoli (2005), com a intenção de demonstrar essa escassez de trabalhos científicos, pesquisaram 16 periódicos com conceitos A, B e C pelo Sistema Qualis/Capes nos anos 2000 a 2004. Concluíram que, dos 1958 artigos publicados, apenas 68 tratavam de pequenas e

médias empresas (PMEs). Esse número, caso englobasse apenas as pequenas empresa, excluindo as médias poderia ser menor. Os autores trabalharam diversos aspectos das publicações da área, mas o que se mostra mais relevante para este estudo é a divisão dos artigos encontrados por tema de Administração (Tabela 1).

Tabela 1 – Produção científica em PMEs, por tema

Tema	Frequência(%)	Quantidade
Estratégia em Organizações	38,8	31
Finanças e Contabilidade	13,8	11
Estudos Organizacionais	11,3	9
Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação	7,5	6
Administração Pública e Gestão Social	6,3	5
Marketing	6,3	5
Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	5,0	4
Administração da Informação	3,8	3
Gestão de Operações e Logística	3,8	3
Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade	3,8	3

Fonte: Borba e Piccoli, (2005, p.9)

As publicações relacionadas à GRH nas pequenas e médias empresas estão entre as mais escassas, representando apenas 5%. Surgiu daí o interesse em fazer uma pequena bibliometria para averiguar e atualizar a presença de publicações científicas relacionadas ao tema de Gestão de Recursos Humanos na pequena empresa.

A bibliometria compreende o conjunto de métodos de pesquisa desenvolvido pelas Ciências da Informação e Biblioteconomia para mapear a estrutura do conhecimento de um campo científico e analisar o comportamento dos pesquisadores em suas decisões para a construção desse conhecimento (VANTI, 2002). Utiliza análise quantitativa, estatística e de visualização de dados e técnicas como análises de citações, análise de cocitação, agrupamento bibliográfico, *co-word analysis* e webometria.

Este estudo não contemplou de todas as vertentes que uma bibliometria costuma analisar, mas se inspirou na técnica para cumprir o objetivo de analisar publicações relevantes relacionadas à GRH em pequenas empresas para fundamentar a afirmação de que esse tipo de produção é escasso no Brasil. Assim, foram pesquisados os mais importantes meios de publicação científica no país e algumas publicações internacionais relevantes para base de comparação.

A base brasileira de dados deste trabalho de bibliometria ficou constituída, então, da pesquisa de 2001 a 2011 das publicações do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e dos Seminários em Administração (SemeAd) da Universidade de São Paulo (USP); das três edições já realizadas até a data do estudo do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR); do Banco de Teses e Dissertações da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior); das publicações da Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP); e das Publicações RAE que incluem a Revista de Administração de Empresas (RAE), a versão eletrônica dessa revista (atualmente já extinta, a RAE-Eletrônica) e a GV-Eletrônica. A base internacional foi constituída pelas publicações das revistas científicas *Human Resource Management Journal*, *Journal of Small Business Management*, *Asia Pacific Journal of Human Resources* e *The International Journal of Human Resource Management*.

A pesquisa foi feita na base de dados eletrônica (que é adequada e completa) de todas essas fontes. Quando possível – ou seja, quando o localizador da publicação permitia –, foi medido, além do número de artigos relacionados à GRH e pequenas empresas, o número de publicações relacionadas a qualquer tema relacionado a organizações de pequeno porte. As ferramentas de busca de cada uma das fontes tinham complexidades diferentes. Portanto, quando o localizador era mais simples, todos os artigos relacionados à gestão de pessoas/RH eram pesquisados, um a um, para conferir a presença ou ausência do tema proposto. Os resultados serão descritos a seguir.

Nos dez anos pesquisados do EnANPAD (2001-2011) foram encontrados 172 artigos sobre assuntos diversos em pequenas empresas. Esse número teve tendência crescente. Portanto, mais artigos são vistos a partir de 2007. Entre todos esses, apenas 3 estão relacionados à gestão de pessoas/RH em pequenas empresas, os quais foram encontrados nos encontros de 2005, 2007 e 2009. Representam, aproximadamente, apenas 1,75% das publicações referentes a organizações de pequeno porte. Já no EnGPR, que também é um encontro da ANPAD, não foi encontrado nenhum artigo sobre o tema pesquisado.

A busca nos dez anos do SemeAd pode ser dividida em dois períodos: de 2005 a 2011; e de 2001 a 2004 (sendo que em 2002 o evento ou não ocorreu ou não possui base de dados). Isso porque a partir de 2005 a ferramenta de busca dos trabalhos do evento foi aprimorada e foi possível localizar os artigos relacionados a pequenas empresas nesse período. Assim, entre 2005 e 2011 foram encontrados 211 artigos que tratavam de pequenas organizações. Destes, 8 tratavam de gestão de pessoas/RH neste segmento de empresas. Isso corresponde a 3,79% dos artigos pesquisados. Houve também no SemeAd a tendência crescente de publicações do tema proposto encontrada no EnANPAD. Assim, mais artigos foram encontrados a partir de 2007, mais uma vez coincidindo com o encontro citado.

No banco de teses e dissertações da CAPES, que permitiu buscar todos os trabalhos deste tipo que estivessem lá desde que este registro começou, foram encontradas 1376 teses e dissertações que continham as pequenas empresas como tema. Destas, 11 continham temas relacionados à gestão de pessoas/RH em pequenas empresas. Isso representa 0,8% do total. Nesse banco, também foi possível constatar a tendência de maior recenticidade do assunto e mais dissertações e teses sobre o assunto proposto foram encontradas a partir de 2005.

Na RAUSP, foram encontrados 5 artigos que tratam de pequenas empresas, mas nenhum relacionado à gestão de pessoas/RH. No grupo intitulado RAE publicações, que inclui a RAE, a RAE-Eletrônica e a GV Executivo, não foi possível determinar quantas publicações estão relacionadas a pequenas empresas. No entanto, todos os artigos relacionados à gestão de pessoas/RH foram analisados, porém nenhum deles trata de pequenas empresas. Estes

dados coincidem com a baixa incidência de artigos dessa área demonstrada na pesquisa de Borba e Piccoli (2004).

As publicações internacionais também sofrem da escassez de artigos relacionados à GRH em pequenas empresas, como apontam Kok e Uhlaner (2001). No entanto, na pesquisa feita neste estudo foi encontrado um número até significativo de artigos sobre o tema proposto, especialmente se comparado ao Brasil. No *Human Resource Management Journal*, foram encontradas 11 publicações; no *Journal of Small Business Management*, 12 artigos; no *Asia Pacific Journal of Human Resources*, até por ser uma publicação menor, mas relevante para o cenário mundial, 4; e na maior fonte científica internacional da área de recursos humanos, o *The International Journal of Human Resource Management*, 32. O número de artigos das revistas científicas internacionais pode não ser tão expressivo se comparado à quantidade de artigos que cada uma possui, no entanto demonstram que existe a preocupação com o tema e que mais estudos se fazem necessários.

Mesmo sendo uma breve pesquisa, limitada a apenas uma pequena parte de uma bibliometria (o que, por si só já é um procedimento por vezes criticado por alguns autores), os dados encontrados apontam para uma possível escassez de artigos que tratem da GRH em pequenas empresas no Brasil. O que se encontrou, de fato, foi um número pequeno, se considerada a importância do tema, bem como a necessidade de mais pesquisas na área. É importante, porém, destacar a tendência encontrada, especialmente no EnANPAD, no SemeAd e no banco da CAPES, de aumento do número de artigos sobre o tema mais recentemente. Isso pode indicar que o número de publicações sobre o tema podem aumentar. Com isso, as especificidades da GRH em pequenas empresas devem ser mais bem compreendidas.

Todos esses dados e argumentações reforçam a necessidade de compreender as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos para além das grandes organizações. Afinal, a competitividade do atual mercado demanda um novo modelo de organização para qualquer porte de empresa. Os gestores das pequenas empresas, mais do que em outras épocas, precisam ser capazes de conduzir seus negócios de forma a alcançar níveis de excelência. Uma forma que necessariamente vai contribuir para o alcance dessa excelência deve passar

pelo investimento nas pessoas, como apontado pelas pesquisas do SEBRAE (2006) e do BNDES (2002) citadas na Introdução. Dessa forma, as empresas que quiserem sobreviver e se perpetuar no mercado devem criar ações que valorizem a condição do capital humano nas relações de trabalho (SILVA *et al.*, 2009).

A produção de mais pesquisas científicas no segmento de pequenas empresas permitirá identificar como essas organizações realizam a Gestão de Recursos Humanos, que políticas e práticas praticam, de que maneira estas são inseridas e quais são os desafios que enfrentam. Com mais informações e dados apropriados, também será possível contribuir, de alguma forma, para aumentar a eficácia em termos dos resultados organizacionais a serem almejados por esta categoria de empresas.

2.7. Gestão de Recursos Humanos em pequenas empresas

Como revela a bibliometria apresentada na Justificativa deste trabalho, é difícil reunir dados contundentes sobre a Gestão de Recursos Humanos em pequenas empresas, especialmente no Brasil. No entanto, é possível encontrar estudos sobre o assunto, especialmente em publicações internacionais que tratem da GRH e suas políticas e práticas em empresas de pequeno porte. Uma compilação das ideias e dos dados oriundos desses estudos será apresentada a seguir.

Segundo Rossiter (1996), o gerenciamento de recursos humanos em um pequeno negócio não tem nem a mesma complexidade e nem as mesmas necessidades que uma empresa de grande porte. No entanto, a autora afirma que mesmo uma organização que tenha apenas dois ou três funcionários enfrenta problemas importantes para gerir seu pessoal.

Sobre essa mesma questão, Berenguer (2000, p. 43) acrescenta: “É importante salientar que as diferenças operacionais acentuam-se quanto mais díspares, em termos de tamanho, são as

empresas. Portanto, os processos e técnicas adotados pelas grandes empresas raramente serão adequados e suprirão as necessidades das pequenas”.

Wagar (1998), atento à existência de poucos dados sobre Gestão de Recursos Humanos em pequenas empresas do Canadá, conduziu um estudo com mil organizações de pequeno porte em uma área do país (Atlantic Canada) para tentar encontrar quais são os determinantes para a existência de práticas de RH nesse tipo de negócio. Encontrou alguns dados sobre a incidência de Práticas de Recursos Humanos (PRH) nas empresas pesquisadas que podem ser úteis para os fins deste trabalho: 50,2% possuem um sistema formal de recompensas para bom desempenho; 64,9% têm programa de orientação para novos funcionários; 27,1% realizam avaliações de desempenho; e 19,1% têm um departamento de recursos humanos estruturado. Wagar (1998) também concluiu que o tamanho da empresa está diretamente relacionado à variedade de práticas encontradas mesmo nas pequenas empresas: quanto mais funcionários, maior diversidade de práticas existia.

Deshpande e Golhar (1994) realizaram um estudo com 100 empresas (21 de grande porte e 79 de pequeno porte) no centro-oeste dos Estados Unidos sobre o gerenciamento de pessoas para comparar as diferenças do RH em organizações de diferentes portes. Concluíram que a grande maioria das práticas de recursos humanos era similar nas pequenas e nas grandes empresas. A maior diferença não era a existência ou não das práticas, mas sim o grau de formalidade delas, que costuma ser um pouco menor nas organizações de pequeno porte. Os autores apontaram que era possível que as pequenas empresas estivessem se atentando para a importância da GRH.

Contrariando em parte as colocações feitas por Deshpande e Golhar (1994), Ng e Maki (1993) em estudo realizado no Canadá, descobriram que existem diferenças significativas entre as PRH de grandes e pequenas empresas. A maior diferença seria a atribuição de importância aos tipos de práticas. Assim, nas organizações de pequeno porte as práticas mais importantes estariam relacionadas a: gerenciamento burocrático de pessoal (rotinas de departamento de pessoal), recrutamento, seleção, contratação e demissão, planejamento de recursos humanos e avaliação de cargos. Já nas organizações de grande porte a preocupação

prende-se a: práticas de desenvolvimento de carreiras, relações trabalhistas e treinamento e desenvolvimento. Complementar a esse estudo, Duberley e Walley (1995) concluíram em suas pesquisas que existe grande variedade de PRH nas pequenas empresas, mas muito poucas delas adotam uma visão estratégica dessas práticas. Ou seja, elas existem, mas não estão correlacionadas aos objetivos da empresa.

Bacon *et al.* (1996) afirmam que vem crescendo o interesse das organizações de pequeno porte em equiparar suas práticas de RH às das grandes empresas, especialmente em termos de estratégia, pois consideram que um gerenciamento adequado de recursos humanos está relacionado ao sucesso do empreendimento. Nesse sentido, Kok e Uhlaner (2001) afirmaram à época de seu estudo que já existe maior sofisticação das práticas de recursos humanos nas pequenas empresas do que se pode esperar.

Hornsby e Kurato (2003), em estudo um pouco mais recente do que o de Kok e Uhlaner (2001), argumentam que as PRH nas organizações em questão estão estagnadas e que, inclusive regrediram ao longo da última década. Estes autores, no entanto, também afirmam que algumas práticas (como recrutamento e seleção) e políticas (como recompensas para bom desempenho) são ainda crescentes nos pequenos negócios, mas ressaltam a necessidade de uma aplicação mais eficaz para elas. O estudo mais recente encontrado sobre o assunto foi o de Barrett e Mayson (2007), realizado na Austrália com empresas de pequeno portes. Os autores concluíram que as práticas de RH estão presentes nas pequenas organizações, mas elas são mais formalizadas e relacionadas à estratégia nas empresas em crescimento do que aquelas que estão estabilizadas em tamanho.

As pesquisas apresentadas, apesar de limitadas, contraditórias e realizadas em épocas e realidades diferentes, servem para oferecer uma base fundamental para a comparação com a deste trabalho. Mais do que isso, também reforçam a necessidade de produção de mais estudos e investigações sobre o tema, que, apesar de todas as diferentes conclusões, mostra claramente sua importância.

2.8. *People Capability Maturity Model*

Neste tópico será apresentado o modelo teórico que fundamentou o estudo. Vale ressaltar que ele não foi utilizado em sua forma original, mas sim, adaptado para os fins da pesquisa.

Segundo Silveira (2007), os modelos de maturidade partem da premissa de que os processos organizacionais possuem ciclos de vida ou estágios de evolução que podem ser explicitamente definidos, gerenciados, medidos e controlados ao longo do tempo, tornando-se factível alcançar um nível mais alto de maturidade em algum processo empresarial. Para tanto, torna-se necessária a presença de três condições fundamentais: ter capacidade de desenvolver maior controle sobre os resultados; ter capacidade de obter maior previsibilidade em relação aos objetivos de custo e de desempenho; e ter capacidade de atuar com maior efetividade em relação ao alcance das metas definidas.

Esta última constatação, ainda segundo Silveira (2007), foi o propulsor para que um grupo de pesquisadores do Instituto de Engenharia de *Software* (SEI) da *Carnegie-Mellon University* desenvolvesse um modelo baseado em estágios de maturidade que auxiliasse as empresas norte-americanas a aperfeiçoar seus processos de desenvolvimento de *software*. Assim, surgiu o *Capability Maturity Model (C-MM)*, que deu origem a outros modelos de mensuração de maturidade, como o *People Capability Maturity Model (P-CMM)*.

O *P-CMM* surge como um modelo que emprega a mesma metodologia básica de capacitação de processos utilizada no *C-MM*, desenvolvido pelo SEI da Universidade *Carnegie-Mellon*. Ele baseia-se nas melhores práticas advindas de campos como qualidade total, recursos humanos e aprendizagem organizacional. É um modelo que auxilia as organizações na implementação de um conjunto de práticas de gestão e de desenvolvimento de sua força de trabalho, para agir como um centro independente de inteligência, sem, contudo, desviar-se da estratégia e dos objetivos organizacionais. Esse modelo apresenta uma estrutura baseada em cinco níveis de maturidade, em que a organização transforma sua cultura a cada passagem de nível, propiciando o estabelecimento e a evolução das práticas de atração, aprimoramento, motivação e retenção de pessoas (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001).

A evolução dos níveis pode ser visualizada na Figura 1.

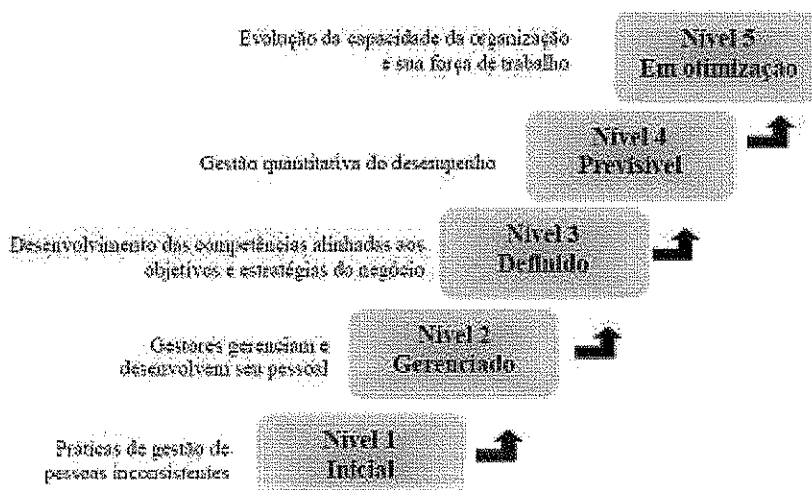


Figura 1 – Níveis de maturidade do P-CMM

Fonte: Josko e Cortês, 2005, p. 3

Uma descrição baseada em Curtis, Hefley e Miller (2001) e Josko e Cortês (2005) de cada nível do P-CMM será realizada a seguir.

a) Nível 1, ou “Nível Inicial” – uma organização se encontra neste nível caso não consiga alcançar os objetivos descritos no nível 2. Caracteriza-se por desempenhar suas práticas de GRH de maneira incongruente ou ritualística e apresenta, geralmente, gestores despreparados para desempenhar atividades de Gestão de Recursos Humanos. Organizações neste nível costumam enfrentar dificuldades para reter talentos.

b) Nível 2, ou “Nível Gerenciado” – ao atingir este nível, uma organização executa um conjunto básico de práticas de Gestão de Recursos Humanos disciplinadamente. Ela desenvolve a capacidade de gerir as habilidades e o desempenho no nível das suas unidades constituintes e, desta maneira, assegura que os indivíduos sejam capazes de desempenhar os trabalhos que foram acordados. O primeiro passo neste sentido é preparar os gestores para executarem as atividades de gestão de RH como uma das prioridades do seu trabalho.

c) Nível 3, ou “Nível Definido” – nesse ponto, a organização já terá desenvolvido uma infraestrutura no intuito de aprimorar a capacidade da sua força de trabalho e obter maior sinergia no âmbito organizacional das práticas básicas de Gestão de Recursos Humanos estabelecidas no nível 2. Com isso, desenvolve a capacidade de gerenciar sua força de trabalho como um ativo estratégico capaz de sustentar a busca dos seus objetivos de negócio.

d) Nível 4, ou “Nível Previsível” – a organização utiliza a infraestrutura de desenvolvimento de competências para quantificar e gerenciar a capacidade de sua força de trabalho e de seus processos baseados em competência, possibilitando-lhe determinar sua aptidão para realizar um trabalho.

e) Nível 5, ou “Nível Otimizado” – toda a organização está mobilizada para o desenvolvimento contínuo e para a criação de uma cultura de produtos e serviços de excelência. Grupos e indivíduos também se dedicam ao aprimoramento de seus métodos de trabalho e, conseqüentemente, dos processos baseados em competência.

As práticas de GRH do *P-CMM* fortalecem um relacionamento mais simbiótico entre pessoas e organização e são adequadas à realidade de organizações de qualquer porte que utilizem o conhecimento humano como fator de produção. Segundo Silveira (2007), o modelo *P-CMM* fornece uma estrutura conceitual que prescreve um conjunto de práticas definidas capaz de permitir a evolução da Gestão de Recursos Humanos na organização, por meio dos estágios crescentes da maturidade, até alcançar um nível de excelência, conduzindo a uma transformação em sua cultura.

3. METODOLOGIA

Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar em termos de formalização e consistência as políticas e práticas de recursos humanos adotadas por pequenas empresas localizadas na cidade de Belo Horizonte tendo como referência o modelo *People Capability Maturity Model (P-CMM)*. O método de pesquisa e as técnicas utilizadas para o alcance dos resultados almejados fundamentam-se na natureza e nos objetivos deste estudo, que tem natureza qualitativa, por tratar de aspectos intersubjetivos construídos, amparados na possibilidade interpretativa dos estudos qualitativos (BRYMAN, 1992).

Quanto aos fins, caracteriza-se como descritivo e explicativo. Descritivo porque pretende descrever as características da Gestão de Recursos Humanos em pequenas empresas. Isso se justifica, segundo Gil (2006, p. 44-45), pois a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. O caráter explicativo prende-se à preocupação central de identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ainda para o autor citado, uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado.

3.1. Método de pesquisa

A pesquisa foi conduzida por meio de estudos multicase, em que, segundo Yin (2002), casos são selecionados e investigados como um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, em que, geralmente, não há limite claro entre o fenômeno e o contexto. Ainda de acordo com o autor, este tipo de estudo é utilizado quando se analisam processos e se busca responder a questões do tipo “Como” e “Por que” determinados fenômenos ocorrem em situações em que o controle de variáveis do ambiente é reduzido e quando o foco está em eventos contemporâneos nos quais os comportamentos não são influenciáveis à manipulação pelo pesquisador.

Gil (2006) acrescenta à relevância dos estudos multicaseiros o fato de que, ainda que os estudos de casos não sejam adequados para promover uma descrição precisa das características de uma população, servem para mensurar o nível de correlação entre variáveis e para verificar hipóteses causais.

Os estudos de casos possibilitam explicar certas variáveis que são causas de determinados fenômenos em situações complexas em que não se consegue tal explicação por meio de levantamentos, sendo adequados para explorar situações da vida real cujos limites não são bem definidos e em que se utilizam múltiplas fontes de evidências (YIN, 2002). Assim, a escolha desse método para essa pesquisa justifica-se não só por seu caráter, mas também pelo próprio objeto de estudo.

É importante ressaltar que, por ser um estudo de casos múltiplos, a pesquisa levantou dados importantes e possibilitou uma abordagem comparativa, mas que apresenta certas limitações, principalmente quanto a seu caráter particular, não sendo generalista. Com isso, tanto a natureza deste estudo quanto o método de pesquisa utilizado não possibilitam generalizações para o universo das pequenas empresas e sua relação com a Gestão de Recursos Humanos, mas contribuiu para uma melhor compreensão deste fenômeno.

3.2. Unidade de análise, unidade de Observação e sujeitos da pesquisa

De acordo com informações do IBGE, com base na versão 2.0 da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) de 2008, existem 13438 pequenas empresas em Belo Horizonte (Tabela 2).

Tabela 2 – Pequenas empresas de Belo Horizonte, por faixa de pessoal ocupado

População por Faixa de pessoal ocupado	
10 a 19	8675
20 a 29	2259
30 a 49	1570
50 a 99	934
TOTAL	13438

Fonte: Adaptado de IBGE (2008)

A unidade de análise da pesquisa é composta por 6 pequenas empresas sediadas na cidade de Belo Horizonte, assim classificadas pelo critério de número de funcionários, as quais estão intencionalmente divididas (para fins de comparação) em pares dos três grandes setores da economia. Assim, são 2 empresas do setor de comércio, 2 do setor de serviços e 2 da indústria.

As organizações estudadas têm produtos e serviços diferentes, não sendo concorrentes diretas, inclusive aquelas que pertencem ao mesmo setor da economia. Entre as indústrias, uma fabrica artefatos de cimento e concreto e a outra lida com equipamentos médicos. Entre as empresas de serviços, uma presta consultoria em inovação gerencial, de processos, produtos e serviços e a outra fornece aulas de Inglês para executivos. Entre as de comércio, uma comercializa artigos de luxo para banheiros e acabamentos em geral e a outra fornece equipamentos de segurança e resgate. Todas as empresas possuem sede própria, localizada na cidade de Belo Horizonte. Quatro estão na região Centro-Sul da cidade, uma na região Norte e outra na região Leste.

A escolha desse porte de empresa para estudo deu-se por sua importância econômica, traduzida também na geração de empregos no Brasil, e por existirem poucos dados consolidados que mostrem como as pequenas empresas gerem suas pessoas. O critério de escolha variou entre acessibilidade, disponibilidade, abertura e conveniência. Foram consultadas listas classificatórias e indicações para fazer uma primeira pré-seleção, o que resultou na seleção de 30 empresas que inicialmente pareciam atender aos critérios exigidos

pela pesquisa. As empresas selecionadas foram contatadas. Em 15 delas, ou não foi possível o contato, ou já tinham mais funcionários do que o requerido ou mesmo não se dispuseram a participar. Entre as 15 empresas finais, foram escolhidas as seis mais abertas e disponíveis, sempre considerando um número igual de participantes de cada setor. A pesquisadora optou por manter a confidencialidade dos nomes das empresas pesquisadas. Neste trabalho, serão denominadas Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D, Empresa E e Empresa F, sendo A e B do setor Indústria, C e D de Serviços e E e F de Comércio.

A unidade de observação da pesquisa compreendeu as políticas e práticas de recursos humanos dentro dessas empresas. Para fornecer as informações, foram selecionados para entrevista como sujeitos da pesquisa funcionários do setor de RH das empresas pesquisadas. Quando não existia um funcionário determinado para isso, era pedido que o entrevistado fosse quem respondesse pela gestão de pessoas. Os entrevistados sujeitos da pesquisa foram definidos antes da visita à empresa, nos contatos iniciais, para que as entrevistas fossem marcadas.

3.3. Técnica de Coleta de Dados

Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas para posterior análise, as quais apesar de possuírem uma estrutura de eixos temáticos predefinidos, também possibilitaram as novas inserções que surgiram ao longo dos contatos com os entrevistados. A principal vantagem da utilização de entrevistas, segundo Seidman (1991), é o fato de os atores poderem construir a fala com base no princípio, meio e fim de determinada experiência, além da possibilidade de poderem refletir sobre esta que permite contextualizar o fenômeno estudado.

Bryman (1992) complementa que nas entrevistas semiestruturadas o investigador utiliza perguntas preestabelecidas a serem percorridas, em que os entrevistados podem responder usando suas próprias palavras. Reconhece-se que no desenrolar da entrevista ocorrerão temas de interesse que não foram programados previamente. Tal técnica de entrevista oferece certo alinhamento de respostas aos respondentes. Assim, entre agosto e setembro de 2011, foram

realizadas entrevistas nas seis empresas selecionadas com os responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos. As entrevistas foram registradas por gravação digital e mantidas em confidencialidade pela pesquisadora, sendo posteriormente transcritas.

O roteiro de entrevista (Apêndice A) foi elaborado com base no questionário *P-CMM* (Anexo A). O *P-CMM* foi usado como base por abordar de forma ampla e completa as políticas e práticas de recursos humanos. Além disso, originalmente, foi utilizado para pequenas empresas, como mostra Vakaslahti (1997), que aplicou uma versão reduzida do *P-CMM* em pequenas empresas finlandesas, na tentativa de desenvolver uma abordagem simplificada para uso integrado com outros processos gerenciais — como ações de planejamento estratégico — em organizações com recursos muito limitados. Esse instrumento já foi testado, avaliado e validado para o contexto brasileiro, como mostra Silveira (2007, p. 85- 86):

A avaliação preliminar do instrumento foi realizada com a participação de quatro especialistas da área de Recursos Humanos nas organizações. Tratou-se da avaliação do questionário por meio da avaliação do instrumento pelos professores doutores Antônio Del Maestro Filho, do Núcleo de Estudos em Comportamento Organizacional do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (NECOM/UFMG), Zélia Miranda Kilimnik, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade FUMEC em Belo Horizonte, Lúcio Flávio Renault de Moraes, do Grupo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional (GEACO), da Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo-MG (UNIPEL), e Carlos Alberto Gonçalves, do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG). [...] Essa avaliação, denominada “avaliação por juízes”, teve por objetivo principal detectar se as questões e escalas foram concebidas de forma consistente e se possibilitariam a mensuração adequada das variáveis que compõem o instrumento. Após as análises dos professores doutores, as suas recomendações foram acatadas e procedeu-se às devidas alterações de conteúdo e forma no instrumento.

As perguntas originais foram analisadas e adaptadas aos objetivos desta pesquisa. As entrevistas proporcionaram que as tradicionais respostas fechadas de “sim” ou “não” que o questionário recebe em sua forma quantitativa ganhassem maior elucubração e o fenômeno pudesse ser ampliado. Ao mesmo tempo, por ter sido usado o *P-CMM*, foi possível identificar as políticas e práticas de recursos humanos presentes nas organizações estudadas e como é feita Gestão de Recursos Humanos como um todo nessas empresas. A classificação

do *P-CMM* dos níveis de Gestão de Recursos Humanos e os requisitos para se encaixar em cada um podem ser vistos no Apêndice C.

3.4. Tratamento dos Dados

Neste estudo foi realizado o tratamento qualitativo dos dados obtidos, mediante sua organização, redação, classificação, análise e descrição, utilizando o método de análise de conteúdo (AC). O que se pretendeu com a utilização deste método foi aprofundar o conhecimento do fenômeno “Gestão de Recursos Humanos em pequenas empresas e suas políticas e práticas” pelo conteúdo da narrativa dos entrevistados. Para que o conteúdo pudesse ficar organizado e facilitar a compreensão, foram definidos 16 eixos temáticos, que serão explicitados no subitem “Organização e operacionalização da metodologia”, ao final deste capítulo.

3.4.1. Análise de Conteúdo

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de efetuar deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens (quem as emitiu, em que contexto e/ou quais efeitos se pretende causar por meio delas). Mais especificamente, pode ser assim entendida:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

A autora defende que a análise de conteúdo oscila entre os dois polos que envolvem a investigação científica: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, resultando

na elaboração de indicadores quantitativos e/ou qualitativos que devem levar o pesquisador a uma segunda leitura da comunicação, com base na dedução, na inferência. Essa nova compreensão do material textual, que vem substituir a leitura dita “normal” por parte do leigo, visa revelar o que está escondido, latente ou subentendido na mensagem. Minayo (2000) sustenta que a grande importância deste método consiste, justamente, em sua tentativa de impor um corte entre as intuições e as hipóteses que encaminham para interpretações mais definitivas, sem, contudo, se afastar das exigências atribuídas a um trabalho científico.

A análise de conteúdo procura proporcionar aos investigadores um meio de apreender as relações sociais em determinados espaços de forma apropriada ao tipo de problema de pesquisa proposto. Ela visa, portanto, ultrapassar o nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação e alcançar uma vigilância crítica em relação à comunicação de documentos, textos literários, biografias, entrevistas ou observação (MINAYO, 2000).

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo possui duas funções que podem coexistir de maneira complementar: Uma função heurística, que visa a enriquecer a pesquisa exploratória, aumentando a propensão à descoberta e proporcionando o surgimento de hipóteses quando se examinam mensagens pouco exploradas anteriormente; e uma de administração da prova – ou seja, servir de prova para a verificação de hipóteses apresentadas sob a forma de questões ou de afirmações provisórias. A autora caracteriza a análise de conteúdo como sendo empírica. Por esse motivo, não pode ser desenvolvida com base em um modelo exato.

O processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens promovido pela análise de conteúdo é organizado em três etapas, realizadas em conformidade com três polos cronológicos diferentes. Essas etapas serão descritas em ordem cronológica, com base nas concepções de Bardin (1977) e nas complementações de Minayo (2000) a seguir.

a) Pré-análise – compreende a organização e sistematização das ideias, em que ocorrem a escolha dos documentos a serem analisados, a retomada das hipóteses e dos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado, e a elaboração de indicadores que orientarão a interpretação final. Pode ser decomposta em quatro subetapas: leitura flutuante, na qual deve haver um contato exaustivo com o material de análise; constituição do *corpus*, que envolve a organização do material, de forma a responder a critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; formulação de hipóteses e objetivos, ou de pressupostos iniciais flexíveis que permitam a emergência de hipóteses a partir de procedimentos exploratórios; e referência dos índices e elaboração dos indicadores a serem adotados na análise e preparação do material ou, se for o caso, edição.

b) Exploração do material – os dados brutos do material são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto. A codificação envolve procedimentos de recorte, contagem, classificação, desconto ou enumeração em função de regras previamente formuladas. Dá-se fim à preparação do material, considerando as operações de codificação e numeração com base nas regras previamente formuladas.

c) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação – realiza-se o tratamento dos resultados obtidos, os quais podem ser agrupados em quadros, diagramas e figuras, dentre outras formas de apresentação que viabilizem interpretações conforme os objetivos previstos ou referentes a novos achados na pesquisa. Os resultados obtidos, aliados ao confronto sistemático com o material e às inferências alcançadas, podem servir a outras análises baseadas em novas dimensões teóricas ou em técnicas diferentes.

3.5. Organização e operacionalização da metodologia

Para melhor organizar o conteúdo obtido e atender aos objetivos desta pesquisa, foram definidos pela pesquisadora, com base na estrutura e divisão do *P-CMM* original (Anexo A), doze eixos temáticos que tratam das principais políticas e práticas de RH, descritas anteriormente no Referencial Teórico: Recrutamento e seleção; Treinamento e

desenvolvimento; Administração de cargos e salários; Administração e desenvolvimento de carreiras; Avaliação de desempenho e *feedback*; Gestão de conflitos; Gestão da comunicação interna; Gestão participativa; Qualidade de vida no trabalho; Gestão por competências; Aprendizagem organizacional; Gestão do conhecimento organizacional.

Além dos doze eixos temáticos principais que tratam diretamente das políticas e práticas de RH, o *P-CMM* traz outros aspectos da empresa, no intuito de compreender a Gestão de Recursos Humanos como parte do todo. Como mostrado na definição de GRH no Referencial Teórico, esta deve ser vista como parte do todo da organização, alinhada às estratégias, objetivos e planejamentos da empresa (ALBUQUERQUE, 1987). Nesse sentido e com fundamento nesta definição, foram incluídos mais quatro eixos temáticos que auxiliam na análise das organizações: Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários; Visão sistêmica e contingencial da empresa; planejamento, objetivos e estratégia empresarial; e Políticas de demissão.

Os eixos temáticos foram elaborados juntamente com o roteiro de entrevista e assim, para cada eixo existem perguntas (que se referem a indicadores importantes para a pesquisa) relacionadas. Essa correlação entre os fatores pode ser vista no Apêndice B. Definidos os eixos e os indicadores, procedeu-se à análise da incidência ou não das políticas e práticas de RH em cada organização. Este estudo preliminar foi feito para ajudar na visão geral das empresas pesquisadas e, também, por não haver muitos dados consolidados sobre a existência e formalização das PRH em pequenas empresas. Esta análise e a definição dos indicadores fez parte do primeiro momento do método de análise de conteúdo, a Pré-análise, quando também foi feita a leitura flutuante e a constituição do *corpus*.

Feita a pré-análise e de posse das entrevistas transcritas, passou-se à segunda fase da AC, a de exploração do material, por meio da análise da enunciação, e também, da codificação com base nas categorias já previamente definidas. Por fim, veio a última fase, a de tratamento dos dados e interpretação, com os resultados de todo esse processo, os quais serão apresentados no capítulo a seguir.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As análises dos resultados estão divididas em três momentos diferentes, porém interconectados. No primeiro, o caso específico de cada empresa é apresentado. Nessa parte, mostram-se inicialmente, um pouco da história da organização, a área de atuação, a quantidade de funcionários, a estrutura, a organização e demais informações relevantes, para formar um retrato adequado do objeto de estudo antes de se tratar da Gestão de Recursos Humanos. Em seguida, descrevem-se as políticas e práticas de RH, uma a uma em cada empresa, por meio dos eixos temáticos (citados e explicados no capítulo de Metodologia). Para finalizar o estudo de cada caso, situa-se a GRH como um todo na empresa, indicando o nível de maturidade do *P-CMM* em que ela se encontra. No segundo momento, apresentam-se tabelas comparativas das empresas em cada eixo temático, para resumir e organizar a existência e prevalência das políticas e práticas de RH nas organizações estudadas em geral. No terceiro momento, procede-se à análise geral da Gestão de Recursos Humanos em todas as empresas, e à apresentação de todos os níveis do *P-CMM* encontrados.

Antes da apresentação de cada caso, pode ser visto um resumo geral das características principais de cada empresa, no quadro a seguir.

Quadro 5 – Visão geral das empresas pesquisadas

(continua)

Empresas	Setor da economia	Área de atuação	Ano de fundação	Número de funcionários	Setor de RH?	Políticas e práticas de RH predominantes
A	Indústria	Artefatos de cimento e concreto	1991	60	Não	Recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de conflitos, administração de carreiras, cargos e salários, qualidade de vida no trabalho e gestão do conhecimento.

(continuação)

B	Indústria	Equipamentos médicos	1999	80	Sim	Treinamento e desenvolvimento, administração de cargos e salários e recrutamento e seleção (em parte).
C	Serviços	Consultoria em inovação	2004	45	Sim	Recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de carreira, cargos e salários, avaliação de desempenho e feedback, qualidade de vida no trabalho, gestão por competências, aprendizagem organizacional.
D	Serviços	Aulas de inglês para adultos	1995	35	Não	Recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e feedback, gestão participativa, gestão de conflitos, gestão da comunicação e qualidade de vida no trabalho.
E	Comércio	Artigos de luxo para banheiros e acabamentos	1997	20	Não	Administração de cargos e salários, gestão participativa e recrutamento e seleção (em parte).
F	Comércio	Equipamentos para resgate, bombeiros e proteção	1989	47	Sim	Treinamento e desenvolvimento, gestão participativa e recrutamento e seleção (em parte).

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser visto por meio do Quadro 5, cada empresa, mesmo que pertencente ao mesmo setor da economia, possui características distintas. Cada caso, então, será apresentado a seguir.

4.1. Empresa A

A Empresa A, uma indústria localizada em Belo Horizonte, fundada em 1991 para fabricar artefatos de cimento. Com o tempo, ampliou suas atividades e hoje trabalha também com blocos de concreto, ainda fabricando-os. Desde sua fundação até os dias de hoje, é dirigida por três sócios. Conta com 60 funcionários em seu quadro de pessoal. Tem duas sedes físicas, ambas na mesma rua, uma de frente à outra. Uma delas reúne a fábrica de concreto e setor administrativo geral, com 43 funcionários. A outra é uma fábrica de cimento, com 17 funcionários. O espaço físico de ambas é amplo e organizado.

A respondente da pesquisa² foi a coordenadora administrativa de pessoal. Ela foi escolhida e, segundo informações da própria, até denominada pelos sócios como a respondente, por ser a responsável pelo setor de RH e também por ser bastante atuante no cotidiano da empresa. À época da entrevista, contava cerca de um ano de trabalho. Estuda Administração de Empresas e irá se formar no meio de 2012, mas já atua na área administrativa há mais de cinco anos. Segundo ela, não há departamento formal de RH na empresa: ela e os sócios é que determinam as políticas e práticas. Acrescenta:

Tinha um engenheiro aqui antes que cuidava da gestão de pessoas, mas ele se mudou para São Paulo por outro trabalho. Nós aprendemos muito com ele e tentamos manter o que ele implantou. [...] O interessante aqui é que nenhum dos três sócios tem curso superior, mas eles são pessoas muito empreendedoras, sempre preocupadas em inovar e com o bem-estar dos funcionários.

Em termos de estrutura e planejamento, com base no relato da coordenadora e no que foi observado pela pesquisadora, a empresa parece ser, de fato, bem organizada. Tem sua missão, visão, valores e condutas definidos, entende quem é seu público-alvo, planeja suas ações, contratações e crescimento, preocupa-se com responsabilidade social, e empenha-se em estar à frente do seu tempo e em obter todas as certificações de qualidade do seu ramo.

² Coincidentemente, todos os respondentes da pesquisa em todas as empresas deste estudo são do sexo feminino. Por isso, foi considerado incoerente que se usasse o termo neutro masculino. Por esta razão, adotaram-se terminologias femininas como “a entrevistada” ou “a respondente” da pesquisa, mesmo quando usadas no plural.

Os principais investimentos da Empresa A dirigem-se para o aprimoramento da inovação tecnológica de produção e da qualificação humana.

Quanto à Gestão de Recursos Humanos como um todo, mesmo não tendo um departamento formal, a empresa considera que esse seja um assunto de grande importância para o andamento do negócio. Diversas práticas de RH são mantidas, aprimoradas e preservadas, mesmo que não sejam em sua maneira mais formal. Por algumas vezes, a Empresa A já utilizou consultorias terceirizadas de recursos humanos, mas como mecanismo de atração de talentos em processos seletivos mais especializados. No geral, as ações são mesmo definidas internamente. Os detalhes das políticas e práticas serão apresentados a seguir em cada eixo temático correspondente.

4.1.1. Recrutamento e seleção

A Empresa A tem suas políticas e práticas de Recrutamento e seleção definidas apenas em parte, segundo a respondente da pesquisa. Para ela, apesar de a empresa considerar essencial que estas práticas estejam organizadas, ainda tem muito a melhorar. Tem mapeadas as habilidades necessárias para cada cargo e faz o delineamento de perfil antes de abrir as vagas. A entrevistada afirmou que para fazer o recrutamento externo, “contam com o Sistema Nacional de Emprego (SINE) especialmente para recrutar pessoal da área de produção”. A empresa ainda utiliza indicações de funcionários (ela considera essas indicações como um bom mecanismo de atração de talentos) e também abre a vaga em *websites* gratuitos especializados. O recrutamento interno também é valorizado. A área que pediu a contratação participa ativamente da seleção de candidatos. A seleção, aliás, tem procedimentos predefinidos para cada cargo. Entre estes estão, usualmente, a entrevista presencial individual e os testes de conhecimento. Depois da realização dos procedimentos necessários, os candidatos são comparados com base no perfil previamente definido. Por fim, o candidato escolhido recebe as orientações necessárias para realizar seu trabalho. Segundo a entrevistada, “quem leva o funcionário ao setor é o próprio encarregado. E ele fica em torno de uma manhã recebendo as orientações antes de iniciar o serviço”.

4.1.2. Treinamento e desenvolvimento³

Em termos de treinamento e desenvolvimento, a Empresa A apresenta políticas e práticas definidas, mas ainda falha em um ponto crucial: prover treinamento e desenvolvimento para todas as áreas. Sobre esse assunto, a entrevistada declara:

Existe um problema de dentro da empresa, que a gente costuma qualificar alguns funcionários e acaba se esquecendo de outros [...] não são todos os funcionários que recebem os incentivos nessa área ainda. Acabam sendo aqueles que a gente consegue ver um empenho maior.

A entrevistada relatou, todavia, que a empresa provê ao menos o treinamento necessário para executar o trabalho, disponibiliza oportunidades de aquisição de certificações importantes e incentiva o desenvolvimento pessoal.

4.1.3. Administração de cargos e salários

A empresa tem plano de cargos e salários definido. A entrevistada ressaltou que é um plano de progressão interno, que não é registrado no Ministério do Trabalho. Para exemplificar, ela afirmou “se o mecânico A tiver um empenho maior, ele vai para mecânico B, que é um salário maior, e por aí vai: mecânico C... até o último, que é o encarregado de manutenção”. Assim, ela afirma que há a diferenciação e progressão vertical entre os cargos, com responsabilidades e remunerações diferentes, e que a empresa tem isso documentado internamente.

³ Apesar de a literatura, especialmente a mais atual, tratar de treinamento, desenvolvimento e educação, em nenhuma das empresas estudadas foram identificadas práticas relacionadas a educação. Por isso, na análise dos resultados o termo foi reduzido para “treinamento e desenvolvimento”.

4.1.4. Administração e desenvolvimento de carreiras

A forma de progressão na empresa é vertical, como explicado pela entrevistada no tópico anterior. É costume da organização que os funcionários sejam chamados por seus líderes para discutir o desenvolvimento de sua carreira. Segundo a respondente da pesquisa, “eles são avisados de que se ficarem estáticos não irão muito longe, que a empresa quer que eles cresçam e progridam aqui dentro”. Para acompanhar e divulgar o *status* de trabalho dos funcionários, seu desenvolvimento e o cumprimento de metas, a empresa utiliza método próprio. Relata a entrevistada: “A gente costuma colocar um quadro de produção, que é por equipe. Então, fica à disposição de todo mundo, e eles analisam se hoje cumpriu a meta, o que faltou para cumprir a meta, se não cumpriu a meta por problema da máquina...”.

4.1.5. Avaliação de desempenho e *feedback*

A Empresa A não utiliza métodos formais de avaliação de desempenho e nem planos de ação para resolver possíveis problemas de desempenho. A entrevistada afirmou que “quando existe um problema de desempenho persistente, a gente costuma fazer a demissão”. A *performance* dos funcionários é feita pelos próprios líderes de setor, por meio da percepção deles sobre seus liderados. O quadro para acompanhamento do *status* de trabalho mencionado no tópico anterior os auxilia nessa avaliação.

Existe também um processo de *feedback*, feito pelos próprios líderes periodicamente. Quando questionada sobre isso, a entrevista respondeu: “Existe, mas não exatamente o *feedback* onde se escreve, onde se... Os próprios encarregados costumam fazer isso. Existe o método de *feedback*, mas não o método padrão”.

4.1.6. Gestão de conflitos

Para gerenciar e prevenir conflitos, a Empresa A costuma realizar reuniões periódicas com seus funcionários e líderes de setor, para que estes possam comunicar de forma mais eficaz e esclarecer possíveis mal-entendidos. A entrevistada afirmou que eles costumam sempre saber onde estão os problemas interpessoais e atuam rapidamente para que estes sejam minimizados, chamando os envolvidos para uma conversa.

4.1.7. Gestão da Comunicação Interna

A respondente da pesquisa afirmou que todas as políticas internas, os direitos e os deveres dos funcionários são comunicados a eles já no momento de contratação e que isso é lembrado periodicamente nas reuniões e pelos quadros de aviso. No entanto, ela também reconhece que nem todas as informações sobre a empresa são compartilhadas. Algumas questões, especialmente as relacionadas a estratégia e planejamento, segundo a entrevistada, “costumam ficar mais entre a diretoria”.

4.1.8. Gestão participativa

A gestão participativa ainda é feita em partes pela Empresa A, apesar de a entrevistada afirmar que isso faz parte da forma de gerenciar dos sócios, mas eles não sabem como incentivar mais. Assim, os funcionários podem sugerir melhorias e opinar sobre os processos de trabalho. No entanto, não existem momentos periódicos para isso. Segundo a entrevistada, “eles vem espontaneamente”. Ela anota que falta, inclusive, interesse dos funcionários em participar mais: “É muito raro um funcionário querer mesmo participar, ter um acompanhamento do início ao fim”.

4.1.9. Qualidade de Vida no Trabalho

Inicialmente, ao ser questionada sobre ações de QVT, a entrevistada da Empresa A mencionou a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), justificando que esse quesito viria com a segurança do trabalho: “Nós temos a CIPA, que sempre costuma [...] Aliás, a CIPA é de dentro da empresa mesmo. [...] O pessoal que faz parte da Comissão sempre está em cima, sempre está olhando”. Quando a pesquisadora insistiu na questão, ela relatou que os donos da empresa têm grande preocupação com o bem-estar dos funcionários. Até citou algumas ações que fazem: “A gente costuma ter aqui também ter alguns eventos sem motivo especial, dentro da empresa mesmo, nos quais a gente para a produção no meio do dia e oferece um almoço, um churrasco, e o pessoal joga bola, joga futebol...”.

4.1.10. Gestão por competências

O próprio conceito de “competências” parece não ter sido compreendido pela entrevistada, mesmo após a explicação da pesquisadora. Nesse sentido, ela afirmou inicialmente que existe mapeamento de competências para os cargos, mas parecia estar se referindo ao mapeamento de habilidades para recrutamento e seleção. Porém, afirmou depois que nunca foi feito um mapeamento formal de competências na empresa.

4.1.11. Aprendizagem organizacional

Quanto à aprendizagem organizacional, a entrevistada relata que a empresa quer que eles aprendam cada vez mais com os processos, acertos e erros, mas reconhece que não existem práticas definidas, isso fica mais a cargo dos líderes. Apesar disso, acredita que a empresa estimula a aprendizagem organizacional.

4.1.12. Gestão do conhecimento organizacional

A entrevistada afirmou que a Empresa A segue um processo formalizado e rigoroso com relação ao conhecimento criado e adquirido, especialmente na fase de registro: “A gente costuma registrar tudo. A gente costuma até tirar fotos, se for o caso. É feito um quadro com todo o plano dos engenheiros, para a gente ter isso sempre que possível, mesmo que venha ser daqui a dez anos, para a gente dar uma olhada no que foi feito”.

4.1.13 Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários

Nesses quesitos, a Empresa A atua em todas as partes, sem falhas. Faz controle periódico das atribuições de cada cargo, para evitar sobrecarga; tem os recursos necessários para o trabalho mapeados e os provê de forma eficiente sempre que necessário; analisa o ambiente de trabalho mensalmente; detecta e minimiza quando possível as fontes de interrupção; e identifica os fatores de risco à saúde e à segurança por meio do Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais (PPRA). Apenas este último fator não pode ser considerado uma política da empresa, pois é previsto em uma legislação federal obrigatória.

4.1.14. Visão sistêmica e contingencial da empresa

A entrevistada afirmou que a Empresa A tem ciência de que as áreas são interdependentes e costuma reforçar isso para os funcionários. Para exemplificar essa afirmação, declarou: “Os funcionários são informados que, uma vez que o mecânico não consegue desempenhar o papel dele, o auxiliar de produção não vai conseguir trabalhar com uma máquina que não está funcionando. Então, eles são conscientes que é mesmo uma linha que está puxando a outra”. No entanto, ela diz ter dúvidas se os funcionários realmente incorporam a noção de que o trabalho de cada um afeta o do outro. Sobre esse assunto, ela relatou: “Às vezes os funcionários não têm ciência de que se eles faltarem meio dia a produção pode ficar prejudicada”.

4.1.15. Planejamento, objetivos e estratégia empresarial

A entrevistada da Empresa A afirmou que existem metas para todos os setores da organização, reforçando que a empresa “investiu muito em pessoal para que os processos de acompanhamento de metas não se percam”. Aliás, em termos de planejamento e definição de objetivos, esta empresa se destaca por atuar em todos os pontos pesquisados.

Sobre o fato de a Gestão de Recursos Humanos estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, a respondente da pesquisa relatou:

Sim, está sempre alinhado. Tem que estar. Até mesmo porque uma vez que a gente está dispendo de verbas para qualificação dos funcionários, a gente quer que aquilo tenha retorno para a empresa. E não é à toa que a empresa está pagando, a empresa está precisando de profissional mais qualificado, por que a empresa está crescendo. Então está sempre alinhado.

4.1.16. Políticas de demissão

A Empresa A executa seus processos de demissão com base nas políticas internas de transparência e respeito ao funcionário. Segundo a entrevistada, os motivos de desligamento voluntários são sempre investigados e reportados. Ela acrescenta que esse último tipo de desligamento não é comum na empresa.

4.1.17. Gestão de Recursos Humanos, segundo os níveis do *P-CMM*

A Empresa A, apesar de não possuir setor específico de RH, apresenta grande parte de suas políticas e práticas bem definidas e adaptadas ao seu cotidiano. Existe certa preocupação com o bem-estar dos funcionários e com a atração e manutenção de talentos. Para isso, a empresa tenta organizar e padronizar ao máximo sua Gestão de Recursos Humanos. Após a

análise das políticas e práticas adotadas e considerando-se os níveis do *P-CMM*, a empresa pode ter sua GRH definida pelo nível chamado de “Gerenciado”, em que a organização executa um conjunto básico de práticas de Gestão de Recursos Humanos disciplinadamente. Neste nível, segundo o modelo teórico, a empresa desenvolveu a capacidade de gerir as habilidades e o desempenho das suas unidades constituintes. Desta maneira, assegura que os indivíduos sejam capazes de desempenhar os trabalhos que foram acordados (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001; JOSKO e CORTÊS, 2005).

4.2. A Empresa B

A Empresa B é uma indústria localizada em Belo Horizonte que foi fundada em 1999. Atua na área de Engenharia Biomédica, realizando o desenvolvimento e a comercialização de equipamentos médicos destinados à monitoração de funções vitais de pacientes, utilizados em hospitais e clínicas durante cirurgias ou em Centros de Tratamento Intensivo (CTI). É considerada por seus fundadores e funcionários uma empresa jovem, mas que tem por parte dos seus idealizadores uma experiência de mais de quinze anos no desenvolvimento de tecnologias em equipamentos médicos. Atualmente, conta 80 empregados em seu quadro de pessoal. Todos os setores e fábrica funcionam em um mesmo local, em um prédio residencial adaptado por dentro para a divisão dos departamentos e a instalação da produção, mas mantém a fachada de prédio por fora. Com isso, as instalações e, mesmo, o trâmite dentro da empresa são confusos.

A respondente da pesquisa foi a analista de recursos humanos, encarregada de chefiar o setor de RH. Segundo ela, o setor é constituído por ela e mais uma auxiliar. No entanto, parece que o Departamento Pessoal (DP) e o setor de RH se confundem. Sobre esse assunto, ela declarou: “Tem uma parte que fica aqui na empresa. Tem uma parte da Contabilidade”. Isso pode indicar que ela está se referindo às rotinas de DP quando menciona a Contabilidade terceirizada, pois esta é quem costuma fazer este serviço para empresas de porte menor. À época da pesquisa, a entrevistada já trabalhava na empresa há aproximadamente cinco anos.. Para responder à pesquisa, precisou pedir autorização aos proprietários que confirmaram que ela estava apta a responder e seria a representante da Empresa B nesta pesquisa.

Em termos de estrutura e planejamento interno, não se obtiveram muitos dados, pois por diversas vezes, quando questionada sobre o assunto, a analista afirmou: “isso fica entre eles”, referindo-se aos diretores. De toda forma, pôde-se perceber pelo relato da entrevistada que a empresa não tem bem definidas sua visão, missão e estratégias ou, ao menos, não divulga isso para seus funcionários. Entre os principais investimentos da Empresa B estão o de aprimorar sempre em tecnologia de produção e o de desenvolver equipamentos de qualidade e segurança internacional.

A Gestão de Recursos Humanos, segundo a entrevistada, não é algo que mereça grande planejamento e nem tem práticas muito bem definidas, mesmo existindo um departamento voltado à área. As decisões são tomadas internamente e nunca foi utilizada consultoria terceirizada de RH. Os detalhes das políticas e práticas serão apresentados a seguir, com base em cada eixo temático correspondente.

4.2.1. Recrutamento e seleção

A Empresa B tem políticas e práticas de recrutamento e seleção definidas, segundo a entrevistada. Mas pôde se notar ao longo das respostas dela que os processos não estão completos e falham em alguns momentos cruciais de formalização e organização, tais como o mapeamento de habilidades necessárias para os cargos e a comparação de candidatos segundo critérios preestabelecidos. Quanto a este último indicador, a pesquisadora insistiu na questão, explicando-a melhor, e a respondente reafirmou que não se faz comparação alguma entre os candidatos.

Para recrutar, a empresa costuma preferir o recrutamento externo, fazendo anúncios em jornais de grande circulação. Outro método que adota é a indicação de candidatos pelos funcionários. A entrevistada considera que este é o principal mecanismo de atração de talentos. O recrutamento interno é falho. Segundo a entrevistada, “nem sempre as vagas abertas são comunicadas internamente, pois existe o receio de o responsável pela área não liberar o funcionário que se candidatar”. Como forma de seleção, a empresa utiliza

entrevistas, redação e testes de conhecimento. Por fim, o candidato contratado recebe orientações no seu primeiro dia, mas a entrevistada não soube informar como isso acontece, declarou apenas que “tem sempre alguém para ensinar”.

4.2.2. Treinamento e desenvolvimento

A Empresa B, segundo a entrevistada, atua em todos os pontos pesquisados em treinamento e desenvolvimento, identifica os treinamentos necessários para cada funcionário, tem um plano de treinamento para todas as áreas, faz acompanhamento dos treinamentos e disponibiliza e financia cursos e certificações importantes para os funcionários. Para ela, a empresa estimula o desenvolvimento pessoal, mas não soube explicar como faz isso, informando apenas que existem reuniões diárias quando se conversa sobre isso.

4.2.3. Administração de cargos e salários

A Empresa B tem plano de cargos e salários definido. Mas a entrevistada ressaltou que é um plano de progressão interno, que não é registrado no Ministério do Trabalho. Os cargos são diferenciados em remuneração e responsabilidades em três níveis: júnior, pleno e sênior. A progressão é vertical e o cargo mais alto é o de gerente.

4.2.4. Administração e desenvolvimento de carreiras

A entrevistada afirmou que a Empresa A não tem políticas e nem procedimentos periódicos para discutir o desenvolvimento da carreira dos funcionários: “Quando isso acontece, a conversa é com cada um em particular. Mas não tem época definida e pode não acontecer nunca com algum funcionário”. No entanto, relatou que a empresa reconhece e recompensa financeiramente o progresso dos funcionários e se utiliza de quadros para divulgar o *status* de trabalho deles.

4.2.5. Avaliação de desempenho e *feedback*

Segundo a respondente da pesquisa, não existem avaliações de desempenho formais, planos de ação para problemas de desempenho nem processos de *feedback* periódicos. Os diretores fazem um acompanhamento da *performance* dos funcionários, mas ela não sabe dizer como, pois “eles não passam essa informação”. Relatou também que acredita que os problemas de desempenho são gerenciados, mas nunca viu nada específico sendo feito a respeito disso.

4.2.6. Gestão de conflitos

Quando questionada sobre a possibilidade de conflitos internos, a entrevistada declarou “Aqui é tranquilo. Não tem nada grave assim não”. Relatou que não há iniciativa da empresa em trabalhar habilidades de comunicação e que quando acontecem problemas interpessoais os envolvidos são chamados para uma conversa com o diretor, “e lá eles resolvem”.

4.2.7. Gestão da comunicação interna

A Empresa B não informa as políticas internas, os direitos e os deveres aos funcionários. Aliás, segundo a entrevistada, poucas informações são passadas pela Diretoria, especialmente as estratégicas. Ela afirmou que a única informação que os funcionários recebem é um documento que contém algumas normas de conduta básicas e a história da empresa.

4.2.8. Gestão participativa

A gestão participativa, com base nas respostas da entrevistada, não parece fazer parte da cultura da empresa. Há muito pouco incentivo para que os funcionários participem das

decisões e do fluxo de trabalho. Segundo a respondente, os funcionários podem emitir sua opinião sobre as condições e o fluxo de trabalho, mas não há um momento específico para isso. Ela ainda acrescentou que quando melhorias são sugeridas “o que vai ser feito a respeito fica só entre os diretores”.

4.2.9. Qualidade de Vida no Trabalho

A entrevistada mencionou a CIPA quando questionada sobre QVT. Explanou, em especial, sobre as palestras que a Comissão ministra na empresa. Quando questionada mais a fundo, mencionou também os eventos que a empresa promove como únicas práticas de qualidade de vida no trabalho: “Tem confraternização, às vezes, no meio do ano [...] tem no final do ano e no meio do ano, tipo Festa Junina, e a no final do ano, a confraternização com todo mundo, numa área aqui da empresa”.

4.2.10. Gestão por competências

A respondente afirmou que já foi feito o mapeamento de competências para os cargos na Empresa B. No entanto, essa informação parece contraditória e inconsistente, pois anteriormente afirmou que a empresa não realiza sequer o mapeamento de habilidades para os cargos. Parece não ter entendido o próprio conceito de “competências”, mesmo após a explicação da pesquisadora. Declarou em seguida que não há mapeamento formal de competências individuais.

4.2.11. Aprendizagem organizacional

Segundo a entrevistada, não há estímulo à aprendizagem organizacional na empresa. Ela demonstrou não saber do que se tratava o conceito, mesmo com as explicações da pesquisadora.

4.2.12. Gestão do conhecimento organizacional

Segundo a entrevistada, não há gestão do conhecimento organizacional na Empresa A. Ela demonstrou não saber do que se tratava o conceito, mesmo com explicações da pesquisadora.

4.2.13 Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários

Nestes quesitos, a Empresa B falha na análise das atribuições do cargo para controlar a sobrecarga e em detectar e minimizar as fontes de interrupções. No entanto, analisa periodicamente o ambiente de trabalho, tem os recursos necessários para o trabalho mapeados e os provê de forma eficiente sempre que necessário e identifica os fatores de risco à saúde e à segurança por meio do PPRA. Este último fator não pode ser considerado uma política da empresa, pois é previsto em uma legislação federal obrigatória.

4.2.14. Visão sistêmica e contingencial da empresa

A entrevistada afirmou que a empresa tem ciência da interligação entre as áreas, mas que não trabalha essa noção com os funcionários. Por isso, eles não têm consciência que as tarefas são interdependentes.

4.2.15. Planejamento, objetivos e estratégia empresarial

Segundo a entrevistada, não há estabelecimento de metas para todas as áreas, apenas para algumas, como a área comercial (esta é a única que ela conseguiu citar). Declarou que nas áreas em que metas são estabelecidas estas são acompanhadas, e os funcionários têm consciência de quais elas são. Há também a revisão periódica dessas metas. Quando questionada se a Gestão de Recursos Humanos está alinhada aos objetivos da empresa, a

respondente afirmou que sim. Porém, quando solicitada a explicar mais sobre isso, deu por encerrada a entrevista, indicando que não sabia dizer mais sobre o assunto e que não entendeu bem o que estava sendo pesquisado.

4.2.16. Políticas de demissão

As políticas de demissão da Empresa B não são bem definidas, segundo a entrevistada. Ela esclareceu que “depende de cada caso”. Também relatou que não há a preocupação da empresa em identificar os motivos de desligamento voluntário. Sobre isso ela diz: “Se a pessoa não está satisfeita aqui, pode realmente ir procurar outro lugar”.

4.2.17. Gestão de Recursos Humanos, segundo os níveis do *P-CMM*

A Empresa B, que tem maior número de funcionários (80) entre todas as pesquisadas e possui setor de RH, não apresenta definição clara de políticas e práticas para a Gestão de Recursos Humanos. Possui gestão centralizada nos diretores e não demonstra grande preocupação em padronizar e divulgar procedimentos internos referentes à gestão de RH. Existem, sim, algumas práticas, tais como recrutamento e seleção e investimento em treinamento e desenvolvimento, mas nem sempre estas têm processos definidos ou, mesmo, falham em pontos cruciais para seu desenvolvimento. Após a análise das políticas e práticas adotadas e considerando-se os níveis do *P-CMM*, a empresa pode ter sua GRH definida pelo nível chamado de “Inicial”, onde a organização caracteriza-se por desempenhar suas práticas de GRH de maneira incongruente ou ritualística e apresentar, geralmente, gestores despreparados para desempenharem atividades de Gestão de Recursos Humanos. (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001; JOSKO e CORTÊS, 2005).

4.3. A Empresa C

A Empresa C, do setor de serviços, presta consultoria especializada em inovação gerencial, processos, produtos e serviços. Fundada em 2004, em Belo Horizonte (onde sua sede continua) e presta serviços para toda a América Latina. Segundo seus idealizadores, a empresa foi criada porque as organizações no Brasil e na América Latina precisam de um modelo de inovação, seja em seus processos, produtos, serviços ou forma de gestão, que considere as características locais, e, diante disso, gere resultados financeiros. Entre seus clientes estão empresas, centros de pesquisa e governos. As consultorias prestadas são soluções organizacionais para quesitos que incluem cultura, educação, estratégia, estrutura, processos, recursos financeiros, tecnologias e competências. Atualmente, conta 45 empregados em seu quadro de pessoal. Está sediada em um escritório amplo e organizado, com separação entre equipes de criação e análise de cada cliente e departamentos de apoio administrativo.

A respondente da pesquisa foi uma gerente de projetos que também é a gerente de RH da Empresa C. Sobre as duas funções, ela explica que gere projetos, pois é associada da empresa, e que assumiu a função interna de acompanhar o RH, devido a seu conhecimento e competência na área. Ela é formada em Psicologia e possui mestrado em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional. À época da entrevista, estava na empresa há aproximadamente quatro anos. A empresa possui setor de RH, constituído por ela, uma consultora e uma assistente. Sobre a dedicação dos empregados do setor, ela declara: “Eu não fico com dedicação exclusiva, não. Eu sou gerente de projetos e eu acompanho o RH. Além de mim, tem mais uma consultora e uma assistente. A assistente fica *full time* e a consultora fica três vezes por semana”. Ela foi escolhida como respondente da pesquisa por designação dos sócios como responsável pelo RH, mesmo que sua dedicação não seja integral ao setor. A entrevistada estava realmente apta a responder pela empresa neste quesito.

A Empresa C se mostra organizada em termos de planejamento, estratégias e planos de ação e crescimento. Tem bem definidos sua missão, visão, cultura, valores, condutas e, até, o tipo

de funcionário que quer ter em seu quadro. Entre suas preocupações e principais investimentos, além do pensamento inovador, a empresa citou como prioridades: crescimento sustentável, ambiente de trabalho diferenciado, iniciativa, criatividade, desenvolvimento de competências diversas, bem-estar e autonomia.

Em termos de Gestão de Recursos Humanos em geral, pôde-se perceber que a empresa tem suas práticas e ações bem planejadas e definidas. Tudo é bastante discutido, pesquisado e estudado não só pelo setor responsável, mas também pelos sócios da empresa. A entrevistada relata que “o próprio negócio deles exige que eles estejam no limiar do conhecimento. Então, obrigatoriamente, a Gestão de Recursos Humanos não poderia ser diferente aqui dentro.” Já foram utilizadas consultorias terceirizadas de RH, especialmente para captar talentos em processos seletivos. Também já foram utilizadas consultorias para outras áreas da empresa, mas não para a implementação de práticas de RH. Estas são definidas internamente e de forma participativa. Os detalhes das políticas e práticas serão apresentados a seguir, com base em cada eixo temático correspondente.

4.3.1. Recrutamento e seleção

A Empresa C é entre todas as pesquisadas a que tem as políticas e práticas de Recrutamento e seleção mais bem definidas. Nota-se grande preocupação da empresa em ter tudo muito bem definido e seguir o que foi predeterminado. Especialmente sobre definições e mapeamento em recrutamento e seleção, a entrevistada afirmou: “a gente tem um perfil que está bem definido, tem esse processo desenhado de como fazer esse perfil com quem está abrindo a vaga, com a área cliente, que tipo de pessoa trazemos para cá, que tipo de pessoa não trazemos”. Para recrutar, a empresa abre a vaga no próprio *website*, em *websites* especializados e também conta com indicações. Existe também o recrutamento interno, que é feito anteriormente ao externo, para que os funcionários possam se candidatar.

Para a Empresa C, segundo a entrevistada, seu capital humano é um dos bens mais preciosos (já que seu negócio está nas idéias inovadoras dos seus funcionários). Por isso, o processo

seletivo é bem definido e são utilizados procedimentos de seleção diversos e mecanismos de atração de talentos. Para selecionar seus funcionários a empresa usa, em regra, dinâmicas de grupo, entrevista presencial com o RH, testes de conhecimento específico e raciocínio lógico e entrevista final com a área contratante.

Para o candidato escolhido, a empresa oferece o que chama de *Welcome Pack*, que, segundo a entrevistada, é um momento inicial em que o novo contratado “passa um tempo com o RH, um tempo com o gestor dele, um tempo só de contextualização da empresa e tem uma espécie de mentor, que é a pessoa que vai acolhê-lo caso ele tenha qualquer dúvida”. Esta prática serve não só como orientação inicial do contratado, mas também como forma de treinamento de integração.

4.3.2. Treinamento e desenvolvimento

Em termos de treinamento e desenvolvimento, a Empresa C identifica os treinamentos necessários para cada funcionário, tem um plano de treinamento para todas as áreas e estimula o desenvolvimento pessoal. No entanto, ainda falha no acompanhamento dos treinamentos e, especialmente, nem sempre consegue prover de imediato o treinamento necessário para que o funcionário realize seu trabalho. Sobre esse assunto, a entrevistada declarou: “Quando a gente contrata uma pessoa, às vezes, a gente tem que esperar certo tempo, até ter mais gente, para fazer um treinamento específico. Então ele fica um período destreinado assim, aprendendo ou com o *coaching* de alguém ou um *network*. Alguma coisa assim”.

4.3.3. Administração de cargos e salários

A Empresa C tem um plano de cargos e salários definido internamente, mas que não é registrado no Ministério do Trabalho. Por ter estrutura horizontal de cargos, a progressão é também nesse sentido. Segundo a entrevistada, a empresa tem definidos e divulgados para

todos os funcionários os critérios de aumento de remuneração e responsabilidades. Acrescentou, ainda, que estão trabalhando atualmente para que a progressão seja baseada no mapeamento de competências.

4.3.4. Administração e Desenvolvimento de Carreiras

A Empresa C pode ser considerada a mais bem estruturada em termos de desenvolvimento de carreiras. Conta com um Programa de Desenvolvimento Individual (PDI) que aborda também a progressão na carreira. Segundo a entrevistada, “dentro do PDI existe um programa chamado ‘Catalisadores’ que trata justamente do desenvolvimento de carreira dos colaboradores com um *coach*”. A organização conta também com um programa de participação nos lucros e resultados (PLR), atrelado à avaliação de desempenho, em que os funcionários são reconhecidos e recompensados por seus progressos.

4.3.5. Avaliação de desempenho e *feedback*

A Empresa C realiza avaliações de desempenho semestrais com instrumento próprio, seguidas de *feedback* individual para cada funcionário. A entrevistada afirmou que a empresa investe muito, tanto em tempo, quanto em valores no PDI. Nesse programa, a avaliação de desempenho serve como ferramenta para discutir o desenvolvimento de cada um e dar suporte ao *feedback*. Sobre essa prática, a entrevistada explicou:

Normalmente, após a avaliação de desempenho, o funcionário recebe um *feedback* do líder dele, junto com o RH e aí ele tem a oportunidade de trabalhar aqueles pontos específicos, junto com o RH. Desde problema de fala, onde a gente tem, a ajuda de um fonoaudiólogo, até problemas comportamentais, onde a gente faz uma espécie de *coaching*, por algum tempo.

A entrevistada ainda reforçou que o *feedback* não ocorre só em momentos periódicos, mas também quando necessário. “A gente faz avaliação de desempenho e, na sequência, tem uma

reunião de *feedback*. Além disso, existem momentos informais e, dependendo do caso, tem momentos formais também, mais aí no meio, para dar um *feedback* negativo, alguma coisa para redirecionar o desenvolvimento”.

4.3.6. Gestão de conflitos

Gerir conflitos e problemas interpessoais é uma preocupação da Empresa C que procura atuar nisso à sua maneira, segundo a entrevistada. Assim, ela afirmou que não é feita uma atividade formal, mas todos os casos são trabalhados e é criado algum processo, reunião ou outra forma de resolver o acontecido. Acrescentou:

Não tem uma atividade formal não. Mas aqui as coisas são um pouco informais. Então a gente identifica rapidamente quando está tendo um problema e a gente conversa com a pessoa e cria um processinho ali, como que a gente vai trabalhar melhor junto. Por exemplo, quando eu assumi o RH, eu fiz algumas reuniões com o administrativo-financeiro, para ver quais eram as interfaces de trabalho e como a gente devia trabalhar melhor. Então assim, formal, não, mas isso acontece naturalmente.

4.3.7. Gestão da comunicação interna

A Empresa C tem a transparência como valor fundamental. Por isso, considera essencial gerir a comunicação interna. A entrevistada relatou que o RH ainda está terminando de estruturar uma espécie de cartilha de políticas internas. Ela explica que “as políticas eram comunicadas muito informalmente. Agora, a gente está formalizando isso”. No entanto, a empresa já possui comunicativos internos oficiais que regularmente informam a todos, por email, sobre as informações importantes e estratégicas da organização.

4.3.8. Gestão participativa

Sobre gestão participativa, a entrevistada da Empresa C esclareceu que a organização sempre incentiva seus funcionários a sugerir melhorias para seus processos e projetos e que, inclusive, eles utilizam o momento de avaliação de desempenho para isso. “Na avaliação de desempenho, fazemos entrevista com as pessoas, conversa com todo mundo, para ver: ‘E aí? Como que está?’”. Isso serve para avaliar não só processo dele dentro da empresa, as condições da empresa e tudo mais”. A Empresa C possui grupos que discutem o fluxo de trabalho que atuam, inclusive, na gestão do conhecimento adquirido. No entanto, a entrevistada acredita que a organização ainda pode melhorar nas práticas de participação nos processos de trabalho.

4.3.9. Qualidade de vida no trabalho

A entrevistada afirma que a Empresa C tem práticas de QVT implementadas e que o bem-estar do funcionário é discutido, inclusive, durante o PDI, como pode ser visto em sua fala:

Esse PDI abrange vários aspectos da vida. Então, continuamente, a gente demonstra preocupação de a pessoa ter um equilíbrio. Então o PDI é um investimento até grande da empresa, em termos de tempo e dedicação das pessoas. Além disso, a gente tem, por exemplo, aulas de ioga. Começou essa semana, aulas gratuitas, ou turmas pagas também. Então a gente estimula esse tipo de iniciativa.

4.3.10. Gestão por competências

A Empresa C é a única entre as pesquisadas que já fez um mapeamento formal das competências dos seus funcionários. Ela, aliás, mantém isso como uma prática constante. No entanto, a gestão por competências ainda é considerada um desafio para a empresa, como se pode perceber na fala da entrevistada:

Ainda considero um desafio a gestão por competências. A gente já estudou muito isso e a gente já, assim, tentou algumas abordagens diferentes da gestão por competências, mas eu acho que isso não está claro, nem academicamente, assim, conceitos e tudo, e trazer isso para a prática ainda é um desafio. Assim, a gente esbarra em o que é limite de gestão de competências, de conhecimento e uma série de sutilezas, como medir, como acompanhar e tudo.

4.3.11. Aprendizagem organizacional

A entrevistada explicou que há um incentivo grande da empresa em estimular a aprendizagem organizacional, até porque em seu trabalho de consultoria eles trabalham isso em outras organizações. Assim, existem reuniões para cada projeto em que trabalham, para discutir erros, acertos e competências adquiridas com as experiências.

4.3.12. Gestão do Conhecimento Organizacional

A gestão do conhecimento é um ponto que a entrevistada afirma ser importante, mas que ainda há muito a melhorar. A empresa estava, inclusive, trabalhando nessa melhoria à época da entrevista. A respondente da pesquisa reconhece que ainda há falha na organização de informações e no registro.

4.3.13 Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários

A Empresa C analisa periodicamente o ambiente de trabalho e as atribuições de cada cargo, para evitar sobrecarga. Tem os recursos necessários para o trabalho mapeados e disponíveis. No entanto, a entrevistada relata que nem sempre estes conseguem ser providos de forma eficiente, pois pode depender da verba disponível. A empresa atua na segurança dos funcionários a seu modo e não de acordo com programas obrigatórios por lei, até por sua estrutura de escritório e tipo de atividade. Mas ela provê cadeiras ergonômicas e sempre faz todo o tipo de seguro necessário para os consultores em cada viagem.

4.3.14. Visão sistêmica e contingencial da empresa

A Empresa C tem noção clara da interligação das suas áreas, pois até na metodologia de gerenciamento de projetos que usa isso fica evidente. A entrevistada afirma que o RH está sempre trabalhando com os funcionários a consciência de que as tarefas são interdependentes.

4.3.15. Planejamento, objetivos e estratégia empresarial

A Empresa C estabelece, revê periodicamente e acompanha o desenvolvimento de metas. No entanto, na época da entrevista ainda estava trabalhando para que as metas fossem definidas para todas as áreas, pois para algumas isso ainda é inconsistente.

Quanto à necessidade de a GRH estar alinhada aos objetivos da empresa, a entrevistada afirmou que todas as políticas e práticas são definidas de acordo com a missão, a visão, os valores e os planejamentos estratégicos da empresa.

4.3.16. Políticas de demissão

A Empresa C apresenta certa definição de suas políticas de demissão, apesar de a entrevistada afirmar que desligamentos são algo raro na história da organização. Quando acontecem, segundo ela, os desligamentos são por motivos de baixo desempenho persistente mesmo após a execução do plano de ação definido após avaliação.

4.3.17. Gestão de Recursos Humanos, segundo os níveis do *P-CMM*

Entre todas as organizações pesquisadas, a Empresa C destaca-se por ter as políticas e práticas relacionadas à gestão de RH mais definidas. Desde a mais tradicional até a mais contemporânea, a empresa possui alguma forma de atuação, mesmo que em algumas práticas, considere que ainda tem a melhorar. Existe lá um setor de RH atuante e programas e processos definidos para o crescimento, bem-estar e qualificação de seus funcionários. Há, ainda, constante estudo e aprimoramento dos próprios profissionais de RH para que esteja como a entrevistada mesmo disse, “sempre no limiar do conhecimento”. Após a análise das políticas e práticas adotadas e considerando-se os níveis do *P-CMM*, a empresa pode ter sua GRH definida pelo nível chamado de “Definido”, em que a organização já desenvolveu uma infraestrutura no intuito de aprimorar a capacidade de sua força de trabalho e de obter uma maior sinergia no âmbito organizacional das práticas básicas de Gestão de Recursos Humanos estabelecidas no nível 2. Com isso, a organização desenvolve a capacidade de gerenciar sua força de trabalho como um ativo estratégico capaz de sustentar a busca dos seus objetivos de negócio (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001; JOSKO e CORTÊS, 2005).

4.4. Empresa D

A Empresa D foi fundada em 1995 em Belo Horizonte, mas no início de 2006, quando estava enfrentando sérios problemas financeiros, foi comprada. A partir daí, teve nova forma de direção e administração. Pertence ao setor de serviços e oferece aulas de inglês para adultos utilizando método próprio e diferenciado. Possui parcerias com empresas de todos os portes e segmentos, sendo que destes parceiros advêm cerca de 50% de seus alunos. As aulas, em sua grande maioria, são ministradas na própria sede da escola, mas aulas *In Company*, ou seja, dentro do local de trabalho do aluno, também existem. Atualmente, conta 35 empregados em seu quadro de pessoal. Está sediada em uma grande casa, onde, além ocorrerem as aulas, aloja também o setor administrativo em geral. O ambiente é amplo, organizado e bem dividido.

A respondente da pesquisa foi a diretora comercial, que também é uma das sócias da empresa. Ela trabalha na organização desde 1999, quando começou como professora. Mais tarde, tornou-se coordenadora pedagógica, passou a gerente e, em 2011, tornou-se sócia, agregando ainda mais à instituição seus conhecimentos e estilo gerencial. É formada em Letras e tem especialização em Gestão de Pessoas e Liderança. Hoje, não existe setor específico de RH na empresa. Segundo a entrevistada, “a parte mais burocrática de Departamento Pessoal é feita pela assistente administrativo. As políticas e práticas para gerenciar nossas pessoas são decididas por mim e pelos coordenadores, contando com a participação dos funcionários”. A empresa já teve duas gerentes administrativas especializadas em RH, as quais implantaram práticas e processos. O que foi implementado ainda é mantido e aprimorado pela diretora comercial e sua equipe.

A Empresa D tem bem definidas sua visão, missão, valores, condutas e público-alvo. Isso pode ser visto inclusive nos quadros espalhados pela empresa. Em termos de planejamento e estratégia a organização é bem avançada e segue, segundo a entrevistada, “um modelo de gestão consolidado adaptado para a nossa realidade”. Tem como prioridade de gestão: bem-estar das pessoas, bom ambiente de trabalho, responsabilidade social, criatividade, participação intensa dos colaboradores e qualidade impecável nos serviços prestados.

Em termos de Gestão de Recursos Humanos, a Empresa D, apesar de não ter um departamento ou um profissional específico para atuar nessa área, tem práticas e ações consolidadas e frequentes. Tudo é decidido e pensado pela direção e coordenação, sempre com a participação de pelo menos alguns funcionários de todos os setores. Já foi utilizada consultoria de RH, mas para processos seletivos, especialmente na realização de dinâmicas. Em certo momento da história da empresa também foi utilizada uma consultoria externa para auxiliar na gestão de pessoal. Essa consultoria auxiliou no modelo de gestão inicialmente implantado quando veio a nova Direção. No entanto, hoje em dia, as decisões relacionadas à Gestão de Recursos Humanos são tomadas e implementadas internamente. Os detalhes das políticas e práticas serão apresentados a seguir, com base em cada eixo temático correspondente.

4.4.1. Recrutamento e seleção

A Empresa D tem processos bem definidos e dá especial importância ao processo de recrutamento e seleção de seus funcionários. Para recrutar, utiliza os anúncios de vagas nos murais de universidades, *websites* especializados e indicações. Segundo a entrevistada, a empresa, apesar de ter bem definidas suas políticas e formas de recrutamento, acredita que ainda pode melhorar o delineamento de perfil dos candidatos. A organização valoriza o recrutamento interno, considerado o meio prioritário especialmente para cargos de liderança. Utiliza diversas técnicas de seleção, como dinâmicas de grupo, testes de conhecimento e entrevistas e procura atrair os melhores talentos. Ao ser contratado, o candidato tem diversos encontros com seus líderes antes de começar a efetivamente trabalhar, para receber as orientações iniciais e saber sobre as políticas e condutas da empresa.

4.4.2. Treinamento e desenvolvimento

A Empresa D tem identificados os planos de treinamentos para todos os funcionários e todas as áreas. Os treinamentos necessários são sempre recebidos e cursos e certificações pertinentes à área de atuação dos funcionários são sempre disponibilizados. Por vezes, são até ministrados internamente. Há também o estímulo constante ao desenvolvimento pessoal e isso é discutido com o funcionário nas reuniões de *feedback*, nos quais se traça um plano de ação para isso. O maior problema da organização em termos de treinamento e desenvolvimento não está em fornecer ou subsidiar o treinamento, mas sim, em acompanhá-lo. Explicou a entrevistada: “Pois é, isso que é o problema. Fazer faz, não acompanha”.

4.4.3. Administração de cargos e salários

Não existe na Empresa D um plano de cargos e salários. A entrevistada relatou que gostaria que isso existisse, mas não consegue ainda formular a progressão horizontal. Pelos poucos cargos que a empresa possui, acha a progressão vertical inviável.

4.4.4. Administração e desenvolvimento de carreiras

Não existem políticas definidas para recompensar e reconhecer o progresso dos funcionários, mas a entrevistada afirma que essas recompensas acontecem, especialmente quando alguma meta é conquistada. Há, no entanto, discussão periódica da carreira com o funcionário, nos momentos de *feedback*. Nessas ocasiões, segundo a entrevistada, as pretensões de crescimento tanto em responsabilidades quanto em remuneração são alinhadas entre empresa e funcionário. O conhecimento adquirido sobre essa questão é registrado para quando surgir a oportunidade. Para exemplificar isso, a entrevistada citou o caso de professores que mencionaram interesse em serem coordenadores nessas reuniões, começaram a ser preparados para isso e, à época da entrevista, já faziam parte da coordenação.

4.4.5. Avaliação de desempenho e *feedback*

A Empresa D tem seu próprio método periódico de avaliar o desempenho de seus colaboradores, mesmo que ainda não o tenha tão formalizado quanto gostaria. Não existe um instrumento formal, mas a *performance* de todos os funcionários é observada e, duas vezes por ano, normalmente ao fim de cada semestre, cada funcionário é chamado individualmente para uma conversa, quando se discutem seu desenvolvimento, seu desempenho e traçam-se planos de ação. Nesse momento, os funcionários que têm contato direto com o cliente externo também recebem *feedback* que estes repassaram em pesquisas de satisfação do cliente que são feitas periodicamente pela organização.

4.4.6. Gestão de conflitos

Gerir conflitos é não só uma preocupação, mas também um desafio para a Empresa D. Sobre essa questão, a entrevistada relatou: “Tenho tentado trabalhar bastante as habilidades de comunicação entre as pessoas aqui, especialmente a comunicação por *email*”. Ela declarou que tem mostrado frequentemente as limitações do *email* e incentivado sempre para que os

problemas interpessoais sejam resolvidos pessoalmente. A empresa adota uma prática que chama de “Conversa de valor”, que é uma reunião entre os envolvidos em conflitos com um moderador, em que as regras daquela conversa são previamente definidas de acordo com a natureza do problema.

4.4.7. Gestão da comunicação interna

A Empresa D trabalha frequentemente sua comunicação interna. A entrevistada explicou que “as informações aqui são não só compartilhadas, mas também construídas – no caso de missão, valores, condutas – junto com toda a equipe”. É também sempre compartilhado por *emails*, comunicados, memorandos e apresentações em reuniões gerais todo tipo de informação sobre a empresa, desde crescimento e planejamento até valores e condutas.

4.4.8. Gestão participativa

A entrevistada da Empresa D revelou que todos os indicadores deste eixo temático estão presentes e que a gestão participativa faz parte da cultura da organização. Ela explicou que além da participação espontânea dos funcionários, existem momentos periódicos programados para que eles possam falar sobre suas condições de trabalho. “Tem o momento das reuniões gerais periódicas e o momento do *feedback* individual, onde o funcionário é questionado sobre a satisfação dele no trabalho. Então, periodicamente, ele tem essa chance de se expressar”.

4.4.9. Qualidade de vida no trabalho

A entrevistada da Empresa D, a princípio, ficou em dúvida se as ações que a empresa promove poderiam ser qualificadas como qualidade de vida no trabalho. Em seguida, concluiu que eram sim e relatou diversas práticas comuns na organização, como: organizar

um almoço com o prato preferido de cada um em dia de treinamentos mais longos; dar um dia de folga remunerado para cada colaborador em épocas mais estressantes (desde que seja previamente combinado); incentivar que personalizem suas salas e ambientes de trabalho, para que sejam mais parecidos com a personalidade de cada um; e promover momentos de discussão em grupo e individuais para falar de questões pessoais.

4.4.10. Gestão por competências

Apesar de compreender o conceito de “gestão por competências” e considerar uma forma interessante de gestão, a entrevistada afirmou que não sabe como promover esse gerenciamento e nem mesmo como fazer um mapeamento dos funcionários. Já foi feito, segundo ela, muito informalmente, um mapeamento de competências para os cargos.

4.4.11. Aprendizagem organizacional

Na Empresa D, a aprendizagem organizacional é estimulada. A entrevistada declarou que “até por ser um ambiente de aprendizagem, temos que dar o exemplo”. Ela relatou que mensalmente são feitas reuniões para discutir os erros, acertos nos processos internos e como a empresa pode aprender a melhorá-los.

4.4.12. Gestão do conhecimento organizacional

Apesar de se preocupar em não perder o conhecimento que adquiriu ou criou, a entrevistada relatou que não consegue fazer a gestão deste e nem tornar isso ainda uma prática ou processo. Sobre o assunto, revelou: “É, isso é passado de forma mais abstrata, vamos dizer assim. Não é tão documentado e registrado. Talvez seja um encontro, uma discussão, um grupo de discussão, uma demonstração”.

4.4.13 Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários

A Empresa D analisa periodicamente o ambiente de trabalho e as atribuições de cada cargo para evitar sobrecarga. Tem os recursos necessários para o trabalho mapeados e disponíveis. No entanto, a entrevistada relatou que nem sempre estes conseguem ser providos de forma eficiente, pois pode depender da verba disponível. A organização atua especialmente na saúde de seus professores, subsidiando consultas mensais com fonoaudiólogos para trabalhar o tom e o desgaste da voz. Como a casa em que é sediada é antiga, a entrevistada explicou que a empresa está sempre em constantes reforma, para evitarem qualquer problema de mofo que possa causar danos à saúde dos funcionários.

4.4.14. Visão sistêmica e contingencial da empresa

A entrevistada relatou que a interdependência entre as áreas é um ponto a ser melhorado: “As reuniões gerais acontecem com toda a equipe, para que eles tenham sempre essa percepção de como o trabalho de um influencia no trabalho de outro. Mas é sempre um ponto a melhorar”.

4.4.15. Planejamento, objetivos e estratégia empresarial

As metas na Empresa D são definidas para os setores administrativo e comercial, mas não para todas as áreas da organização. Para os setores que têm metas, existe o acompanhamento destas, mas a empresa ainda falha, segundo a entrevistada, na revisão periódica delas.

Quanto à GRH estar alinhada aos objetivos da empresa, a entrevistada diz: “Isso seria o ideal. Mas muitas vezes a gente se vê em uma situação onde o candidato não é o melhor, mas naquele momento, é o que existe e a empresa não consegue funcionar com uma pessoa a menos”.

4.4.16. Políticas de demissão

A Empresa D tem dificuldade ainda de identificar os motivos de desligamento voluntário, mas sobre demissões, em geral, a entrevistada relata que:

Toda demissão acontece baseada na carta de valores da empresa e a pessoa nunca é demitida numa grande surpresa, num momento de grande surpresa. Então, a pessoa recebe periodicamente *feedback* sobre o rendimento dela, como que ela está atendendo as expectativas da escola e, se em um momento realmente a escola decidir desligar essa pessoa da equipe, não é para ser uma surpresa tão grande para ela. É sempre baseado numa carta de valores que a própria equipe construiu junta.

4.4.17. Gestão de Recursos Humanos, segundo os níveis do *P-CMM*

Na Empresa D, nota-se a forte presença, principalmente, de: políticas e práticas de recrutamento e seleção, contratação e demissão, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho e *feedback*. Há também uma expressiva gestão participativa e muito incentivo à qualidade de vida no trabalho, com ações diferenciadas e personalizadas em relação aos valores da empresa. No entanto, ainda existem falhas nos processos e pouca definição em algumas políticas e práticas. Não há setor de RH, mas já existiram e ainda existem pessoas na gerência com especialização em Gestão de Recursos Humanos. Após a análise das políticas e práticas adotadas e considerando-se os níveis do *P-CMM*, a empresa pode ter sua GRH definida pelo nível chamado de “Gerenciado”, em que a organização executa um conjunto básico de práticas de Gestão de Recursos Humanos disciplinadamente. Neste nível, segundo o modelo teórico, a empresa desenvolveu a capacidade de gerir as habilidades e o desempenho das suas unidades constituintes. Desta maneira, assegura que os indivíduos sejam capazes de desempenhar os trabalhos acordados (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001; JOSKO e CORTÊS, 2005).

4.5. Empresa E

A Empresa E foi fundada em 1997 em Belo Horizonte, inicialmente comercializando produtos e acessórios para banheiro. Foi evoluindo e se diversificando. Hoje, vende também revestimentos também para todas as partes das edificações. Seu nicho de mercado está em produtos com *design* e materiais raros e diferenciados que, normalmente, fazem parte do segmento de artigos de luxo. Conta 20 pessoas em seu quadro de pessoal. Sua sede fica em uma grande loja em um bairro nobre da cidade, onde funcionam, além da loja, estoque e setor administrativo. Possui uma filial em um *shopping* especializado do ramo. A estrutura de ambas as lojas é refinada, organizada e voltada para as necessidades do público que atendem. Usualmente, vende para o cliente final, ou seja, o próprio proprietário da casa ou apartamento onde acontece a reforma ou construção, para arquitetos e decoradores e para empresas de portes diversos.

A respondente da pesquisa foi a diretora geral, que também é uma das duas sócias da empresa. Ela fundou a organização depois de ter trabalhado anos no mercado de decoração. É formada em Administração e responde por todos os setores da empresa. Foi escolhida para ser a respondente, porque, como não há departamento de RH na empresa, ela que é responsável pela Gestão de Recursos Humanos. Sobre os funcionários que poderiam atuar nesse setor, ela afirmou que: “tem técnico em Administração, o auxiliar administrativo. Ele trata da parte de RH. É empresa pequena, não tem como você ter um setor assim, entendeu?” As ações e decisões com relação aos funcionários, no entanto, são tomadas por ela, sua sócia e a coordenadora geral.

A Empresa E tem definida sua missão, visão e valores, mas a entrevistada admitiu que isso não é tão levado em consideração no cotidiano da organização e nos planejamentos quando declarou: “O site tem lá a missão, mas eu nem sei qual que é, para ser sincera.” Assim, como a diretora mesmo afirma, não há muito planejamento e estratégia nas ações, contratações e processos. Entre as prioridades da empresa estão: promover o crescimento; formar profissionais cada vez mais qualificados e comprometidos; e estar sempre de acordo com as leis trabalhistas.

Em termos de Gestão de Recursos Humanos, a empresa adota algumas práticas, políticas e ações, mesmo que não muito formalizadas e definidas. Já foi utilizada consultoria terceirizada de RH para a atração de talentos, mas, segundo a entrevistada, não houve muito sucesso nessa parceria. Ela explicou que procura um tipo de profissional difícil de ser encontrado e mantido. A empresa precisa de vendedores que sejam formados em arquitetura ou decoração de interiores, pois é necessário que o ocupante desse cargo entenda de especificidades da área, especialmente na parte de acabamentos. Os salários oferecidos, segundo a entrevistada, são bem competitivos para o cargo de vendedor, mas menores do que os de arquitetos e decoradores, usualmente. Os detalhes das políticas e práticas serão apresentados a seguir com base em cada eixo temático correspondente.

4.5.1. Recrutamento e seleção

A Empresa E tem algumas práticas e políticas de recrutamento e seleção definidas, mas os processos não estão completos e falham em alguns momentos cruciais de formalização e organização, tais como o delineamento de perfil e a comparação de candidatos aptos para as vagas abertas. A entrevistada explicou que o processo seletivo da empresa não está bem definido, pois surgiu há cerca de três anos, com a necessidade de crescimento da empresa. Sobre esse assunto, ela afirmou:

[...] a empresa começou há 15 anos atrás, comigo e mais dois funcionários. Então, você vai crescendo, e aí você vai sentindo a necessidade de fazer normas, porque, primeiro, ela nasce sem norma nenhuma, sem nenhum planejamento, sem nada. Ela simplesmente nasce. Depois, você vê que assim... Porque, hoje, por exemplo, com 20 funcionários, se não tiver normas, toda hora eu sou interrompida por um problema de RH, de... ou de falta de uma norma, alguma coisa. O tempo inteiro tem alguém perguntando alguma coisa. Então, eu tenho até por escrito.

Para recrutar, a empresa divulga as vagas em *websites* especializados e conta principalmente com indicações. O recrutamento é todo externo. Não existe recrutamento interno, segundo a entrevistada, “até por existirem poucos cargos”. A seleção é feita por meio de entrevistas presenciais ou com a diretora ou com a gerente comercial. Sobre essa questão, a respondente da pesquisa declarou: “É só entrevista. Não tem teste, não tem dinâmica, nada ainda. Não

chegamos nesse ponto”. Por fim, quando é contratado, o candidato, usualmente, recebe orientações antes de iniciar o serviço. Mas a entrevistada relatou que esse processo falha muito e que deveria ser melhor.

4.5.2. Treinamento e desenvolvimento

Em termos de treinamento e desenvolvimento, a única prática consistente da Empresa E é a disponibilização de cursos e certificações pertinentes à área de atuação dos funcionários. Não há plano de treinamento para todas as áreas e nem estímulo ao desenvolvimento pessoal. Até mesmo o treinamento básico para realizar o trabalho falha em algumas situações, como relatou a entrevistada.

4.5.3. Administração de cargos e salários

A Empresa E tem um plano de cargos e salários definido, mas a entrevistada ressalta que é um plano de progressão internos, não registrado no Ministério do Trabalho. A progressão é vertical e os cargos são diferenciados em salário e responsabilidades pelas nomenclaturas “júnior”, “pleno” e “sênior”. Nas palavras da entrevistada: “Então, por exemplo, eu tenho lá o meu cargo de vendedor júnior, vendedor sênior, gerente [...] Tem uma política com salário. Então, na hora que vai contratar, eu já contrato como júnior, pleno ou sênior”.

4.5.4. Administração e desenvolvimento de carreiras

A Empresa E trabalha com reconhecimento de progresso dos funcionários e recompensa financeira para metas batidas. Segundo a entrevistada, as políticas de recompensas são bem definidas e divulgadas. Não há, no entanto, nenhuma discussão do desenvolvimento da carreira com os funcionários.

4.5.5. Avaliação de desempenho e *feedback*

Não existem avaliações de desempenho periódicas na empresa e, segundo a entrevistada, o acompanhamento da *performance* dos funcionários por seus líderes ainda é falho. No entanto, quando é percebido um problema de desempenho persistente, especialmente na área comercial, é elaborado um plano de ação. Segundo a entrevistada, a Empresa E tem processos de *feedback* mensais, mas estes estão mais ligados ao cumprimento ou não de metas.

4.5.6. Gestão de conflitos

A entrevistada da Empresa E relatou que não é feito nada internamente na empresa com relação ao gerenciamento de conflitos. Sobre esse assunto, explicou que prefere “deixar as coisas esfriarem um pouquinho”, indicando que não existem procedimentos definidos para esse tipo de situação.

4.5.7. Gestão da comunicação interna

A Empresa E mostra não ter nada muito definido em termos de comunicação interna. A entrevistada, também proprietária da empresa, reconhece a importância do assunto e relatou que na empresa não existem práticas de comunicação, pois seu perfil não é muito comunicativo. “Eu não tenho esse perfil de comunicação. Até preciso fazer cursos, implantar aqui alguma coisa mais profissional, porque, normalmente, a empresa é a cara do dono, o reflexo do dono”.

4.5.8. Gestão participativa

Neste quesito, a Empresa E mostra que tem entre suas práticas a participação dos funcionários no fluxo e processos de trabalhos. A entrevistada relatou que os funcionários opinam sobre as condições de trabalho e que são feitas reuniões mensais para conversar sobre isso. Nesses momentos, eles também sugerem melhorias que, quando são pertinentes, são implementadas.

4.5.9. Qualidade de vida no trabalho

Quando questionada sobre práticas de QVT, a entrevistada respondeu: “Eu acho que a gente oferece um bom ambiente de trabalho, uma condição legal, um lanchinho à tarde”. No entanto, após responder ela admitiu ter dúvida se estas eram mesmo formas de manter a qualidade de vida no trabalho.

4.5.10. Gestão por competências

O próprio conceito de “competências” parece não ter sido compreendido pela entrevistada, mesmo após a explicação da pesquisadora. Ela afirmou inicialmente que existe mapeamento de competências para os cargos, mas parecia estar se referindo ao mapeamento de habilidades para Recrutamento e seleção, que mencionou no tópico relacionado. Porém, afirmou depois que nunca foi feito um mapeamento formal de competências na empresa.

4.5.11. Aprendizagem organizacional

A entrevistada relatou que a empresa incentiva a aprendizagem organizacional, que existem reuniões mensais, em que se questionam os erros, acertos e as possíveis melhorias nos processos internos.

4.5.12. Gestão do conhecimento organizacional

A princípio a entrevistada não entendeu o conceito de “gestão do conhecimento organizacional”. Após as explicações da pesquisadora, ela reconheceu que “nem sabia que isso existia” e informou que não existe GC na empresa.

4.5.13. Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários

A Empresa E tem os recursos necessários mapeados e analisa periodicamente o ambiente de trabalho. No entanto, não analisa as atribuições para evitar sobrecarga e não consegue detectar nem minimizar fontes de interrupção. Além disso, nem sempre os recursos são providos de forma eficiente, pois, segundo a entrevistada, “isso depende do fluxo de caixa”.

4.5.14. Visão sistêmica e contingencial da empresa

A entrevistada afirma que as interdependências entre as áreas são identificadas e reconhecidas pelos funcionários. Nas palavras dela:

[...] como a empresa é pequena, se falta um o outro tem que substituir. Então, tem que ter essa noção de dependência entre as áreas, porque se o *boy* que vai ao banco faltou, alguém tem que ir ao banco. Não é ele que faz todo dia, né? Hoje, por

exemplo a faxineira não veio. Então, aí todo mundo serve café para o cliente, se for o caso. Normalmente, é ela quem serve. Mas ela não está aí, todo mundo tem que... né? Então, um tem consciência o quanto seu serviço é importante e sobrecarrega o outro se ele não vier ou não fizer.

4.5.15. Planejamento, objetivos e estratégia empresarial

As metas na Empresa E são definidas apenas para a área de vendas. Assim, para esse setor existe acompanhamento e revisão periódicas de metas. Quanto ao fato de a GRH estar alinhada aos objetivos da empresa, a entrevistada respondeu: “Não tem alinhamento e nem planejamento. É tudo de acordo com a necessidade, com o momento[...]”.

4.5.16. Políticas de demissão

A entrevistada afirmou que não existem políticas definidas para desligamento de funcionários e ressaltou: “Eu não tenho política para isso, não. Aí é sentimento meu. Não correspondeu à expectativa: rua”.

4.5.17. Gestão de Recursos Humanos pelos Níveis do *P-CMM*

A Empresa E possui algumas práticas de RH, tais como plano de cargos e salários definido, processos de *feedback* e gestão participativa, e algumas políticas definidas para Recrutamento e seleção. Porém, em geral, as práticas ainda falham em pontos importantes e precisam ser mais bem organizadas e até divulgadas internamente. Assim, após a análise das políticas e práticas adotadas e considerando-se os níveis do *P-CMM*, a empresa pode ter sua GRH definida pelo nível chamado de “Inicial”, em que a organização caracteriza-se por desempenhar suas práticas de GRH de maneira incongruente ou ritualística e apresenta, geralmente, gestores despreparados para desempenhar atividades de Gestão de Recursos Humanos. (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001; JOSKO e CORTÊS, 2005).

4.6. Empresa F

A Empresa F, fundada em 1989, situa-se no setor de comércio, atuando na comercialização de equipamentos para resgate, bombeiros, emergências médicas, primeiros socorros, combate a incêndio, proteção individual, produtos para treinamento, sinalização e esportes radicais. Também presta serviços de transformação e manutenção de viaturas de bombeiros, ambulâncias pré-hospitalares e resgate. Usualmente, vende seus produtos para empresas e instituições, mas em alguns casos atende pessoas físicas. Em toda sua existência, comprou e revendeu produtos, mas atualmente, está fazendo pequenas tentativas de produção, o que ainda não a caracteriza como indústria. Conta 47 empregados em seu quadro de pessoal. Está sediada em uma casa de aparência externa residencial, adaptada por dentro para as divisões dos departamentos. O espaço é amplo e organizado.

A respondente da pesquisa foi a assistente de Departamento Pessoal, indicada pelos proprietários, pois, segundo eles, é quem constitui o setor de RH. À época da entrevista, ela estava na empresa há cerca de dois anos. No entanto, diz trabalhar na área (no caso aqui, Departamento Pessoal) há mais de quatro anos. Ela estuda Gestão de Recursos Humanos e pensa em mudar para Administração, pois acha que tem mais mercado. Pela fala da entrevistada, percebe-se que os setores de RH e Departamento Pessoal se misturam. Então, não se pode dizer que existe um setor definido.

A Empresa F não tem sua visão, missão, valores e condutas definidos, nem suas formas de planejamento que, segundo a entrevistada, são bem confusas e ao acaso. Sobre esse assunto, ela declarou: “Eu acho que é mais ao acaso. Porque não tem aquela previsão.” Entre as prioridades da empresa estão a busca constante de novas tecnologias em seu ramo de atuação, o incentivo a treinamentos e o bem-estar dos funcionários.

Em termos de Gestão de Recursos Humanos, algumas políticas e práticas são aplicadas, mas na maioria dos casos não são bem definidas. A empresa tem parceria com uma consultoria de RH que faz toda a parte de recrutamento, seleção, definição de perfil e descrição de cargos.

Os detalhes das políticas e práticas serão apresentados a seguir com base em cada eixo temático correspondente.

4.6.1. Recrutamento e seleção

A Empresa F apresenta uma situação singular em termos de recrutamento e seleção: toda esta parte é feita por uma consultoria terceirizada de RH. Assim, não existem políticas definidas pela própria empresa e os pormenores do processo seletivo são confusos internamente. O que a entrevistada soube informar foi que existe um mapeamento de habilidades para os cargos, que a empresa utiliza também de recrutamento interno em algumas situações, que a área contratante participa da seleção fazendo a entrevista final e que o candidato, quando contratado, recebe orientações iniciais antes de começar o trabalho.

4.6.2. Treinamento e Desenvolvimento

Em termos de treinamento e desenvolvimento, a Empresa F atua em todos os indicadores pesquisados: identifica os treinamentos necessários para cada funcionário, tem um plano de treinamento para todas as áreas, faz acompanhamento dos treinamentos e disponibiliza e financia cursos e certificações importantes para os funcionários. A entrevistada reforçou que todo treinamento é acompanhado e que o funcionário assume o compromisso de aplicar o que aprendeu na empresa. Além disso, explicou que a empresa “investe, e muito” em cursos e certificações e que está “sempre conversando a respeito” de desenvolvimento pessoal com os funcionários, mas que não existem momentos formais para isso, acontece espontaneamente.

4.6.3. Administração de cargos e salários

A entrevistada relatou que não existe plano de cargos e salários definido. Afirmou não ter certeza da razão de não ter, mas acredita ser pelo pequeno porte da empresa.

4.6.4. Administração e desenvolvimento de carreiras

A entrevistada afirmou que não há plano de desenvolvimento de carreira, mas existem conversas em que a carreira é discutida com cada funcionário. Relatou que essas conversas não são periódicas, mas que acontecem com todos os funcionários. No entanto, não soube explicar mais sobre isso. Apenas explicou que “as conversas acontecem”. Também não há progressão na carreira e nem políticas definidas para recompensas e reconhecimento do desenvolvimento dos funcionários.

4.6.5. Avaliação de desempenho e *feedback*

Não existem na Empresa F avaliações de desempenho, planos de ação para problemas de desempenho persistentes e processos de *feedback* periódicos. Também não existem formas de acompanhar o *status* de trabalho dos funcionários. O que existe é um acompanhamento informal da *performance* dos funcionários pelos líderes, os quais gerenciam os problemas que notam diretamente com os envolvidos.

4.6.6. Gestão de conflitos

Segundo a entrevistada, a Empresa F não faz nada específico para gerir conflitos. Não há desenvolvimento de habilidades de comunicação nem intervenção de espécie alguma em

problemas interpessoais. Quando questionada sobre como a empresa resolvia os possíveis conflitos, a entrevistada respondeu: “Ah, isso é coisa que passa”.

4.6.7. Gestão da comunicação interna

A Empresa F comunica as políticas, os direitos e os deveres dos empregados pelo “Manual do Funcionário”, que é uma espécie de cartilha que contém esse tipo de informação. Nas palavras da entrevistada: “Na hora em que entram, as pessoas recebem um ‘Manual do Funcionário’, para saberem como que funciona a empresa, o que a empresa oferece, quais são os critérios [...] a política da empresa”. Outras informações sobre a empresa, como as estratégias, objetivos e planejamento não são compartilhadas.

4.6.8. Gestão participativa

A gestão participativa, segundo a entrevistada, é um valor para a empresa. Os funcionários são chamados periodicamente para opinar sobre as condições de trabalho. Eles sugerem melhorias e estas, quando pertinentes, são implementadas. Os funcionários também participam ativamente da construção dos processos internos.

4.6.9. Qualidade de vida no trabalho

Segundo a entrevistada, não existem práticas de QVT implementadas na empresa. Quando questionada sobre isso, afirmou apenas que “as pessoas veem televisão no horário do almoço”.

4.6.10. Gestão por competências

O próprio conceito de “competências” parece não ter sido compreendido pela entrevistada, mesmo após a explicação da pesquisadora. Nesse sentido, ela afirmou inicialmente que existe mapeamento de competências para os cargos, mas parecia estar se referindo ao mapeamento de habilidades para Recrutamento e seleção, que mencionou no tópico relacionado. Porém afirmou depois que nunca foi feito um mapeamento formal de competências na empresa.

4.6.11. Aprendizagem organizacional

A entrevistada pareceu não entender o conceito de “aprendizagem organizacional”, mesmo após explicações da pesquisadora. Respondeu apenas: “Aqui não tem esse tipo de problema”, demonstrando claramente que não houve mesmo entendimento da questão. Até por isso, é provável que a empresa não faça nada nesse sentido.

4.6.12. Gestão do conhecimento organizacional

A entrevistada relatou que os conhecimentos adquiridos são registrados e compartilhados dentro da empresa. Todavia não soube dizer como isso é feito e afirmou que não existem procedimentos definidos para isso.

4.6.13. Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários

Na Empresa F, os recursos são providos de forma eficiente, mas ainda há falhas no mapeamento dos recursos necessários em cada área. O ambiente de trabalho é periodicamente analisado e a empresa utiliza o PPRA para garantir a saúde e segurança no

trabalho. No entanto, não analisa os cargos para evitar sobrecarga e não detecta e minimiza as fontes de interrupção.

4.6.14. Visão sistêmica e contingencial da empresa

Segundo a entrevistada, a empresa tem ciência da interdependência entre as áreas, mas isso ainda pode ser mais bem trabalhado com os funcionários.

4.6.15. Planejamento, objetivos e estratégia empresarial

As metas na Empresa F são definidas apenas para a área de vendas. No entanto, mesmo para este setor não existem acompanhamento e revisão periódicas de metas. Quanto ao fato de a GRH estar alinhada com os objetivos da empresa, a entrevistada respondeu: “Eu acho que é mais ao acaso, porque não tem previsão e nem planejamento”.

4.6.16. Políticas de demissão

Não existem políticas definidas para a demissão dos funcionários na Empresa F. Segundo a entrevistada, casos de baixo desempenho não são identificados. Sobre esta última questão, declarou que:

[...] não tem como ter baixo desempenho. Eu, por exemplo, se eu não fizer a minha função, realmente eu vou ser mandada embora, porque eu fui contratada para aquilo. Sou só eu no meu setor. Então, se eu não fizer é realmente porque eu não estou trabalhando, eu estou vindo e cumprindo o horário, só. Porque tem gente que faz pesquisa de seis em seis meses, para ver o desempenho. A gente não [...] Dá para controlar. Pelo fato de serem poucas pessoas, dá para controlar. E cada setor tendo o seu coordenador, então dá para a gente ser analisado sempre, assim, diariamente.

4.6.17. Gestão de Recursos Humanos, segundo os Níveis do *P-CMM*

A Empresa F possui algumas práticas de RH mais definidas, tais como gestão participativa, treinamento e desenvolvimento, e algumas políticas definidas para Recrutamento e seleção. Porém, em geral, as práticas ainda falham em pontos importantes e precisam ser mais bem organizadas e realmente implementadas. Assim, após a análise das políticas e práticas adotadas e considerando-se os níveis do *P-CMM*, a empresa pode ter sua GRH definida pelo nível chamado de “Inicial”, em que a organização caracteriza-se por desempenhar suas práticas de GRH de maneira incongruente ou ritualística e apresenta, geralmente, gestores despreparados para desempenharem atividades de Gestão de Recursos Humanos (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001; JOSKO e CORTÊS, 2005).

4.7. Políticas e práticas de recursos humanos nas empresas pesquisadas

Com base no objetivo geral da dissertação de identificar e analisar as políticas e práticas de RH nas empresas de pequeno porte de Belo Horizonte estudadas, esta seção da análise dos resultados apresenta um resumo geral da prevalência das políticas e práticas nessas organizações, segundo os eixos temáticos. Apresentam-se também os eixos temáticos relacionados a planejamento, estrutura e ambiente de trabalho para situar a Gestão de Recursos Humanos no todo da organização. Para cada eixo temático, foram definidos indicadores relacionados a ele, a partir das perguntas do roteiro de entrevista, feito com base no *P-CMM*. A correlação entre os indicadores e as perguntas pode ser vista no Apêndice B. A seguir, apresenta-se a visão geral das políticas e práticas de recursos humanos nas empresas estudadas, por meio de uma compilação dos dados obtidos (como explicado no capítulo Metodologia) em tabelas, em cada eixo temático.

4.7.1. Recrutamento e seleção

A parte de recrutamento e seleção mostrou-se a mais frequente em todas as empresas, ainda que em algumas ocorra de forma não definida e não formalizada. Talvez isso aconteça pelo fato de esta ser a prática mais básica e inicial para a formação, manutenção e crescimento da organização. De toda forma, todas as entrevistadas relataram preocupação da empresa com este eixo, em maior ou menor grau. A Tabela 3 mostra a prevalência das políticas e práticas pesquisadas.

Tabela 3 – Recrutamento e seleção

Indicador	Recrutamento e Seleção						% Sim
	A	B	C	D	E	F	
Políticas definidas de recrutamento e seleção	Em parte	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	66,7%
Mapeamento de habilidades para os cargos	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	83,3%
Delimitação de perfil para as vagas abertas	Sim	Sim	Sim	Em Parte	Sim	Em Parte	66,7%
Recrutamento interno	Sim	Em Parte	Sim	Sim	Não	Sim	66,7%
Mecanismos de atração de talentos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100,0%
Procedimentos de seleção pré-definidos	Sim	Sim	Sim	Sim	Em Parte	Em Parte	66,7%
Participação da área contratante na seleção	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100,0%
Comparação de candidatos por critérios pré-estabelecidos	Sim	Não	Sim	Sim	Em Parte	Em Parte	50,0%
Proposta de contratação feita de acordo com políticas internas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	83,3%
Orientações e direcionamento do candidato contratado	Sim	Sim	Sim	Sim	Em Parte	Sim	83,3%

Fonte: Dados da pesquisa

Como mostra a Tabela 3, os indicadores “Mecanismos de atração de talentos” e “Participação da área contratante na seleção” estão presentes em todas as empresas. Em seguida tem-se o “Mapeamento de habilidades para os cargos” e a “Proposta de contratação feita de acordo com políticas internas”. O indicador “Mapeamento” está entre os mais frequentes, o que mostra certa formalização de Recrutamento e seleção nas organizações estudadas. O indicador com menor incidência é a “Comparação de candidatos por critérios preestabelecidos” e isso pode indicar que a formalização se perdeu ao longo do processo de recrutamento e seleção em algumas destas organizações. De toda forma, demonstra-se a prevalência das práticas de recrutamento e seleção como um todo.

4.7.2. Treinamento e desenvolvimento

O objetivo deste eixo temático foi pesquisar as políticas e práticas para treinamento e desenvolvimento que as organizações adotam. A Tabela 4 mostra os indicadores pesquisados e suas respectivas incidências.

Tabela 4 – Treinamento e desenvolvimento

Treinamento e Desenvolvimento							
Indicador	A	B	C	D	E	F	% Sim
Identificação de treinamentos necessários para cada funcionário	Sim	Sim	Sim	Sim	Em Parte	Sim	83,3%
Plano de treinamento para todas as áreas	Em parte	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	66,7%
Treinamento necessário para o trabalho recebido	Sim	Sim	Em Parte	Sim	Em Parte	Sim	66,7%
Acompanhamento dos treinamentos	Sim	Sim	Não	Em Parte	Não	Sim	50,0%
Cursos e certificações disponibilizados para os funcionários	Sim	Sim	Em Parte	Sim	Sim	Sim	83,3%
Estímulo ao desenvolvimento pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	83,3%

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas estudadas ressaltaram a importância de oferecer e de investir em treinamentos. Para todas, treinamento é algo crucial para a empresa funcionar. Os indicadores mais frequentes foram: “Identificação de treinamentos necessários para cada funcionário”, “Cursos e certificações disponibilizados para os funcionários” e “Estímulo ao desenvolvimento pessoal”. No entanto, apesar de identificado, os indicadores mostram que nem sempre o treinamento necessário é provido em algumas empresas. Além disso, nem sempre o plano de treinamento é feito para todos os setores e funcionários.

4.7.3. Administração de cargos e salários

O objetivo deste eixo temático foi pesquisar se as empresas estudadas possuem um plano de cargos e salários definido. A Tabela 5 mostra os resultados desta pesquisa.

Tabela 5 – Administração de cargos e salários

Administração de Cargos e Salários							
Indicador	A	B	C	D	E	F	% Sim
Plano de cargos e salários definido	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	66,7%

Fonte: Dados da pesquisa

O pequeno porte das empresas pode representar um desafio na progressão de cargos. No entanto, o indicador mostra que a maioria das organizações estudadas consegue contornar esse obstáculo e, por vezes, a progressão dos cargos acontece de forma horizontal.

4.7.4. Administração e desenvolvimento de carreiras

O objetivo deste eixo temático foi compreender como as empresas estudadas lidam com reconhecimentos e recompensas aos funcionários e se discutem com eles sobre a progressão na carreira. A Tabela 6 exibe os resultados desta pesquisa.

Tabela 6 – Administração e desenvolvimento de carreiras

Administração e Desenvolvimento de Carreiras							
Indicador	A	B	C	D	E	F	% Sim
Progressos individuais reconhecidos e recompensados	Sim	Sim	Sim	Em Parte	Sim	Não	66,7%
Políticas definidas para recompensas e reconhecimentos	Em parte	Sim	Sim	Não	Sim	Não	50,0%
Discussão do desenvolvimento da carreira com funcionários	Em parte	Não	Sim	Sim	Não	Sim	50,0%

Fonte: Dados da pesquisa

A administração e desenvolvimento de carreiras, assim como a ACS, é um desafio para as pequenas organizações. No entanto, os indicadores mostram que metade das empresas consegue discutir e administrar o desenvolvimento da carreira com seus funcionários. Há também recompensa e reconhecimento dos progressos individuais em mais da metade das empresas e políticas definidas para isso em metade delas.

4.7.5. Avaliação de desempenho e *feedback*

A proposta deste eixo temático foi identificar se o desempenho dos funcionários é avaliado e se eles recebem *feedback* sobre isso, como também identificar se existem ferramentas e práticas periódicas para isso. A Tabela 7 exibe os quesitos pesquisados.

Tabela 7 – Avaliação de desempenho e *feedback*

Avaliação de Desempenho e <i>Feedback</i>							
Indicador	A	B	C	D	E	F	% Sim
Processos de <i>feedback</i> periódicos	Em parte	Não	Sim	Sim	Sim	Não	50,0%
Acompanhamento de performance pelos líderes	Sim	Em Parte	Sim	Sim	Em Parte	Sim	66,7%
Recursos para melhoria de performance são providos	Sim	Sim	Sim	Sim	Em Parte	Sim	83,3%
Acompanhamento de status de trabalho	Sim	Sim	Sim	Em Parte	Sim	Não	66,7%
Problemas de desempenho gerenciados	Sim	Sim	Sim	Sim	Em Parte	Sim	83,3%
Planos de ação para problemas de desempenho	Não	Não	Em Parte	Em Parte	Sim	Não	16,7%
Avaliações de desempenho periódicas	Não	Não	Sim	Em Parte	Não	Não	16,7%

Fonte: Dados da pesquisa

Embora todas as empresas tenham declarado que acompanham, ao menos em parte, a *performance* de seus funcionários e o *status* de trabalho, apenas uma delas realiza avaliação de desempenho formal. No entanto, mesmo sem avaliação formal, todas afirmam gerenciar, ao menos em parte, os problemas de desempenho. Metade das empresas tem processos de *feedback* periódicos.

4.7.6. Gestão de conflitos

Gerenciar conflitos faz parte do cotidiano de empresas de qualquer porte e, normalmente, apresenta-se como um grande desafio. O objetivo deste eixo temático foi esclarecer como as empresas pesquisadas lidam com os conflitos interpessoais e identificar se existem ou não políticas definidas para atuar nesse tipo de situação. O resultado da incidência de conflitos pode ser visto na Tabela 8.

Tabela 8 – Gestão de conflitos

Gestão de Conflitos								
Indicador	A	B	C	D	E	F	% Sim	
Habilidades de comunicação desenvolvidas	Sim	Não	Em Parte	Sim	Não	Não	33,3%	
Problemas interpessoais gerenciados	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	66,7%	

Fonte: Dados da pesquisa

O indicador “Problemas interpessoais gerenciados” tem maior incidência nas empresas que o indicador “Habilidades de comunicação desenvolvidas”, mas essa incidência é bem pequena. Em geral, as empresas relataram que se preocupam com os conflitos e em como resolvê-los, mas apresentam dificuldades para definir políticas e práticas para atuar nessa área.

4.7.7. Gestão da comunicação interna

O objetivo deste eixo temático foi esclarecer como a empresa se comunica com seus funcionários e identificar se ela estabelece políticas e práticas para atender a essa questão. A incidência dos indicadores pesquisados pode ser vista na Tabela 9.

Tabela 9 – Gestão da comunicação interna

Gestão da Comunicação Interna								
Indicador	A	B	C	D	E	F	% Sim	
Políticas, direitos e deveres são comunicados	Sim	Não	Em Parte	Sim	Não	Sim	50,0%	
Informações sobre a empresa são partilhadas	Em parte	Sim	Sim	Sim	Não	Não	50,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

Os dois indicadores pesquisados apareceram com média incidência no geral. As duas maiores discrepâncias aparecem na Empresa D e na Empresa E, as únicas com incidência total de “Sim” e “Não”, respectivamente.

4.7.8. Gestão participativa

O objetivo deste eixo temático foi analisar as práticas, políticas das empresas voltadas para a inclusão dos funcionários nas decisões, nas estratégias, nos processos internos e no fluxo de trabalho. A Tabela 10 mostra a frequência de cada indicador relacionado a este eixo temático.

Tabela 10 – Gestão participativa

Indicador	Gestão Participativa						% Sim
	A	B	C	D	E	F	
Participação na melhoria do fluxo de trabalho	Não	Em Parte	Sim	Sim	Sim	Em Parte	50,0%
Funcionários opinam sobre as condições de trabalho	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100,0%
Funcionários podem sugerir melhorias	Sim	Em Parte	Sim	Sim	Sim	Sim	83,3%
Melhorias pertinentes são implementadas	Sim	Em Parte	Sim	Sim	Sim	Sim	83,3%
Participação na construção dos processos internos	Em parte	Não	Em Parte	Sim	Não	Sim	33,3%

Fonte: Dados da pesquisa

A gestão participativa apareceu em todas as empresas pesquisadas como algo importante, recorrente e valorizado. O indicador “Funcionários opinam sobre o trabalho”, mostra que a participação dos funcionários emitindo opiniões sobre as condições em que trabalham é presente em todas as organizações. A grande incidência dos indicadores “Funcionários podem sugerir melhorias” e “Melhorias pertinentes são implementadas”, também sugere que realmente existe gestão participativa nas empresas pesquisadas. Menor incidência tiveram os indicadores “Participação na melhoria do fluxo de trabalho” e “Participação na construção dos processos internos”. Estes itens têm a ver com uma forma mais regular e padronizada de envolvimento dos funcionários. As empresas relataram por vezes que não sabem exatamente como envolver seus empregados.

4.7.9. Qualidade de vida no trabalho

O objetivo maior deste eixo temático não foi simplesmente medir se realmente existem práticas implementadas de QVT, mas também esclarecer o que o conceito significa para as empresas e o que fazem para promovê-lo. A Tabela 11 mostra a incidência do indicador pesquisado.

Tabela 11 – Qualidade de vida no trabalho

Qualidade de Vida no Trabalho							
Indicador	A	B	C	D	E	F	% Sim
Políticas e práticas de QVT implementadas	Sim	Em parte	Sim	Sim	Não	Não	50,0%

Fonte: Dados da pesquisa

O indicador mostra que metade das empresas pesquisadas tem políticas e práticas implementadas para promover a qualidade de vida no trabalho. Em alguns casos, nas organizações em que não há QVT houve inclusive dificuldade na compreensão do conceito.

4.7.10. Gestão por competências

O intuito deste eixo foi identificar como e se as empresas estudadas compreendem o conceito de “gestão por competências” e, em caso afirmativo, identificar o que fazem para gerir os recursos humanos, levando em consideração as competências. Os resultados podem ser vistos na Tabela 12.

Tabela 12 – Gestão por competências

Gestão por Competências							
Indicador	A	B	C	D	E	F	% Sim
Mapeamento de competências para os cargos	Sim	Sim	Sim	Em Parte	Sim	Em Parte	66,7%
Mapeamento de competências individuais	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	16,7%

Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores mostram que a Empresa C é a única que já fez um mapeamento formal das competências dos seus funcionários. Ela, aliás, mantém isso como uma prática constante. As entrevistadas das outras empresas tiveram, em sua maioria, dificuldade com a palavra “competências”. Após compreenderem um pouco mais do conceito, reafirmaram que nunca haviam feito nada em termos de competências individuais nas empresas. Apenas, em algumas, encontro-se um mapeamento de competências determinadas para preencher os cargos.

4.7.11. Aprendizagem organizacional

O objetivo deste eixo temático foi esclarecer o que as empresas entendem por “aprendizagem organizacional”, se estimulam esta prática e o que fazem para estimulá-la. Os resultados podem ser vistos na Tabela 13.

Tabela 13 – Aprendizagem organizacional

Aprendizagem Organizacional							
Indicador	A	B	C	D	E	F	% Sim
Estímulo à aprendizagem organizacional	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	66,7%

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas A, C, D e E afirmaram que oferecem estímulo à aprendizagem organizacional, como mostra o indicador, mas não conseguiram explicar o que é feito para realmente estimular, indicando que a resposta positiva pode ser interpretada como uma percepção do que como o reconhecimento de uma prática definida. Apenas a entrevistada da Empresa A

estendeu-se um pouco mais sobre o assunto, mas ainda sem mostrar algo mais específico, com uma fala extremamente confusa. As entrevistadas da Empresa B e da Empresa F, mesmo com a repetição e a explicação da pergunta, afirmaram que na empresa em questão “isso é tranquilo” e “aqui não tem esse tipo de problema”, indicando que não compreenderam do que se tratava.

4.7.12. Gestão do conhecimento organizacional

A proposta deste eixo temático foi esclarecer como o conhecimento gerado na e pela organização é gerido internamente. Os resultados podem ser vistos na Tabela 14.

Tabela 14 – Gestão do conhecimento organizacional

Gestão do Conhecimento Organizacional							
Indicador	A	B	C	D	E	F	% Sim
Conhecimento adquirido é gerenciado	Sim	Não	Em Parte	Em Parte	Não	Em Parte	16,7%

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria das empresas, apesar de se preocupar em não perder o conhecimento que adquiriu ou criou, relatou que não consegue fazer a gestão deste e nem tornar essa gestão ainda em uma prática ou, mesmo, processo. Como mostra o indicador, apenas a Empresa A afirmou que segue um processo mais formalizado e rigoroso com relação ao conhecimento adquirido, especialmente na fase de registro.

4.7.13. Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários

O objetivo deste eixo temático foi esclarecer a preocupação das empresas estudadas com o ambiente de trabalho e a provisão de recursos básicos para o trabalho. Os resultados podem ser vistos na Tabela 15.

Tabela 15 – Ambiente de trabalho e provisão de recursos necessários

Ambiente de Trabalho e Provisão de Recursos Necessários							
Indicador	A	B	C	D	E	F	% Sim
Controle de sobrecarga individual	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	50,0%
Recursos necessários para trabalho mapeados	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Em Parte	83,3%
Recursos providos de forma eficiente	Sim	Sim	Em Parte	Em Parte	Em Parte	Sim	50,0%
Recursos necessários disponíveis	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100,0%
Análise do ambiente de trabalho	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100,0%
Identificação de fatores de risco à saúde e à segurança	Sim	Sim	Sim	Sim	Em Parte	Sim	83,3%
Fontes de interrupções detectadas e minimizadas	Sim	Em Parte	Em Parte	Em Parte	Não	Não	16,7%

Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores que se referem à disponibilização dos recursos necessários para o trabalho e à análise periódica do ambiente estiveram presentes em todas as empresas pesquisadas. Aliás, todas as entrevistadas responderam a essas perguntas entendendo-as como questões básicas para o funcionamento da organização. Bem incidentes também foram os indicadores referentes ao mapeamento dos recursos necessários e a identificação de fatores de risco à saúde e à segurança. No entanto, quando questionadas sobre a identificação de fatores de riscos, algumas das entrevistadas referiram-se a ter implantado o PPRA na empresa, que não pode ser considerado uma política da empresa, por se tratar de uma legislação federal obrigatória.

Menos incidentes foram os indicadores referentes à eficiência para prover recursos necessários e controle de sobrecarga individual. Na questão da eficiência, metade das empresas declarou que tenta prover, mas que isso depende essencialmente da disponibilidade de verba financeira disponível. Nessas organizações não há planejamento e nem processos definidos para esses casos. Já a outra metade das empresas destacou a importância de prover rapidamente os recursos e que isso afeta, segundo as entrevistadas, não só a produtividade, como também a motivação dos funcionários.

O fator mais crítico para as empresas foi a detecção das fontes de interrupção do trabalho. Entre as respostas das entrevistadas figuravam ou a dificuldade de detectar esses fatores, ou a falta de necessidade de tal prática, por estarem em um ambiente pequeno, ou, mesmo, “nunca terem pensado nisso antes”.

4.7.14. Visão sistêmica e contingencial da empresa

Neste eixo temático, o objetivo foi esclarecer se a empresa é vista como um todo pelas interdependências entre as áreas. A intenção por trás do objetivo está no fato de acreditar-se que para entender que a Gestão de Recursos Humanos é parte essencial da empresa deve-se entender que ela faz parte de um todo e está conectada a todas as áreas. A Tabela 16 mostra os indicadores pesquisados.

Tabela 16 – Visão sistêmica e contingencial da empresa

Visão Sistêmica e Contingencial da Empresa							
Indicador	A	B	C	D	E	F	% Sim
Dependências entre áreas identificadas	Sim	Sim	Sim	Em Parte	Sim	Sim	83,3%
Consciência de que as tarefas são interdependentes	Em parte	Não	Sim	Não	Não	Em Parte	16,7%

Fonte: Dados da pesquisa

O indicador “Dependências entre as áreas identificadas” esteve presente, ao menos em parte, em todas as empresas estudadas. Ao serem questionadas, as entrevistadas respondiam quase que imediatamente que não há como não ver na empresa que as áreas estão interligadas e que todas trabalham juntas para um mesmo objetivo. Esse indicador também inclui a percepção dos funcionários do seu papel na organização. Todas as entrevistadas confirmaram que essa percepção existe em suas empresas. No outro indicador pesquisado, a respeito de como os funcionários entendem que seu trabalho afeta os demais e o todo, houve bem pouca incidência de respostas positivas.

4.7.15. Planejamento, objetivos e estratégia empresarial

O objetivo deste eixo temático foi esclarecer como cada organização se planeja, como define suas estratégias, como lida com suas metas e se tem sua Gestão de Recursos Humanos alinhada aos seus objetivos (Tabela 17).

Tabela 17 – Planejamento, objetivos e estratégia empresarial

Planejamento, Objetivos e Estratégia Empresarial							
Indicador	A	B	C	D	E	F	% Sim
Estabelecimento de metas para cada área	Sim	Não	Em Parte	Não	Em Parte	Não	16,7%
Reuniões planejadas e eficientes	Sim	Não	Em Parte	Sim	Não	Em Parte	33,3%
Revisão periódica de metas	Sim	Sim	Sim	Em Parte	Em Parte	Em Parte	50,0%
Acompanhamento das metas	Sim	Sim	Sim	Sim	Em Parte	Não	66,7%
Consciência individual das metas	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	66,7%
GRH alinhada às estratégias da empresa	Sim	Sim	Sim	Em Parte	Não	Não	50,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Foram seis indicadores pesquisados, sendo que quatro deles referem-se ao estabelecimento de metas e objetivos para a empresa. O menos frequente foi o estabelecimento de metas para todas as áreas. As entrevistadas das empresas B, D e F afirmaram que não existem metas para todas as áreas, mas apenas para o setor de vendas. O restante da empresa não teria muito conhecimento sobre isso. Assim, apesar de responderem negativamente a este indicador, quando falaram dos outros relacionados, estavam se referindo às partes da empresa que possuem metas definidas.

A Empresas C e a Empresa E declararam que existem metas para alguns setores, mas não para todos. Porém, ambas também afirmaram que é de consciência de toda a empresa o estabelecimento de metas e que estão trabalhando para que isso seja feito para todos os setores da organização. A entrevistada da Empresa C afirmou ainda que os objetivos definidos são da organização como um todo, ainda não separados por área. Apenas a entrevistada da Empresa A afirmou que existem metas para todos os setores da organização. Aliás, em termos de planejamento e definição de objetivos, esta empresa se destacou por ser a única a atuar em todos os indicadores pesquisados.

O que se pode perceber pelas respostas em geral neste eixo temático, com exceção da Empresa A, é que o planejamento das empresas pesquisadas ainda é falho, em menor ou maior grau. Assim, o fato de a gestão de RH estar alinhada às estratégias da empresa e de estar presente em apenas metade delas não é de se estranhar. Mesmo entre as três que responderam afirmativamente à questão, uma delas, a Empresa B, não quis explicar mais sobre isso, deixando apenas a resposta positiva. Assim, é possível concluir que apenas as

empresas A e C tem realmente essa preocupação e trabalham para isso. A Gestão de Recursos Humanos foi vista em muitos aspectos em todas as empresas ao longo dos eixos temáticos, porém não alinhada aos objetivos da empresa. Pode-se dizer que ainda há espaço dentro no contexto dessas organizações para o crescimento da GRH.

4.7.16. Políticas de demissão

O objetivo deste eixo foi esclarecer se as empresas pesquisadas conduzem seus processos de demissão de acordo com políticas predeterminedas. Os resultados podem ser vistos na Tabela 18.

Tabela 18 – Políticas de demissão

Indicador	Políticas de Demissão						% Sim
	A	B	C	D	E	F	
Desligamentos alinhados às políticas internas	Sim	Em Parte	Não	Sim	Não	Não	33,3%
Demissão por baixo desempenho de acordo com as políticas internas	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	66,7%
Identificação dos motivos de desligamento voluntário	Sim	Não	Sim	Em Parte	Sim	Sim	66,7%

Fonte: Dados da pesquisa

O indicador “Identificação dos motivos de desligamento voluntário” é uma preocupação presente nas organizações. Apenas a Empresa B não faz nada a esse respeito. O indicador “Desligamentos alinhados às políticas internas” ainda é um desafio para a maioria das empresas, que relatam que estes acontecem mais ao acaso, e por isso não seguem condutas específicas. Um fato interessante ocorreu no indicador “Demissão por baixo desempenho de acordo com políticas internas”. Curiosamente, só não aparece nas duas empresas do setor de comércio, supostamente as duas que trabalham mais diretamente com desempenho, especialmente dos vendedores, por atuarem com vendas diretas de produtos.

4.8. Gestão de Recursos Humanos, segundo os níveis do *P-CMM* nas empresas pesquisadas

Após analisar cada eixo temático, é possível traçar um panorama da Gestão de Recursos Humanos nas empresas estudadas. Em geral, todas as empresas utilizam-se de pelo menos algumas políticas e práticas de RH para gerir os recursos humanos. Políticas e práticas mais tradicionais (como mostra a proposição de Barbosa, 2005), como recrutamento e seleção, políticas de demissão, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e *feedback*, administração e desenvolvimento de carreiras, gestão participativa, gestão de conflitos e gestão da comunicação interna, estiveram mais presentes e mais bem definidas. Revelou-se também, a preocupação com a qualidade de vida no trabalho, mesmo que em algumas instituições não existisse definição exata do que é possível fazer para implementar práticas de QVT. Práticas mais contemporâneas, como gestão por competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, foram bem menos frequentes. Quando existiam, eram pouco organizadas em geral. As organizações mostraram que trabalham para promover um bom ambiente e estrutura, mas ainda precisam melhorar o planejamento e criar estratégias e processos para que haja visão sistêmica e contingencial da empresa.

Por vezes, as práticas pesquisadas apresentaram menos formalização se comparadas com as de maior porte. Porém, também foi visto em algumas das empresas estudadas um grande esforço de padronização, organização e definição de suas políticas e práticas. Não é possível afirmar que o RH é completamente gerenciado nessas empresas e que está alinhado às estratégias, com exceção da Empresa C, classificada no nível de maturidade do *P-CMM* denominado “Definido”, em que a organização já desenvolveu uma infraestrutura no intuito de aprimorar a capacidade da sua força de trabalho e de obter uma maior sinergia no âmbito organizacional das práticas básicas de Gestão de Recursos Humanos estabelecidas no nível 2. Aliás, essa é a única organização que se encontra neste nível, que é o terceiro da escala do modelo teórico. As empresas A e D estão no nível 2, “Gerenciado”, e as empresas B, E e F estão no nível “Inicial”.

Em suma, é possível concluir que existem diversas políticas e práticas de recursos humanos nas organizações estudadas, em maior ou menor grau, de acordo com o contexto, investimento, o crescimento e a gestão de cada uma. A seguir pode ser visto um quadro que apresenta resumidamente o que foi debatido neste tópico: o nível do *P-CMM* em que cada empresa foi classificada, o que este nível significa em termos de GRH e suas políticas e práticas e a posição da empresa em um *ranking* que as compara decrescentemente: da mais evoluída em termos de gestão de recursos humanos para a menos evoluída.

Quadro 6 – Níveis do *P-CMM* nas empresas estudadas

Empresa	Nível do <i>P-CMM</i>	Significado do nível	Ranking (empresas pesquisadas)
A	Nível 2 – Gerenciado	A organização executa um conjunto básico de práticas de Gestão de Recursos Humanos disciplinadamente.	2°
B	Nível 1 – Inicial	A organização caracteriza-se por desempenhar suas práticas de GRH de maneira incongruente ou ritualística e apresenta, geralmente, gestores despreparados para desempenhar atividades de GRH.	4°
C	Nível 3 – Definido	A organização já tem desenvolvido uma infraestrutura no intuito de aprimorar a capacidade da sua força de trabalho e obter maior sinergia no âmbito organizacional das práticas básicas de GRH.	1°
D	Nível 2 – Gerenciado	A organização executa um conjunto básico de práticas de Gestão de Recursos Humanos disciplinadamente.	3°
E	Nível 1 - Inicial	A organização caracteriza-se por desempenhar suas práticas de GRH de maneira incongruente ou ritualística e apresenta, geralmente, gestores despreparados para desempenhar atividades de GRH.	5°
F	Nível 1 - Inicial	A organização caracteriza-se por desempenhar suas práticas de GRH de maneira incongruente ou ritualística. e apresenta, geralmente, gestores despreparados para desempenhar atividades de GRH	6°

Fonte: Dados da pesquisa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar e analisar em termos de formalização e consistência as políticas e práticas de recursos humanos adotadas nas pequenas empresas localizadas em Belo Horizonte tendo como referência o modelo *People Capability Maturity Model (P-CMM)*. O estudo se justificou não só pela importância socioeconômica deste porte de empresas no Brasil, mas também pela necessidade que as pequenas organizações têm de gerir adequadamente seus recursos para serem mais competitivas. Mais ainda, justificou-se, principalmente por haver poucas pesquisas sobre o tema “Gestão de Recursos Humanos em Pequenas Empresas” no Brasil, como demonstrou a bibliometria apresentada no Referencial Teórico deste trabalho.

Para atender a este objetivo, buscou-se analisar a estratégia e as condições de Gestão de Recursos Humanos das empresas pesquisadas, identificar em que nível do P-CMM se encontra a Gestão de Recursos Humanos nas empresas pesquisadas, identificar e analisar as políticas e práticas de recursos humanos predominantes nas empresas estudadas e explicitar os desafios e dificuldades enfrentados pelas pequenas empresas para gerir seu pessoal.

O trabalho foi realizado com base em um estudo multicase em seis empresas de pequeno porte, sendo duas pertencentes ao setor industrial, duas ao setor de serviços e duas ao comércio. Essa divisão foi intencional, visando englobar os três maiores setores da economia para comparar se existiam padrões ou diferenças significativas na Gestão de Recursos Humanos em cada um dos setores.

Os resultados encontrados revelam que não é possível afirmar que o setor da economia no qual a organização é classificada determina diferenças significativas na GRH. No estudo em questão, levando em consideração a classificação nos níveis do *P-CMM*, como indicado nos objetivos, as duas empresas pertencentes ao setor comércio encontram-se no primeiro nível, denominado “Inicial”, em que as políticas e práticas de RH são inconsistentes (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001; JOSKO e CORTÊS, 2005). Porém, uma das empresas

classificadas como indústria também está no mesmo nível e a outra já está um nível à frente, “Gerenciado”, onde a organização gerencia bem um conjunto básico de práticas (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001; JOSKO e CORTÊS, 2005).

Nas empresas pertencentes ao setor de serviços, uma também está no nível “Gerenciado” e a outra um nível acima, denominado “Definido”, onde a organização já desenvolveu uma infraestrutura no intuito de aprimorar a capacidade da sua força de trabalho e obter maior sinergia no âmbito organizacional das práticas básicas de Gestão de Recursos Humanos estabelecidas no nível 2. (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001; JOSKO e CORTÊS, 2005). Assim, não é possível dizer que a variável “setor da economia” é determinante no nível de GRH das empresas estudadas. O que é possível dizer é que no estudo em questão os setores da economia apresentaram tendência crescente em termos de maior formalização e consistência de práticas, iniciando no setor comércio, depois indústria e depois serviços. Ou seja, neste trabalho, pode se considerar esta ordem crescente de setores nos níveis de gestão de RH do *P-CMM*.

As maiores dificuldades e desafios na Gestão de Recursos Humanos apresentadas pelas empresas estudadas estão relacionados, principalmente, ao próprio entendimento das políticas e práticas ou, até mesmo, dos próprios conceitos relacionados a RH. Especialmente em se tratando de práticas mais contemporâneas, como gestão por competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, algumas respondentes da pesquisa demonstraram claramente não compreender do que se tratava mesmo após explicações. Também houve casos em que o conceito era compreendido, como o de qualidade de vida no trabalho, mas as empresas relataram “não saber o que fazer a respeito”.

Uma variável importante neste estudo, como colocado nos objetivos específicos, prende-se às condições e estratégia de gestão de RH das empresas pesquisadas. Assim, foi possível perceber que quanto mais organizada a empresa em termos de estratégia, objetivos e planejamento, maior era o nível do *P-CMM* ela se encontrava. Se a empresa tem missão, visão, valores e condutas bem definidos, por exemplo, pode-se notar que mais políticas e práticas de recursos humanos eram aplicadas e maior era também a preocupação com a

Gestão de Recursos Humanos. Como evidência disso estão as empresas A, C e D, que demonstraram maior preocupação com o planejamento e que apresentaram maior formalização e consistência na GRH. Tal fator, no entanto, pode ser explicado pelo próprio *P-CMM*, pois os níveis do modelo são cumulativos, como mostram Curtis, Hefley e Miller (2001). Isso significa que se uma empresa não atingiu todos os requisitos de um nível, inclusive em quesitos como planejamento e estratégia, não se classifica no nível seguinte.

Também pôde ser percebido que na maioria das organizações pesquisadas, ainda de acordo com os objetivos definidos, predominam as políticas e práticas chamadas de “tradicional” por Barbosa (2005), tais como: Recrutamento e seleção, contratação e demissão, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e *feedback*, desenvolvimento de carreiras, cultura participativa, gerenciamento de conflitos e comunicação interna. Esteve presente também certa preocupação com a qualidade de vida no trabalho, mesmo que em algumas instituições não existisse definição exata do que se fazia ou podia se fazer. Práticas mais modernas (ainda de acordo com a concepção de Barbosa, 2005), como gestão por competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, foram bem menos frequentes. Quando existiam, mostravam-se pouco organizadas em geral.

Uma variável interessante que apareceu na pesquisa além do que inicialmente foi proposto é a relação entre número de funcionários, existência de setor de RH e implantação de políticas e práticas de recursos humanos. Seria de fácil assunção pensar que a empresa com mais funcionários teria mais possibilidades de ter um setor de RH e, tendo esse setor, seria mais óbvio e plausível que as políticas de recursos humanos estivessem mais bem definidas e formalizadas. No entanto, os achados desta pesquisa não corroboram com esta afirmação comum.

A empresa estudada que tem o maior número de funcionários (Empresa B, com 80 funcionários) realmente possui setor de RH. No entanto, não é nem o maior setor (equiparase em número com o da Empresa C) e é uma das organizações classificadas no nível “Inicial” do *P-CMM*, onde as políticas e práticas são menos presentes e mais desorganizadas. Já a Empresa A não tem esse setor definido, é menor que a B, mas tem um dos mais

completos e organizados sistemas de gestão de RH da pesquisa. A Empresa D, menor ainda que a A, também não possui o departamento, mas está mais avançada do que a B, a E e a F em termos de GRH. Por fim, têm-se as empresas E e F, que, apesar de terem apresentado um padrão de respostas e características parecidas, diferem-se também nesse ponto. A Empresa F é maior, tem setor de RH, mas fica um pouco aquém da Empresa E, que é a menor de todas, não tem o setor, mas tem suas políticas e práticas mais bem gerenciadas não só do que a F, como também do que a B, a maior em número de funcionários. Assim, não se pode determinar um padrão e nem a relação mais lógica para esses três fatores nas empresas estudadas. Estes dados demonstram que a GRH não está diretamente ligada à existência de setor específico da área na empresa. Aliás, a proposta da consultoria interna de recursos humanos, como mostra Orlickas (2001), é justamente a descentralização do setor para o melhor fluxo de informações e que os próprios gestores de linha possam ser preparados para, com o *coaching* do consultor interno, gerirem suas pessoas eles mesmos.

Outra questão notável nos resultados da pesquisa que extrapolou os objetivos iniciais foi exatamente a falta deste preparo mencionado por Orlickas (2001) em alguns dos gestores que participaram da pesquisa. Falas como “Ah, isso é coisa que passa”, “Prefiro deixar as coisas esfriarem um pouquinho” e “Se a pessoa não está satisfeita aqui, pode realmente ir procurar outro lugar” em resposta à forma de utilização das práticas de gestão de conflitos e políticas de demissão e retenção de talentos denotam o despreparo de alguns dos entrevistados para lidar com a gestão de recursos humanos em suas empresas. Por vezes, os gestores também declaravam “não saber do que se tratava” quando questionados sobre determinadas políticas e práticas. Portanto, dada a importância desta gestão em organizações de pequeno porte, fica implícito, então, que os responsáveis por gerir as pessoas nas pequenas empresas precisam ser mais bem preparados para lidar com os desafios da GRH. Seria recomendável que o SEBRAE, que tem mais acesso aos gerentes destas organizações, ou até mesmo a Associação Brasileira de Recursos Humanos, criem cursos e capacitação para que as pequenas empresas, por meio de seus gestores, possam evoluir em sua gestão de recursos humanos.

Levando-se em consideração tudo o que foi apontado até aqui, o que se pode dizer com base nos dados desta pesquisa é que a Gestão de Recursos Humanos, com suas políticas e práticas

e de acordo com o modelo *P-CMM*, está presente nas pequenas empresas de Belo Horizonte. Por vezes, essa gestão é mais informal, mas isso não denota, necessariamente, precariedade das práticas. Ao contrário, essa informalidade, em alguns casos, pode ser a forma de a prática existir e se perpetuar naquele contexto. Esta questão coincide com os estudos de Deshpande e Golhar (1994), explicitados no Referencial Teórico.

Também se pode afirmar que as práticas tradicionais são mais facilmente implantadas e mantidas. Porém, existem práticas mais contemporâneas também presentes e em evolução. Nesse sentido, o estudo corrobora com as ideias de Ng e Maki (1993), também apresentadas anteriormente. Em suma, as políticas e práticas existem, algumas em maior ou menor grau de organização ou formalidade. Falta ainda, porém, melhor uso dessas práticas, mais ligados à estratégia e à competitividade, como também apontaram Hornsby e Kurato (2003) e Barnett e Mayson (2007) em seus estudos. Mas seria essa uma falha apenas nas empresas de pequeno porte ou as empresas maiores sofreriam desse mesmo “mal”?

Este trabalho teve algumas limitações, que precisam ser apresentadas antes de se passar às conclusões finais. Tais limitações não invalidam ou minimizam o estudo, mas devem ser colocadas aqui para fins de esclarecimento. A maior delas talvez seja a própria natureza da pesquisa. Por ser um estudo multicase qualitativo realizado em apenas uma cidade brasileira, os dados encontrados, apesar de significativos, não podem ser generalizados a todas as organizações de pequeno porte do Brasil ou, mesmo, de determinado setor da economia. Outra limitação importante é a ocorrência limitada de dados sobre o assunto (como foi demonstrado no Referencial Teórico), o que dificulta a comparação com outras realidades e contextos. Outro fator limitante significativo é que os fatos demonstrados sobre as empresas estudadas provêm da percepção de pessoas. Então, é importante ressaltar que a visão de cada indivíduo sobre o mundo é subjetiva e sujeita à forma como este percebe e vivencia o que está a sua volta. Houve um esforço tanto da pesquisadora como das entrevistadas em retratar a realidade e que isso fosse consubstanciado com dados e fatos da empresa. Porém, é extremamente complicado separar o sujeito do objeto. Por isso, esta questão não pode ser ignorada.

No entanto, mesmo com tais limitações, este estudo trouxe dados interessantes para a GRH, suas políticas e práticas em pequenas empresas, especialmente se tratando de um tema que possui muito espaço para pesquisa, fadado, por vezes, ao senso comum de se acreditar que, por não ter grande estrutura ou recursos, não existe Gestão de Recursos Humanos em organizações de pequeno porte. Também trouxe importante contribuição metodológica pelo pioneirismo na adaptação do *P-CMM*, um instrumento quantitativo, para a forma qualitativa. Apesar de este estudo ter trazido este avanço quanto à utilização modelo, ainda é recomendável que ele seja melhor adaptado para a linguagem do Brasil.

Todas as discussões, fatos e dados apresentados levam a uma série de questionamentos para pesquisas futuras não só em pequenas empresas, como também sobre a própria Gestão de Recursos Humanos. Seriam elas: O setor de recursos humanos garante a eficácia e implantação das políticas e práticas em qualquer tamanho de empresa? Quais fatores fazem com que uma organização esteja mais evoluída em GRH do que outra? O porte determina o nível de Gestão de Recursos Humanos? Existe um modelo ideal para a gestão de RH em empresas de pequeno porte? Podem as grandes empresas aprender algo com as pequenas, já que estas últimas por falta de recursos e/ou estrutura criam formas diferentes de gerir seus trabalhadores?

Longe de ser conclusivo e generalizável, até mesmo por sua natureza e caráter, este estudo não teve por objetivo encontrar um padrão para a GRH em pequenas empresas nem determinar um modelo ideal para isso. Teve, sim, a intenção de lançar uma luz sobre um assunto de suma importância, aparentemente “esquecido” pelas pesquisas acadêmicas. Também teve a intenção de contribuir para que mais pesquisas na área sejam realizadas e que estas possam gerar resultados significativos para o desempenho organizacional das pequenas empresas, especialmente as brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. da S.; VARGAS, M. R. M. V. Bases conceituais em Treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S., MOURÃO, L. (colaboradores). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- ALBUQUERQUE, L.G. *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo: FEA/USP, 1987.
- ARELLANO, E. Qualidade de vida no trabalho e os programas premiados - uma pesquisa exploratória. In: SAMPAIO, J. (org.). *Qualidade de vida no trabalho e psicologia social*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.
- ARELLANO, E.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Participativa – um Estudo de Caso. In: Seminários em Administração FEA-USP (SemeAd), 4, São Paulo. *Anais eletrônicos*. São Paulo: FEA-USP, 1999.
- ARGYRIS C; SCHÖN, D. *Organizational learning: A theory of action perspective*. USA: Addison-Wesley, 1978.
- BACON, N., P; ACKERS, J; STOREY, J; COATES, D. It's a small world: managing human resources in small business, in: *The International Journal of Human Resource Management*, p. 82-100, 1996.
- BARBOSA, A C. Q. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. In: *RAE - Edição Especial Minas Gerais*, v. 45, 2005.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARON, R. A. *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. USA: Allyn and Bacon, 1986.
- BARRETT, R; MAYSON, S. Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v.14, iss: 2, p. 307 – 320, 2007.
- BASTOS FILHO, J. F. *Gestão de carreiras – âncoras, portos e timoneiros*. São Paulo: Fênix, 2005.
- BB investe cada vez mais nas MPE, *Revista Comércio exterior informe BB*, Brasília: edição 70, ano 15, p.19, julho/agosto 2007.
- BEKIN, F.S. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1995.
- BERENGUER, M. Administração de Recursos Humanos na Pequena empresa. *Revista Estudos Avançados em Administração*, Edição especial, p. 55-72, IDÉIA. João Pessoa, dez., 2000.

- BERGAMINI, C.W. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas, 1988.
- BITENCOURT, C. C. *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Porto Alegre, 2001 (tese de doutorado).
- BITENCOURT, C. C.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, C. C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- Banco Nacional de Desenvolvimento - BNDES. *Análise da sobrevivência das firmas brasileiras 2002*. Disponível em: <<http://www.bndes.gov>>. Acesso em: 29 abril de 2011.
- BORBA, J.; PICCOLI, C. A produção científica sobre pequenas e médias empresas no Brasil. In: Seminários em Administração FEA-USP (SemeAd), 8. *Anais eletrônicos*. São Paulo: FEA-USP, 2005.
- BOYATZIS, R. E. Competence and job performance. In: _____. *The competent manager: a model for effective performance*. United States: Jonh Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H. P; ZIMMER, M.V; PEREIRA, C.G; MARQUES, F; COSTA, H.V; CARBONE, P.P; ALMADA, V.F. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a gestão por competência. *Revista de Administração Pública (RAP)*. Rio de Janeiro, 42(5):875-98, set/out, 2008.
- BRUM, A.M. *Endomarketing*. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- BRYMAN, A. Qualitative Research. In: BRYMAN, A. *Research methods and organizations studies*. London: Routledge, 1992.
- CALDAS, M.P; TINOCO, T. Pesquisa em Gestão de Recursos Humanos no anos 1990: um estudo bibliométrico. *RAE Eletrônica*, v.3, n.2, julho/dezembro, 2004.
- CURTIS, B; HEFLEY, W; MILLER, S. *People capability maturity model*. Pittsburg: Software Engineering Institute, 2001.
- DAFT, R. L. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Thompson, 2003.
- DEL MAESTRO FILHO, A. *Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho*. Belo Horizonte: CEPEAD, 2004 (Tese de Doutorado).
- DESHPANDE, S. P; GOLHAR, D.Y. HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Small Business Management*. April, 49-56, 1994.
- DUBERLEY, J. P; WALLEY, P. Assessing the adoption of HRM by small and medium-sized manufacturing organizations. *International Journal of Human Resource Management*. 6(4), 891-909, 1995.
- DUTRA, J. S. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo, Atlas, 2008.

EBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FERNANDES, E. *Qualidade de vida no trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FISCHER, A.L. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. São Paulo: FEA/USP, 1998.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil - RH 2010. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25, 2002. *Anais*. Campinas: ANPAD, 2001.

FITZ-ENZ, J., *How to measure human resources management*. New Cork: McGraw-Hill, 1995.

FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

HACKMAN, J. R; OLDHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. v.60, n.2, 159-170, 1975.

HAMPTON, D.R. *Administração contemporânea*. São Paulo: Makron Books, 1992.

HORNSBY, J; KURATKO, D. Human resource management in US small business: a replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 8 No. 1, pp. 73-92, 2003.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. *Micro e pequenas empresas do Brasil*. Ano de Publicação: 2003. Disponível em: <www.ibge.org.br>. Acesso em 10 de Abril de 2011.

JOSKO, J; CORTÊS, M. P-CMM e outros modelos na gestão de pessoas. *Anais do VII Simpósio Internacional de Melhoria de Processos de Software*. São Paulo, 2005.

KAMOCHE, K. N. *Sociological paradigms and human resources*. England: Ashgate Publishing Limited, 2000.

KOK, J; UHLANER, L. Organizational context and human resource management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17 (4), 273-291, 2001.

- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LE GALL, J.M. *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: Átila, 2008.
- LEITE, F.T. *Por uma teoria da gestão participativa: novo paradigma de administração para o século XXI*. Fortaleza. Ed. UNIFOR, 2002.
- LEOPARDI, M. T.; RODRIGUES, M. S. P. *O método de análise de conteúdo*. Fortaleza: Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura, 1999.
- LIKERT, R., LIKERT, J.G. *Administração de conflitos: novas abordagens*. São Paulo: McGraw – Hill, 1979.
- LIMA, E. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: EGEPE (2), 2001. *Anais*. Londrina, 2001, p. 421-436.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. *Qualidade de vida no trabalho – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- _____. *Práticas de recursos humanos – PRH*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- LODI, J.B. *Recrutamento de pessoal*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LONGNECKER, J; MOORE, C; PETTY, J. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, A.C. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, M. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.
- MINICUCCI, A. *Relações humanas: psicologia das relações interpessoais*. 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2001.
- MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2009.
- NASCIMENTO, L.P. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- NG, I; MAK, D. Human resource management in the canadian manufacturing sector. *International Journal of Human Resource Management* . 4(4), 897-916, 1993.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

- ORLICKAS, E. *Consultoria Interna de Recursos Humanos*. São Paulo: Futura, 2001.
- PAGÈS, M; BONETTI, M; GAULEJA, V. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PASCHOAL, L. *Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- PICARELLI FILHO, V; WOOD JR., T. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.
- PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. São Paulo: LTR, 2008.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 3- 15, May/June, 1990.
- PROBST, G; RAUB, S; ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- RONDEAU, A. A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, J.F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROSSATTO, M. A. *Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível*. Rio de Janeiro: Interciência, 2002
- ROSSITER, J.A. *Human resources: mastering your small business*. Chicago: Upstart Publishing, 1996.
- RUAS, R. L. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento*. São Paulo, Agosto, 1999.
- SANDBERG, J. Human competence at work: a managerial problem. In: _____. *Human competence at work*. Gotebork: BAS, 1994.
- SANTOS, O.B. *Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal*. São Paulo: Pioneira, 1973.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. *Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das MPE no Brasil – 2003-2005*. Ano de Publicação: 2006. Disponível em: <www.bibliotecasebrae.com.br>. Acesso em 12 de Abril de 2011.
- SEIDMAN, I. E. *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and social sciences*. New York: Columbian University, 1991.
- SILVA, M; MIOLA, A.; FRUCHI, C.R; CARRERA, M.A. A gestão de Talentos em pequenas empresas - um estudo de múltiplos casos. In: *Anais do Semead*, 2009.

SILVEIRA, V. *Maturidade em gestão de pessoas - práticas de Treinamento, desenvolvimento e educação: uma análise a partir do People Capability Maturity Model (P-CMM)*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2007.

SOUZA, V. L. *Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?* Rio de Janeiro: FGV, 2002.

STEWART, T. A. *Intellectual capital*. New York: Doubleday / Currency, 1991.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B.M.B.; CALDAS, M.P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, M.; BOOG, G.G. *Manual de gestão de pessoas: estratégias e tendências*. São Paulo: Ed. Gente, 2006.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Ed. Futura, 1998.

VAKASLAHTI, P. Process improvement frameworks: a small case study with People Capability Maturity Model. In: *Software Process: improvement and practice*, v. 3, n. 4, p. 225-234, 1997.

VANTI, N. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados pra medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. *Ciência da Informação*. Brasília: v.31, n.2, p. 152-162, maio/ago. 2002.

VARGAS, M.R.M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.31, n.2, p.126-136, abr./jun. 1996.

VERGARA, S. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

WAGAR, T. Determinants of human resource management practices in small firms: some evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*, 36, 13-23, 1998.

WALTON, R. Criteria for quality of working life. In DAVIS, Louis & CHERNS (orgs): *The quality of working life: problems, prospects and state of the art*. New York: The Free Press, 1975.

YIN, R. *Estudo de caso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ZIMPECK, B. G. *Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos*. São Paulo: Atlas, 1990.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**Dados Gerais da Empresa**

Nome (não será divulgado na pesquisa): _____

Área de atuação: _____

Setor: _____

Número de Funcionários: _____

Ano de Fundação: _____

Possui setor/funcionário de RH? _____

Já utilizou consultoria terceirizada de RH? _____

Respondente da pesquisa (não será divulgado): _____

Cargo: _____

Trabalha na empresa desde: _____

Questões

1. As atividades de Recrutamento e seleção são conduzidas de acordo com políticas e procedimentos da empresa?
2. Existe um mapeamento em cada área que descreve as habilidades necessárias para realizar o trabalho ao qual ela se propõe?
3. Existem grupos que discutem o fluxo de trabalho e formas de melhorá-lo?
4. As metas das áreas são estabelecidas e cada uma assume os compromissos de acordo com os seus funcionários e recursos disponíveis?

5. Periodicamente são verificadas as atribuições de cada funcionário a fim de verificar se estão de acordo com os objetivos da área e evitar que haja sobrecarga?
6. Ao abrir uma vaga, a área informa as características do candidato desejado e as tarefas que ele irá executar?
7. Ao serem abertas, as vagas são comunicadas dentro da empresa para que os funcionários possam se candidatar?
8. Para as vagas abertas, existem mecanismos de atração de candidatos qualificados, tais como indicações, dentro e fora da empresa?
9. Para cada vaga aberta, são definidos os critérios de seleção, como entrevistas, dinâmicas de grupo e testes?
10. As áreas conduzem juntamente com o RH a seleção dos candidatos, analisando os currículos, informando aos candidatos as tarefas a serem executadas e participando do processo de seleção como um todo?
11. Os candidatos são comparados a fim de verificar qual é o mais adequado à vaga aberta, levando em consideração critérios pré-estabelecidos?
12. A proposta é feita aos candidatos levando em consideração as políticas da empresa e a expectativa da área?
13. Ao ser contratado o candidato é direcionado a área, recebendo orientações sobre as tarefas e sobre a empresa?
14. Redução de pessoal e outras atividades de desligamento são conduzidas de acordo com as políticas e procedimentos da empresa?
15. Demissões por baixo desempenho e outros motivos são conduzidas de acordo com as políticas e procedimentos da empresa?
16. Motivos de desligamento voluntário são identificados e reportados?
17. As políticas da empresa referentes a plano de carreira, medição de desempenho, direitos e deveres entre outras, são comunicadas para os funcionários?

18. Informações sobre os valores, missão e metas da empresa são comunicadas periodicamente para os funcionários?
19. As dependências entre as áreas são identificadas e cada uma tem consciência do seu papel dentro da organização?
20. Periodicamente os funcionários têm oportunidade de emitir opiniões sobre as suas condições de trabalho?
21. Funcionários ou grupos podem sugerir melhorias de acordo com procedimentos documentados?
22. As melhorias sugeridas pelos funcionários são analisadas e, caso sejam pertinentes, a sua implementação é acompanhada?
23. Habilidades de comunicação necessárias para estabelecer e manter o trabalho dentro e fora dos grupos são desenvolvidas?
24. Problemas interpessoais são acompanhados e resolvidos através de dinâmicas de grupo, reuniões, aconselhamento...?
25. Grupos e indivíduos participam da construção dos processos, opinando sobre como eles podem ser executados de forma mais eficaz?
26. Os funcionários têm consciência sobre de que forma o seu trabalho afeta os demais?
27. As reuniões são conduzidas de forma a serem o mais eficiente possível, tendo bem definidos a sua pauta, objetivos, papel dos participantes e material necessário?
28. Cada área tem mapeados os recursos que necessita para executar o seu trabalho, tais como máquinas, programas, ambientes específicos dos clientes?
29. Quando solicitados pelas áreas, os recursos e ambiente necessários para realizar as atividades são providos de forma eficiente?
30. Cada funcionário tem a sua disposição o necessário para executar o seu trabalho, incluindo iluminação, proteção a barulho e espaço suficiente?
31. O ambiente de trabalho é periodicamente analisado e as mudanças necessárias são providenciadas?

32. Os fatores ambientais que podem por em perigo a saúde ou segurança dos funcionários são identificados e as ações necessárias para minimizar os riscos são tomadas?
33. Fontes de interrupções e distrações como excesso de reuniões, excesso de barulho, processos mal definidos são identificados e minimizados?
34. Os objetivos e metas das áreas são revistos periodicamente e se necessário, são revisados?
35. É realizado um acompanhamento para verificar se as metas da área estão sendo atingidas e os problemas são rastreados?
36. Cada funcionário tem consciência dos objetivos e metas da sua área e os seus individuais?
37. Existem processos de *feedback* onde os funcionários são informados sobre o seu desempenho em relação às metas estabelecidas?
38. Os líderes fazem acompanhamento da *performance* dos seus liderados?
39. Alteração em processos, novas ferramentas ou recursos que possam melhorar a *performance* dos funcionários são identificados e providos?
40. Existem procedimentos documentados para realizar o acompanhamento e divulgação do *status* do trabalho dos funcionários em relação as suas metas?
41. Se ocorrerem problemas de desempenho, eles são discutidos com o funcionário e são estabelecidas ações para corrigi-los?
42. Existem procedimentos definidos para resolver problemas de desempenho persistentes através de planos de ação?
43. Os progressos dos funcionários em relação as suas metas são discutidos e documentados? Reconhecidos e recompensados?
44. Reconhecimentos e recompensas são determinados segundo procedimentos documentados?
45. Existem processos periódicos de avaliação de desempenho?

46. Em cada área, as habilidades e competências necessárias para cumprimento das tarefas são identificadas?
47. Para cada funcionário, são identificados os treinamentos necessários para que ele execute o seu trabalho?
48. Cada área tem um plano que possibilita satisfazer as suas necessidades de treinamento?
49. Os grupos e indivíduos recebem o treinamento necessário para desempenhar o seu trabalho?
50. É feito um acompanhamento para verificar se o plano de treinamento está sendo cumprido?
51. Periodicamente é discutido com cada funcionário sobre o desenvolvimento da sua carreira?
52. Oportunidades de desenvolvimento como cursos e certificações que agregam valor as atividades executadas são disponibilizadas para os funcionários?
53. Os indivíduos são estimulados a realizarem atividades de desenvolvimento que ajudem a alcançar seus objetivos pessoais?
54. Existe um plano de cargos e salários e progressão na carreira definido?
55. Já foi feito algum mapeamento formal de competências dos funcionários?
56. Existem políticas de qualidade de vida no trabalho implementadas?
57. É feita a gestão do conhecimento adquirido dentro da empresa?
58. A aprendizagem organizacional é estimulada?
59. Em geral, há preocupação e cuidado para que a Gestão de Recursos Humanos esteja alinhada às estratégias da empresa?

**APÊNDICE B – EIXOS TEMÁTICOS, INDICADORES E PERGUNTAS
RELACIONADAS**

1. Eixo Temático: Recrutamento e seleção

Indicador	Pergunta Relacionada
Políticas definidas de Recrutamento e seleção	1. As atividades de Recrutamento e seleção são conduzidas de acordo com políticas e procedimentos da empresa?
Mapeamento de habilidades para os cargos	2. Existe um mapeamento em cada área que descreve as habilidades necessárias para realizar o trabalho ao qual ela se propõe?
Delineamento de perfil para as vagas abertas	6. Ao abrir uma vaga, a área informa as características do candidato desejado e as tarefas que ele irá executar?
Recrutamento interno	7. Ao serem abertas, as vagas são comunicadas dentro da empresa para que os funcionários possam se candidatar?
Mecanismos de atração de talentos	8. Para as vagas abertas, existem mecanismos de atração de candidatos qualificados, tais como indicações, dentro e fora da empresa?
Procedimentos de seleção pré-definidos	9. Para cada vaga aberta, são definidos os critérios de seleção, como entrevistas, dinâmicas de grupo e testes?
Participação da área contratante na seleção	10. As áreas conduzem juntamente com o RH a seleção dos candidatos, analisando os currículos, informando aos candidatos as tarefas a serem executadas e participando do processo de seleção como um todo?
Comparação de candidatos por critérios pré-estabelecidos	11. Os candidatos são comparados a fim de verificar qual é o mais adequado à vaga aberta, levando em consideração critérios pré-estabelecidos?

Proposta de contratação feita de acordo com políticas internas	12. A proposta é feita aos candidatos levando em consideração as políticas da empresa e a expectativa da área?
Orientações e direcionamento do candidato contratado	13. Ao ser contratado o candidato é direcionado a área, recebendo orientações sobre as tarefas e sobre a empresa?

2. Eixo Temático: Treinamento e Desenvolvimento

Indicador	Pergunta Relacionada
Identificação de treinamentos necessários para cada funcionário	47. Para cada funcionário, são identificados os treinamentos necessários para que ele execute o seu trabalho?
Plano de treinamento para todas as áreas	48. Cada área tem um plano que possibilita satisfazer as suas necessidades de treinamento?
Treinamento necessário para o trabalho recebido	49. Os grupos e indivíduos recebem o treinamento necessário para desempenhar o seu trabalho?
Acompanhamento dos treinamentos	50. É feito um acompanhamento para verificar se o plano de treinamento está sendo cumprido?
Cursos e certificações disponibilizados para os funcionários	52. Oportunidades de desenvolvimento como cursos e certificações que agregam valor as atividades executadas são disponibilizadas para os funcionários?
Estímulo ao desenvolvimento pessoal	53. Os indivíduos são estimulados a realizarem atividades de desenvolvimento que ajudem a alcançar seus objetivos pessoais?

3. Eixo Temático: Administração de Cargos e Salários

Indicador	Pergunta Relacionada
Plano de cargos e salários definido	54. Existe um plano de cargos e salários e progressão na carreira definido?

4. Eixo Temático: Administração e Desenvolvimento de Carreiras

Indicador	Pergunta Relacionada
Progressos individuais reconhecidos e recompensados	43. Os progressos dos funcionários em relação as suas metas são discutidos e documentados? Reconhecidos e recompensados?
Políticas definidas para recompensas e reconhecimentos	44. Reconhecimentos e recompensas são determinados segundo procedimentos documentados?
Discussão do desenvolvimento da carreira com funcionários	51. Periodicamente é discutido com cada funcionário sobre o desenvolvimento da sua carreira?

5. Eixo Temático: Avaliação de Desempenho e *Feedback*

Indicador	Pergunta Relacionada
Processos de <i>feedback</i> periódicos	37. Existem processos de <i>feedback</i> onde os funcionários são informados sobre o seu desempenho em relação às metas?

Acompanhamento de <i>performance</i> pelos líderes	38. Os líderes fazem acompanhamento da <i>performance</i> dos seus liderados?
Recursos para melhoria de <i>performance</i> são providos	39. Alteração em processos, novas ferramentas ou recursos que possam melhorar a <i>performance</i> dos funcionários são identificados e providos?
Acompanhamento de <i>status</i> de trabalho	40. Existem procedimentos documentados para realizar o acompanhamento e divulgação do <i>status</i> do trabalho dos funcionários em relação as suas metas?
Problemas de desempenho gerenciados	41. Se ocorrerem problemas de desempenho, eles são discutidos com o funcionário e são estabelecidas ações para corrigi-los?
Planos de ação para problemas de desempenho	42. Existem procedimentos definidos para resolver problemas de desempenho persistentes através de planos de ação?
Avaliações de desempenho periódicas	45. Existem processos periódicos de avaliação de desempenho?

6. Eixo Temático: Gestão de Conflitos

Indicador	Pergunta Relacionada
Habilidades de comunicação desenvolvidas	23. Habilidades de comunicação necessárias para estabelecer e manter o trabalho dentro e fora dos grupos são desenvolvidas?
Problemas interpessoais gerenciados	24. Problemas interpessoais são acompanhados e resolvidos através de dinâmicas de grupo, reuniões, aconselhamento...?

7. Eixo Temático: Gestão da Comunicação Interna

Indicador	Pergunta Relacionada
Políticas, direitos e deveres são comunicados aos funcionários	17. As políticas da empresa referentes a plano de carreira, medição de desempenho, direitos e deveres entre outras, são comunicadas para os funcionários?
Informações importantes sobre a empresa são compartilhadas	18. Informações sobre os valores, missão e metas da empresa são comunicadas periodicamente para os funcionários?

8. Eixo Temático: Gestão Participativa

Indicador	Pergunta Relacionada
Participação na melhoria do fluxo de trabalho	3. Existem grupos que discutem o fluxo de trabalho e formas de melhorá-lo?
Funcionários opinam sobre as condições de trabalho	20. Periodicamente os funcionários têm oportunidade de emitir opiniões sobre as suas condições de trabalho?
Funcionários podem sugerir melhorias	21. Funcionários ou grupos podem sugerir melhorias de acordo com procedimentos documentados?
Melhorias pertinentes são implementadas	22. As melhorias sugeridas pelos funcionários são analisadas e, caso sejam pertinentes, a sua implementação é acompanhada?
Participação na construção dos processos internos	25. Grupos e indivíduos participam da construção dos processos, opinando sobre como eles podem ser executados de forma mais eficaz?

9. Eixo Temático: Qualidade de Vida no Trabalho

Indicador	Pergunta Relacionada
Políticas e práticas de QVT implementadas	56. Existem políticas de qualidade de vida no trabalho implementadas?

10. Eixo Temático: Gestão por Competências

Indicador	Pergunta Relacionada
Mapeamento de competências para os cargos	46. Em cada área, as habilidades e competências necessárias para cumprimento das tarefas são identificadas?
Mapeamento de competências individuais	55. Já foi feito algum mapeamento formal de competências dos funcionários?

11. Eixo Temático: Aprendizagem Organizacional

Indicador	Pergunta Relacionada
Estímulo à aprendizagem organizacional	58. A aprendizagem organizacional é estimulada?

12. Eixo Temático: Gestão do Conhecimento Organizacional

Indicador	Pergunta Relacionada
Conhecimento adquirido é gerenciado	57. É feita a gestão do conhecimento adquirido dentro da empresa?

13. Eixo Temático: Ambiente de Trabalho e Provisão de Recursos Necessários

Indicador	Pergunta relacionada
Controle de sobrecarga individual	5. Periodicamente são verificadas as atribuições de cada funcionário a fim de verificar se estão de acordo com os objetivos da área e evitar que haja sobrecarga?
Recursos necessários para trabalho mapeados	28. Cada área tem mapeados os recursos que necessita para executar o seu trabalho, tais como máquinas, programas, ambientes específicos dos clientes?
Recursos providos de forma eficiente	29. Quando solicitados pelas áreas, os recursos e ambiente necessários para realizar as atividades são providos de forma eficiente?
Recursos necessários disponíveis	30. Cada funcionário tem a sua disposição o necessário para executar o seu trabalho, incluindo iluminação, proteção a barulho e espaço suficiente?
Análise do ambiente de trabalho	31. O ambiente de trabalho é periodicamente analisado e as mudanças necessárias são providenciadas?
Identificação de fatores de risco à saúde e à segurança	32. Os fatores ambientais que podem por em perigo a saúde ou segurança dos funcionários são identificados e as ações necessárias para minimizar os riscos são tomadas?

Fontes de interrupções detectadas e minimizadas	33. Fontes de interrupções e distrações como excesso de reuniões, excesso de barulho, processos mal definidos são identificados e minimizados?
---	--

14. Eixo Temático: Visão Sistêmica e Contingencial da Empresa

Indicador	Pergunta Relacionada
Dependências entre áreas identificadas	19. As dependências entre as áreas são identificadas e cada uma tem consciência do seu papel dentro da organização?
Consciência de que as tarefas são interdependentes	26. Os funcionários têm consciência sobre de que forma o seu trabalho afeta os demais?

15. Eixo Temático: Planejamento, Objetivos e Estratégia Empresarial

Indicador	Pergunta Relacionada
Estabelecimento de metas para cada área	4. As metas das áreas são estabelecidas e cada uma assume os compromissos de acordo com os seus funcionários e recursos disponíveis?
Reuniões planejadas e eficientes	27. As reuniões são conduzidas de forma a serem o mais eficiente possível, tendo bem definidos a sua pauta, objetivos, papel dos participantes e material necessário?
Revisão periódica de metas	34. Os objetivos e metas das áreas são revistos periodicamente e se necessário, são revisados?
Acompanhamento das metas	35. É realizado um acompanhamento para verificar se as metas da área estão sendo atingidas e os problemas são rastreados?

Consciência individual das metas	36. Cada funcionário tem consciência dos objetivos e metas da sua área e os seus individuais?
GRH alinhada às estratégias da empresa	59. Em geral, há preocupação e cuidado para que a Gestão de Recursos Humanos esteja alinhada às estratégias da empresa?

16. Eixo Temático: Políticas de Demissão

Indicador	Pergunta Relacionada
Desligamentos alinhados às políticas internas	14. Redução de pessoal e outras atividades de desligamento são conduzidas de acordo com as políticas e procedimentos da empresa?
Demissão por baixo desempenho conduzidas com as políticas internas	15. Demissões por baixo desempenho e outros motivos são conduzidas de acordo com as políticas e procedimentos da empresa?
Identificação dos motivos de desligamento voluntário	16. Motivos de desligamento voluntário são identificados e reportados?

APÊNDICE C

**ESTRUTURA DOS NÍVEIS DO P-CMM QUANTO À GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

NÍVEL	DESIGNAÇÃO	FOCO	TIPOS DE PRÁTICAS	OBJETIVOS	ÁREAS-CHAVES
Nível 1	Inicial	Sem foco específico	Práticas caóticas	Não se aplica	Não há
Nível 2	Gerenciado	Gerenciamento de Recursos Humanos	Práticas repetidas	Gerenciamento e desenvolvimento da equipe pelos gerentes	Recrutamento e seleção Treinamento e Desenvolvimento Gestão da Comunicação Interna Ambiente de Trabalho Cargos e Salários Avaliação de Desempenho e <i>Feedback</i>
Nível 3	Definido	Gerenciamento das competências	Início das práticas baseadas em competências	Desenvolvimento de competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio	Análise de competências Planejamento da força de trabalho Desenvolvimento de competências Desenvolvimento de carreiras Desenvolvimento de grupos de trabalho Gestão participativa

Nível 4	Previsível	Gerenciamento das capacidades organizacionais	Práticas mensuradas	Integração das competências no trabalho e gerenciamento quantitativo do desempenho.	Integração de competências Grupos de trabalho autônomos Ativos baseados em competências Gestão quantitativa do desempenho Gestão da capacidade organizacional Orientação e aconselhamento
Nível 5	Otimizado	Gerenciamento das mudanças organizacionais	Práticas em melhoria contínua	Instauração da melhoria contínua dos processos e alinhamento do grupo de trabalho com a capacidade organizacional	Melhoria contínua da capacidade Alinhamento do desempenho organizacional Inovação contínua da força de trabalho

Fonte: Adaptado de Curtis, Hefley e Miller (2001)

ANEXO A – QUESTIONÁRIO P-CMM**(Traduzido do original)****I. PROVIMENTO DE PESSOAL**

1. As atividades de Recrutamento e seleção são conduzidas de acordo com documentos de políticas e procedimentos da empresa?
() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica
Comentários: _____
2. Existe um mapeamento em cada área que descreve as habilidades necessárias para realizar o trabalho ao qual ela se propõe?
() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica
Comentários: _____
3. Em cada área existem grupos que discutem o fluxo de trabalho e formas de melhorá-lo?
() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica
Comentários: _____
4. As metas das áreas são estabelecidas e cada uma assume os compromissos de acordo com os seus funcionários e recursos disponíveis?
() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica
Comentários: _____
5. Periodicamente são verificadas as atribuições de cada funcionário a fim de verificar se estão de acordo com os objetivos da área e evitar que haja sobrecarga?
() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica
Comentários: _____
6. Ao abrir uma vaga, a área informa as características do candidato desejado e as tarefas que ele irá executar?
() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica
Comentários: _____
7. Ao serem abertas, as vagas são comunicadas dentro da empresa para que os funcionários possam se candidatar?
() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica
Comentários: _____

8. Para as vagas abertas, existem mecanismos de atração de candidatos qualificados, tais como indicações, dentro e fora da empresa?
() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica
Comentários: _____
9. Para cada vaga aberta, são definidos os critérios de seleção, como entrevistas, dinâmicas de grupo e testes?
() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica
Comentários: _____
10. As áreas conduzem juntamente com o RH a seleção dos candidatos, analisando os currículos, informando aos candidatos as tarefas a serem executadas e participando do processo de seleção como um todo?
() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica
Comentários: _____
11. Os candidatos são comparados a fim de verificar qual é o mais adequado à vaga aberta, levando em consideração critérios pré-estabelecidos?
() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica
Comentários: _____
12. A proposta é feita aos candidatos levando em consideração as políticas da empresa e a expectativa da área?
() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica
Comentários: _____
13. Ao ser contratado o candidato é direcionado a área, recebendo orientações sobre as tarefas e sobre a empresa?
() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica
Comentários: _____
14. As áreas participam dos processos de seleção a fim de garantir que estão sendo conduzidos conforme as suas expectativas?
() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica
Comentários: _____
15. Redução de pessoal e outras atividades de desligamento são conduzidas de acordo com as políticas e procedimentos da empresa?
() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica
Comentários: _____

16. Demissões por baixo desempenho e outros motivos são conduzidas de acordo com as políticas e procedimentos da empresa?
 3 – Implementado, 2 – Parcialmente implementado, 1 – Nada implementado, 0 – Não sei / Não se aplica
 Comentários: _____

17. Motivos de desligamento voluntário são identificados e reportados?
 3 – Implementado, 2 – Parcialmente implementado, 1 – Nada implementado, 0 – Não sei / Não se aplica
 Comentários: _____

II. COMUNICAÇÃO E COORDENAÇÃO

18. As políticas da empresa referentes a plano de carreira, medição de desempenho, direitos e deveres entre outras, são comunicadas para os funcionários?
 3 – Implementado, 2 – Parcialmente implementado, 1 – Nada implementado, 0 – Não sei / Não se aplica
 Comentários: _____

19. Informações sobre os valores, missão e metas da empresa são comunicadas periodicamente para os funcionários?
 3 – Implementado, 2 – Parcialmente implementado, 1 – Nada implementado, 0 – Não sei / Não se aplica
 Comentários: _____

20. As dependências entre as áreas são identificadas e cada uma tem consciência do seu papel dentro da organização?
 3 – Implementado, 2 – Parcialmente implementado, 1 – Nada implementado, 0 – Não sei / Não se aplica
 Comentários: _____

21. Periodicamente os funcionários têm oportunidade de emitir opiniões sobre as suas condições de trabalho?
 3 – Implementado, 2 – Parcialmente implementado, 1 – Nada implementado, 0 – Não sei / Não se aplica
 Comentários: _____

22. Funcionários ou grupos podem sugerir melhorias de acordo com procedimentos documentados?
 3 – Implementado, 2 – Parcialmente implementado, 1 – Nada implementado, 0 – Não sei / Não se aplica
 Comentários: _____

23. As melhorias sugeridas pelos funcionários são analisadas e, caso sejam pertinentes, a sua implementação é acompanhada?
 3 – Implementado, 2 – Parcialmente implementado, 1 – Nada implementado, 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

24. Habilidades de comunicação necessárias para estabelecer e manter o trabalho dentro e fora dos grupos são desenvolvidas?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

25. Problemas interpessoais são acompanhados e resolvidos através de dinâmicas de grupo, reuniões, aconselhamento etc?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

26. Grupos e indivíduos participam da construção dos processos, opinando sobre como eles podem ser executados de forma mais eficaz?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

27. Os funcionários têm consciência sobre de que forma o seu trabalho afeta os demais?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

28. As reuniões são conduzidas de forma a serem o mais eficiente possível, tendo bem definidos a sua pauta, objetivos, papel dos participantes, material necessário etc?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

III. AMBIENTE DE TRABALHO

29. Cada área tem mapeados os recursos que necessita para executar o seu trabalho, tais como máquinas, programas, ambientes específicos dos clientes etc?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

30. Quando solicitados pelas áreas, os recursos e ambiente necessários para realizar as atividades são providos de forma eficiente?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

31. Cada funcionário tem a sua disposição o necessário para executar o seu trabalho, incluindo iluminação, proteção a barulho e espaço suficiente?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

32. Quando solicitado, os recursos necessários são disponibilizados em tempo hábil?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

33. O ambiente de trabalho é periodicamente analisado e as mudanças necessárias são providenciadas?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

34. Os fatores ambientais que podem por em perigo a saúde ou segurança dos funcionários são identificados e as ações necessárias para minimizar os riscos são tomadas?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

35. Problemas como iluminação e ventilação inadequada, excesso de barulho, odores etc são identificados e corrigidos?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

36. Fontes de interrupções e distrações como excesso de reuniões, excesso de barulho, processos mal definidos etc são identificados e minimizados?

IV. GERENCIAMENTO E PERFORMANCE

37. Cada área tem identificados os seus objetivos e metas?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

38. Os objetivos e metas das áreas são revistos periodicamente e se necessário, são revisados?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

39. É realizado um acompanhamento para verificar se as metas da área estão sendo atingidas e os problemas são rastreados?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

40. Cada funcionário tem consciência dos objetivos e metas da sua área e os seus individuais?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

41. As metas dos funcionários são revistas periodicamente e se necessário são revisadas?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

42. Existem processos de *feedback* onde os funcionários são informados sobre o seu desempenho em relação às metas estabelecidas?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

43. Os gerentes fazem acompanhamento da *performance* dos seus subordinados?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

44. Alteração em processos, novas ferramentas ou recursos que possam melhorar a *performance* dos funcionários são identificados e providos?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

45. Existem procedimentos documentados para realizar o acompanhamento e divulgação do status do trabalho dos funcionários em relação as suas metas?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

46. Se ocorrerem problemas de desempenho, eles são discutidos com o funcionário e são estabelecidas ações para corrigi-los?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

47. Existem procedimentos definidos para resolver problemas de desempenho persistentes através de planos de ação?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

48. Os progressos dos funcionários em relação as suas metas são discutidos e documentados?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

49. Os progressos dos funcionários ou grupos em relação as suas metas são reconhecidos e recompensados?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

50. Reconhecimentos e recompensas são determinados segundo procedimentos documentados?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

V. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

51. Em cada área, as habilidades necessárias para cumprimento das tarefas são identificadas?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

52. Para cada funcionário, são identificados os treinamentos necessários para que ele execute o seu trabalho?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

53. Cada área tem um plano que possibilita satisfazer as suas necessidades de treinamento?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

54. Os grupos e indivíduos recebem o treinamento necessário para desempenhar o seu trabalho?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

55. É feito um acompanhamento para verificar se o plano de treinamento está sendo cumprido?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

56. Periodicamente é discutido com cada funcionário sobre o desenvolvimento da sua carreira?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

57. Oportunidades de desenvolvimento como cursos e certificações que agregam valor as atividades executadas são disponibilizadas para os funcionários?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

58. Os indivíduos são estimulados a realizarem atividades de desenvolvimento que ajudem a alcançar seus objetivos pessoais?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

VI. COMPENSAÇÃO

59. Existe uma estratégia de compensação e benefícios definida e documentada?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

60. A estratégia de compensação da empresa é periodicamente revista para determinar se precisa ser revisada?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

61. Quando apropriado, os funcionários opinam sobre formas de melhorar a estratégia de compensação?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

62. Existe um plano de compensação documentado que guia as atividades necessárias para executar a estratégia de compensação?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

63. As políticas de compensação da empresa seguem as tendências de mercado, tomando como base pesquisas, *feedback* dos funcionários, informações coletadas com candidatos que recusaram vagas, e *benchmark* com empresas do setor?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

64. As estratégias de compensação e benefícios da empresa são comunicadas aos funcionários?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

65. Cada funcionário tem o seu pacote de compensação determinado de acordo com o documento de procedimentos?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

66. Ajustes de compensação e benefícios são realizados de acordo com a *performance* dos funcionários?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

67. As mudanças na compensação dos funcionários são comunicadas a ele antes de serem efetivadas?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

68. Os gerentes periodicamente revêem as compensações dos seus subordinados e garantem que elas estão em sintonia com as políticas da empresa?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica

Comentários: _____

69. Ações são tomadas para corrigir qualquer distorção entre a política de compensação da empresa e o oferecido aos funcionários?

() 3 – Implementado, () 2 – Parcialmente implementado, () 1 – Nada implementado, () 0 – Não sei / Não se aplica