

Análise da estrutura e das políticas da área de gestão de pessoas em organizações da Região Sul Fluminense.

Resumo

O ambiente organizacional tem sofrido inúmeras transformações desde a Revolução Industrial, muitas vezes, ocasionadas pelas mudanças ocorridas no ambiente externo à organização e surgimento de novas tecnologias, impactando nas políticas de Gestão de Pessoas. Deseja-se analisar a estrutura e políticas da Área de Gestão de Pessoas em organizações da região Sul Fluminense, de forma a identificar se acompanharam as mudanças que a teoria descreve. Para tanto, foram feitas pesquisas bibliográfica, documental e de campo, com aplicação de questionários. Após a análise concluiu-se: as empresas pesquisadas não acompanharam, necessariamente, as transformações, se adaptando às necessidades do mercado em que atuam.

Palavras-chave: Ambiente. Transformações. Gestão de Pessoas.

Analysis of structure and policies of Human Resources Management area in Organizations of the region South of Rio de Janeiro State

Abstract

The organizational environment has undergone many changes since the Industrial Revolution, many times, being caused by changes in the external environment to the organization and the emergence of new technologies, impacting on the policies of Human Resources Management. The work wants to analyze the structure and policies of Human Resources Management Organizations of the region South of Rio de Janeiro State, in order to identify if accompanied the changes that the theory describes. For that, we made bibliographic research, documentary and field , with questionnaires. After analyzing it was concluded : the companies surveyed did not follow necessarily the changes , adapting to market needs in which they operate.

Keywords: Environment. Transformations. Human Resources Management.

(1) Graduada em Administração pela Universidade Federal Fluminense. (aryane.almeida@hotmail.com)

(2) Professora do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET de Angra dos Reis, doutoranda em Engenharia de Transportes (COPPE/UFRJ) e mestre em Engenharia de Transportes (COPPE/UFRJ) (vanessaguim@hotmail.com)

1. Introdução

Do século XIX ao XXI a área de Gestão de Pessoas passou transformações como a criação de novas divisões, a mudança na forma de ser chamada, a inclusão de atribuições (como coordenação interna com os demais departamentos), a relevância que o funcionário tem para a empresa, as prioridades da área, as tarefas que executam e até mesmo os tipos de profissionais que a compõe. (AZEVEDO, HABER E MARTINS, 2011; REBELLO, 2012; VISCAINO E ESTORK, 2007).

Além disso, segundo Chiavenato (2010), o fato das empresas passarem a investir nos funcionários buscando aprimorar seus conhecimentos a fim de proporcionar diferencial para a organização, colaborou para o acontecimento tais mudanças, refletindo em quatro marcos na área de Gestão de pessoas que aconteceram: após a Revolução Industrial, em meados da década de 1940, na Era Neoclássica e na Era da Informação.

Diante disso surge a questão que representa o problema da presente pesquisa: Como está estruturada e quais são as políticas da Área de Gestão de Pessoas de organizações na região Sul Fluminense? Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar a estrutura e analisar as políticas da área de Gestão de Pessoas de algumas empresas da região Sul Fluminense, observando se e quais delas acompanharam as mudanças descritas na teoria.

Para tanto, pesquisas bibliográficas e documentais foram feitas a fim de compreender a evolução cronológica da área de Gestão de Pessoas, identificando como esta adquiriu novas responsabilidades e se estruturou ao longo do tempo. Em seguida, foi elaborado um questionário com intuito de verificar a relação entre o que é apresentado na teoria e a prática das empresas selecionadas.

Como delimitação do estudo, optou-se por pesquisar apenas empresas de produção e prestadoras de serviço da região Sul Fluminense. Além disso, consideram-se como políticas, as práticas de gestão de pessoas adotadas nestas organizações.

Este estudo justifica-se pelo fato de que, através de um conhecimento mais específico sobre a evolução da área de Gestão de Pessoas, sejam possíveis novas adaptações na estrutura das empresas e da sociedade, servindo como informação para alterações nas grades curriculares das faculdades, possibilitando um preparo de discentes ao mercado de trabalho com maior conhecimento da área de Gestão de Pessoas, levando ao crescimento organizacional.

Para tanto, este artigo está dividido em 4 seções: (i) A evolução da área de Gestão de Pessoas; (ii) Procedimentos metodológicos; (iii) Apresentação, análise e discussão dos resultados e (iv) Considerações finais.

2. A Evolução da Área de Gestão de Pessoas

Segundo Montana e Charnov (2003), gerir é buscar alcançar os objetivos da organização e de seus membros por meio do trabalho de outras pessoas. Para gerir se faz necessário modelar e organizar os recursos financeiros e materiais da organização utilizando instrumentos e técnicas que melhor se adequam à estrutura e gestão escolhida (FERREIRA, CARDOSO, CORRÊA E FRANÇA, 2009).

Maximiano (2011) explica que administrar é direcionar os recursos de forma que os objetivos sejam atingidos. Sendo assim, é possível observar que o conceito de gerir e o de administrar se complementam, girando em torno de recursos, pessoas e objetivos. Dessa forma, é necessário cuidado, dedicação, capacidade e conhecimento do gestor em relação a todos os seus recursos, sejam eles materiais e/ou humanos, buscando sempre a melhor maneira de integração e trabalho em equipe para alcançar os objetivos da empresa (MAXIMIANO, 2011).



A área de Gestão de Pessoas tem o interesse de proporcionar competitividade e desenvolver competências dentro das organizações. A fim de alcançar esses objetivos, a área se utiliza de recompensas, aplicando, desenvolvendo, agregando, mantendo e monitorando pessoas (CHIAVENATO, 2010). Entretanto, essa visão se alterou no decorrer dos séculos. De acordo com Viscaïno e Estork (2007), no século XIX, o Departamento de Recursos Humanos era chamado de Departamento de Pessoal e tinha a função apenas de fiscalizar e quantificar a movimentação dos trabalhadores (ou seja, admissões, demissões, atrasos, faltas etc). Ainda segundo os autores, o gestor - chamado de "Chefe de Pessoal" - era imparcial e indiferente, sendo inflexível e seguindo estritamente as leis.

Logo após a Revolução Industrial o Departamento de Pessoal passou a se chamar Departamento de Relações Industriais, sofrendo o acréscimo de outras tarefas como: coordenação interna com os demais departamentos, buscando enfrentar problemas sindicais e o estabelecimento do relacionamento entre a organização e o sindicato. Entretanto, as pessoas continuavam sendo vistas como máquinas/objetos e ainda predominava o conceito de mão-de-obra. (AZEVEDO, HABER E MARTINS, 2011; REBELLO, 2012)

A Experiência de Hawthorne, realizada entre 1927 a 1932 por Elton Mayo, teve como objetivo demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Isso fez com que as relações humanas no trabalho passassem a ser mais valorizadas e que fosse percebido que, além de colaborar com a empresa, os trabalhadores também conseguem encontrar satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas no trabalho que desenvolvem (GIL, 2001).

Em 1945 surgiram os primeiros estudos sobre a liderança, a democracia no trabalho e a motivação humana. Neste contexto, os chefes de pessoal passaram a se preocupar mais com os empregados e a cuidar da organização, dessa forma os empregados deixaram de ser vistos como "objeto da empresa" para ser vistos como seres humanos e colaboradores do crescimento da empresa. A função de chefe de pessoal passou a ser valorizada, não deixando de estar diretamente relacionada com o cumprimento das normas e das regras necessárias para o desenvolvimento da empresa (VISCAÏNO E ESTORK, 2007).

Para Santana (2013) a motivação é relevante, pois funcionários motivados buscam se atualizar e se capacitar para atuar em variadas funções. Entretanto, ainda para a década de 40, Taylor (1982) explica que para gerar iniciativa do trabalhador, o patrão deveria fornecer os melhores incentivos pessoais como a rápida promoção, a melhor remuneração por peça produzida, prêmio ou gratificação, melhores condições no ambiente, menores horas de trabalho, entre outros, e junto a qualquer uma dessas compensações deveria ainda estar a consideração pessoal e o tratamento amistoso em relação ao seu funcionário.

Neste contexto, em meados da década de 40, o Chefe de Pessoal passou a ser um Gerente de Pessoal, mas tinha que se manter diretamente ligado às relações burocráticas que sempre existiram, cumprindo e fazendo cumprir regras e normas (VISCAÏNO E ESTORK, 2007).

Na Era Neoclássica (de 1950 a 1990) as transações comerciais deixaram de ser somente locais, tornando-se internacionais, acirrando a competição entre as empresas. Dessa forma, surgiu uma nova maneira de administrar as pessoas, ao qual se deu o nome de Administração de Recursos Humanos. Foi essa nova maneira que passou a considerar as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais apenas como fatores de produção (AZEVEDO, HABER E MARTINS, 2011). O Departamento de Recursos Humanos surge com nova ênfase, substituindo o Departamento de Relações Industriais. Ele passa a ser um recurso organizacional importante, deixando de ser visto somente como um departamento para ações burocráticas, passou a ser responsável pelo recrutamento e pela seleção de pessoal, do treinamento e da avaliação de funcionários, sendo responsável ainda pelas relações trabalhistas e sindicais,

remuneração, higiene e segurança do trabalho, além das tarefas burocráticas e operacionais que absorveu do extinto departamento de relações industriais. É ainda nesse período que as empresas passaram a se preocupar com o desempenho e a eficiência de seus funcionários (AZEVEDO, HABER E MARTINS, 2011; REBELLO, 2012).

Apartir de 1990, com a era da informação, intensifica-se a competição entre as organizações, pois as mudanças tornam-se cada vez mais rápidas. Sendo assim, o conhecimento passa a ser mais importante do que o capital financeiro, fazendo com que surjam as equipes de gestão com pessoas, substituindo o departamento de recursos humanos (AZEVEDO, HABER E MARTINS, 2011).

De acordo com Santana (2013) as empresas passam a valorizar o ser humano, avaliando sua capacidade intelectual e emocional, deixando de ter seu processo de recrutamento e seleção baseado somente na experiência e na capacidade técnica dos candidatos à vaga. Isso porque é fundamental que o candidato tenha habilidade para trabalhar em equipe, seja dotado de qualidades como: liderança, carisma, boa comunicação, estabilidade emocional, entre outros, gerando assim um bom desempenho profissional.

Além disso, segundo Chiavenato (2010) as tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através da terceirização, enquanto os gerentes de linha passam a ser os gestores de pessoas, pois as atividades táticas passam a serem delegadas a eles.

O Quadro 01 sintetiza os principais marcos e transformações que a Área de Gestão de Pessoas sofreu desde o Século XIX até a atualidade.

Quadro 01: Marcos e Transformações

Marcos	Nomenclaturas	Acontecimentos
Século XIX	Departamento de Recursos Humanos	Fiscaliza e quantifica a movimentação de trabalhadores.
Após a Revolução Industrial	Departamento de Relações Industriais	Teve acréscimo de tarefas como coordenação interna com os demais departamentos e estabelecimento do relacionamento entre a organização e o sindicato.
Em meados da década de 1940	Departamento de Recursos Humanos - Gerente de Pessoal	A função de cuidar do pessoal começou a ser valorizada, valorizando assim todos os funcionários da empresa.
Era Neoclássica (1950 a 1990)	Administração de Recursos Humanos - Departamento de Recursos Humanos com nova ênfase	As pessoas deixaram de ser vistas apenas como fatores de produção e passaram a ser consideradas como recursos vivos e inteligentes.
A partir de 1990 - Era da Informação	Administração de Recursos Humanos - Surge Equipes de Gestão de Pessoas	O conhecimento passa a ser mais importante do que o capital financeiro. O processo de recrutamento e seleção passa a ser baseado na experiência e na capacidade técnica dando ênfase a qualidades como habilidade para trabalhar em equipe, liderança, carisma, boa comunicação, estabilidade emocional, entre outros.
Século XXI	Administração de Recursos Humanos - Equipes de Gestão de Pessoas - Surge a Terceirização	As tarefas operacionais e burocráticas tornam-se terceirizadas, as atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, que se tornam gestores de pessoas.



Atualmente a Gestão de Pessoas compreende uma sucessão de processos, onde estão incluídos o recrutamento de pessoal, a descrição dos cargos, o treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, entre outras, sendo que estas atividades estão interrelacionadas (GIL, 2001). Os setores (e suas respectivas responsabilidades) que a Área de Gestão de Pessoas está dividida são (LIMA, 2010):

- Recrutamento e Seleção – É o setor responsável por encontrar e apontar o profissional melhor qualificado para a vaga. Para tanto, podem ser utilizados três tipos de recrutamentos, o interno, o externo e o misto, a depender do objetivo da empresa. Para atrair um candidato, o profissional do setor de recrutamento e seleção pode utilizar de anúncios em jornais, sites da internet e até mesmo podem recorrer às consultorias de recolocação, que ofertam para as empresas que se interessam currículos de pessoas cadastradas, vistas como clientes.

Para selecionar um candidato são utilizadas técnicas de seleção, tais como: a seleção de currículos; a entrevista, que pode ser feita pessoalmente, pelo telefone, pela internet; teste prático; dinâmicas de grupo, dentre outras (ARAÚJO, 2006; GIL, 2001; LIMA, 2010).

- Treinamento e Desenvolvimento – É o setor que verifica a necessidade de qualificação específica do funcionário com a necessidade da empresa, utilizando as ferramentas necessárias para suprir essa necessidade (LIMA, 2010). Taylor (1982) já demonstrava em seus estudos que a empresa deveria fornecer treinamento e formação para os seus funcionários, e não apenas buscar e aceitar pessoas que já fossem completamente eficientes e estivessem formadas, ou seja, estivessem sido treinadas ou preparadas por outras empresas.

Dessa forma, o setor de treinamento e desenvolvimento tem por objetivo tornar os funcionários mais capacitados para preencher determinadas vagas dentro da empresa e/ou para ampliar o seu potencial na vaga ocupada. Esses objetivos podem ser atingidos fornecendo aos funcionários Workshops e Mentoring, demonstração de textos explicativos e educativos através da Internet e da Intranet para seus funcionários, entre outras formas de treinamento e desenvolvimento (ARAÚJO, 2006). Existe ainda a Universidade Corporativa que, segundo Nascimento e Silva (2013) é utilizada como um laboratório, formando profissionais desenvolvidos na gerência de negócios e promovendo a gestão do conhecimento organizacional.

- Planejamento de Carreira – É o setor que utiliza os vários instrumentos como avaliação de desempenho periódica para facilitar a orientação e o direcionamento do plano de carreira. O objetivo da avaliação de desempenho é estimar o desempenho do colaborador, averiguar se o desempenho exercido está condizente com as necessidades do cargo ao qual ocupa, averiguar se as tarefas exercidas estão de acordo com o intuito e a finalidade determinadas e confrontar as conclusões encontradas (ARAÚJO, 2006; HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI, 2008; LIMA, 2010).

- Cargos e Salários – É o setor que descreve e classifica os cargos e salários de acordo com a função e a qualificação exigida (LIMA, 2010). O setor de cargos e salários deve sempre manter a visão e o foco na estratégia, ou seja, dar destaque à conexão objetiva e real que existe entre essa atividade e o aprimoramento dos resultados gerais da empresa (ARAÚJO, 2006). Segundo Barbieri (2012), o salário, a remuneração variável e todos os benefícios que um funcionário pode receber são firmados de acordo com a relevância do cargo, relacionado ainda com o mercado de trabalho, com a performance alcançada pela empresa (Participação nos Lucros e Resultados – PLR) e de acordo com o resultado e desempenho do funcionário.

- Administração de Pessoal (Antigo Departamento de Pessoal) – É o setor designado para atender à parte trabalhista e burocrática, utilizando instrumentos e artifícios que favorecem o controle e a administração do ponto eletrônico e emissão de holerites. O setor é responsável por administrar o cadastro e a folha de pagamento de pessoal, além de admissões, desligamentos, concessões de férias, licenças, diversos tipos de afastamentos, e atualizações cadastrais. É

ainda de responsabilidade deste setor a concessão de vale transporte ao funcionário que o requerer, o cadastro e a movimentação de pessoal no CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), pagamento de tributos e contribuições tais como a Previdência Social, o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), entre outros (LIMA, 2010; AZEVEDO, HABER E MARTINS, 2011).

Toda a área de Gestão de Pessoas atua com profissionais de administração, contabilidade e psicologia para desenvolver todas as tarefas citadas acima. Essa área é responsável por fazer pesquisas em busca de sempre melhorar o clima organizacional e de um ambiente de trabalho sadio para gerar um melhor desempenho de cada um dos colaboradores da empresa (AZEVEDO, HABER E MARTINS, 2011).

A globalização, os avanços da tecnologia, as novas gerações que formam os profissionais e os inúmeros desafios que aparecem por causa dessas alterações fazem com que o profissional da área de Gestão de Pessoas tenha que ter um perfil mais flexível, que demonstre ter consciência da necessidade de inclusão das novas tecnologias administrativas e que consiga trazer para a organização funcionários que irão agregar valor (GOMES E SILVA, 2012).

Para Lima (2011), o maior desafio também é alcançar a maneira de animar, encorajar e gerar no funcionário a visão de que o trabalho, além de trazer satisfação, se tornando um prazer, e ainda fazer com que os propósitos da organização sejam os seus próprios propósitos.

Como foi abordado, a Gestão de Pessoas é o modo com que a empresa se compõe para administrar, orientar e estimular os funcionários, buscando assim sucesso no alcance dos objetivos da organização e até mesmo em prol dos objetivos individuais (GOMES E SILVA, 2012). Sendo assim, de acordo com Barbieri (2012), as empresas se esforçam em busca de resultados satisfatórios e para isso, a área de gestão de pessoas deve estar sempre adequada entre a visão de futuro, o sistema de gestão, a cultura e a realidade do negócio, deve ainda saber designar a pessoa para cada área de serviço de acordo com as competências necessárias, ou seja, alocar a pessoa ideal para o lugar ideal, cumprindo sempre o prazo solicitado pelo cliente interno.

No que concerne aos estudos sobre gestão de pessoas, a pesquisa bibliográfica feita sugere que a linha de estudo dos pesquisadores abordados consiste em apenas estudos bibliográficos sem aplicação (AZEVEDO, HABER E MARTINS, 2011; LIMA, 2010; REBELLO, 2012; LIMA, 2011; SANTANA, 2013; ALMEIDA, 2012, VISCAINO E ESTORK, 2007; CABRAL et al, 2010) e estudos de caso realizados com apenas uma única empresa (GOMES E SILVA, 2012; DUTRA, HIPÓLITO, SILVA, 2000). Dos autores abordados, apenas Bodmer (2012) trabalha com mais empresas em suas pesquisas, fazendo pequenos estudos de caso com empresas do setor de transporte. Neste sentido, cabe ressaltar a contribuição deste artigo tendo em vista que este pretende apresentar uma visão ampla das práticas e da estrutura que algumas empresas da região Sul Fluminense adotam, comparando-as com a evolução que a teoria propõe.

3. Procedimentos Metodológicos

De acordo com Silva e Menezes (2001), este trabalho se caracteriza como pesquisa descritiva, onde deseja relatar as práticas e a estrutura da Área de Gestão de Pessoas, coletando dados através de aplicação de questionários, assumindo a forma de levantamento.

Segundo os procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica e documental, pois foi elaborada a partir de artigos periódicos, livros e documentos disponibilizados na internet, que receberam tratamento analítico (SILVA E MENEZES, 2001).

Em busca dos objetivos ele está dividido em duas etapas: na primeira foi realizado um estudo bibliográfico com o objetivo de levantar dados que demonstrem as alterações que a

Área de Gestão de Pessoas sofreu; na segunda foi realizada uma pesquisa de campo com a aplicação de questionário com treze perguntas, esta etapa foi utilizada para observar e quantificar o cenário atual gestores das empresas da região Sul Fluminense selecionados. Ele foi estruturado de forma a permitir comparar a teoria sobre a Área de Gestão de Pessoas em relação à realidade encontrada, observando-se ainda as divisões e práticas da área.

O questionário aplicado foi enviado a 40 empresas da região Sul Fluminense, empresas essas de diversos segmentos produtivos (incluindo prestadoras de serviços) e quantitativos de funcionários, buscando um resultado imparcial e diversificado. A pesquisa de campo também foi feita de modo a verificar se, independente do segmento e da quantidade de funcionários, as empresas podem ou não seguir as alterações que a Área de Gestão de Pessoas sofreu ao longo dos anos.

Dos questionários enviados, 15 foram respondidos, dos quais, 3 foram descartados por não terem sido respondidos corretamente. Após a coleta de dados, os resultados da pesquisa de campo foram analisados de maneira qualitativa e comparados com a teoria pesquisada.

Destaca-se que nem todas as empresas pesquisadas são do mesmo ramo (algumas são empresas de produção e outras são prestadoras de serviços). Por questões de confidencialidade não serão divulgados os nomes das empresas, elas serão enumeradas e citadas por esses números.

4. Apresentação, análises e discussão dos resultados

Para o desenvolvimento desse estudo foram analisadas a Área de Gestão de Pessoas de 12 empresas situadas na região Sul Fluminense, cujas características estão descritas no Quadro 02.

Quadro 02: Descrição das empresas estudadas

Empresa	Área de Atuação	Quantitativo de Funcionários	Classificação segundo Quantitativo de Funcionários
01	Siderurgia	> 1001	A
02	Canalização	> 1001	A
03	Siderurgia	501 < 1000	B
04	Bebidas	501 < 1000	B
05	Bebidas	501 < 1000	B
06	Logística industrial e automotiva	201 < 500	C
07	Transporte de passageiros	201 < 500	C
08	Beneficiamento de aço	201 < 500	C
09	Setor óptico	100 < 200	D
10	Distribuidora de produtos de informática e conectividade	100 < 200	D
11	Área de equipamentos e suprimentos elétricos	100 < 200	D
12	Recachutadora de pneus	< 100	E

Observa-se com o Quadro 02 que as empresas podem ser divididas de acordo com seu quantitativo de funcionários e também podem ser divididas de acordo com o ramo de atuação. Seguindo o quantitativo de funcionários temos duas empresas na classificação A, três empresas na classificação B, três empresas na classificação C, três empresas na classificação D e uma empresa na classificação E, todas seguindo a ordem apresentada pelo Quadro 02. Em relação ao ramo de atuação temos que: as Empresas 01, 02, 03 e 08 pertencem ao ramo de siderurgia; as Empresas 04 e 05 ao ramo de bebidas; as empresas 06 e 07 ao ramo de transporte; as empresas 09 e 10 ao ramo tecnológico e as Empresas 11 e

12 foram classificadas como “outros”, pois não se enquadraram especificamente em um ramo comum às demais.

Sobre o quantitativo de funcionários que atua na Área de Gestão de Pessoas, a Figura 1 apresenta os valores por empresa.

Figura 01: Quantitativo de Funcionários na Área de Gestão de Pessoas



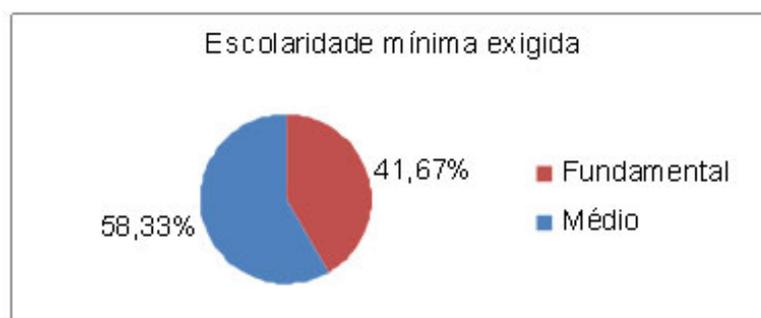
Fonte: Elaboração própria.

Comparando o Quadro 2 com a Figura 01 percebe-se que as empresas com maior número de funcionários não são, necessariamente, aquelas com maior quantidade de colaboradores alocados na área de gestão de pessoas. Por exemplo, ao mesmo tempo em que a Empresa 1 - com mais de 1000 funcionários - possui 60 funcionários na Área de Gestão de Pessoas, a Empresa 2 – também com mais de 1000 funcionários - possui apenas 17 alocados neste setor.

Observa-se ainda, ao comparar as Empresas 2 e 6, por exemplo, que proporcionalmente ao número total de funcionários, a Empresa 6 tem um quantitativo de funcionários na área de Gestão de Pessoas elevado, visto é uma empresa classe C (de 201 a 500 funcionários), enquanto a Empresa 2 é classe A (possuindo mais que o dobro desse quantitativo).

No que concerne à escolaridade mínima exigida para admissão na empresa, a Figura 2 indica que 58,33% das empresas pesquisadas exigem o Ensino Médio. Consta-se que todas as empresas D exigem como escolaridade mínima Ensino Médio, o que pode ser explicado pelo fato de serem empresas do ramo das tecnologias, necessitando de mão de obra especializada. Já a Empresa 2 classificada como A, não exige essa escolaridade.

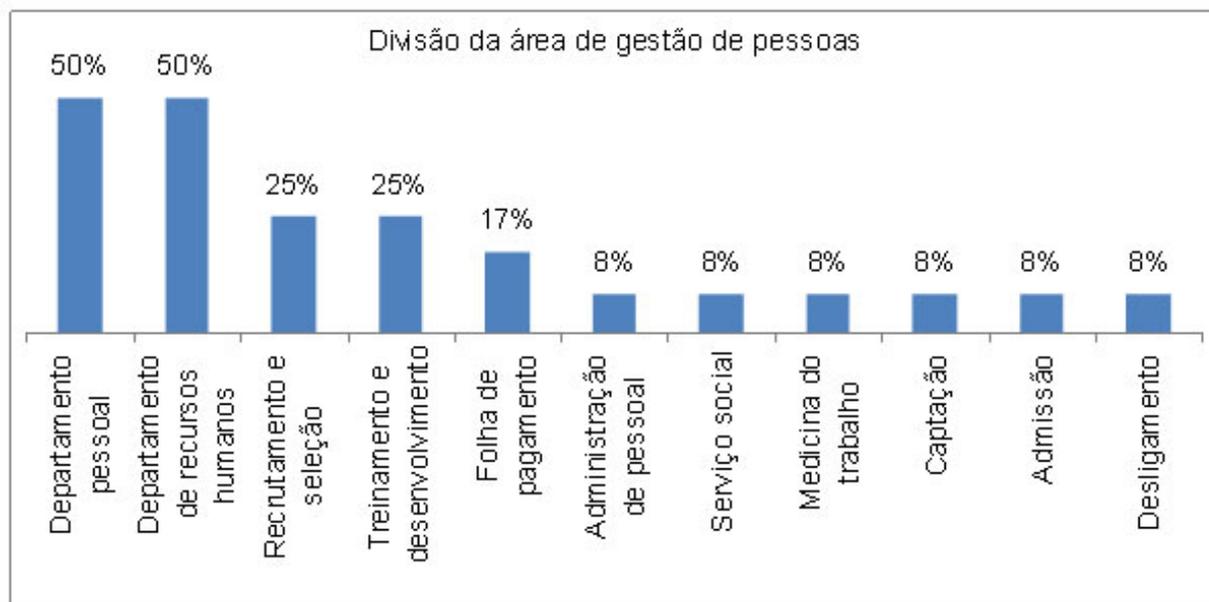
Figura 02: Participação das empresas em % em relação à escolaridade mínima exigida para admissão.



Fonte: Elaboração própria.

Por meio das respostas obtidas, a Figura 03 resume, em percentual, os departamentos que mais são utilizadas pelas empresas como divisão da área de Gestão de Pessoas.

Figura 03: Participação das empresas em % de acordo com a Divisão da Área de Gestão de Pessoas.



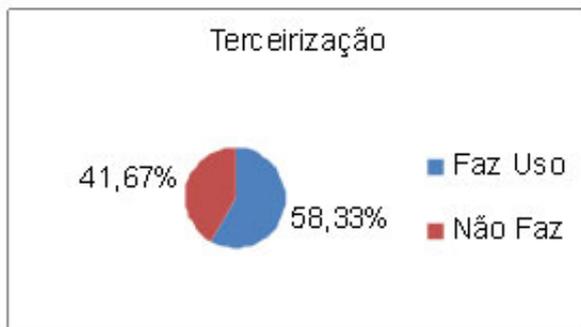
Fonte: Elaboração própria.

A Figura 03 demonstra que a maioria das empresas possui Departamento de Pessoal e Departamento de Recursos Humanos. Consta-se, ainda, que apenas a Empresa 2 possui em sua área de Gestão de Pessoas o Setor de Administração de Pessoal - antigo Departamento de Pessoal - como é proposto por Lima (2010) e por Azevedo, Haber e Martins (2011). O Setor de Recrutamento e Seleção e o Setor de Treinamento e Desenvolvimento são os próximos mais utilizados pelas empresas pesquisadas (25%). Observa-se ainda que nenhuma das empresas pesquisadas possui a segmentação da área de Gestão de Pessoas proposta por Lima (2010), ou seja, os setores de Recrutamento e Seleção, de Treinamento e Desenvolvimento, de Planejamento de Carreira, de Cargos e Salários e de Administração de Pessoal.

Segundo Chiavenato (2010) as tarefas operacionais e burocráticas, no século XXI, passam a ser delegadas a terceiros. As Figuras 04 e 05 demonstram que dentre as empresas pesquisadas, 58,33% aderiram à terceirização na área de Gestão de Pessoas. Observa-se, ainda, que tanto a Empresa 2 - classificada como A - e quanto Empresa 12 - classificada como E - terceirizam alguma tarefa dentro de sua área de Gestão de Pessoas, o que sugere que a terceirização não está relacionada a quantidade de funcionários mantida pela empresa.

Medicina do Trabalho é o maior percentual de terceirização (17%), sendo assim é possível observar também que, dentre as empresas que terceirizam esse específico setor, a Empresa 4 pertence a classificação B com ramo de atividades de bebidas e a Empresa 9, classificação D com ramo de atividades no ramo tecnológico.

Figuras 04 e 05: Participação das empresas em % que fazem uso ou não da Terceirização na Área de Gestão de Pessoas, dentre as que fazem, informação de qual departamento terceirizam.



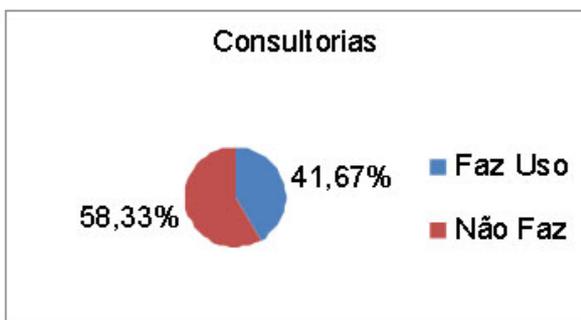
Fonte: Elaboração própria.

As Empresas 1 e 11 informaram não possuir terceirização na área de Gestão de Pessoas sendo uma delas classificação A e a outra classificação D, o que demonstra que reforça que terceirização de algum departamento dentro da área de Gestão de Pessoas não depende somente do quantitativo de funcionários.

Sobre consultorias, Lima (2010) evidencia que as empresas de consultoria de RH formam parcerias com as empresas de outro setor. As Figuras 04 e 05 demonstram que parcerias para consultorias apoiando a área de Gestão de Pessoas acontecem em 58,33% das empresas pesquisadas.

Sobre o tipo de consultoria, notou-se que a Empresa 2 forma parcerias para atender necessidades como Comunicação Interna e a Empresa 9 forma para atender necessidades como Administração de Cargos e Salários. As demais empresas que declararam ter parcerias com Consultoria são para atender necessidades de Recursos Humanos.

Figuras 06 e 07: Participação das empresas em % que fazem uso ou não de Consultoria na Área de Gestão de Pessoas, dentre as que fazem, informação de onde necessitam de Consultoria.



Fonte: Elaboração própria.

Segundo Araújo (2006) e Lima (2010) o processo de recrutamento pode ser interno, externo ou misto (combinação dos anteriores). O recrutamento misto é o mais utilizado pelas empresas pesquisadas, visto que 83,33% delas o fazem. É possível observar que somente as Empresas 1 e 10 não fazem recrutamento interno depois externo. Com isso, constata-se a opção pelo uso de recrutamento misto independente do ramo de atuação e do quantitativo de funcionários das empresa pesquisadas.

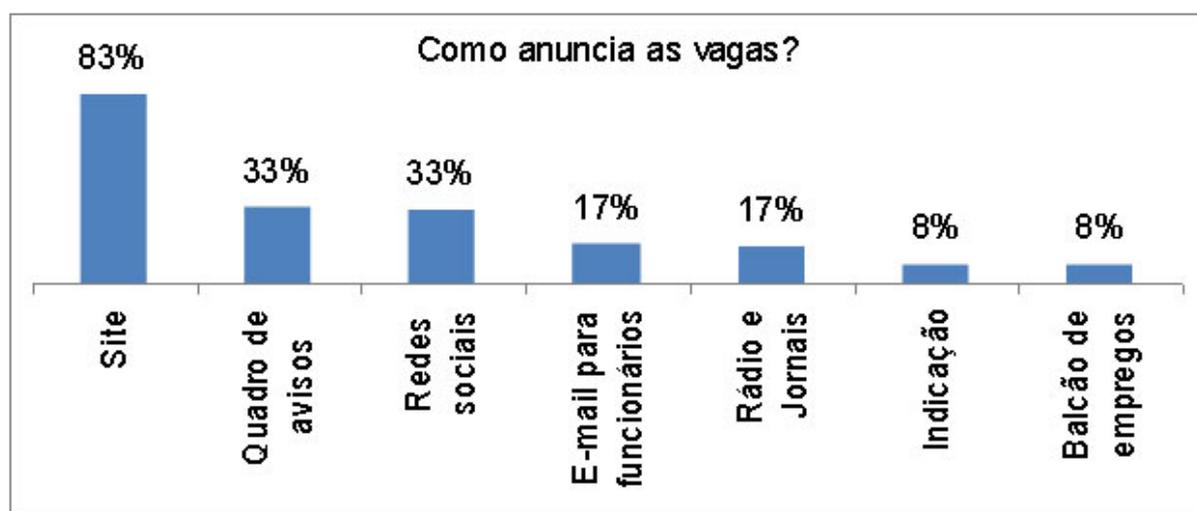
Figura 08: Participação das empresas em % do modo de realização de recrutamento.



Fonte: Elaboração própria.

Constata-se também que o anúncio das vagas para processo seletivo (Figura 9) é feito principalmente através de site (83% das empresas). Foi possível observar também que as Empresas 7 e 12 são as únicas que não utilizam esta forma de anúncio de vagas. Apenas a Empresa 9 faz uso de “Balcão de Empregos” para divulgar suas vagas enquanto a Empresa 10 utiliza a “Indicação” como prática de anúncio de vagas. Ressalta-se que essas duas empresas são do mesmo ramo de atuação e de classificação D.

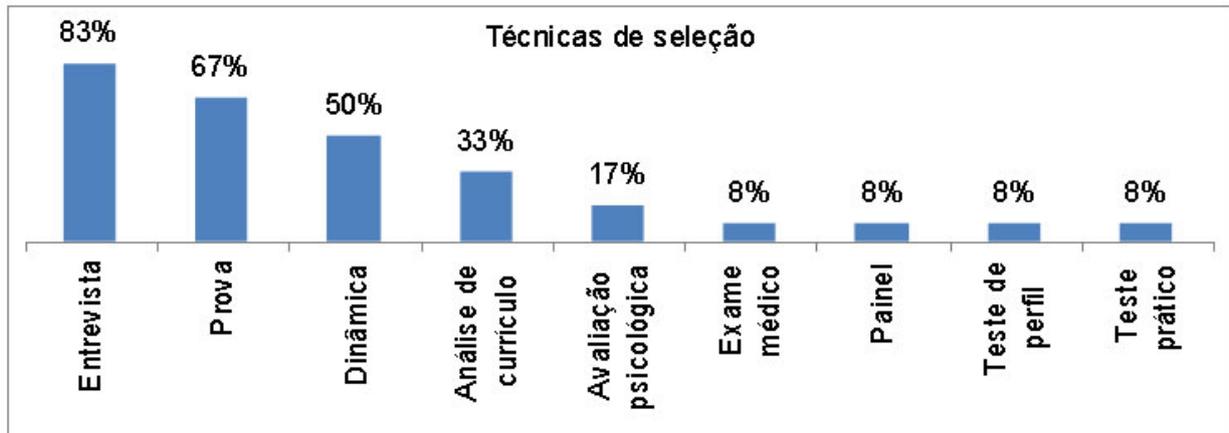
Figura 09: Participação das empresas em % no modo em que anuncia suas vagas.



Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Gil (2001), existem diversas técnicas de seleção de candidatos, dentre elas a entrevista e a avaliação de currículos. A Figura 10 demonstra que a técnica de seleção mais usada é a “Entrevista”, com 83% das empresas. Apenas as Empresas 7 e 11 as que declararam não utilizá-la. “Prova” foi a segunda técnica de seleção mais mencionada pelos gestores das empresas pesquisadas (67%.)

Figura 10: Participação das empresas em % nas técnicas de seleção utilizada.



Fonte: Elaboração própria.

É possível observar que apenas 33% das empresas informaram que fazem Análise de Currículo em seu processo de seleção. De acordo com a classificação de Gomes e Silva (2012), a análise de currículos seria um processo de recrutamento e não de seleção, o que pode justificar o fato de apenas 33% das empresas terem respondido que utilizam a análise de currículos como técnica de seleção, pois a classificaram como processo de recrutamento.

Estagiários e Trainees atuam em 91,67% das empresas que participaram da pesquisa e, de acordo com Azevedo, Haber e Martins (2011) o Departamento de Pessoal é responsável por administrar o cadastro e a admissão deles e de todos os outros funcionários. A Empresa 10 que declarou não possuir Estagiários e Trainees é do ramo tecnológico e está na classificação D, desse modo, observa-se ainda que, mesmo estando no grupo com menor quantitativo de funcionários, a Empresa 12, classificada como E, realiza programas de estágio e trainees.

Figura 11: Participação das empresas em % que realizam programa de estágio e trainee.



Fonte: Elaboração própria.

A Avaliação de Desempenho é um dos instrumentos utilizados pelo departamento de Planejamento de Carreira para avaliar o desempenho dos funcionários e verificar se as tarefas estão sendo exercidas de acordo com as necessidades que o Cargo/Função exigem (ARAÚJO, 2006; HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI, 2008). Segundo a Figura 12, apenas 33,33%

das empresas não fazem Avaliação de Desempenho, sendo elas as Empresas 1 (classe A e ramo siderúrgico), 7 (classe C e ramo de transporte), 10 (classe D e ramo de informática) e 12 (classe E e ramo "outros"). Todas as empresas de classificação B declararam fazer avaliação de desempenho. Além disso, as empresas que declararam realizar a Avaliação de Desempenho, afirmaram que a fazem com periodicidade anual.

Figura 12: Participação das empresas em % que fazem Avaliação de desempenho.

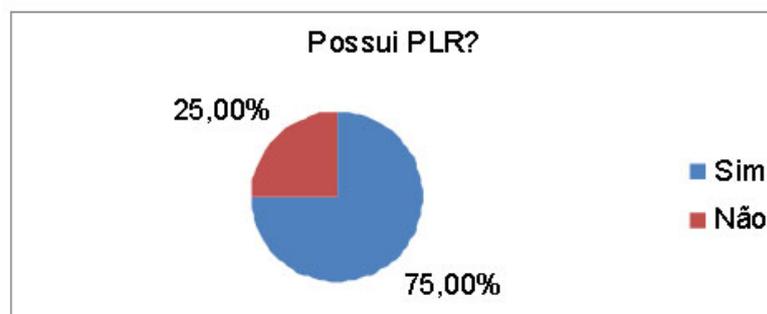


Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a pesquisa, metade das empresas respondeu que possuem um Plano de Cargos e Salários estruturado e metade respondeu que não possui. No ramo da siderurgia, é possível observar que apenas a Empresa 3 declarou não possuir um Plano de Cargos e Salários estruturado.

Quanto à remuneração, as empresas que possuem um programa de Participação nos Lucros e Resultados, ou seja, fornecem a seus funcionários um bônus de acordo com a performance alcançada pela empresa no período de 1 (um) ano representam 75% da pesquisa realizada na Região Sul Fluminense (conforme Figura 13). Destaca-se que os 25% que não possuem o programa de Participação nos Lucros e Resultados são empresas com menos de 500 funcionários.

Figura 13: Participação das empresas em % que possuem PLR.



Fonte: Elaboração própria.

Dessa maneira, percebe-se que, apesar da evolução da teoria proposta pelos autores citados, a estrutura e as práticas da área de Gestão de Pessoas das empresas pesquisadas não seguem, em todos os aspectos, evolução apresentada pela teoria.

O Quadro 03 fornece um resumo da relação entre as empresas e a teoria abordada.

Quadro 03: Relação das empresas com a teoria

Empresas	Divisão dos Departamentos	Terceirização	Consultoria	Avaliação de Desempenho	Plano de Cargos e Salários	PLR	Estagiários e Trainees
1	-	-	x	-	x	x	X
2	-	x	x	x	x	x	X
3	-	x	-	x	-	x	X
4	-	-	-	x	x	x	X
5	-	x	-	x	x	x	X
6	-	x	x	x	-	-	X
7	-	-	x	-	-	x	X
8	-	-	-	x	x	x	X
9	-	x	x	x	x	x	X
10	-	x	-	-	-	-	-
11	-	-	-	x	-	x	X
12	-	x	-	-	-	-	X

Dentre todas as pesquisadas, a Empresa 2 - ramo de siderurgia, classificação A - e a Empresa 9 - ramo tecnológico, classificação D - são as que mais se aproximam da proposta de teoria atual, pois de acordo com suas respostas estão mais adequadas ao que os autores propõem sobre como deveria ser a área de Gestão de Pessoas. Em contrapartida, a Empresa 10 - ramo tecnológico, classificação D - é a empresa que menos se aproxima do proposto pelos autores, pois dentre as respostas fornecidas apenas uma está de acordo com a teoria. Constata-se ainda que a empresa 12 - ramo "outros", classificação E - mesmo com o menor quantitativo de funcionários dentre as empresas pesquisadas não é a que menos está de acordo com a teoria atual abordada pelos autores citados.

5. Considerações finais

Por meio dos dados obtidos e da teoria estudada é possível observar que os Departamentos de Gestão de Pessoas das empresas se transformaram, mas que as empresas pesquisadas não acompanham essa evolução em todos os itens indicados, sendo assim se adaptam às suas necessidades e formulam os seus departamentos de acordo com o que melhor se encaixa no seu ramo de atividades, na estrutura da empresa e no mercado em que atuam. Não foi possível determinar se são as empresas com um determinado quantitativo de funcionários ou de um determinado ramo que acompanham ou não as mudanças do Departamento de Gestão de Pessoas, visto que os resultados foram muito diversificados e que nenhuma delas está seguindo completamente o que a teoria diz.

O desenvolvimento desse estudo foi importante para que a evolução do Departamento de Gestão de Pessoas nas empresas estudadas fosse percebida, para que fossem observadas as novas atribuições que a área de Gestão de Pessoas foi adquirindo ao longo dos anos e para que a prática atual fosse comparada e com o levantamento bibliográfico.

Tendo em vista as dificuldades encontradas para o desenvolvimento deste trabalho, tais como obter respostas das empresas, sugere-se como novas opções de pesquisa uma análise

de acordo com setor/segmento específico e uma análise com um conjunto de empresas que possuam o mesmo quantitativo de funcionários. Sugere-se ainda que além de questionários, sejam realizadas entrevistas com o gestor da área de Gestão de Pessoas a fim de esclarecer dúvidas e obter novas informações que sejam mais difíceis de alcançar somente com o questionário.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALMEIDA, Vanessa Aparecida de. Liderança: o desafio na gestão de pessoas, 2012. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11828/lideranca-o-desafio-na-gestao-de-pessoas>> acessado em 27/08/2014.

ARAÚJO, Luis César. Gestão de Pessoas / Luis César G. de Araújo. - São Paulo: Atlas, 2006. ISBN 85-224-4202-9.

AZEVEDO, Katya Cristiane da Fonseca de; HABER, Denise Dallmann; MARTINS, Solange. As diferenças entre departamento de recursos humanos e departamento pessoal, 2011. Disponível em: <http://www.inesul.com.br/revista/arquivos/arq-idvol_14_1311018575.pdf> acessado em 27/08/2014.

BARBIERI, Hugo Franco. Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

BODMER, Milena. Desafios e perspectivas do transporte de pessoas no Rio de Janeiro, 2012. Rio de Janeiro: Fetranspor/UCT.

CABRAL, Anna Maria Lopes; PONTES, Ana Valéria Vargas; SILVA, Fabricio Borges; ALTAFF, Joyce Gonçalves; LANDIM, João Orlando. A evolução da área de gestão de pessoas, 2010. Jornal Eletrônico Faculdades Integradas Vianna Júnior. Ano II, Edição I. ISSN 2176-1035. Disponível em: <http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20140224_082254.pdf> acessado em 15/04/2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. Revista de Administração Contemporânea, Vol 4, Nº 1. Curitiba, 2000. ISSN 1982-7849. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000100009&script=sci_arttext> acessado em 15/04/2015.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. Modelos de gestão. 3. ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. Atlas. São Paulo, 2001.

GOMES, Ciléa Larissa de A.; SILVA, Guilherme da Costa, 2012. Gestão de Pessoa: uma reflexão sobre teoria e prática. Edição 05 - Janeiro a Julho de 2012 - Gestão Organizacional - Revista Eletrônica. Disponível em: <http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo06REMS5.pdf> acessado em 27/08/2014.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders. 2º ed. São Paulo : Saraiva, 2008.

LIMA, Micheli Almeida. A inovação do recrutamento e seleção nas organizações, 2010. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-inovacao-do>

recrutamento-e-selecao-mas-organizacoes/2966/download/.> acessado em 27/08/2014.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. Gestão estratégica de pessoas - uma ferramenta poderosa, 2011. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/61914794.pdf>> acessado em 27/08/2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 2º ed. Atlas, 2011.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NASCIMENTO, Mare Stella Pires do; SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. Universidade Corporativa: Uma breve elucidação acerca das experiências profissionais que a sustenta, 2013. Disponível em: <http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/10_UNI_CORP_Mare_143_157.pdf> acessado em 23/03/2015.

REBELLO, Giselle. A evolução do processo de recrutamento e seleção nas organizações e os impactos causados no século XXI, 2012. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N204852.pdf> acessado em 27/08/2014.

SANTANA, Daltro. A evolução no processo de recrutamento e seleção e a importância dos recursos humanos no contexto organizacional, 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=2ujgcjsg7> acessado em 02/09/2014.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3ª ed. rev. Atual. Florianópolis: UFSC, 2001.

TAYLOR, Frederick Winslow, 1856-1915. Princípios da administração científica / Frederick Winslow Taylor; tradução de Arlindo Vieira Ramos. -- 7 .ed., 11. tiragem. -- São Paulo: Atlas, 1982.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. Revista Científica Eletrônica de Administração, ano VII, n. 13, 2007.