

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS: Estudo de Caso Em Um
Escritório Contábil de Curitiba**

CURITIBA

2011

JOSEANE ALEXANDRE DO NACIMENTO

**GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS: Estudo de Caso Em Um
Escritório Contábil de Curitiba**

Monografia apresentada para obtenção de título de Especialista em Administração de Pessoas no Programa de Pós-Graduação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Orientador: Professor Dr. Sérgio Bulgacov

CURITIBA

2011

RESUMO

NASCIMENTO, J. A. **Gestão de Pessoas nas Pequenas Empresas**: Estudo de caso em um escritório contábil de Curitiba. Monografia (Especialização em Administração de Pessoas) – Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba, 2011.

Esta pesquisa tem por objetivo recomendar ações de recursos humanos aplicados às condições das pequenas empresas. A análise se dá através de um estudo de caso em um escritório contábil na região de Curitiba, pois permite verificar, no que se refere à gestão de recursos humanos, quais ferramentas podem ser utilizadas para desenvolver tanto a empresa quanto os funcionários. Por meio do estudo, observou-se com as análises realizadas, que a empresa não pratica ações efetivas de gestão de pessoas o que gera resultados insatisfatórios. Porém, consideram-se situações reversíveis e com algumas medidas gerenciais, é possível melhorar seu desempenho em gestão de pessoas.

Palavras-chave: Pequena Empresa, Gestão de Pessoas, Recursos Humanos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	6
1.2 OBJETIVO GERAL.....	6
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4 JUSTIFICATIVA.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	8
2.1.1 Pela receita bruta anual.....	8
2.1.2 Pelo número de empregados	8
2.1.3 Pela Regra Internacional do MERCOSUL.....	8
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	9
2.3 GESTÃO DE PESSOAS.....	10
2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	11
2.4.1 Recrutamento.....	11
2.4.1.1 Fontes do Recrutamento.....	13
2.4.2 Seleção de Pessoal.....	14
2.5 TREINAMENTO	15
2.5.1 Métodos de Treinamentos para Funcionários em Cargos Não-gerenciais.....	16
2.5.2 Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)	17
2.6 ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS	18
2.6.1 Etapas para Implantação de Plano de Cargos e Salários	20
2.7 BENEFÍCIOS.....	21
2.7.1 Principais Benefícios Oferecidos	22
2.8 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	22
3 METODOLOGIA	24
4 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO	25
4.1 DADOS DA ORGANIZAÇÃO.....	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	28
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE	34

1 INTRODUÇÃO

Uma das características mais marcantes do mercado atual é o elevado número de micro e pequenas empresas, ambas possuem grande importância para o desenvolvimento da sociedade. Neste contexto, concorrência é uma constante.

Para alcançar sucesso nos negócios, é preciso planejar e utilizar ferramentas que realmente sejam eficazes, visto que, nas micro e pequenas empresas, as necessidades são de curto prazo e é indispensável a tomada de decisão rápida.

Pretende-se descrever a importância da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas, com de uma abordagem voltada ao desenvolvimento não só das empresas, mas também de seus funcionários, ou seja, considerar as pessoas como parceiras da organização.

No desenvolvimento deste trabalho, almeja-se recomendar um plano de ação para implantação de ferramentas de recursos humanos em uma pequena empresa, utilizando-se de um estudo de caso em um escritório contábil em Curitiba, através do qual, será possível relacionar a teoria com a prática e sugerir melhorias para agregar valor tanto para as empresas quanto aos funcionários, gerando assim satisfação mútua.

No primeiro capítulo está a apresentação do problema, objetivos e justificativa do trabalho. No segundo capítulo, encontram-se referências teóricas sobre Micro e Pequenas empresas, Gestão de Pessoas abordando alguns dos principais tópicos da Administração de Recursos Humanos, tais como: Recrutamento e Seleção, Treinamento, Administração de Salários, Benefícios e Comunicação Interna. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para a pesquisa realizada. O quarto capítulo é seguido da caracterização e análise dos dados da empresa. Ao concluir, o último capítulo possui as considerações finais e sugestões de melhorias para que a empresa pesquisada possa desenvolver-se, obter melhores resultados e permanecer no mercado.

Vale salientar que o presente trabalho não busca uma solução universal para as empresas, mas sim, busca apontar o que a teoria e a prática têm mostrado como possíveis soluções, pois cada contexto possui uma solução específica.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Quais ações são necessárias para as pequenas empresas melhorarem seu desempenho em gestão de pessoas?

1.2 OBJETIVO GERAL

Recomendar ações de recursos humanos aplicados às condições das pequenas empresas.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar a pequena empresa e a empresa pesquisada;
2. Descrever o ambiente de Gestão de Pessoas e os problemas de Recursos Humanos enfrentados pela empresa;
3. Recomendar ações de recursos humanos para pequenas empresas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa justifica-se por levantar ações de recursos humanos que possam ajudar micro e pequenas empresas a destacar-se e conquistar maior espaço no mercado competitivo.

As micro e pequenas empresas representam grande parte da economia brasileira, o que gera constantemente emprego e renda para a população. Sendo assim, o desenvolvimento dessas empresas gera desenvolvimento da sociedade de modo geral.

A pesquisa recomenda um plano de ação para implantação de ferramentas de recursos humanos e gestão de pessoas em pequenas empresas, uma vez que identifica-se, uma oportunidade de mudança na forma de gerir as pessoas e proporcioná-las o desenvolvimento pessoal.

Visando contribuir para a atividade da empresa pesquisada, justifica-se este trabalho com o intuito de proporcionar embasamento para que sejam implantadas

ações de recursos humanos que possibilitem resultados satisfatórios tanto para a empresa quanto para as pessoas que dela fazem parte.

Neste aspecto, e tendo como exemplo a empresa a ser estudada, verificou-se a oportunidade de tratar do tema, uma vez que a análise do ambiente de gestão de pessoas serve como ferramenta, que possibilita pensar estrategicamente na posição da empresa frente ao mercado.

Esta pesquisa será realizada em uma pequena empresa na cidade de Curitiba, Paraná, pertencente ao ramo de contabilidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

No Brasil existem três formas de definir o porte de uma empresa: pela receita bruta anual, pelo número de funcionários e por regras internacionais, como a do MERCOSUL.

2.1.1 Pela receita bruta anual

Segundo a Lei Complementar 123 de 14/12/2006, art. 3º, os incisos I e II, define-se como micro empresa, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada com faturamento anual igual ou inferior a R\$ 240.000 (duzentos e quarenta mil reais). No caso das empresas de pequeno porte, que tenha em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

2.1.2 Pelo número de empregados

Segundo o Sebrae (*apud*, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) as empresas no ramo de comércio serão classificadas como microempresas se tiverem de 1 a 9 funcionários e empresa de pequeno porte se tiverem de 10 a 49 empregados.

As indústrias, serão classificadas como microempresas se tiverem de 1 a 19 empregados e de pequeno porte, se tiverem de 20 a 99 empregados.

2.1.3 Pela Regra Internacional do MERCOSUL

Para a Resolução GMC nº 59/98 do MERCOSUL, as empresas de pequeno porte podem ser classificadas por número de empregados, respeitando seu ramo de atividade, como segue:

QUADRO 1 – REGRA INTERNACIONAL DA DEFINIÇÃO DO PORTE DE MICRO E PEQUENA EMPRESA

	COMÉRCIO		INDÚSTRIA	
	MICRO	PEQUENA	MICRO	PEQUENA
Nº de Funcionários	1-5	6-30	1-10	11-40
Faturamento Bruto Anual	US\$ 200 mil	US\$ 1,5 milhão	US\$ 400 mil	US\$ 3,5 milhões

Fonte: Adaptado Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2010)

O enquadramento pelas regras do MERCOSUL destina-se a estabelecer regras aos países integrantes, bem como, para definir sua situação quanto a empresa exportadora.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Com a transformação mundial, dado o processo de globalização, as empresas passam por constantes mudanças organizacionais. A inovação torna-se uma obrigação mediante a necessidade de mantê-la competitiva no mercado. Surge então um novo desafio a ser enfrentado, o de repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações com o trabalho.

Na gestão de recursos humanos, esta transformação torna este departamento como o setor de sustentação para a formação de uma base sólida para essas mudanças em busca do sucesso. Afirma-se isto, através do autor a seguir:

O departamento de Recursos Humanos deve atuar como uma consultoria interna, em apoio a todos os outros setores, mas ditando, de comum acordo com os setores envolvidos, as normas e disciplinas da empresa. Portanto, selecionar, admitir, avaliar o desempenho, propor treinamento e promoções, justificar ou punir ausências, fazer advertências e suspensões, prevenir acidentes, demitir, enfim administrar o pessoal cabe à chefia das respectivas (BARBULHO 2001, p. 32).

Para Barbulho (2001, p. 09) “A área de recursos humanos precisa reestruturar-se e estar preparada e reconhecida como agregadora de valores e ativamente participante no negócio da organização”.

Bergamini (1987) contribui para melhor definição sobre as responsabilidades do agente de recursos humanos, pois afirma que este é o elo de ligação entre as necessidades das pessoas e os objetivos desejados pela organização. Cabe a ele, promover recursos a um e a outro para que possam desenvolver um trabalho capaz de satisfazer ambos.

Segundo Pontes (2010, p. 336) “Os programas de recursos humanos devem construir condições facilitadoras para as organizações não só atinjam níveis mais elevados de qualidade e produtividade, no trabalho que realizam, como também garantam maior satisfação das pessoas nele envolvidas”.

Ulrich (2002, p. 40) “Para criar e obter resultados, os profissionais de Recursos Humanos precisam começar não pelo foco nas atividades ou no trabalho, mas pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas tem se tornado estratégia fundamental para que as empresas possam prosperar no mercado. Segundo Chiavenato (2010), o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais, elas podem ser a fonte de sucesso ou de fracasso da organização. A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas.

BOHLANDER, SNELL e SHERMAN (2003), afirmam que para trabalhar com pessoas é necessário entender o comportamento humano e conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada.

Segundo DUTRA (2004, p. 18), o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas deve possuir as seguintes propriedades:

Integração Mutua: permite ao gestor avaliar todos os aspectos de gestão de pessoas dentro da organização.

Integração com a estratégia organizacional: políticas e práticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas com os objetivos da organização, seus valores e missão;

Integração com as expectativas das pessoas: políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas com as expectativas das pessoas para sua legítima efetividade.

2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Arellano e Limongi-França (2002) reconhecem o recrutamento e seleção como ferramenta na estratégia de negócios da empresa. Se a empresa necessita passar por mudanças e renovação, deverá buscar e atrair novos talentos para preencher o cargo.

Os mesmos autores também comentam que recrutamento e seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de vagas em aberto, da rotina de admissão de pessoal. Ou seja, no momento em que surge a necessidade do preenchimento de vagas, o administrador de recursos humanos busca pessoas a fim de admiti-las.

Percebem-se as vantagens do recrutamento e seleção com base na seguinte afirmação:

Um bom processo de recrutamento e seleção tem como vantagens a adequação potencial e a maior facilidade de negociação de metas de desempenho. Devem ser observados, entretanto, cuidados como a supervalorização da cultura interna, e a preferência pelo recrutamento interno deve ser consolidada na política de RH das empresas (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 71).

Neste sentido, pode-se afirmar que o maior desafio do recrutamento e seleção de pessoas não está apenas em suprir as necessidades de contratação de funcionários, mas está em atrair bons candidatos para a vaga.

2.4.1 Recrutamento

Em relação ao termo recrutamento, faz-se necessário apresentar alguns conceitos para melhor entendimento deste conteúdo.

Segundo Arellano e Limongi-França (2002) recrutamento é a primeira fase do preenchimento de uma vaga em aberto, conforme requisições previamente

solicitadas pelos supervisores.

Para Marras (2002, p.69) “recrutamento de pessoal é uma atividade do sistema de Administração de Recursos Humanos (ARH) que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”.

Identifica-se outro conceito de recrutamento como sendo “aquele que coloca a administração de recursos humanos em contato direto com a mão-de-obra externa e com o mercado de produtos, para adequar as necessidades e os interesses da empresa a estes”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 158).

Os autores Bohlander, Snell e Sherman (2003) citam que antes de buscar funcionários para uma empresa, os recrutadores devem conhecer o cargo, a fim de conhecer as especificações e suas exigências necessárias para execução do trabalho.

No processo de recrutamento, competem de um lado os empregadores em termos de salários, condições de trabalho e benefícios, e de outro lado os profissionais em termos de qualificação como habilidades, conhecimento, experiência e personalidade. Ambos os lados precisam de informações sobre como será trabalhar na empresa. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) a especificação de cargo possui extrema importância no recrutamento, pois é através de anúncios de vagas ou solicitações às agências de empregos, que a empresa irá atrair os candidatos qualificados e desestimular os candidatos não qualificados.

Percebe-se a importância do recrutamento através da afirmação:

O recrutamento dá subsídios para o processo de seleção. Se não existirem candidatos com potencial para preenchimento de uma vaga, não haverá como efetuar a seleção. O processo de recrutamento necessita de criatividade para atrair o máximo de pessoas que tenham o perfil desejado e estejam interessadas em participar (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 64).

2.4.1.1 Fontes do Recrutamento

As fontes do recrutamento são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa (MARRAS, 2002, p. 71).

Entre as fontes de recrutamento mais utilizadas, Marras (2002) cita:

1. Funcionários da própria empresa;
2. Banco de Dados interno;
3. Indicações;
4. Cartazes (internos e externos);
5. Entidades (sindicatos, associações etc.);
6. Escolas, universidades, cursos etc.;
7. Outras empresas (fornecedores, clientes etc.);
8. Consultorias de *outplacement* ou *replacement*;
9. Agências de emprego;
10. Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão etc.);
11. Consultorias;
12. *Headhunters*.

Segundo Arellano e Limongi-França (2002), identifica-se duas formas básicas de recrutamento:

Recrutamento Interno: Procura de candidatos para o preenchimento de uma vaga dentro da própria organização. Suas principais vantagens são: menor custo, conhecimento prévio do candidato, estímulo à preparação, demonstração de valorização dos candidatos.

Recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isso é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto é informada por meio de comunicação – memorandos ou cartazes –, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise (MARRAS, 2002, p. 71).

Recrutamento Externo: para Arellano e Limongi-França (2002) é a busca de candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. Suas principais vantagens são: novas personalidades e talentos, inovação da equipe, atualização de estilo e tendências do mercado.

Já para Marras (2002, p.71), “recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no quadro de efetivos”.

2.4.2 Seleção de Pessoal

Sabe-se que o termo recrutamento está atrelado ao termo seleção. Por isso, é impossível falar de recrutamento sem conceituar seleção. Para tanto, pode-se conceituar seleção como a “escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 66)”.

O mesmo tema também é abordado com vistas a sua importância dentro de uma organização. Prova-se isso através da citação a seguir:

Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a empregos recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa (MARRAS, 2002, p. 79).

Outro conceito define que “seleção é a escolha dos candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento” (ARELLANO E LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 66).

Percebe-se aí, que na seleção há uma troca de interesses entre empresa e candidato.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) destacam algumas técnicas que são as mais utilizadas para efetuar uma seleção. São elas:

- entrevistas;
- testes psicológicos;
- provas de conhecimento;
- técnicas vivenciais;
- avaliação de saúde.

Barbulho (2001) apresenta algumas dicas para fazer uma boa seleção:

1- Pode-se solicitar aos candidatos, na marcação da entrevista, que escrevam uma carta destacando alguns aspectos de sua formação pessoal e profissional, seus pontos fortes e os que precisam ser melhorados;

2- Existem candidatos que são verdadeiros artistas, sabem representar muito bem. É preciso estar atento para não se deixar enganar, pois muitos são tão convincentes que nem eles próprios sabem que estão mentindo;

3- Alguns selecionadores julgam que, pressionado, o candidato identifica melhor sua real personalidade. Quando estressado, o candidato se fecha e não tem condições de raciocinar adequadamente;

4- Na entrevista, faça várias perguntas de uma vez e veja como o entrevistado se porta para respondê-las. Se responde todas ou esquece alguma. Se volta a indagar qual a pergunta, etc., dando possibilidade ao entrevistador de sentir como poderá se sair numa hora de tomada de decisões, se tem iniciativa, etc.;

5- Nas perguntas que fizer ao entrevistado, procure abordar a competência técnica, a inteligência emocional, a habilidade de relacionamento, de liderança, de motivação;

6- Em muitos casos, é importante utilizar a intuição. Quantas vezes sente-se que não é esse o candidato ideal, mas leva-se o processo até o fim para confirmar a certeza inicial.

2.5 TREINAMENTO

O treinamento é fundamental na preparação e desenvolvimento de pessoas, este, quando planejado e executado de maneira correta, torna-se um diferencial competitivo frente aos concorrentes.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), as constantes mudanças organizacionais, tecnológicas, tanto de novos processos quanto de novos sistemas, exigem que os funcionários aperfeiçoem continuamente seus conhecimentos e habilidades e aptidões (CHAs), o que torna-se um diferencial competitivo para as organizações.

Já Milkovich e Boudreau (2000, p.338) conceituam treinamento como o

“processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Marras (2002, p.145) afirma que “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

O treinamento bem desenvolvido torna-se uma arma estratégica para as organizações. Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que investimentos em treinamentos estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo.

O treinamento além de ser visto como ferramenta estratégica de lucratividade, pode ser visto como peça chave na busca constante pelo aperfeiçoamento de funcionários. Identifica-se isso através da afirmação:

A razão básica de as empresas treinarem novos funcionários é levar seus CHA ao nível exigido para um desempenho satisfatório. À medida que esses funcionários continuam no emprego, o treinamento adicional lhes oferece oportunidades de adquirir conhecimentos e habilidades. Como resultado desse treinamento, os funcionários podem ser mais eficientes no emprego e capazes de desempenhar cargos em outras áreas ou níveis superiores (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p.134).

2.5.1 Métodos de Treinamentos para Funcionários em Cargos Não-gerenciais:

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), existem vários métodos para desenvolver um treinamento para funcionários em cargos não-gerenciais, são eles:

- Treinamento no local de trabalho;
- Treinamento profissionalizante;
- Treinamento cooperativo, estágios e treinamento governamental;
- Instrução em sala de aula;
- Instrução programada;
- Métodos audiovisuais;
- Método de simulação.

2.5.2 Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)

Segundo Marras (2002, p. 152) “o LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes”.

Ainda de acordo com o mesmo autor (2002), o LNT é o primeiro passo no processo do sistema de Treinamento e Desenvolvimento. Dele parte as demais ações do que e como fazer, é por seu intermédio que se conhecem e ajustam as carências existentes.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003) esta análise envolve determinar quais funcionários realmente precisam de treinamento e, igualmente quais não precisam. Além disso, ajuda a empresa a evitar o erro de mandar todos os funcionários para treinamento quando alguns não precisam.

Robbins (2003) apresenta alguns sinais que sugerem a necessidade de treinamento. São eles:

- Introdução de novos equipamentos ou processos;
- Mudança nas responsabilidades do cargo;
- Queda na produtividade do funcionário ou na qualidade dos resultados;
- Aumento nas violações das normas de segurança ou nos acidentes;
- Crescimento do número de perguntas que os funcionários fazem;
- Aumento das reclamações dos clientes ou colegas de trabalho.

O treinamento é uma ferramenta que visa à otimização do trabalho, mas tão importante quanto treinar é saber identificar as necessidades dele. Através do LNT isto pode ser tornar possível para a organização.

Para Marras (2002) o LNT segue uma linha metodológica para sua realização. Ele comenta as etapas para a elaboração deste método. Sendo que a primeira, a área de Treinamento e Desenvolvimento, pode utilizar alguns métodos para passar a tomar conhecimento das necessidades através de:

- Aplicação de questionários;
- Entrevistas com trabalhadores e supervisores;
- Aplicação de testes e exames;
- Observação dos trabalhos sendo realizados;
- Folha de avaliação de desempenho;
- Solicitação direta do trabalhador ou supervisor.

O mesmo autor comenta (2002) que a escolha dos métodos dependerá das características da organização, do perfil da área de Treinamento e Desenvolvimento, da cultura da empresa, do momento organizacional, etc.

A segunda etapa para a realização do LNT é o planejamento e programação. Nessa fase onde serão organizadas as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais.

A terceira etapa é a execução do treinamento: é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização.

E por último, é a avaliação do treinamento, que tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que for planejado e esperado pela organização.

2.6 ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS

A busca pela coerência salarial torna a administração de salários um fator de importância na gestão de pessoas, visto que a mesma serve como atrativo para profissionais internos e externos.

Toda organização necessita de uma política salarial, a fim de definir quais serão suas condições e normas a serem seguidas na administração de salários.

Pessoas de bom nível, capazes de atuar como equipe, constituem imenso patrimônio para qualquer empresa. Para que isso seja possível, é necessária uma boa administração salarial, instrumento indispensável para atrair e reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe. Um dos fatos que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado salarialmente (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 275).

Lacombe e Heilborn (2003) conceituam administração salarial como o conjunto de métodos que tem por finalidade a atribuição da remuneração adequada aos empregados, assegurando a coerência interna entre os valores de salários e benefícios e a coerência externa com o mercado, visando a proporcionar constante motivação e controle de custos de capital.

Para MARRAS (2002, p. 91), “a função de remunerar é responsabilidade mais importante da área de recursos humanos, o setor de remuneração”.

Com base nos autores Lacombe e Heilborn (2003), define-se remuneração como sendo a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno, e horas extras) e benefícios financeiros.

Já os autores Milkovich e Boudreau (2000, p. 381) afirmam que “remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte do pagamento em uma relação de trabalho”.

Para entender ainda mais o conceito de remuneração e sua importância para a gestão de pessoas, deve-se compreender que a remuneração não está diretamente ligada a valores em dinheiro, mas a remuneração indireta, o que possui mesmo fator de relevância.

A remuneração inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho de seu trabalho. A remuneração direta abrange ordenados e salários dos funcionários, incentivos, bonificações e comissões. A remuneração indireta abrange os vários benefícios oferecidos pelas empresas, e a recompensa não-financeira inclui programas de reconhecimento do funcionário, atividades gratificantes e horário de trabalho flexível para acomodar as necessidades pessoais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 252).

Pontes (2010), afirma que para que possa existir ambiente motivador, é necessário um plano básico de cargos e salários. O salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário.

Segundo Marras (2002), este é um instrumento pela qual a empresa determina os parâmetros, condições e normas a serem seguidas, objetivando repassar a maneira como agir e proceder com relação às práticas de administração

de salários.

WOOD e PICARELLI (1999, p. 59) afirmam que “a política salarial reúne as diretrizes da empresa para a administração de salários. Essa política deve ser compatível com o perfil do profissional que a empresa pretende atrair e reter, devendo estabelecer em que faixa de mercado a empresa pretende trabalhar”.

2.6.1 Etapas para Implantação de Plano de Cargos e Salários

Segundo Pontes (2010) ao implantar um programa de Administração de Cargos e salários em uma organização, é imprescindível seguir as seguintes etapas. São elas:

1. Planejamento e divulgação do plano: É o estabelecimento do plano de desenvolvimento individual com os funcionários e a divulgação do mesmo.

2. Análise dos cargos: Estudo para coligir informações sobre as tarefas e especificações dos cargos.

3. Avaliação dos Cargos: É o estabelecimento do valor relativo de cada cargo para construir uma hierarquia.

4. Pesquisa salarial: É o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial.

5. Estrutura salarial: É a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação.

6. Política salarial: Determina as regras para a efetiva administração dos salários da empresa.

7. Política de remuneração: Determina as regras para empregar diferentes formas de remuneração na empresa.

8. Carreiras profissionais: É a sucessão de cargos ocupados na empresa.

9. Participação nos lucros ou resultados: É um instrumento de integração entre a empresa e os funcionários e incentivo à produtividade. É isenta de encargos trabalhistas e não se aplica o princípio da habitualidade.

Através de um plano de cargos e salários as pessoas podem ser melhor

remuneradas dentro da organização. Estes processos constituem meios de estimular o crescimento das pessoas dentro da organização.

Ou seja, é possível estabelecer um equilíbrio na política de remunerações dos funcionários, bem como, realizar uma prática justa de administração de salários com base nas políticas de remuneração do mercado.

2.7 BENEFÍCIOS

Outro fator que agrega valor para a gestão de recursos humanos dentro da organização, são os benefícios.

Marras (2002, p. 137) conceitua benefícios como sendo “o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização, como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do funcionário”.

Já para Milkovich e Boudreau (2000, p. 440), “benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria”.

De acordo com Coulter e Robins (1998, p. 253), “a razão de ter um sistema de recompensas eficaz é atrair e reter indivíduos talentosos e competentes, que podem ajudar a organização a cumprir sua missão e seus objetivos”.

Os mesmos autores comentam (1998) que a política tributária encorajou o crescimento contínuo dos programas de benefícios. Muitos dos benefícios são isentos de impostos para quem recebe e podem ser dedutíveis para quem oferece. Observa-se que isso torna ainda mais atraente a opção por benefícios na remuneração dos empregados.

Os autores Bohlander, Snell e Sherman (2003) também alertam para as preocupações que a empresa deve ter ao implantar um sistema de benefícios, visto que, os mesmos podem ser vistos, pelos funcionários, como direito adquirido e não como uma vantagem oferecida pelo empregador.

2.7.1 Principais Benefícios Oferecidos

Lacombe e Heilborn (2003) exemplificam alguns tipos de benefícios em relação a sua obrigatoriedade de fornecimento. São eles:

Benefícios obrigatórios por lei, devem ser encarados como encargos sociais. Neste sentido estão inclusos: décimo terceiro, férias, abono de férias, repouso semanal remunerado, contribuição para previdência oficial, salário família, salário maternidade, seguro acidente de trabalho, vale-transporte, salário-educação e despesas de rescisão contratual.

Benefícios não obrigatórios são concedidos por liberalidade da empresa, ou em virtude de acordo sindical, ou para ganhar competitividade no mercado, atraindo e retendo pessoal de melhor nível. Neste caso variam conforme a empresa.

2.8 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é de fundamental importância para todas as organizações, independente do ramo de atuação ou porte, pois traz muitos benefícios tanto para a empresa quanto para os colaboradores, estes se sentem mais valorizados e parte importante na empresa.

Os empregados constituem naturalmente o corpo mais importante de embaixadores da boa vontade de uma organização. Os usuários de uma instituição ou organização e os membros da comunidade em geral mais facilmente acreditam no que diz um funcionário com relação a organização em que trabalha, do que nas relações de qualquer outra pessoa (CARLSON, 1953, apud ANDRADE, 2003, p. 95).

O Departamento de Recursos Humanos está surgindo como a nova sede de comunicação interna em muitas empresas, motivadas pela necessidade de fazer o alinhamento estratégico da força de trabalho à nova realidade de mercado. CORRADO (1994).

A comunicação pode ser definida por uma série de ferramentas que geram a interação e troca de informação entre a empresa e seus funcionários. Essa transferência de conhecimentos e informações pode acontecer da direção para os colaboradores ou ainda entre os colaboradores de mesmo nível de subordinação.

A comunicação interna empresarial tem como principais objetivos a integração dos membros da empresa, fazendo com que todos estejam a par de fluxos de atividades, hierarquia de funcionários, aspectos de sua cultura organizacional e possíveis mudanças. Assim são estabelecidos fortes vínculos entre empresa e colaboradores, através de transparência da direção, cada membro percebe sua real importância para a organização.

Como afirma Bueno (2000; p.50):

A comunicação evoluiu de um mero acessório, para uma função relevante nos negócios das empresas. Deixa, portanto, de ser uma atividade de segundo plano, para se firmar estratégica, idealizando clientes, sensibilizando multiplicadores de opinião ou interagindo com a comunidade.

Torquato (1986, p. 130,131) cita alguns conteúdos e tipos de matérias que podem estar inseridos na publicação interna:

Matérias institucionais com normas, regulamentos, avisos, projetos de expansão; Matérias de motivação com planos assistenciais, benefícios, promoções concursos, prêmios, planos de sugestões. Matérias de orientação profissional; Matérias educativas; Matérias associativas; Entretenimento com cruzadas, quadrinhos, curiosidades, adivinhações, testes; Matérias operacionais e matérias para a família do colaborador, processos de fabricação, inovações técnicas.

Para a comunicação interna se tornar eficaz, a mensagem transmitida deve ser clara e de qualidade, levando-se em conta a importância, confiabilidade, adequação, entendimento, objetividade o sincronismo nos encontros comunicativos.

A área de recursos humanos deve assegurar que estas informações cheguem não só de maneira clara ao trabalhador, mas que impliquem em comportamentos orientados para metas.

3 METODOLOGIA

Tipo de Pesquisa: Estudo de Caso.

Abordagem: Qualitativa.

Nível de Análise: Organizacional.

Unidade de Análise: Colaboradores.

Tipos de Dados: Primários e secundários.

Instrumentos de Coleta de Dados: Entrevista e Observação.

4 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Esta pesquisa foi realizada em uma pequena empresa, trata-se de um escritório contábil, com sede na cidade de Curitiba, Paraná, atua na área de prestação de serviços contábeis e assessoria jurídica desde 1978, tendo ainda no quadro societário o sócio fundador, e clientes que o acompanham desde então. Ocupa prédio próprio desde 1986, tornando-se o escritório mais tradicional da região.

De acordo com a consolidação do contrato social, é constituída por dois sócios majoritários que juntos compõem a diretoria e tomam as decisões importantes, sendo que, cada um deles possui 50 quotas de ações da empresa que representam 50% do capital social.

O escritório trabalha com cerca de 36 funcionários e é responsável pela contabilidade de aproximadamente 480 empresas ativas. A empresa se divide em departamentos com cerca de 6 funcionários cada, que executam as mesmas tarefas periodicamente, cada funcionário é responsável por cerca de 70 empresas.

A segmentação de mercado em que atua é para empresas tributadas pelo lucro real, lucro presumido, optantes pelo simples, empresários individuais, autônomos, microempreendedores, etc.

Sua área de atuação é bastante diversificada, como: indústrias, comércios em geral, padarias, postos de gasolina, representações comerciais, profissionais liberais, importadoras, prestadoras de serviços de informática, mercados, universidades de ensino superior, clientes estes situados em diversas cidades do Brasil.

O faturamento é baseado na cobrança de honorários mensais de cada empresa, que variam em torno de um salário mínimo por mês.

A organização tem por objetivo a prestação de serviços contábeis, fiscais e trabalhistas, constituições e transferência de firmas sociais e individuais. Tem por função de excelência a necessidade de estudar, orientar, controlar e registrar os atos e fatos de uma administração econômica. Diante desta complexa ciência, trabalham com planejamento gerencial, fiscal e tributário para que o cliente

compreenda o importante papel da contabilidade na administração de sua empresa.

4.1 DADOS DA ORGANIZAÇÃO

Com base em entrevista realizada com integrantes da empresa e observação direta, percebe-se que não há um departamento de recursos humanos, as atividades relacionadas à gestão de pessoas são divididas em duas áreas: a área de administração de pessoal, que tem a responsabilidade de assumir as atividades relativas a recrutamento, seleção, políticas de remuneração e benefícios, que são realizadas pelo diretor geral. E a área de departamento pessoal, que trata da folha de pagamento e encargos trabalhista, que é desenvolvida por um funcionário.

A empresa privilegia a seleção e contratação de pessoas jovens, com foco na potencialidade do candidato, percebida por intermédio da entrevista, buscando-se avaliar o conhecimento e a experiência.

As formas de recrutar geralmente são por divulgação em jornais ou por indicação.

Independente do setor que esteja recrutando, a única técnica utilizada para fazer a seleção é pela entrevista, o que dificulta a análise e a escolha do candidato com maior afinidade com as expectativas da empresa.

Percebe-se que na empresa não há uma definição de cargos para orientar a seleção quanto aos requisitos exigidos pelo cargo e as competências exigidas do candidato, para execução de determinada tarefa.

Após a entrevista realizada, percebe-se que não existe um plano de treinamento e desenvolvimento dentro da empresa. E mesmo utilizando-se de mecanismos simplificados, a empresa desenvolve seu profissional conforme sua necessidade.

Após a contratação programa-se uma instrução realizada por um dos funcionários do departamento que está contratando, mas com características mais práticas, voltadas ao desenvolvimento das atividades que serão executadas. Esta instrução se dá de maneira rápida e informal, geralmente, ocorre apenas uma orientação geral das atividades que o contratado irá desenvolver. Esta instrução não tem planejamento prévio.

Quanto a políticas de remuneração, não existe na empresa um plano de cargos e salários elaborado. Os salários são definidos com base no que a diretoria acredita manter o equilíbrio interno e práticas justas de remuneração. As negociações salariais extraordinárias são feitas diretamente com o funcionário. Os benefícios ofertados pela empresa são poucos, sendo a maioria deles um mínimo ao sistema de salários padrão.

Os benefícios oferecidos pela empresa são: vale transporte, refeição no local e esporadicamente patrocina cursos aos funcionários.

Os requisitos legais e burocráticos exigidos pela legislação, que regem as relações trabalhistas, são realizados pela própria empresa, onde são executados os registros de funcionários, rescisões, emissão da folha de pagamento e encargos trabalhistas, além de controles de férias, décimo terceiro salário, entre outros, previamente definidos e solicitados pela diretoria.

Conforme surgem as necessidades, acontecem reuniões entre a diretoria e os funcionários, para aconselhamento, resolução de conflitos, propostas de melhorias, onde o foco é o trabalho em equipe ou solução de um problema em destaque.

Ao encerrar esta descrição da empresa em análise, identificou-se as características de gestão de pessoas na empresa estudada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

As empresas precisam cada vez mais de ações eficazes que ajudem a potencializar seu negócio, portanto, buscando suprir esta necessidade, identifica-se algumas ações de recursos humanos que ajudarão a empresa a potencializar sua estratégia de negócio e aumentar sua competitividade no mercado em que atua.

O estudo de caso realizado na Contabilidade possibilitou-nos uma relação teórico-prática, onde, através das informações levantadas, foi possível detectar oportunidades de melhorias. A análise feita mostra que existe um longo caminho a ser percorrido em busca de uma efetiva gestão de pessoas. As práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa mostraram-se insuficientes.

De um modo geral percebe-se a ausência de uma visão voltada á motivação das pessoas. O que predomina, é a visão de que estas são apenas fornecedoras de mão-de-obra.

Algumas ações para desenvolvimento de uma gestão de pessoas na empresa são sugeridas a seguir:

No que se refere a recrutamento e seleção de novos funcionários, propõem-se uma elaboração detalhada de todas as descrições de cargos, dividindo-os em áreas, conforme a estrutura da empresa. Esta padronização dará uma declaração escrita do que faz o ocupante do cargo e de como e por que seu trabalho é realizado.

Através da descrição de cargos a empresa poderá identificar o conhecimento, aptidões e habilidades necessárias ao desempenho eficaz da função. Além disso, pode ser utilizada para descrever o cargo para candidatos potenciais.

Ao elaborar esta descrição, o recrutador poderá conduzir o processo de recrutamento e seleção de maneira ágil e simplificada, pois a mesma possibilita uma visualização das principais características exigidas dos candidatos para o cargo em aberto.

Ao adotar este procedimento, será possível também, utilizá-lo no processo de integração dos novos contratados, ou seja, será possível padronizar a instrução

dada aos novos funcionários o que tornaria o processo muito mais eficaz.

Percebe-se também uma dificuldade por parte da empresa no que se refere ao treinamento. A empresa não tem um programa de treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores, ou seja, ela não prioriza investimentos em cursos, aprimoramento profissional. A diretoria reconhece a necessidade de investimentos nessa área, esporadicamente patrocina cursos aos funcionários, mas sem planejamento, sem avaliação prévia da real necessidade.

Por isso, identifica-se uma oportunidade de se propor um Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) a fim de diagnosticar as carências de treinamento dos funcionários da empresa.

O treinamento é uma ferramenta que visa à otimização do trabalho, mas tão importante quanto treinar é saber identificar as necessidades dele. Através do LNT isto pode se tornar possível para a organização.

Observando-se os métodos para realizar o LNT, propõe-se para a empresa, que a partir da realização do mesmo se estabeleça uma política de treinamento e desenvolvimento para o contínuo aprimoramento dos funcionários no que se refere à contratação, formação profissional, especialização, reciclagem, ascensão profissional, entre outros. Esta ferramenta terá o objetivo principal de atrelar o processo de treinamento com a estratégia da organização, agindo assim, a empresa se utilizará do processo de treinamento para ganhar competitividade frente aos concorrentes.

No que se refere à remuneração e com o intuito de tornar o sistema de remuneração mais evidente e melhor elaborado, faz-se à proposta para a empresa, de elaboração de uma política salarial. Através deste instrumento poderão ser implantados normas e procedimentos sobre o assunto, objetivando padronizar as práticas de administração de salários.

A política salarial é o fator de ligação entre as ferramentas apresentadas neste trabalho, uma está diretamente ligada à outra, e todas possibilitam melhorar a gestão de recursos financeiros.

Através da elaboração desta política é possível padronizar o sistema de remuneração e torná-lo muito mais atraente aos funcionários, além disso, será possível mantê-lo na média do mercado.

Com base nos procedimentos para implantação de uma política salarial, citados neste trabalho no referencial teórico, e na mensuração dos resultados obtidos com a aplicação das ferramentas aqui apresentadas: descrição de cargos e salários, levantamento da necessidade de treinamento, pode-se desenvolver uma política salarial que padronize salários mediante desempenho apresentado pelos funcionários, nível de desenvolvimento profissional de cada um e remuneração por tempo de serviço (senioridade).

A forma como a empresa vem administrando sua política salarial mostra-se ineficiente, pois as negociações são feitas diretamente com os funcionários, quando este a solicita, e sem nenhum planejamento inicial ou acompanhamento posterior. Ou seja, a diretoria não pode comparar ou acompanhar os critérios estabelecidos para um funcionário em relação ao outro.

O ideal é que a empresa desenvolva um critério para remuneração que possa manter o padrão praticado pelo mercado e que atenda principalmente os seus interesses, tornando-a assim, muito mais justa e confiável. Utilizando-se desta ferramenta, a empresa poderá estabelecer diretrizes adequadas para atrair e reter funcionários.

Para pequenas empresas, recomenda-se que se aplique a média do mercado, e se a empresa quiser manter-se mais competitiva acima da média do mercado.

Além disso, verifica-se que a abordagem adotada pela empresa no que se refere á benefícios é bastante escassa. A empresa não tem benefícios reconhecidos como complemento de salário. Portanto, recomenda-se a empresa que programe benefícios como por exemplo: plano de saúde, plano odontológico, auxílio alimentação, gratificação anual, seguro de vida, entre outros. Benefícios estes que não são fatos geradores de impostos, nem refletem salário *in natura*.

Percebe-se que não se tem uma cultura voltada a valorização de incentivos aos funcionários, ou seja, a questão dos benefícios variáveis é considerada como custo e não como investimento. Vale ressaltar que benefícios ajudam aos funcionários a complementarem sua renda, bem como os tornam mais produtivos.

Mediante a observação, nota-se ainda a ausência de uma Comunicação Interna clara e eficaz. A empresa não possui uma comunicação interna definida, os

processos são falhos, há divergência de informações entre seus colaboradores através da “radio peão” e “diz que me disse”. Isso ocasiona desentendimentos e falhas nos processos.

Vale ressaltar que, quando a comunicação interna é planejada, os colaboradores passam a divulgar a credibilidade da empresa, gerando publicidade gratuita para o público externo. Recomenda-se, portanto, ações voltadas para padronizar o sistema de comunicação da empresa.

Através da utilização da comunicação dirigida, é possível transmitir a mensagem de maneira clara e objetiva, garantindo a eficiência da comunicação. Entretanto, é importante que seja feita a escolha adequada do veículo de comunicação a ser utilizado. Tais veículos podem ser: intranet, jornal mural, reuniões ou encontros mensais como *coffe break* e *happy hour*, visando uma confraternização e reunião informal entre setores, publicações internas de modo geral, como, relatórios da empresa, informativos impressos, etc.

Conclui-se que, não haverá espaço neste novo cenário mundial para as empresas que não buscam desenvolver-se. Nunca foi tão importante e tão necessário investir em pessoas, investimento este que pode garantir a totalidade de seu sucesso.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas: relações com diferentes públicos.** São Paulo: Thomson, 2003.

ARELLANO, Eliete; LIMONGI-FRANÇA, Ana. **As Pessoas na Organização.** 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

BARBULHO, Euclides. **Recursos Humanos: tornando sua empresa mais competitiva.** São Paulo: Madras Business, 2001.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1987.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Thomson, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **A Comunicação Como Espelho das Culturas Empresariais.** São Caetano do Sul: Revista IMES - Comunicação, ano I, nº 1, jul/dez 2000.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2010.

CORRADO, Frank M. **A Força da Comunicação. Quem Não Se Comunica...: Como utilizar as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar os objetivos nas empresas.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

COULTER, Mary; ROBBINS, Stephen. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos do Operacional Estratégico.** 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Definição de Microempresa e de empresa de Pequeno Porte**. Disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/leiscomplementares/2006/leicpl123.htm>> Acesso em 30 de set de 2010.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Micro, Pequenas e Médias empresas: Definições e estatísticas nacionais**.

Disponível em

<<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/mpm/forpemanente/dadsegmento/definicoes/mpe.pdf>> Acesso em 12 de out de 2010.

OLIVEIRA, Claudionor. **Metodologia Científica, Planejamento e Técnicas de Pesquisa: Uma visão holística do conhecimento humano**. São Paulo: LTR, 2000.

PÁDUA, Elisabete. **Metodologia da Pesquisa: Abordagem teórico prática**. 6. ed. Campinas: Papirus, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: Carreira e remuneração**. 14 ed. São Paulo: LTR, 2010.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

ULRICH, David. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter melhores resultados**. 7ª Ed. São Paulo: Futura, 2002.

WOOD, Thomaz Jr.; PICARELLI, Vicente Filho. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICE

APÊNDICE – ROTEIRO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO.

1 – Existe um setor específico de RH dentro da empresa? Quais são suas principais características? Quem é o responsável para executar suas rotinas?

2 – Como é realizado o processo de recrutamento e seleção? Como é definido o perfil do candidato a ser contratado? Quais fontes de recrutamento são utilizadas? Quais as técnicas utilizadas para a seleção de candidatos?

3 – Após a contratação do funcionário, existe algum tipo de treinamento de adaptação? Como ele acontece?

5 – Periodicamente, a empresa fornece treinamento e desenvolvimento para seus funcionários? É avaliado o retorno deste treinamento? É documentado?

6 – Quais métodos para treinamento e desenvolvimento são utilizados pela empresa?

7 – Existe uma política de remuneração salarial previamente estabelecida? Como funciona? Comente.

8 – Há incentivos financeiros para escolaridade?

9 – A empresa oferece benefícios aos funcionários, que não sejam apenas os obrigatórios por lei? Os benefícios oferecidos pela empresa podem ser considerados como parte da remuneração do trabalhador e um diferencial da empresa? Como foram definidos (critérios)?

10 – A empresa tem o departamento pessoal terceirizado? Ou executa as rotinas na própria empresa?

11 – É oferecido aos funcionários um retorno sobre o seu desempenho profissional? Quem oferece este retorno?

12 – Você considera que a comunicação, seja para assuntos formais ou não, acontece de maneira clara e eficaz dentro da empresa?

13 – Como é o relacionamento da gerência com os colaboradores?