

# GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE NO COMÉRCIO DO MUNICÍPIO DE TANGARÁ DA SERRA - MT

Aldinéia Rodrigues Angola<sup>1</sup>  
Débora Borges dos Santos<sup>2</sup>

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa é investigar as práticas adotadas no gerenciamento de pessoas realizadas pelas empresas do setor de Comércio do município de Tangará da Serra-MT. Busca-se evidenciar um comparativo entre o que é apresentado na literatura atual dos processos inerentes à Gestão de Pessoas (GP) e o que tem sido praticado pelas empresas pesquisadas. Para alcançar os objetivos, foi realizado a priori pesquisa bibliográfica e posteriormente uma pesquisa de campo com aplicação de questionário aos responsáveis pela área de Recursos Humanos (RH) de 35 empresas. Foi possível identificar através de análise quantitativa, que o departamento de GP das empresas ainda se comportam muito prematuramente, considerando-os como recurso estratégico, e se limitam às atividades tradicionais da área de folha de pagamento, e que, por mais que haja a necessidade indicada pela literatura especializada da GP, exercer o papel de parceiro no planejamento estratégico, esta não tem sido a prática vigente nas empresas estudadas.

**Palavras-chave:** Práticas. Departamento de Gestão de Pessoas. RH.

**Abstract:** The aim of this research is to investigate the practices adopted in people management carried out by companies in the Commerce sector in the municipality of Tangará da Serra-MT. We seek to show a comparison between what has been presented in the current literature of the processes inherent to People Management (PM) and what has been practiced by the companies surveyed. To achieve the objectives, a priori we carried out a literature review and subsequently a field research with the application of a questionnaire to those responsible for the area of Human Resources (HR) of 35 companies. It was possible to identify through quantitative analysis, that the companies' PM department still behave very prematurely, considering it as a strategic resource, and they are limited to the traditional activities of the payroll area, and that, even though there is a need indicated according to PM's specialized literature, to play the role of partner in strategic planning, this has not been the current practice in the companies studied.

**Keywords:** Practices. People Management Department. HR.

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: [audytga@gmail.com](mailto:audytga@gmail.com)

<sup>2</sup> Orientadora Prof.<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Adm<sup>a</sup> Débora Borges dos Santos, Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. Mestra em Economia pela UFMT. E-mail: [debora.santos@tga.ifmt.edu.br](mailto:debora.santos@tga.ifmt.edu.br).

## 1. Introdução

Através dos estudos em Gestão de Pessoas (GP), é possível verificar uma infinidade de processos gerenciais no que tange a esse departamento dentro das organizações. A visão monocromática voltada apenas para cálculos de folha de pagamento, admissão e demissão foi potencialmente redefinida e ampliada com os estudos contemporâneos da gestão. Desse modo, percebe-se que os processos inerentes à GP de recrutar, selecionar, treinar e desenvolver pessoas são práticas vivenciadas rotineiramente pelas empresas e que por muitas vezes são negligenciadas e parcialmente divulgadas.

No sentido de importância, conhecer as organizações modernas é o mesmo que compreender seus processos evolutivos e fazer um parâmetro da humanidade e a sua relação com o trabalho. De maneira previsível, a evolução tecnológica chega para todos e para as organizações não tem sido diferente. Com um prognóstico nada favorável em termos temporais, a competitividade faz tudo quase ser volátil, porém contribui para incansável força de evolução que traz muitos benefícios à humanidade, assim, manter-se no mercado é um desafio constante diante de tantas pressões e oscilações financeiras. Para isso, é preciso se reinventar a todo momento, discutir possíveis estratégias e colocar em prática as metodologias que dão resultado.

Nessa perspectiva, a Gestão de Pessoas vem ao encontro com as organizações modernas, na medida em que as auxilia diretamente na busca por resultados financeiros e na produtividade dos trabalhadores. Diante da competitividade do mercado, das tecnologias e do papel estratégico que o setor da Administração de Recursos Humanos (ARH) pode exercer em uma organização na busca por resultados, o setor de comércio no município de Tangará da Serra, foco da pesquisa, mostra grande relevância pelo número de postos de trabalho e pela participação na economia local.

Através dos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), no último censo de 2010, a cidade de Tangará da Serra possuía 83.431 munícipes. Em 2019 a população estimada foi de 103.750, um aumento de aproximadamente 24,35%. O PIB tangaraense também vem evoluindo e sua participação na economia do estado ganha destaque a cada ano. Em 2018, o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego (CAGED, 2020) registrou 11.252 admissões e o comércio foi o setor que mais admitiu, com 4.229. Sendo assim, perante a esses números, é fundamental investigar de que maneira as empresas do comércio em Tangará da Serra

gerenciam os processos voltados à GP nas tarefas que abrangem recrutar, selecionar, treinar e desenvolver potencialmente essas pessoas.

## **2. Teoria das Relações Humanas: A Experiência de Hawthorne**

Para que o capital humano fosse valorizado nas organizações e não visto como um apêndice de uma máquina<sup>3</sup>, foram várias discussões e estudos realizados até então. Com a abordagem humanística, a teoria administrativa passou por uma revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham nas organizações ou que participam dela. Isso ocorre a partir da década de 1930, devido ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a psicologia e, em particular, a psicologia do trabalho<sup>4</sup> (CHIAVENATO, 2014).

A construção do que se conhece como Teoria das Relações Humanas (ou Escola Humanística da Administração) modificou a maneira de enxergar o trabalhador dentro das organizações. Os experimentos realizados em Hawthorne em 1924, na cidade de Chicago – EUA por um grupo de pesquisadores, com Elton Mayo, contribuíram fortemente para esse movimento. A pesquisa tinha como objetivo identificar quais fatores presentes no espaço físico e social dos trabalhadores em uma organização seriam capazes de influenciar o desempenho e satisfação com a tarefa realizada (CHIAVENATO, 2014).

Iniciaram o estudo com a prerrogativa de que para melhorar a produção, o ideal seria encontrar a medida apropriada de luminosidade, temperatura, ventilação dentre outros fatores que poderiam estimular os empregados por meio de remuneração. Assim, formaram-se dois grupos, um que seriam melhoradas as condições de trabalho e o outro, um grupo de controle, para o qual essas condições seriam mantidas inalteradas (LACOMBE, 2011). Descobriu-se no decorrer do estudo que o nível de produção é estabelecido pela capacidade social do empregado e não o fisiológico. O apoio do indivíduo vem da interação do grupo que acabava definindo o comportamento e outros

---

<sup>3</sup> A administração científica definia o trabalhador como um mero instrumento de produção. Ele era reduzido a uma ferramenta ou máquina dentro da grande engrenagem produtiva”. (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

<sup>4</sup> Psicologia do trabalho constitui, hoje, um campo de aplicação de conhecimentos oriundos da ciência psicológica a questões relacionadas ao trabalho humano, com vistas a promover a saúde do trabalhador e sua satisfação em relação ao trabalho (GOULART e SAMPAIO, 1998).

aspectos importantes à produção, ou seja, os componentes emocionais mereciam atenção (CHIAVENATO, 2014).

Através desses dados, Mayo consegue perceber que a relação de trabalho, produtividade e desempenho dos trabalhadores no ambiente industrial havia sido ressignificado, não desconsiderando a evolução conquistada pelos estudos de Taylor, trazendo frustrações às necessidades mais básicas do indivíduo. É dentro da organização que surgem as oportunidades de fortalecer as relações humanas, devido ao grande número de grupos e interações resultantes (CHIAVENATO, 2014). Assim, nascia algumas percepções delineando a escola de Relações Humanas, conceitos sobre liderança, grupo social, motivação, entre outros, identificando que o nível de produção é resultante da integração social do trabalhador, que não age isoladamente, mas com os grupos concedendo ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.

## **2. Gestão de Pessoas**

Segundo Montana e Charnov (2006), gerir é tentar alcançar os objetivos da organização e de seus membros por meio do trabalho de outras pessoas. Maximiano (2004) expõe que administrar é apontar os recursos de maneira que os objetivos sejam atingidos. Portanto, é possível analisar que o conceito de gerir e o de administrar se completam mutuamente. 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, 2004).

Para Chiavenato (2014), a área de GP possui interesse em proporcionar competitividade e desenvolver competências dentro das organizações. Suas práticas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas quando bem aplicadas, se tornam parte de estratégias organizacionais no alcance dos objetivos.

Nessa perspectiva, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) passou por várias fases distintas no mundo e também no Brasil, no total foram cinco, designadas de contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica (MARRAS, 2016). Todas de alguma maneira colaboraram para a existência do que hoje se conhece como departamento de RH.

Segundo o autor, a fase contábil foi a precursora e caracteriza-se pela preocupação com os custos. A Seção de Pessoal cuidava dos registros e das anotações dos empregados, a fim de manter os cadastros em dia, com enfoque bastante burocrático.

A segunda fase, denomina-se legal, é o momento onde aparece a figura do chefe de pessoal. Uma característica interessante nesta fase é que o poder centrado nas chefias da produção sobre os empregados passou a ser dividida com o chefe de pessoal que na maioria das vezes era o próprio contador, que dominava as regras jurídicas da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), no contexto brasileiro.

A terceira fase, conhecida como tecnicista, baseia-se na implantação do modelo americano de gestão de pessoas e elevou o RH ao *status* orgânico de gerência, o que representou um grande avanço para os trabalhadores e a organização. O setor passou a aplicar serviços como recrutamento e seleção, treinamento, higiene e segurança no trabalho, cargos e salários, benefícios e outros.

A quarta fase ficou conhecida como a administrativa ou sindicalista, e foi marcada por uma verdadeira revolução na relação entre capital e trabalho. Aqui o gerente da seção de pessoas que até então, era chamado de gerente de relações industriais, passa a se chamar gerente de recursos humanos.

A última fase até aqui é conhecida como estratégica, pois, foi nesse momento, nos anos 90 que o planejamento estratégico setorial se juntou ao planejamento estratégico central da organização. A função do Gestor de RH ainda em terceiro escalão evoluiu da posição tática e passa a ser reconhecido como diretoria, atuando em nível estratégico nas organizações (MARRAS, 2016). Essa área já foi denominada de Seção de Pessoal, Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos e, nos dias de hoje notam-se novas mudanças na visão administrativa chamados recursos humanos, cuja espaço funcional passou a se denominar de Gestão de Pessoas, provavelmente com consequências não apenas de ordem real do sentido da palavra mas, um resgate dos valores individuais, através do uso mais intenso dos conhecimentos advindos da perspectiva humanista.

#### **4. Metodologia**

Para Creswell (2010) este trabalho se caracteriza pelo método quantitativo, por meio do levantamento de dados onde se apresentou definição numérica de tendência, atitudes ou opiniões de uma população, examinando-se uma amostra dessa população. Em um primeiro momento foi realizado a construção do referencial teórico, que consistiu

em buscar através da pesquisa bibliográfica definições sobre a evolução da GP nas organizações e suas práticas voltadas para o gerenciamento de pessoas. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente de livros e artigos científicos.

Na segunda etapa foi realizada uma pesquisa de campo com a aplicação de questionário com 22 perguntas, endereçadas aos gestores do departamento de RH e construído de maneira a comparar a teoria sobre GP em relação à realidade encontrada, observando-se as práticas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas no departamento. O questionário foi enviado por e-mail a 130 empresas do setor de comércio do município de Tangará da Serra – MT, sendo essas de diversos segmentos produtivos e números de funcionários, buscando um resultado imparcial e diversificado. Foram respondidos 35 questionários, posteriormente tabulados e interpretados, e por questão de confidencialidade mantêm-se ocultos os nomes das empresas e participantes.

#### 4. Resultados e Discussão

Para o desenvolvimento deste estudo, foram analisadas as práticas do departamento de GP de 35 empresas situadas no comércio do município de Tangará da Serra- MT, cujos dados relativos à identificação do perfil das empresas participantes podem ser divididos de acordo com o enquadramento empresarial. A amostra se dividiu conforme tabela 01:

Tabela 01 – Classificação dos estabelecimentos segundo porte (n = 35)

<b>Enquadramento empresarial</b>	<b>Nº de Colaboradores no Setor de Comércio ou Serviços</b>	<b>Faturamento Bruto Anual</b>	<b>Nº de Empresas</b>
Microempreendedor Individual (MEI)	Até 1	Até R\$ 60.000,00 mil	3
Microempresa (ME)	Até 09	Menor ou igual a R\$ 360 mil	14
Empresa de pequeno porte (EPP)	10 a 49	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões	14
Empresas Médio Porte	50 a 99	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	1
Empresa de Grande porte	100 ou mais	Maior que R\$ 300 milhões	3

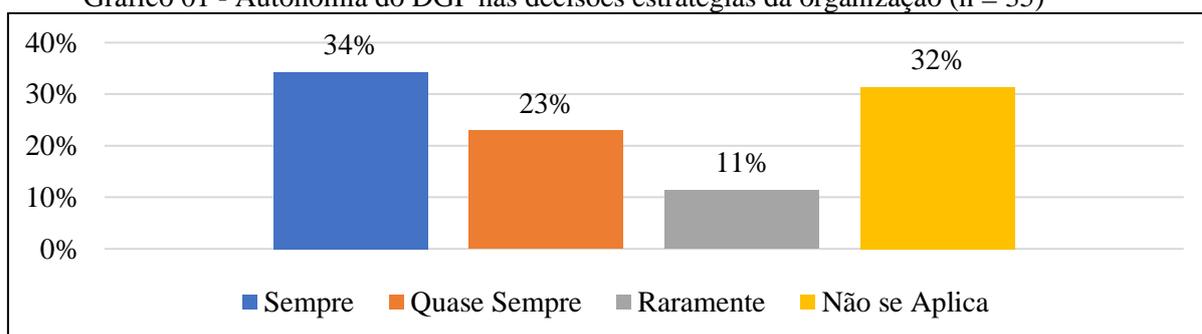
Fonte: Elaborada pela autora com base em dados do BNDS (2020)

Percebe-se um comércio com a maior representatividade de empresas pequenas e médias. Das 35 empresas pesquisadas, 14 estão no enquadramento empresarial de Microempresa e outras 14 no enquadramento Empresa de Pequeno Porte. Dessa

maneira, o setor de comércio do município possui empresas com representatividade significativa na economia e apresentam resultado positivo na geração de empregos formais.

Segundo Chiavenato (2005) o capital humano é percebido como um recurso altamente eficaz no uso das estratégias organizacionais, sendo visto como parceiros de grande valor. Ao questionar os gestores sobre a existência estrutural do departamento de GP dentro da empresa, 60% dos entrevistados declararam que sim e 40% responderam que não o tem devidamente estruturado e atuante. Gerir essas pessoas é fundamental, tanto para o público interno como para o público externo à organização, que visa identificar o alinhamento das ações da área à estratégia do negócio. Ao levar em consideração as decisões estratégicas relacionadas à administração de pessoas na organização, perguntou-se a respeito do poder de autonomia que o departamento detém diante da administração geral da empresa e as respostas foram conforme o gráfico 01.

Gráfico 01 - Autonomia do DGP nas decisões estratégicas da organização (n = 35)<sup>5</sup>



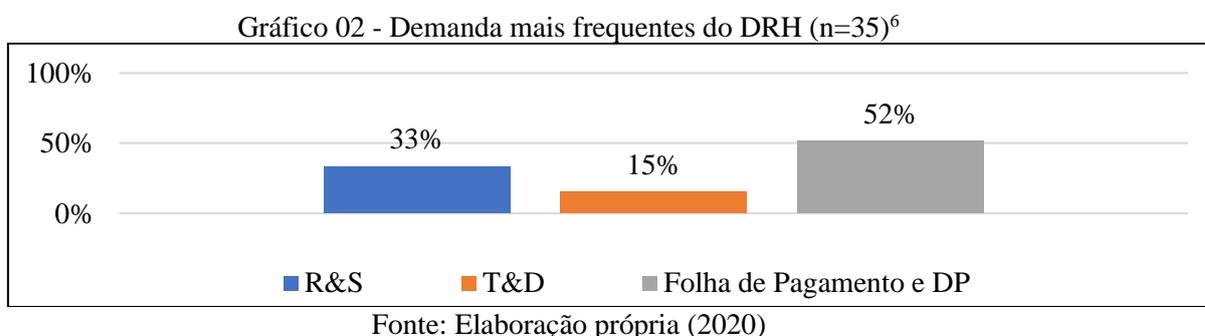
Fonte: Elaboração própria (2020)

O gráfico 01 demonstra que 34% declararam ter poder de autonomia, isso sugere que o departamento de GP dessas empresas esteja integrado em um sistema no qual as estratégias da organização são capazes de influenciar e ser influenciadas pelos processos de Recursos Humanos. Assim, 23% das empresas responderam que quase sempre exercem essa autonomia e 11% raramente. Um número bastante expressivo é o que não se aplica, foram 32% das empresas entrevistadas. Isso aponta para organizações que não estão dando autonomia para processos que cabem ao departamento de GP e também as estratégias da organização. Apesar de ser evidente que o investimento no fator humano é condição fundamental para garantir suporte de qualquer negócio, muitas ainda mantêm

<sup>5</sup> A questão foi respondida por 34 empresas.

suas áreas de Recursos Humanos apenas para registrar e operacionalizar a rotina administrativa, deixando de lado outros processos importantes e decisivos.

Em seguida, questionou-se a respeito dos processos que as empresas tem maior demanda em sua rotina diária. Veja no gráfico 02.



A folha de pagamento e atividades de Departamento Pessoal (DP) foi a atividade declarada por 52% das empresas como a maior demanda em sua rotina. Essa atividade faz parte do departamento pessoal, que cuida dos processos de admissão e demissão, das marcações de ponto, gerenciamento de férias, assessoria trabalhista, atestados dentre outros, que são importantes para o gerenciamento burocrático relacionados aos trabalhadores, sendo considerado uma área distinta e complementar à gestão de pessoas.

O processo de recrutamento e seleção faz parte dos assuntos das relações humanas e pode ser considerado vantajoso pois, esse subsistema de RH tem a função de atrair e escolher as pessoas mais apropriadas para trabalhar em determinadas vagas de uma organização. Foram 33% das empresas que responderam ser essa, a atividade a mais requisitada. Este é o primeiro grande processo da área de RH e não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. Para Chiavenato (2005), o desafio principal do recrutamento e seleção é agregar valor à organização e às pessoas e deve proporcionar resultados para ambas as partes. E a avaliação constante desse subsistema é importante para aferir se está realmente cumprindo a sua função de sucesso organizacional.

Ao considerar um dos objetivos dessa pesquisa, o T&D<sup>7</sup> ficaram em terceiro lugar com 15% das empresas tendo essa atividade como sua maior demanda. Esse é um quesito dentro da GP que faz total diferença na vida das pessoas e na organização. Para

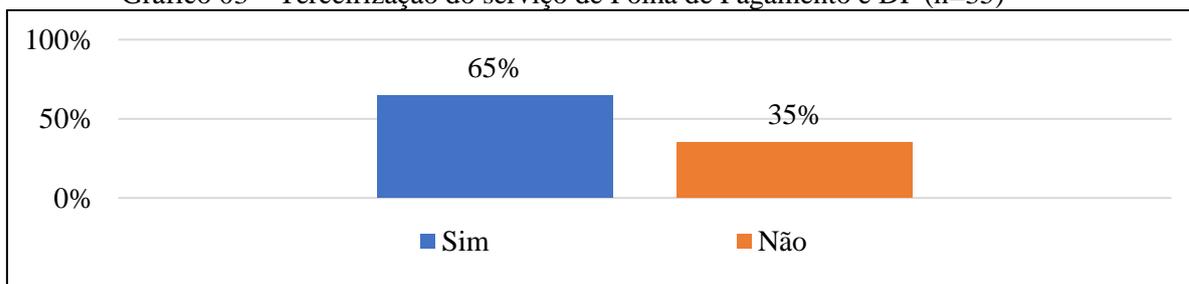
<sup>6</sup> A questão foi respondida por 33 empresas.

<sup>7</sup> Treinamento & Desenvolvimento

Chiavenato (2005), desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas, mas para se tornarem mais eficientes naquilo que fazem. Os processos de desenvolvimento envolvem três esferas: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

Tendo em conta a perspectiva da maior demanda pela folha de pagamento e atividades do DP, isso se refletiu na terceirização do serviço. As empresas foram questionadas dentro das três perspectivas (Folha de pagamento e DP, R&S<sup>8</sup> e T&D), se contavam com apoio de empresas terceirizadas (assessoria contábil, consultorias, agências de emprego, SINE) para execução dos mesmos. Foi possível identificar que 65% das empresas terceirizam o serviço de folha de pagamento e DP. Isso nos revela que além de ser a maior demanda, ela também é atividade com maior reflexo na terceirização, e 35% das empresas responderam que não terceirizam o serviço, dando a informação de que o serviço seja realizado dentro da própria organização, conforme gráfico 03.

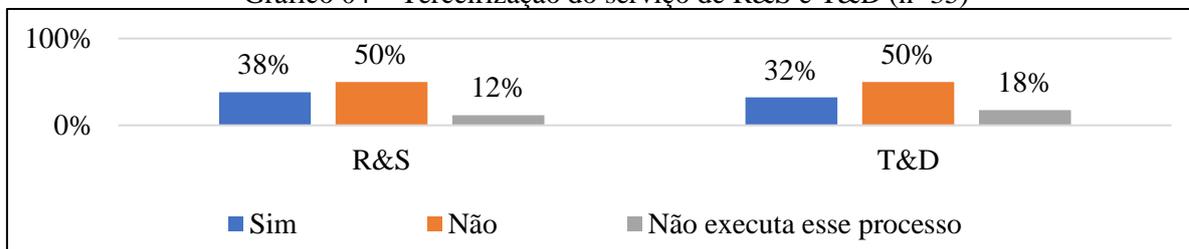
Gráfico 03 – Terceirização do serviço de Folha de Pagamento e DP (n=35)<sup>9</sup>



Fonte: Elaboração própria (2020)

Sob o mesmo foco, obtiveram-se respostas quanto à terceirização do serviço de R&S e também de T&D, de acordo com o gráfico 04.

Gráfico 04 – Terceirização do serviço de R&S e T&D (n=35)<sup>10</sup>



Fonte: Elaboração própria (2020)

<sup>8</sup>Recrutamento & Seleção

<sup>9</sup> A questão foi respondida por 34 empresas.

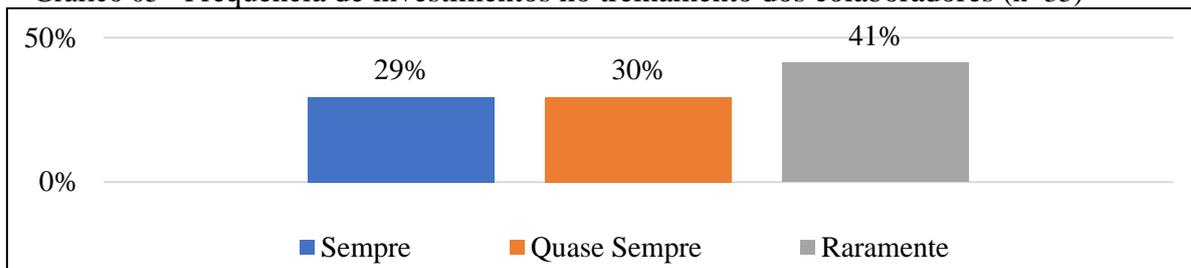
<sup>10</sup> A questão foi respondida por 34 empresas.

Uma das opções para empresas que não possuem departamento de RH é a terceirização de alguns serviços. Muitas têm utilizado empresas de consultorias especializadas em R&S e T&D, na perspectiva de promover melhorias e avanços no setor de contratações e também no desenvolvimento de seus funcionários. Nos últimos anos essa vem se tornando uma prática cada vez mais constante nas organizações.

Para Lacombe (2011), uma característica do processo de recrutamento é a conveniência de efetuá-lo em uma unidade central, contando com as vantagens que podem ser atribuídas à especialização de pessoas que executam o serviço, assegurando, em princípio, a eficiência. O processo de seleção abrange o conjunto de práticas utilizados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser mais adequado. Muitas organizações buscam parcerias com empresas terceirizadas ao considerar as perspectivas de benefícios adquiridos a longo prazo. Os processos de R&S e T&D ficaram como segundo plano na demanda e também no serviço terceirizado. No processo de R&S, 38% responderam que terceirizam o serviço (assessoria contábil, consultorias, agências de emprego, SINE), 50% não e 12 % não executam o processo. No T&D, 32% responderam positivamente, 50% que não terceirizam e 18% responderam que não executam o processo. Isso mostra o quanto a gestão de pessoas e essas práticas estão negligenciadas ou muito pouco utilizadas.

Para se exigir o melhor potencial do funcionário, a empresa tem que proporcionar contrapartidas, deve haver compromisso com a aprendizagem e a evolução do conhecimento dentro da organização. Essas etapas são cruciais para o aprimoramento pessoal e a conquista de melhoria de vidas das pessoas. As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir, sendo os recursos humanos o mais importante e sua capacitação é indispensável para que o trabalho seja executado com eficiência (LACOMBE, 2011). Manter os profissionais qualificados também é a sinalização de que as pessoas são importantes para organização. Para contribuir com o desenvolvimento dos profissionais, são inúmeros projetos de desenvolvimento executados dentro das organizações.

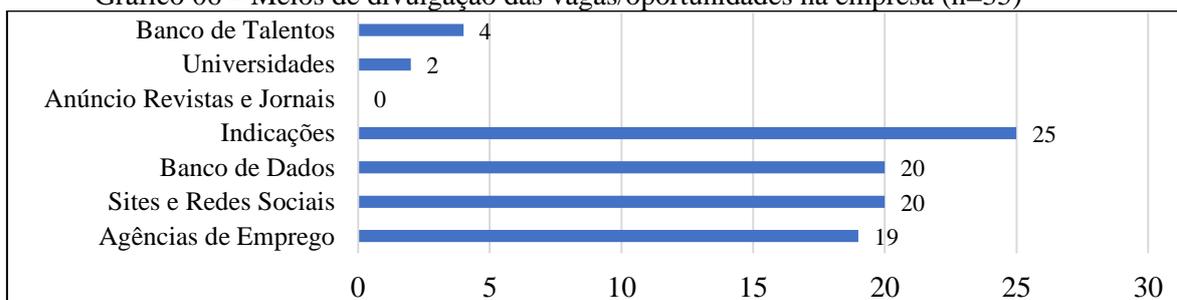
Em seguida, também foi questionado se havia algum projeto para o desenvolvimento dos trabalhadores e 73% responderam negativamente e apenas 27% disseram que sim. Isso reafirma os dados anteriores quanto à aplicação dessas práticas nas empresas. Quanto à frequência em investimentos no treinamento profissional dos colaboradores, seguem dados do gráfico 05.

Gráfico 05 - Frequência de investimentos no treinamento dos colaboradores (n=35)<sup>11</sup>

Fonte: Elaboração própria (2020)

Ao investir em treinamento, a organização constrói um processo de aprendizagem, criando um elo entre os funcionários que recebem as informações e o alinhamento dos propósitos da empresa, uma busca constante de ambas as partes no alcance de objetivos traçados em conjunto. Sobre a frequência dos investimentos em treinamento da equipe, 29% afirmaram que realizam sempre, outros 30% declararam que quase sempre e 41% raramente. Observa-se que a maior parte das empresas não utiliza os recursos estratégicos do departamento de GP no T&D de pessoal, sendo pouco atuante e muito pouco explorado nas empresas segundo os dados informados.

Quando surgem vagas e oportunidades de emprego, buscou-se avaliar as maneiras mais utilizadas dentro das possibilidades, como as empresas entrevistadas realizam essa prática. Foram algumas maneiras de divulgação disponibilizadas no questionário, conforme gráfico 06.

Gráfico 06 – Meios de divulgação das vagas/oportunidades na empresa (n=35)<sup>12</sup>

Fonte: Elaboração própria (2020)

Conforme exposto no gráfico 06, o uso da tecnologia a favor da GP tem sido cada vez mais comum e mais utilizada como meio de divulgação de vagas nas organizações. A agilidade e a praticidade desse mecanismo de busca é um aliado do

<sup>11</sup> A questão foi respondida por 34 empresas.

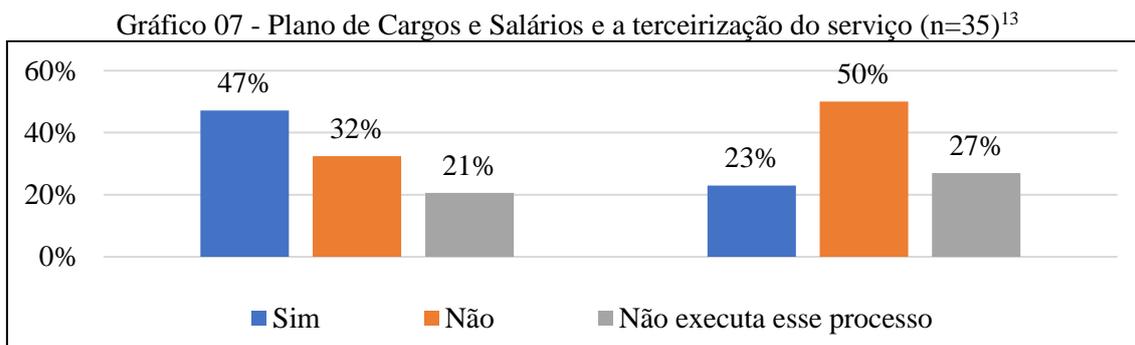
<sup>12</sup> A questão foi respondida por 34 empresas.

mercado de trabalho. Com um número expressivo de usuários de mídias sociais, as pesquisas sobre carreira e as competências específicas de um candidato se tornam uma tarefa cada mais possível para o gestor. O fator de acessibilidade proporcionado pelos dispositivos móveis (celulares, *tablets*), que permitem aos usuários estar constantemente conectados à rede de computadores, as publicações impressas perderam, em parte, a sua eficácia, na medida em que o uso de anúncios em revistas e jornais não foi mencionado por nenhuma das empresas entrevistadas.

Outra ferramenta que se tem pouco uso são as indicações advindas das universidades, foram apenas 02 das entrevistadas que afirmaram utilizar esse meio. Banco de Talentos também não tem sido muito utilizada, com 04 respostas apenas. O meio mais frequente foram o banco de dados contendo currículos de candidatos, com 20 respostas. Junto a esse indicador tivemos o uso de *sites* e redes sociais (Facebook, Whatsapp, LinkedIn, Vagas) na divulgação de suas vagas, também com 20 empresas, uma maneira direta de relação entre empregador e candidato. As Agências de Emprego também são bastante procuradas, com 19 respostas.

Em primeiro lugar, a indicação de profissionais para vagas de emprego é uma das formas mais praticadas no mercado de trabalho. Essa prática foi indicada por 25 empresas na pesquisa como fonte de divulgação. A indicação não é algo fácil de se fazer pois, cabe ao gestor que indica ter certeza das habilidades do profissional e deve ser totalmente imparcial, independentemente do grau de parentesco ou amizade. É muito comum empresas com RH estruturado buscar maior assertividade de contratação através de indicações de outras organizações, mas também pode-se afirmar que nesse processo por se tratar de empresas que na sua maioria declararam não ter o RH estruturado, essa atuação pode estar relacionada, na maioria das vezes, às redes de relacionamento, onde os laços de confiança têm um papel importante.

Algo extremamente relevante dentro das práticas de gerir um departamento de GP tem sido o plano de cargos e salários (C&S). Lacombe (2011) descreve que é preciso ter a descrição de cargo para se administrar salários. Essa análise possibilita às organizações controlar o fluxo de empregados e funções existentes nos setores e também a melhor administrar seus custos. Ao serem questionados se possuem plano de C&S e se na elaboração do plano utilizam o serviço terceirizado, as respostas foram como mostra o gráfico 07.



Fonte: Elaboração própria (2020)

Este gráfico mostra o uso dessa prática no departamento de RH. Nota-se que o número de empresas que afirmam ter plano de C&S, foram 47%. Comparado à terceirização do serviço, apenas 23% fazem o uso de consultorias na sua elaboração. 32% das empresas responderam não ter o plano de C&S e 50% declararam que não terceirizam. Se somados à não-execução do processo, com 21% e 27%, o gráfico demonstra pouco uso dessa atividade no departamento de RH.

Outra atividade que colabora no processo construtivo de gestão e melhoria contínua de uma organização é segurança no trabalho e a qualidade de vida dos trabalhadores. Manter a segurança dos colaboradores é uma questão extremamente relevante para as empresas. Os programas de Saúde e Segurança do Trabalho podem ajudar no aumento da motivação da equipe, na diminuição do número de acidentes e, inclusive, nos resultados econômicos, potencializando de forma positiva, tanto a vida profissional quanto a saúde e o bem-estar fora da empresa. São projetos compostos por várias normas e procedimentos que asseguram a proteção da saúde física e mental dos profissionais na organização, propondo resguardar suas vidas no ambiente de trabalho (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2012). Entre suas finalidades estão: eliminar as causas de doenças, prevenir o agravamento de doenças e lesões, controle do ambiente de trabalho, proporcionar condições físicas de trabalho entre outras.

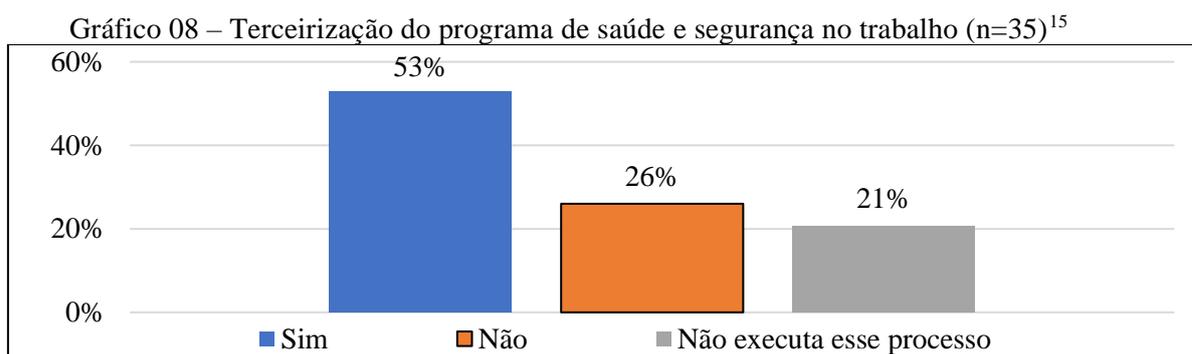
Para Chiavenato (2014), a gestão de RH utiliza esse meio como prevenção de acidentes na empresa, sendo extremamente decisivo no processo de produção. Ao perguntar se existia projeto de qualidade de vida no trabalho (QVT)<sup>14</sup>, apenas 24% das

<sup>13</sup> A questão foi respondida por 34 empresas.

<sup>14</sup> Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa (FRANCO, 2003).

empresas responderam de forma positiva e 76% responderam que não. O principal objetivo dos processos de segurança do trabalho, como o próprio nome já diz, é proteger o colaborador durante a realização das suas atividades no trabalho, sendo assim, não ter essa atividade na empresa é um fator de risco para saúde das pessoas que são imprescindíveis para a organização.

No gráfico 08, temos respostas quanto a terceirização do programa de saúde e segurança no trabalho.

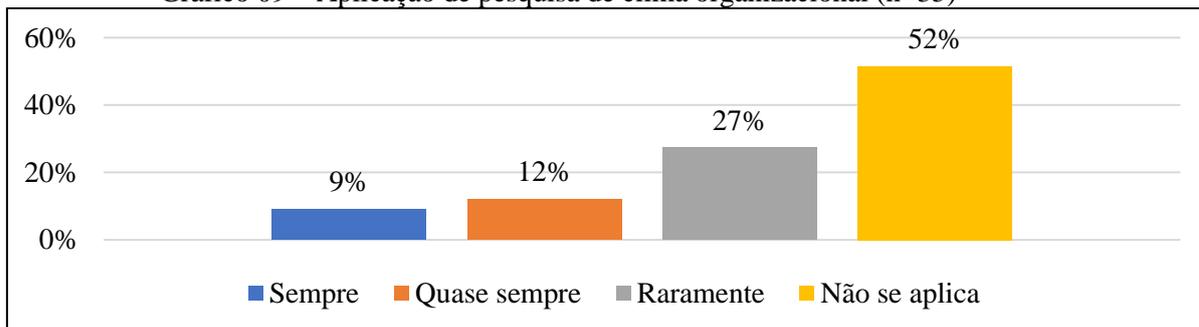


Fonte: Elaboração própria (2020)

Observa-se pelo gráfico 08 que 53% das empresas terceirizam o serviço de programa de segurança e saúde no trabalho. Essa transferência de serviço é muito comum nas organizações, pois, a elaboração desse projeto exige a participação de várias pessoas como médico, engenheiro de segurança do trabalho, como também dos profissionais da empresa. Das empresas entrevistadas, 26% apontaram que não terceirizam e 21% não executam de nenhuma forma o projeto de QVT.

Outro fator avaliado na investigação foi se as empresas realizam pesquisa de clima organizacional. Lacombe (2011) relata que a satisfação do pessoal é reflexo do ambiente organizacional, está vinculada à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho entre outros fatores. Abaixo o gráfico 09 mostra a frequência que as empresas costumam aplicar pesquisa de clima organizacional.

<sup>15</sup> A questão foi respondida por 34 empresas.

Gráfico 09 – Aplicação de pesquisa de clima organizacional (n=35)<sup>16</sup>

Fonte: Elaboração própria (2020)

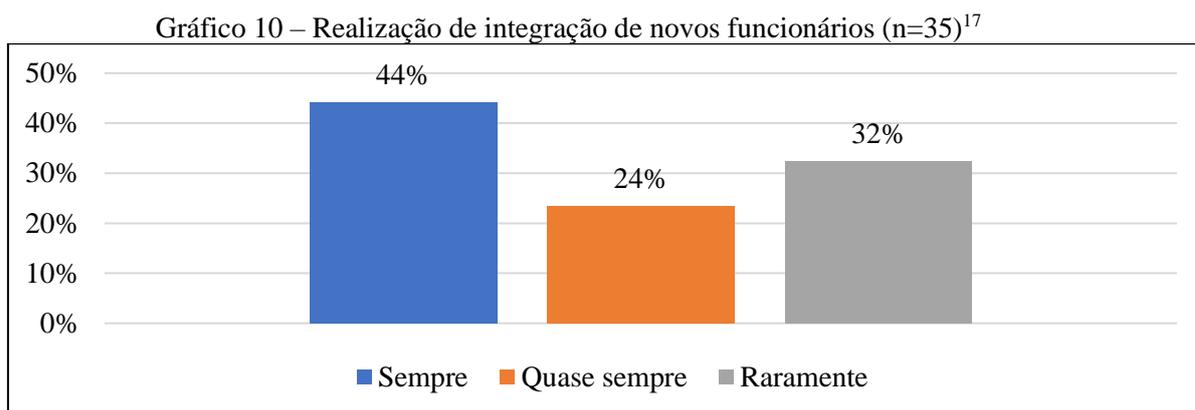
A taxa das empresas que sempre realizam a pesquisa de clima organizacional é de apenas 9%, um número muito baixo se comparado as empresas que não tem o hábito de aplicá-la em sua rotina. Nessa perspectiva, 12% responderam que quase sempre a aplica, raramente ficou com cerca de 27%, e um número expressivo é a das empresas que não aplicam, com um total de 53% das respostas. Administrar o clima se tornou uma atividade estratégica muito frequente nas organizações, principalmente quando se fala em gestão da qualidade. Junto a outros fatores de mensuração, é uma aliada para a gestão participativa, onde os gestores ouvem o que seus colaboradores têm a dizer quanto às suas preocupações pessoais e também profissionais.

Nesse sentido, ela pode interferir diretamente na produtividade e competitividade da organização no mercado de negócios. Ao ouvir os colaboradores, as organizações podem identificar possíveis causas que interferem no ambiente organizacional. O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa, está vinculado à motivação, lealdade e à identificação com a empresa (LACOMBE, 2011).

Cabe ressaltar que se o clima organizacional for bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilham conhecimentos, confiam nos chefes e nos colegas de trabalho, são inovadores e agem com um sentimento forte de “pertença”. E se for ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manterem no emprego, sendo assim identificou-se que essa é uma atividade distante da realidade das empresas entrevistadas, pois percebe-se que a maioria não ouve seus colaboradores. Quanto à terceirização desse serviço, 9% das empresas contratam consultorias para realizar a pesquisa de clima organizacional, 53% não e 38% não executam o processo, reafirmando o diagnóstico anterior.

<sup>16</sup> A questão foi respondida por 34 empresas.

Um projeto interessante que o DRH pode realizar para melhorar o clima organizacional é o de integração de novos funcionários da organização. O engajamento dessa ação tem o enfoque na sua adaptação ao ambiente do trabalho e também reforçar em conjunto com os veteranos a importância de se trabalhar em equipe, conhecer a cultura organizacional e favorecendo assim o clima organizacional. Assim, quanto à sua aplicação, seguem os dados do gráfico 10.

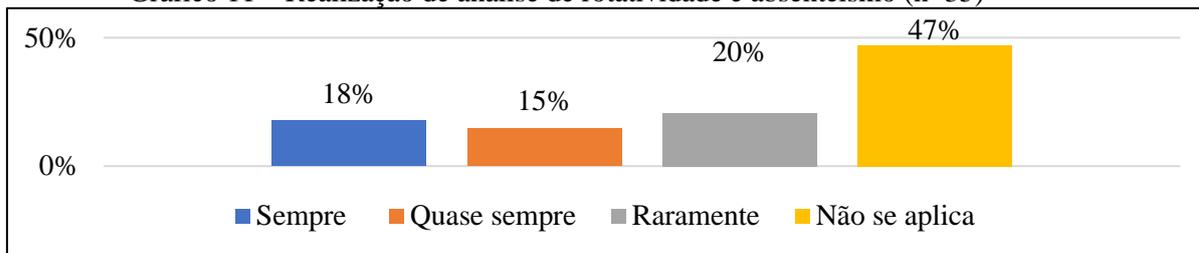


Fonte: Elaboração própria (2020)

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização (CHIAVENATO, 2004). Nesse momento, o DRH tem a oportunidade de integrar o novo colaborador, orientando e dando direcionamento de onde a empresa quer chegar, mostrando assim sua identidade e orientando o comportamento que se deseja. Perguntados sobre a compreensão da cultura organizacional, a qual se torna essencial para as organizações que querem permanecer ativas no mercado, e se atribuíam essa prática na empresa, 71% responderam afirmativamente e 29% disseram que não.

Outro aspecto questionado na pesquisa foi a análise de outros indicadores extremamente importantes para a organização, a rotatividade e o absenteísmo. No gráfico 11 temos os seguintes dados.

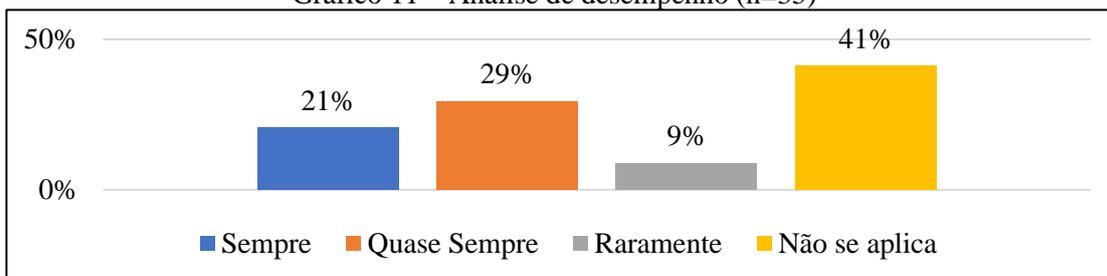
<sup>17</sup> A questão foi respondida por 34 empresas.

Gráfico 11 – Realização de análise de rotatividade e absenteísmo (n=35)<sup>18</sup>

Fonte: Elaboração própria (2020)

A rotatividade de pessoal<sup>19</sup> e o absenteísmo<sup>20</sup> trazem diversos custos para as organizações, dentre eles, pode-se salientar os gastos com recrutamento, admissão, treinamentos, custos com demissões, produtividade da organização, perda da qualidade do serviço entre outros. Ao questionar as empresas se realizavam análise de rotatividade de pessoal e absenteísmo, 18% responderam que sim, 15% disseram que quase sempre realizam a análise, 20% informaram que raramente realizam e 47% disseram que não se aplica.

Outro ponto que está relacionado com o comportamento organizacional é a avaliação do desempenho dos colaboradores. Perguntados a respeito da frequência que a realizam, a pesquisa mostrou se tratar de outro índice com pouca exploração nas empresas. No gráfico 11 podemos visualizar que 21% aplicam a análise de desempenho, 29% quase sempre, raramente com 9% e as que não se aplicam foram 41% dos entrevistados.

Gráfico 11 – Análise de desempenho (n=35)<sup>21</sup>

Fonte: Elaboração própria (2020)

<sup>18</sup> A questão foi respondida por 34 empresas.

<sup>19</sup> A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros funcionários para substituí-los no trabalho. (CHIAVENATO, 2004)

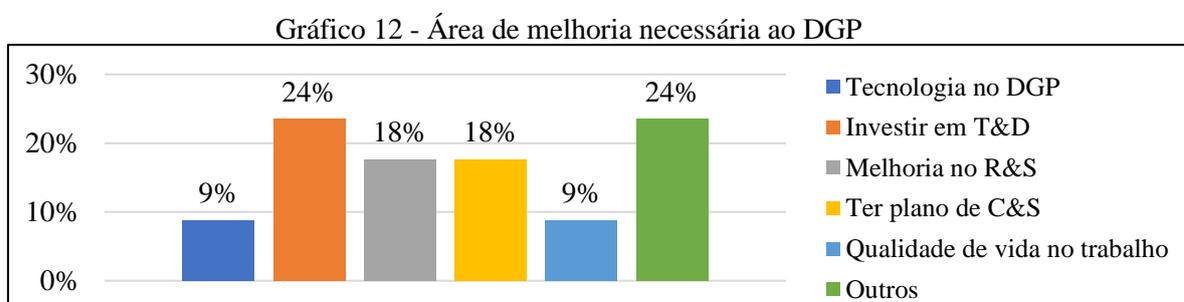
<sup>20</sup> Absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não vêm ao trabalho. (CHIAVENATO, 2004)

<sup>21</sup> A questão foi respondida por 34 empresas.

Para Chiavenato (2004), a análise de desempenho tem o intuito de comunicar aos funcionários como eles estão se saindo no seu trabalho. Ela permite visualizar quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas habilidades, nas atitudes e conhecimentos. Para a organização, permite saber como as pessoas desempenham suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades. É um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência ou qualidade de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. É uma forma de medir comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática.

Conforme foi demonstrado, os processos e atividades propostas para o desempenho efetivo do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), dentro das inúmeras atividades que podem ser realizados ao recrutar, selecionar, treinar e desenvolver pessoas, questionou-se se os participantes estavam satisfeitos com o trabalho que vinham desempenhando no departamento de RH da empresa, foram 82% das respostas declarando satisfação, e 18% insatisfação. Diante disso, observa-se que apesar da evolução da teoria proposta pelos autores citados, a estrutura e as práticas da área de GP das empresas pesquisadas não seguem, em todos os aspectos, a evolução apresentada pela teoria, e mesmo assim o índice de satisfação é altíssimo.

São inúmeras as atividades desempenhadas pelo DGP dentro das organizações. Por muito tempo foi dito que o desenvolvimento das empresas estava ligado ao capital, sendo indispensável para o sucesso empresarial. E com o tempo isso foi se mostrando diferente das possibilidades até então vistas e estudadas. Nessa perspectiva, as práticas dentro das organizações sofrem alterações diariamente, e na ARH também. Diante das atividades exercidas por esse setor na organização apresentadas aqui nesse estudo, questionou-se a respeito das melhorias, conforme gráfico 12, as empresas sugeriram:



Fonte: Elaboração própria (2020)

O Gráfico 12 sinaliza a necessidade de investir em treinamento, pois em uma análise comparativa dos dados da pesquisa, percebe-se que 24% fizeram essa declaração.

Outros 18% acreditam que ter melhor desempenho no processo de recrutamento e seleção é a atividade que precisa ser melhor desenvolvida. Investimento em plano de cargos e salários como incentivo para as pessoas satisfazerem suas necessidades individuais teve 18% das respostas. A informatização do RH com uso de tecnologia foi escolhida por 9% das empresas e outros 9% optaram pela melhoria na qualidade de vida no trabalho (QVT), proporcionando aos trabalhadores bem estar e saúde. E em 24% das empresas, outros fatores necessitam de melhoria.

## **5. Considerações finais**

O desenvolvimento deste estudo foi importante para a percepção da maneira como está sendo conduzido o Departamento de Gestão de Pessoas nas empresas do comércio de Tangará da Serra - MT e ter uma percepção de suas práticas diárias em relação ao cuidado com as pessoas dentro das organizações.

Através dos dados obtidos e também com o estudo realizado da teoria é possível observar que houve uma evolução nas práticas do Departamento de Gestão de Pessoas, mas percebe-se que a maioria das empresas pesquisadas não conduz essa evolução integralmente em suas atividades apontadas. Ao considerar que as empresas entrevistadas possuem uma grande representatividade na geração de postos de trabalho e são parcialmente responsáveis pela economia do município, é essencial que tenham um DGP atuante ou uma empresa que preste consultoria nos processos de R&S e T&D. Poucas empresas entrevistadas possuem a estrutura do departamento e a grande maioria se quer realiza os processos que contemplam ao departamento, expondo a fragilidade e pouco uso nas estratégias organizacionais.

Propõe-se que outros estudos sejam realizados e investiguem as atividades de recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento com mensuração quantitativa e qualitativa, em sua individualidade. Outra sugestão é identificar o perfil do profissional que realiza essas práticas fazendo um paralelo com as vantagens e desvantagens de se ter um gestor qualificado dentro da organização.

## 6. Referências

BNDES. Banco Nacional do Desenvolvimento. **Porte de empresa**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>> Acesso em: 18 de jan. 2020.

CAGED. **Cadastro geral de empregados e desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego**. Base de dados on line. Disponível em: <[http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_isper/index.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_isper/index.php)> Acesso em: 01 de mai. /2020.

CARVALHO, Antonio V. NASCIMENTO, Luiz P. SERAFIM, Ozilea C. G. **Administração de Recursos Humanos**. v.2 2. ed. São Paulo, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9 ed. São Paulo: Editora Manoel Ltda, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração**. O Essencial em teoria geral da administração. 2 ed. Editora Manole Ltda. São Paulo, 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FRANCO, Dermeval. **As Pessoas em primeiro lugar**. Rio de Janeiro:Qualitymark, 2003.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE – Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. **Produto Interno Bruto dos Municípios**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/tangara-da-serra/pesquisa/38/47001>> Acesso em: 12 de mar. 2020.

LACOMBE, Francisco J. M; **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da administração**. Da revolução urbana à revolução digital. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração** São Paulo: Pioneira, 2008.

## Questionário

**GESTÃO DE PESSOAS: GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE NO COMÉRCIO  
DO MUNICÍPIO DE TANGARÁ DA SERRA – MT**

A Pesquisa será apresentada à disciplina de TCC II, como requisito de conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado Tangará da Serra.

Diante da relevância e importância que o comércio possui na geração de empregos no município, o objetivo aqui é analisar as práticas desenvolvidas pela empresa no departamento de gestão de pessoas.

Vamos lá!

1. Quantos ao número de colaboradores, a empresa tem:

<b>Enquadramento empresarial</b>	<b>Nº de Colaboradores</b>	<b>Resposta (Marque com X)</b>
Microempreendedor Individual	1	
Microempresa	Até 09	
Pequeno Porte	10 a 49	
Médio Porte	50 a 99	
Empresa de Grande porte	Acima de 100	

2 - Possui Departamento de RH estruturado?

- Sim  
 Não

3. O setor de RH da empresa tem poder de autonomia nas decisões estratégicas da organização?

- Sempre  
 Quase Sempre  
 Raramente  
 Não se Aplica

4. O departamento de RH possui várias práticas, dentre elas estão o recrutamento, a seleção, o treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como as atividades relacionadas a folha de pagamento e departamento pessoal dentro da organização. Desses processos, qual tem maior aplicação/demanda na empresa?

- Recrutamento e Seleção  
 Treinamento e Desenvolvimento  
 Folha de pagamento e atividades do DP

5. O recrutamento externo é um processo do RH que busca atrair candidatos para possíveis vagas de emprego. Das opções abaixo, marque as três que a empresa mais utiliza para a divulgação das oportunidades?

Agências de Emprego

- Sites e Redes Sociais
- Banco de Dados
- Indicações
- Anúncio Revistas e Jornais
- Universidades
- Banco de Talentos

6. A empresa conta com o apoio de empresas terceirizadas (assessoria contábil, consultorias, agencias de emprego, SINE) para executar recrutamento e seleção?

- Sim
- Não
- Não executa esse processo

7. A empresa conta com o apoio de empresas terceirizadas (assessoria contábil, consultorias, agencias de emprego, SINE) para executar organização de treinamentos?

- Sim
- Não
- Não executa esse processo

8. Tem Plano de Cargos e Salários?

- Sim
- Não
- Não executa esse processo

9. Conta com o apoio de empresas terceirizadas (assessoria contábil, consultorias, agencias de emprego, SINE) para executar a elaboração do Plano de Cargos e Salários?

- Sim
- Não
- Não executa esse processo

10. A empresa conta com o apoio de empresas terceirizadas (assessoria contábil, consultorias, agencias de emprego, SINE) para executar gestão da folha de pagamento?

- Sim
- Não

11. A empresa conta com o apoio de empresas terceirizadas (assessoria contábil, consultorias, agencias de emprego, SINE) para executar programa de saúde e segurança no trabalho?

- Sim
- Não
- Não executa esse processo

12. A empresa conta com o apoio de empresas terceirizadas (assessoria contábil, consultorias, agencias de emprego, SINE) para executar pesquisa de clima organizacional?

- Sim
- Não
- Não executa esse processo

13. Quanto aos investimentos em treinamento profissional dos colaboradores, com qual frequência a empresa realiza?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente

14. Conta com projeto para o desenvolvimento dos trabalhadores?

- Sim
- Não

15. Quanto a avaliação do desempenho dos colaboradores, realizamos?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Não se Aplica

16. E pesquisa de clima organizacional, o departamento costuma aplicar:

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Não se Aplica

17. A empresa analisa índices de rotatividade e absenteísmo

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Não se Aplica

18. A empresa possui projeto de Qualidade de Vida no Trabalho?

- Sim
- Não

19. A empresa realiza integração de novos funcionários?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Não se Aplica

20. Uma gestão eficiente, capaz de responder a problemas organizacionais, deve ter compreensão da cultura organizacional, a qual se torna essencial para as organizações que querem permanecer ativas no mercado. A empresa atribui essa prática na rotina organizacional?

- Sim
- Não

21. O modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa pode ser considerado satisfatório?

- Sim
- Não

22. E qual o ponto de melhoria que você acha importante ser aplicado no departamento de Gestão de Pessoas da empresa?

- Tecnologia no DGP
- Investir em T&D
- Melhoria no R&S
- Ter plano de C&S
- Qualidade de vida no trabalho
- Outros