

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

LUCINETE LINHARES AVELINO

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO FERRAMENTA PARA O
DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE
CASO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES SANTA IZABEL LTDA**

**NATAL
2007**

LUCINETE LINHARES AVELINO

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO FERRAMENTA PARA O
DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS: um estudo de caso
da indústria e comércio de confecções Santa Izabel Ltda**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do
Rio Grande do Norte como requisito
obrigatório para obtenção do Grau de
Bacharel em Administrativas de
Empresas

Orientadora: KARINA DE OLIVEIRA
DA COSTA BEZERRA, M.S.c

NATAL
2007

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Avelino, Lucinete Linhares

Gestão de recursos humanos como ferramenta para o desenvolvimento estratégico das empresas: um estudo de caso da indústria e comércio de confecções Santa Isabel Ltda / Lucinete Linhares Avelino. - Natal: FARN, 2007.
63f.

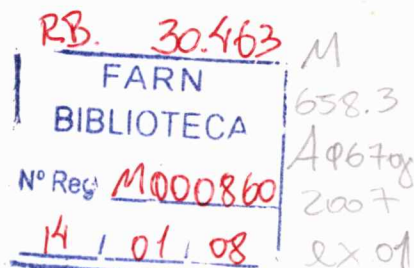
Orientadora: Karina de Oliveira da Costa Bezerra(M. Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Gestão de Pessoas – Monografia. 2. Valorização Profissional – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.3



LUCINETE LINHARES AVELINO

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO FERRAMENTA PARA O
DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS: um estudo de caso
da indústria e comércio de confecções Santa Izabel Ltda**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovado em _____ de 2007, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros.

Prof^a Karina de Oliveira da Costa Bezerra, MSc
Orientadora

Prof. Jannes da Silva Valente, M,Sc

Prof^a. Fátima Cristina Lara de Menezes

Dedico este trabalho a José Expedito Avelino e Izabel Linhares Avelino (in memoriam) meus pais, ao meu esposo Cláudio Jorge.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, por toda sua existência em minha vida.

Ao meu PAI, pelo exemplo de vida que ensinou-me a vencer com humildade.

A minha Mãe, que na sua simplicidade soube amar a todos de maneira tão sábia.

Ao meu ESPOSO, que sempre me motiva a nunca perder a esperança.

As minhas SOBRINHAS, Myrla e Monalyza, pelo incentivo.

Aos PROFESSORES, de maneira especial Fabrícia, Flávio Emílio, Carlão.

A ORIENTADORA, Karina de Oliveira Bezerra da Costa, a quem me estimulou a seguir em frente.

Aos COLEGAS de sala, com apreço Ricardo Salustino, Osmani, Beltilda, Suzy, Edna, que durante esses quatro anos compartilhamos os melhores momentos de nossas vidas.

Aos meus IRMÃOS, por tudo que aprendemos juntos.

A Sandra, que muito cooperou para essa vitória.

A Léa, por ter me mostrado a esperança de uma nova vida.

Não poderia deixar de agradecer a Karla Veridiana e João Eduardo, por terem acreditado no meu empenho.

RESUMO

O presente estudo traz uma abordagem em torno da importância e valorização dos recursos humanos dentro das organizações. Trata especificamente de um estudo de caso realizado na indústria e comércio de confecções Santa Izabel Ltda, tendo como objetivo analisar como a empresa tem valorizado seus recursos humanos em relação a capacitação profissional. A pesquisa foi caracterizada como censitária, haja vista que teve todo o universo pesquisado, e a coleta de dados teve como instrumento o questionário, cujas questões nele contidas apresentaram o perfil dos colaboradores internos em relação ao quadro sócio-econômico, como também em relação ao ambiente de trabalho. Possibilitando assim uma interpretação de dados de forma consistente e cujos resultados obtidos, conduziram ao fechamento do objetivo proposto, como também pode identificar uma lacuna existente na organização estudada, no que se refere à adoção e prática de uma política voltada para o gerenciamento de seus recursos humanos.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas. Capacitação Profissional.

ABSTRACT

This study brings an approach on the importance and development of human resources within organizations. It specifically to a case study conducted in industry and trade in confecciones Santa Izabel Ltda, for the purpose of reviewing how the company has valued its human resources for professional training. The survey was characterized as censitária, it is seen that the entire universe was searched, and data collection instrument was the questionnaire, which issues contained therein had the profile of internal staff in relation to socio-economic context, but also in relation to the environment work. By enabling thus an interpretation of data in a consistent and the results obtained have led to the closing of the proposed objective, but can also identify a gap in the organization studied, in the adoption and practice of a policy focused on the management of its resources human.

Keywords: Managing People. Training

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01- Sexo dos entrevistados.....	34
GRÁFICO 02- Idade.....	35
GRÁFICO 03- Grau de escolaridade.....	36
GRÁFICO 04- Renda Familiar	37
GRÁFICO 05- Estado Civil	38
GRÁFICO 06- Número de Filhos	39
GRÁFICO 07- Tipo de Residência.....	40
GRÁFICO 08- Chefe de Família.. ..	41
GRÁFICO 09- Valorização dos funcionários para a empresa.....	42
GRÁFICO 10- Reconhecimento profissional.....	43
GRÁFICO 11- Recebe recompensa justa pelo desempenho das atividades.....	44
GRÁFICO 12- Tempo que trabalham na empresa	45
GRÁFICO 13- Segurança no trabalho.....	46
GRÁFICO 14- Realização Profissional.....	47
GRÁFICO 15- Existência de meta para ser cumprida.....	48
GRÁFICO 16- Interferência do clima de trabalho.....	49
GRÁFICO 17- Satisfação com o salário.	50
GRÁFICO 18- Benefícios recebidos	51
GRÁFICO 19- Incentivo	52
GRÁFICO 20- Possibilidade de crescimento	53
GRÁFICO 21- Relação com os colegas	54
GRÁFICO 22- Relação com a chefia	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	11
1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.1.2 Administração científica da gestão de pessoas	17
2.1.3 Competências Humanas e Organizacionais	21
2.1.4 Novos contornos da Gestão de Pessoas	22
2.2 GESTÃO COMPETITIVA DE RECURSOS HUMANOS	23
2.2.1 Gestão de Pessoas e Inteligência Empresarial	24
2.2.2 Princípios contemporâneos da Gestão de Pessoas	26
2.2.3 A Gestão participativa	26
2.3 RELAÇÃO DE COLABORAÇÃO E PARCERIA	26
2.3.1 Cliente interno	28
2.3.2 A nova dinâmica da formação de equipes	29
3 METODOLOGIA	32
3.1 TIPO DE PESQUISA	32
3.2 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS	32
3.3 UNIVERSO	33
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	33
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1.DADOS INFORMATIVOS: PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS	34
4.1.1 Sexo	34
4.1.2. Faixa Etária Dos Funcionários	35
4.1.3 Grau de Escolaridade.....	36
4.1.4 Renda Familiar	37
4.1.5 Estado Civil	38

4.1.6 Número de Filhos.....	39
4.1.7 Tipo de Residência.....	40
4.1.8 Chefe de Família	41
4.2 DADOS AVALIATIVOS.....	42
4.2.1 Valorização dos funcionários pela empresa quanto desempenho.....	42
4.2.2 Reconhecimento profissional dos funcionários na empresa.....	43
4.2.3 Recebem recompensa salarial justa pelo desempenho.....	44
4.2.4 Tempo que trabalha na empresa.....	45
4.2.5 Segurança no trabalho.....	46
4.2.6 Realização profissional	47
4.2.7 Existência de meta para ser cumprida	48
4.2.8 Interferência do clima na produtividade	49
4.2.9 Satisfeito com o salário.....	50
4.2.10 Benefícios recebidos.....	51
4.2.11 Incentivo.....	52
4.2.12 Possibilidade de crescimento	53
4.2.13 Relação com os colegas.....	54
4.2.14 Satisfação com a chefia.....	55
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	56
6.1 CONCLUSÃO.....	56
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	57
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE.....	60

1 INTRODUÇÃO

A relevância de se ter uma política de gestão de RH dentro de uma empresa é que se obtém cada vez mais resultados qualitativos quanto ao fator humano profissional. A chave para o sucesso da empresa é juntar tecnologia e humanismo, isto é, técnica e talento. Passou-se o tempo em que os diferenciais de uma empresa eram somente, o capital financeiro e tecnológico, hoje em dia sem dúvidas um dos valores mais importantes é o fator humano.

O aspecto humano consiste nas competências, capacidades, habilidades dos empregados e da direção. Não só a empresa, mas o indivíduo deve ter o compromisso de manter essas habilidades constantemente atualizadas (através de cursos, palestras, incentivos...) percebendo os pontos fracos e fortes da equipe de trabalho, a empresa cresce na medida em que seus funcionários são trabalhados de modo onde cada um esteja na execução de suas devidas atividades.

Os primeiros sistemas produtivos levaram em consideração a questão apenas tecnológica. Os elementos subjetivos e criativos dos mesmos eram, na maioria das vezes, desconsiderados. Isso porque os primeiros sistemas administrativos partiam do pressuposto de que o sistema de trabalho era suficiente e aglutinador. Perdia-se de vista que o elemento sistêmico não poderia funcionar sem as atitudes conjugadas dos funcionários. Além disso, era necessário que esses, por sua vez, desempenhassem suas idéias adequadamente, buscando ainda superar às limitações das suas atividades de trabalho, implementando uma atitude pró-ativa para com os mesmos.

Gerir o conhecimento e o fator humano passaram a ser caracterizados como uma questão fundamental para o desenvolvimento da organização. Com isso, pode-se afirmar que a gestão de pessoas pode ser o diferencial para uma empresa que pretende atuar e vencer no mercado extremamente competitivo.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa Indústria e Comércio de Confecções Santa Izabel LTDA , localiza-se no município do Natal, mantém-se como empresa de pequeno porte, fundada em 13 de janeiro de 1998, pelo Sr. Francisco Rogério Avelino e a Sra. Rosemeire Avelino. Conta com um quadro funcional em torno de 52 funcionários,

sendo. 30% funcionários antigos e os demais são funcionários que estão há mais ou menos 3 anos na empresa, distribuídos nas diferentes funções inerentes a atividade como: diretor, gerente de produção, supervisor de controle de qualidade, moldelista, chefe de costura, costureira, auxiliares de acabamento, auxiliar de cortador e auxiliar de serviços gerais.

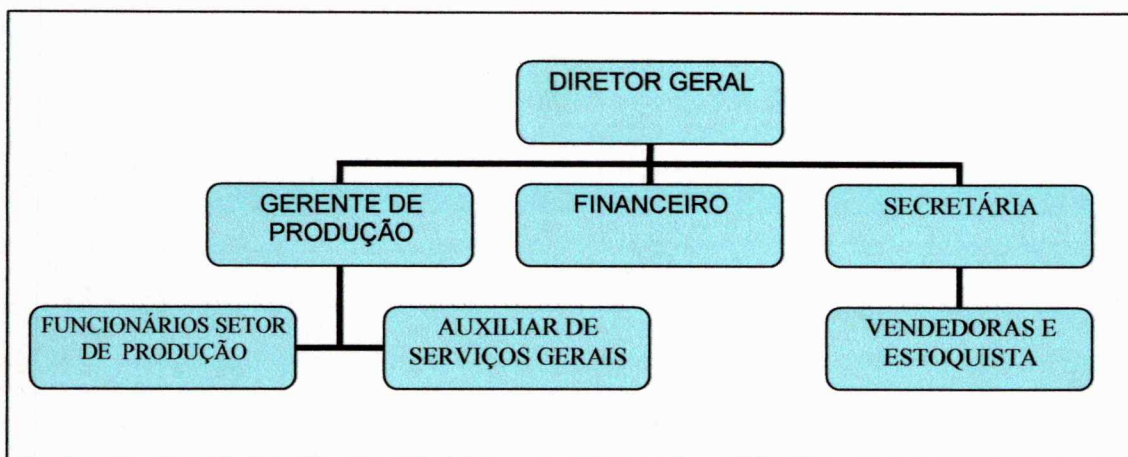


Figura 1: Organograma da Indústria e Comércio de Confeções Santa Izabel LTDA.
Fonte: Indústria e Comércio de Confeções Santa Izabel Ltda.

Os empresários já atuavam na área de confecções, tendo trabalhado no ramo por doze anos. Partindo dessa experiência, conseguiram desenvolver excelência no controle de qualidade das peças fabricadas neste ramo de negócio, sendo esse um dos fatores preponderantes para a escolha da atividade. A empresa atualmente confecciona camisaria adulto e infantil, calças em jeans, sarja, tadel e outros, no setor feminino estilo modinha trabalham com; malha, algodão, poliéster, terceirizando fardamentos, atendendo também em peças para facção.

A produção é centralizadora na quais todas as pessoas que estão chefiando setores são de hierarquia familiar, sem uma qualificação formal, e que muitas vezes não fazem um planejamento acerca do trabalho, para avaliar pontos positivos e negativos, para a partir daí organizarem metas que visem o crescimento de todos os segmentos da empresa.

Seus maiores concorrentes são as fábricas; Droff, Equipágio, Handara, as pronta entrega; Líder Rio, Mundo Fashion.

O mercado é bastante diversificado desde as lojas, pronta entregas, sacoleiras, lojas de shopping. Atuando também em outras cidades, como Fortaleza, Caruaru.

1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A gestão competitiva de Recursos Humanos agrega pessoas para construir conhecimentos, e a pensar novo, conjugando os mesmos verbos – tentar e agir - em ambiente de harmonia e de equipe. Tanto a organização quanto as pessoas devem conhecer e entender os Indicadores da Competitividade relacionados com a visão, missão e valores das organizações com os objetivos corporativos relacionados com a visão, missão e valores das organizações . Os profissionais de RH das organizações competitivas devem conhecer profundamente as pessoas ao seu redor e transformá-las em uma de suas maiores vantagens competitivas.

O fator humano atualmente é considerado como “palavra-chave” de uma empresa. Analisando a realidade da empresa observa-se que há uma necessidade de um setor de RH na mesma, pois não se tem um profissional de gestão de pessoas para atender as necessidades de seus funcionários, a empresa disponibiliza de equipamentos de tecnologia avançada, ainda assim não se obtém resultados esperados dentro da produção. Entretanto, é concenrente destacar que a parte organizacional não foi efetivamente planejada, acarretando uma sobrecarga de trabalho principalmente quanto ao gestor, que passou a assumir os setores: Administrativo, Financeiro, RH , Compras, Controle de Qualidade.

Percebe-se que não existe uma definição bem clara sobre qual é a função e responsabilidades de alguns funcionários. Isso pode ser constatado na comunicação com o cliente, que fica a espera do atendimento, tanto ao telefone como pessoalmente. Gargalos decorrentes dessas discrepâncias geram insatisfação no cliente interno e externo. Cabe a organização realizar o desenho estratégico do seu negócio e determinar quais as competências exigidas para a execução das atividades. Dessa maneira diante dos pontos levantados acima, é oportuno estudar o seguinte problema, **até que ponto a empresa valoriza o fator humano no trabalho em relação a capacitação profissional?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar até que ponto a empresa valoriza o fator humano no trabalho em relação à capacitação profissional

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos funcionários quanto a renda, sexo, grau de instrução, capacitação
- Mostrar os pontos fortes e fracos da empresa que afetam o potencial humano no desempenho das atividades da empresa.
- Sugerir alternativas que colaborem para a construção de uma política de RH da empresa.
- Avaliar o grau de satisfação dos funcionários.

1.4 JUSTIFICATIVA

Esse estudo justifica-se na medida de como se pretende conhecer a valorização do cliente interno e desempenho do fator humano.

Atualmente o mundo passa por uma avalanche de mudanças em todos os aspectos, desde o social, cultural, econômico e tecnológico. O ser humano com todas as habilidades, criatividade e desejo de constante evolução, passa a ser peça-chave para o trabalho de sobrevivência das empresas, mais que nunca, também dependem de pessoas motivadas e respeitadas profissionalmente, para que possa continuar a produzir e oferecer serviços de alta qualificação que atendam prontamente a um mercado cada vez mais exigente.

A pesquisa é de importância para a empresa pois com os resultados alcançados será possível uma melhoria quanto à valorização do fator humano, através desta oportunidade a empresa terá uma valorização melhor sobre os recursos humanos.

Para a instituição acadêmica, essa pesquisa servirá de embasamento teórico para outros trabalhos acadêmicos e para pesquisas sobre o assunto.

É de fundamental importância para a autora, pois o estudo em si busca identificar aspectos importantes sobre a valorização do fator humano dentro das empresas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas é sem dúvida, um assunto em grande evidência, basta observar nas livrarias na área de administração, ou revista especializada e percebem-se inúmeras referências com esses assuntos. Há pouco tempo o departamento de recursos humanos de uma empresa atuava de maneira, onde o empregado era submisso às ordens do seu chefe, hoje esse quadro mudou, o empregado passou a ser visto como colaborador, e os chefes de gestores.

De acordo com Chiavenato, (2002,p. 73-74).

Pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos. Há muito pouco tempo, as pessoas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos – quase da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da administração.

Entende que cada vez mais as pessoas são responsáveis pelo crescimento das empresas, onde o talento humano é visto como fator competitivo no mercado inovador. Se analisarmos o papel do colaborador está bastante participativo dentro das empresas.

As organizações devem ter a visão de que o capital humano sempre vai ser o seu diferencial, melhor dizendo, sinônimo de vantagem competitiva. Trata-se então das organizações e gestores enxergarem que na vantagem competitiva não esta ligada apenas as ganhos financeiros, mais sim nas pessoas que compõem a organização

2.1.2 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA DA GESTÃO DE PESSOAS

A década de 1990 inicia-se com profundas alterações no campo político e econômico e inaugura um novo momento, marcado por grande diversidade cultural, novas reformas produtivas e reestruturação administrativa nas organizações, principalmente no que toca à produção de mercadoria e serviços. Estes procedimentos culminaram em novos modelos de cultura e políticas de gestão de pessoas voltada à obtenção de resultados, principalmente na questão da produtividade.

Assim, de acordo com Robbins (2002, p.212).

A velocidade da inovação tecnológica passa a atropelar a economia, a sociedade e a cultura, criando novas necessidades, ainda que desnecessárias e imprevistas, e novos padrões de comportamento e de negócios. Nessa nova era, como jamais ocorrera em toda a história da humanidade, nunca a informação fez tanta diferença nos negócios das organizações. É que, com a moderna tecnologia, a informação dá uma volta completa ao mundo em apenas um milésimo de segundo.

Com estes novos fatores de sucesso, as organizações necessitam adequar-se as novas condições sociais as quais estão inseridas e construir uma nova relação com o ambiente externo, buscando, sobretudo, empreender, através do fortalecimento de seu capital para ter uma atitude pró-ativa perante as intempéries que poderão se constituir durante o processo de caracterização da gestão de pessoas numa organização. Portanto, a gestão de pessoas deve consolidar práticas de preparação de seu capital humano para a era do conhecimento, pois as rápidas mudanças conforme já foram citada vêm contribuindo para um cenário instável no qual a imprevisibilidade se torna um fator crítico.

Essas mudanças possibilitaram um grande reflexo na atuação dos gestores, que se obrigaram a ficar frente a frente com o desafio advindo desta nova realidade: e abandonar posturas focadas nos processos burocráticos de controle e mover-se para modelos descentralizadores que impulsione o crescimento do capital humano de modo a assegurar uma maior produtividade e lucratividade da empresa. A imprevisibilidade decorrente da velocidade das mudanças ocasionadas pelo surgimento da tecnologia da informação, contribuiu para o desenvolvimento de filosofias e novos modelos de administração.

Na concepção de Gil (2001, p.23),

Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Consequentemente tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização. Propõem, então, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais passariam a ser reconhecidas como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. Entendidas desse modo, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

As pessoas que antes eram consideradas sujeitos passivos da organização, passam nesse novo contexto a ser vistas e entendidas como parceiros e agentes de transformação, capazes de contribuir com suas habilidades e seus conhecimentos para participar de decisões e não se limitar apenas a trabalhos operacionais (LAWLER III, 2006, p.72).

Nesse contexto, a gestão de pessoas assume uma nova roupagem, ao investir no capital intelectual através da colaboração e da promoção de condições necessárias para que as pessoas possam desempenhar com eficiência as suas atividades.

Desta forma o capital intelectual presente nos colaboradores , ganha tamanha dimensão nas organizações, que cada vez mais, as organizações tendem a valorizar e investir em seus recursos humanos.

A figura a seguir elaborada por Gil (2001, p.25) apresenta esquematicamente algumas das atividades de gestão de pessoas no decorrer das últimas décadas.

SISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS	ATIVIDADES
SUPRIMENTO OU AGREGAÇÃO	▪ Identificação das necessidades de pessoal; ▪ Pesquisa de mercado de recursos humanos; ▪ Recrutamento; ▪ Seleção.
APLICAÇÃO	▪ Análise e descrição de cargos; ▪ Planejamento e alocação interna de recursos humanos.
COMPENSAÇÃO OU MANUTENÇÃO	▪ Salários; ▪ Benefícios; ▪ Carreiras; ▪ Higiene e segurança no trabalho; ▪ Relações com sindicatos.
DESENVOLVIMENTO OU CAPACITAÇÃO	▪ Treinamento e desenvolvimento de pessoal; ▪ Desenvolvimento e mudança organizacional.
CONTROLE OU MONITORAÇÃO	▪ Avaliação de desempenho; ▪ Banco de dados; ▪ Sistemas de informações gerenciais; ▪ Auditoria de recursos humanos.

Figura 2 – Atividades desenvolvidas pela gestão de pessoas

Fonte: Gil (2001, p.25)

O esquema apresentado torna-se útil na medida em que orienta o leitor a entender os processos anteriores do sistema de classificação que norteava os papéis desenvolvidos pelos profissionais da gestão de pessoas. Porém, se faz necessário uma reflexão em relação às funções estreitamente definidas. Hoje elas cedem lugar a um novo comportamento nas organizações atuais. A ação de planejar juntamente com os demais colaboradores, como fazer e o que fazer para atender as

necessidades da organização sem perder de vista os objetivos pessoais de cada indivíduo é função para um grande gestor.

Conforme Marras (2005, p.131), em seu livro “gestão de pessoas em empresas inovadoras”, os valores disseminados pela gestão de pessoas são:

- Confiar mais no trabalhador;
- Tratá-lo com mais sutileza;
- Valorizá-lo perante a sociedade;
- Remunerá-lo adequadamente, isto é: atendendo as suas necessidades físicas e psicossociais;
- Deixá-lo participar mais ativamente do processo decisório;
- Dar-lhe condições de desenvolvimento profissional e social;
- Reconhecer suas necessidades endógenas e procurar satisfazê-las adequadamente.

Desse modo, os profissionais ligados às atividades de gestão de pessoas passam, a atuar de forma consultiva e não somente administrativa, através da elaboração de políticas e de diretrizes destinadas à orientação dos colaboradores, visando atingir a integração eficaz das pessoas e a melhoria contínua do desempenho global da organização (ROBBINS, 2002, p.213).

É importante reafirmar que as intensas mudanças na ordem mundial, com a inserção das altas tecnologias (informação e de comunicação) e a globalização, alteraram o modo de conceber os indivíduos na organização.

Numa era repleta de incertezas, faz-se necessário à atuação de pessoas com todas as suas capacidades, conhecimentos e habilidades, não mais de indivíduos passivos, limitados somente a reproduzir as funções que lhes eram impostas. Assim a função de policiamento e de controle que preponderava na administração tradicional cede lugar a uma relação de parceria e de compromisso. Esse é o aspecto central da Moderna Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2000, p.246).

Essa nova relação deve ser pautada numa gestão de caráter participativo, pela qual o indivíduo tenha a liberdade de sugerir mudanças, e participar ativamente dos processos. A estrutura organizacional antes verticalizada e rigidamente fechada, torna-se plana e horizontalizada, formada por equipes autônomas e multidisciplinares, com poucos níveis hierárquicos, favorecendo a comunicação e a participação (CHIAVENATO, 2000, p. 284).

Chiavenato (2005, p.196) ressalta ainda a importância da gestão democrática através da distinção entre “gerenciar pessoas” e “gerenciar com as pessoas”. “Gerenciar pessoas” é uma gestão de caráter controlador e centralizador, a qual as pessoas são comandadas a fim de atingir um determinado objetivo. Enquanto “gerenciar com as pessoas” se caracteriza por uma relação ativa nos processos organizacionais.

2.1.3 Competências Humanas e Organizacionais

No final da idade média, o termo competência pertencia essencialmente a linguagem jurídica. Dizia respeito a faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão o termo veio designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho.

Com a revolução industrial e o advento do taylorismo, o termo competência foi incorporado a linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel. A partir da década de 70 o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas. Muitos autores procuraram criar definições próprias para o termo, chamando a atenção para variados aspectos da competência.

Competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que o indivíduo adota, mas também suas conseqüências, no tocante as realizações.

Conforme Carbone et al. (2006, p.43):

A competência é então aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Dessa forma entende-se por competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organização.

Nesse aspecto, então, as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem perante as situações profissionais, com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. Agregando valor econômico e social a indivíduos e a organizações na medida em contribuem para conseguir objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade da competência humana.

2.1.4 Novos contornos da Gestão de Pessoas na era do conhecimento.

Os novos contornos da gestão de pessoas serão trabalhados, reforçando a centralidade da questão do conhecimento, já que se vive mais do que uma mudança de paradigma empresarial, uma alteração continua do modo de organização social. Nota-se desta forma, a relevância de enveredar por tal caminho.

A sociedade contemporânea está mudando e valorizando o conhecimento. A informação adiciona diferencial competitivo às organizações. Desta maneira, criar fluxos de informação se torna essencial para a empresa que almeja se firmar no mercado.

É perceptível que a simples informação não trás nenhum tipo de valor agregado se não for processada e direcionada para atingir os objetivos organizacionais. Neste sentido, é preciso que as empresas cultivem e incentivem o crescimento e desenvolvimento do capital humano, pois serão eles que irão analisar a informação, direcionando-a para otimizar os processos produtivos, promover o monitoramento do ambiente interno e externo e criar estratégias de consolidação e crescimento dentro do mercado.

Constata-se a partir desse pequeno cenário apresentado acima, que será imprescindível para a organização criar estratégias para atrair e cultivar os profissionais do conhecimento. Convém observar que esses profissionais não serão, simplesmente, cooptados através do pagamento de bons salários, já que eles sabem da importância que têm na sociedade contemporânea e que poderão receber bons salários em qualquer parte do mundo trabalhando em qualquer organização.

Os gestores do conhecimento terão que ter capacidade de adaptações rápidas e de promover mudanças que se contraponha à administração tradicional. Eles terão que destruir barreiras erguidas pelas lideranças passadas e construir

novas pontes para implantar um novo estilo de gestão que assegure a liberação da capacidade criativa e uma maior eficiência produtiva.

De acordo com Alencar (1996, p.90) ao tratar da gestão e criatividade lembra que:

Querer obter dos funcionários comportamento criativo em ambiente politicamente fechado, sem o oxigênio libertário da polêmica e das críticas, sem o cultivo das diferenças ou o reconhecimento de sua legitimidade, é sonhar acordado.

É fundamental que o gestor dessa nova era desenvolva mecanismos de sedução para atrair os seus colaboradores a enfrentar os desafios que as descobertas constantes que essa nova “era” proporcionam.

De acordo com Lawer III (2006), Gestor de Pessoas pode dar grandes contribuições para eficiência organizacionais indo além de contratar, treinar, desenvolver e posicionar corretamente.

2.2 GESTÃO COMPETITIVA DE RECURSOS HUMANOS

Em vez de se promover, nas organizações competitivas, a concorrência entre as pessoas, as energias competitivas devem ser canalizadas sinergicamente para o objetivo comum de obter recursos escassos em toda a cadeia produtiva. Em vez de assumir a tradicional hierarquia das necessidades, nas organizações competitiva as recompensas pelos esforços podem ser das mais diversas formas: moeda ; participação; auto-estima ou reconhecimento; espaço , segurança; poder; sentimento de pertencer; reprodução; qualidade, melhorias e conquistas.

Nas organizações competitivas, em vez de indicadores tradicionais de desempenho, que controlam as pessoas (absenteísmo, rotatividade, etc..) é necessário adotar indicadores de desenvolvimento das pessoas, que por sua vez estão relacionadas aos vetores da gestão competitiva de recursos humanos: Atitude; Valor; Comprometimento e inovação, observados a seguir como sendo:

- Atitude: dominar processos e informações que agreguem valor; atitudes proativas como respostas que asseguram o lugar do profissional na organização e da organização do mercado.
- Valor: produção de valor na infra-estrutura, na produção.

- Comprometimento: entre pessoas, internas e externamente; fazer com que elas desejem e sejam bem sucedidas com clientes e fornecedores, inovando e criando valor para todos; gestores competitivos, empenhados em responder as perguntas que o mercado está fazendo.
- Inovação: adaptar soluções ao cenário de incertezas; diferenciação e criação e criação de valor na experiência do consumidor.

De acordo com Magalhães, (2006, p.66)

A gestão Competitiva de Recursos Humanos agrega pessoas para construir conhecimento, e a pensar novo, conjugando os mesmos verbos – tentar e agir – em ambiente de harmonia e equipe. Os profissionais de RH das organizações competitivas devem conhecer profundamente as pessoas ao seu redor e transformá-las em uma das suas maiores vantagens competitivas. pensar e tomar decisões e influenciar não somente as decisões de desenho organizacional como também as decisões estratégicas.

Os profissionais de RH necessitam conhecer profundamente as pessoas da organização onde trabalham para poder transformá-las em uma gestão competitiva, dando-lhes oportunidades de crescimento em um mercado bastante exigente, onde conhecimento interagem na capacidade de agir.

2.2.1 Gestão de Pessoas e Inteligência Empresarial

A Gestão do Conhecimento pode ser caracterizada pelo conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma dada organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. Este conjunto de atividades é um apoio decisivo para elas. Para isto, é necessário estabelecer políticas e procedimentos que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, representando assim um fator de mudança no comportamento organizacional (MILLER, 2002 p.76).

A Gestão do Conhecimento pode ser pensada como uma ferramenta que proporciona a ligação direta entre as informações adquiridas numa organização. A Inteligência Empresarial pode ser entendida como um processo sistemático e contínuo que envolve todos os esforços desenvolvidos no sentido de atender as necessidades organizacionais em todos os níveis.

Na Inteligência Empresarial, é observado que a mesma desempenha a função de obter as informações necessárias à tomada de decisão e à elaboração de estratégias que permita o monitoramento contínuo dos sinais do ambiente que possibilite o gestor agir de forma pró-ativa, ao antever o que ocorre em torno do empreendimento, tentando reduzir o isolamento vivenciado por quem toma decisões em meio a ambientes empresariais de incertezas e competitividade.

A seguir quadro representativo das diferenças existentes entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

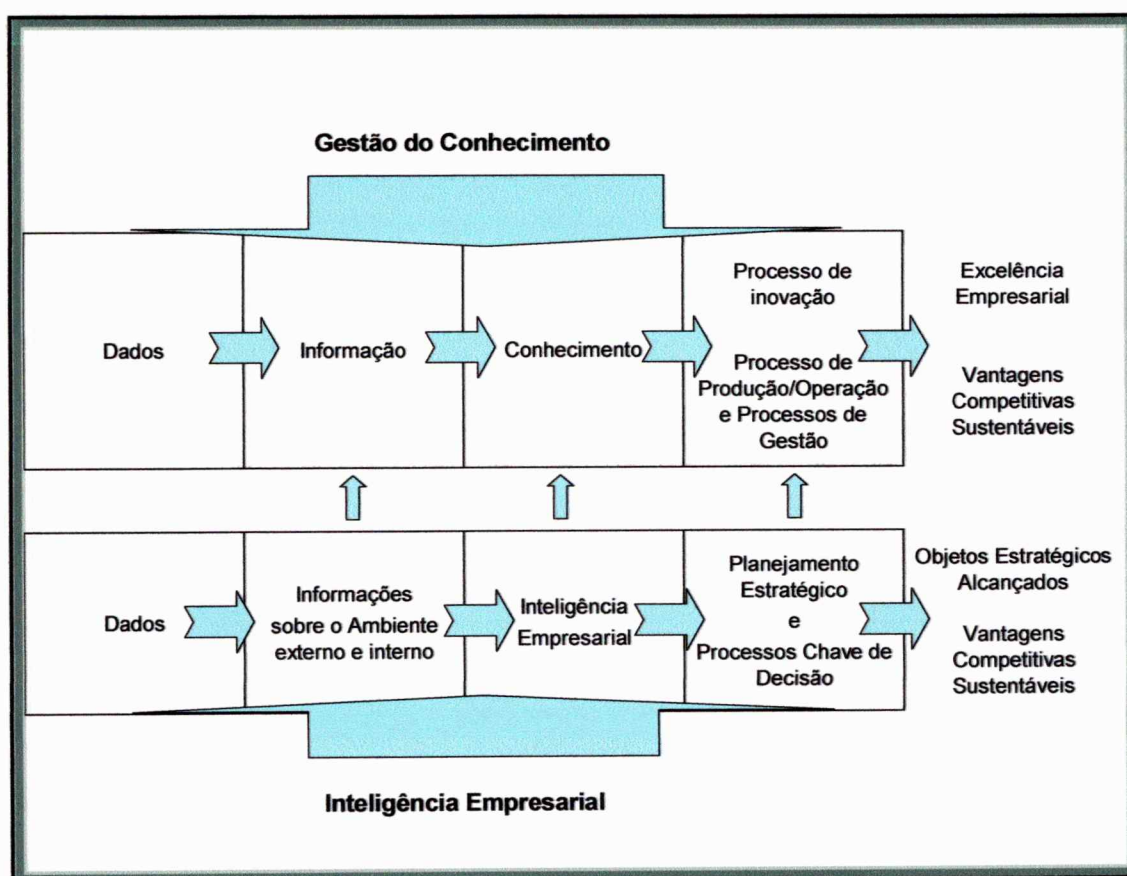


Figura 3 — Diferenças entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial (BI)

Fonte: Miller, 2002, p.77

A partir do esquema de correspondência entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial representado na Figura 3, compreende-se a relação entre os dois conceitos e suas contribuições para o novo formato da gestão de pessoas.

A apresentação desses conceitos aparentemente desnecessários torna-se importante na medida em que analisa o desenvolvimento das organizações como

um processo que visa atender as necessidades da organização em níveis táticos e estratégicos, e dessa forma contribui para uma nova dinâmica da gestão de pessoas.

2.2.2 Princípios contemporâneos da Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas tal como está colocada atualmente, é resultado de um processo recente, mas já apresenta princípios bem consolidados de análise e de intervenção das pessoas nas organizações.

De acordo Lawer III (2006, p.86),

O RH desempenha um papel de alto impacto na companhia, pois é visto como “motor” da cultura de alto desempenho e influencia visivelmente as habilidades gerais dos profissionais que atuam na organização. Nesse ambiente, o principal foco da área é a aquisição e o desenvolvimento de talentos e de lideranças.

É importante, nesse sentido, constatar quais são as perspectivas que se buscam efetivar com o alto desempenho dos membros organizacionais, ou seja, externar quais os princípios que norteiam a gestão de pessoas no mundo contemporâneo. Descrevê-los e analisá-los, torna-se condição fundamental no universo da gestão de pessoas.

2.2.3 A Gestão Participativa

A gestão participativa se insere no novo contexto da gestão de pessoas, na medida em que se apresenta como um dos princípios norteadores dos gestores que estão atuando nas organizações contemporâneas. Dessa maneira, a gestão de pessoas está pautada num tipo de organização de caráter participativo.

Para que se possa melhorar o desempenho global de uma empresa é necessário que os indivíduos participem ativa e democraticamente das ações desenvolvidas pela organização. Isso é fundamental na medida em que conta com o envolvimento de todos os gestores no sentido de proporcionar um clima de segurança e de estabilidade.

É importante analisar que na administração participativa houve uma substituição de modelos tradicionais referentes ao modo de gerir as pessoas. Esta

evolução veio no sentido de superar os desafios de modelos burocráticos de gestão e nortear um procedimento de superação dos desafios contínuos na arte de gerir pessoas.

É fundamental na gestão de pessoas, o envolvimento e participação de todos os colaboradores da organização, independentemente das funções que ocupam ou atividades que exerçam. Para que os gestores possam melhorar continuamente o desempenho da empresa e melhor aproveitar o capital humano, haja vista que este é um dos fatores de vantagem competitiva. É importante ressaltar a necessidade de que toda equipe deve estar alinhada com os valores e objetivos da empresa.

Conforme aponta Chiavenato (2000, p.681),

O envolvimento dos funcionários na busca de soluções de qualidade constitui um aspecto fundamental nos processos de melhoria da gestão participativa. A ênfase na melhoria contínua reflete a tentativa de manter uma vantagem de qualidade ao longo do tempo, sempre buscando novos meios de melhorar incrementalmente o desempenho atual. A filosofia básica da melhoria contínua é que cada pessoa nunca deve estar satisfeita com o que faz, mas estar sempre na busca constante do aperfeiçoamento.

Na moderna gestão de pessoas os indivíduos são considerados fundamentais para a melhoria da ascensão crescimento organizacional.

Os sujeitos que na administração clássica e neoclássica eram vistas como recursos produtivos, limitadas a reproduzir tarefas que lhes eram impostas, passam a ser consideradas a principal vantagem competitiva das organizações, por serem dotadas de conhecimento e de habilidades (ROBBINS, 2002).

Os colaboradores assumem o papel de agentes de transformação (empreendedores) adotando, em suas rotinas, atividades voltadas à melhoria do desempenho organizacional. Para isso, devem estar conectados às mudanças de ordem interna e externa, participando dos processos estratégicos decisivos da organização.

Há uma série de fatores que contribuem para que os colaboradores se alinhem com os objetivos da organização. Estes não dizem respeito a uma visão pessoal. O gestor precisa proporcionar a oportunidade da construção coletiva no que se refere ao planejamento estratégico, a investimentos na formação continuada dos

envolvidos no processo. Somente partindo desse pressuposto, poderá orientá-los a focar o olhar nos resultados (ROCHA-PINTO et al, 2004).

2.3 RELAÇÃO DE COLABORAÇÃO E PARCERIA

No atual contexto da gestão de pessoas, a equipe é concebida não mais como funcionários, mas como colaboradores, já que a ênfase é atribuída ao processo e não mais para a execução de tarefas isoladas. O trabalho de cada um é visto como essencial para o sucesso organizacional. Por isso que a colaboração dos mesmos é tão importante.

A relação de caráter conflituoso entre empresa e funcionários cede lugar a uma relação de parceria, a qual, os objetivos pessoais, assim como os organizacionais, devem ser buscados e atingidos coletivamente.

A utilização do sistema de recompensas como forma de incentivo, através da avaliação contínua dos desempenhos individuais, é um reflexo das contínuas mudanças que vem ocorrendo na concepção da atual gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2005).

2.3.1 Cliente Interno

O cliente interno (colaborador) passa a ser o foco da gestão de pessoas. As ações dos gestores estão voltadas para a satisfação e a superação das suas necessidades. Deve-se ressaltar que o conceito de cliente na gestão de pessoas é de caráter mais amplo, abrangendo todos os colaboradores, fornecedores e demais agentes envolvidos no processo de construção e consolidação de uma organização bem sucedida. Dessa forma, as necessidades e os anseios de todos envolvidos devem ser considerados (ROBBINS, 2002).

Portanto, a gestão de pessoas na atualidade incorpora os fundamentos do conceito de cliente interno ao conceber os funcionários como seres humanos repletos de desejos e potencialidades a serem trabalhadas, desenvolvidas e atendidas.

2.3.2 A Nova dinâmica da formação de equipes

Os modelos convencionais de composição de equipes privilegiavam as estruturas organizacionais rígidas e altamente hierarquizadas. Ocorre que esses modelos passaram a apresentar inúmeras limitações, tais como: ausência de participação e estabelecimento de grande distância entre aqueles que se encontravam na alta direção dos que ocupavam as tarefas referentes a base produtiva. A idéia central do atual modelo de gestão de pessoas é de justamente formar equipes mais horizontalizadas, diminuindo as barreiras comunicativas e estabelecendo fluxos de informações voltados para o atendimento contínuo do processo de execução das atividades desenvolvidas.

Chiavenato (1999, p.677) aponta a estrutura dominante como "A organização horizontal focaliza o processo completo que satisfaça o cliente. Esse tipo de estrutura tende a reduzir fortemente o número de níveis hierárquicos da organização".

A busca da flexibilidade visa reduzir e descentralizar o poder, gerando a possibilidade de uma gestão participativa.

Essa nova maneira de gerir pessoas permite que os objetivos organizacionais sejam estabelecidos de maneira mais clara e aberta, e todos participam ativamente do processo de criação e execução dos mesmos.

Os objetivos organizacionais por mais definidos que sejam, ainda são passíveis de ambigüidades e confusões em alguns setores da empresa, uma vez que o processo de comunicação não é uma tarefa simples nem fácil.

Uma gestão que valorize a flexibilidade deve atentar para as formas de comunicação que proporcionem a diminuição dos inconvenientes, além do que, a definição de papéis e valores organizacionais, quando bem delineados, tendem a reduzir sensivelmente tais fatores de desencontros. Nesta linha de defesa, discorre Chiavenato :

Outra questão deve ser mencionada, a de entender que muitos relacionamentos inter-pessoais se baseiam nos papéis status oferecidos e determinados pela estrutura. Os mesmos quando não bem delimitados, podem acarretar em inconvenientes para a para a empresa. Com o intuito de evitar tais inconvenientes, a organização deverá formar relacionamentos e compromissos individuais

estabelecidos através de valores bem delimitados. (CHIAVENATO, 2000, p.149).

A gestão por processo possibilita a formação de equipes multidisciplinares flexíveis e atuantes. Na medida em que passam a se preocupar em apontar soluções conjuntas para a organização, os resultados são notórios.

Os princípios apresentados visam respeitar o capital humano da organização, fazendo com que eles sejam incentivados. O caminho traçado contribui para que a organização se torne mais flexível, possibilitando responder de forma mais ágil as ameaças advindas do ambiente interno e externo da organização.

Conforme aponta a Lawer III (2006,p.74),cabe ao departamento de gestão de pessoas aliar o capital humano à eficiência organizacional.

Ainda de acordo com Lawer III (2006, p.74), a gestão de pessoas deve:

Facilitar o desenvolvimento e a implementação da estratégia de negócios da empresa e ter ampla gama de papeis, incluindo coleta de dados, monitoramento e avaliação da eficiência das estratégias e decisões, avaliar e gerenciar os talentos e determinar as atividades dos talentos-chave.

Isso é extremamente importante para as organizações que desejam preparar gestores para assumir tarefas, tais como: liderança, programas que enfatizam as habilidades financeiras e outras desafiadoras e pertinentes no mundo dos negócios. A integração da gestão de pessoas com os demais departamentos, visando consolidar uma estratégia unificada e reflexiva para a empresa, torna-se cada vez mais fundamental.

O formato da gestão participativa entra em consonância com a evolução social dos indivíduos. A gestão democrática acarreta uma maior liberdade de opinião, facilitando nas relações sociais desenvolvidas na empresa.

Todas essas perspectivas acenam para um tratamento mais equilibrado da interação entre os indivíduos e dos conflitos que podem surgir dos relacionamentos inter-pessoais dos membros da organização, visando harmonizar os objetivos individuais com as metas organizacionais e manter os clientes internos altamente motivados para o trabalho.

Assim sendo, a gestão de pessoas desempenha um importante papel no processo de mudança global, ao romper com velhas abordagens que não valorizam

as pessoas como principal ativo e ao se negarem a aceitar o fato de que as pessoas há algum tempo deixaram de ser apenas agentes fornecedores de mão-de-obra. Hoje elas fornecem habilidades e competências estratégicas para crescer e desenvolver juntamente com a organização.

Ressaltamos ainda sobre a Gestão Competitiva de Recursos Humano, que trata do conhecimento, das habilidades, da capacitação, do treinamento da educação, da gestão e do esforço das pessoas para aumentar a competitividade das organizações.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho foi desenvolvido de maneira a privilegiar a compreensão do objeto em estudo, através da metodologia de estudo de caso e com o enfoque descritivo e exploratório.

No que concerne à abordagem na forma de estudo de caso, Roesch (1998, p.62) afirma que “é indicado quando se deseja retratar o dinamismo de uma situação numa forma muito próxima de como ela acontece na realidade e quando se está interessado no que e como está ocorrendo o fenômeno”.

Já a pesquisa descritiva, segundo Lakatos; Marconi (1999, p.49), tem por finalidade “procurar descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”.

De acordo Vergara (1998, p 45), a “investigação exploratória é realizada em área na qual pouco conhecimento acumulado e sistematizado, por sua natureza de sondagem não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados desenvolvida diz respeito a consolidação da aplicação de questionário estruturado, contendo questões fechadas com o intuito de atingir aos resultados almejados pela pesquisa, de forma a viabilizar ações futuras com base nos resultados apresentados após a coleta e interpretação dos dados.

Assim sendo, discorreremos alguns conceitos que fundamentam a escolha do instrumento a ser aplicado.

Segundo Gil (1996, p 122), coleta de dados no estudo de caso é feita mediante concurso dos diversos procedimentos. Os mais usuais são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida.

Já para Vergara (2003, p. 54-55),

O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas.

3.3 UNIVERSO

Cobra (1994) define população ou universo como sendo “público - alvo do qual se deseja obter informações”.

A pesquisa foi caracterizada como censitária, pois abrange um universo total de 44 entrevistados que responderam aos questionários, (apêndice A), dos 52 funcionários, teve-se um total de oito funcionários ausentes, por motivos de férias e/ou atestado médico. A abordagem censitária, aqui citada, recai sobre o conceito de Censo “é um estudo estatístico que resulta da observação de **todos os indivíduos da população** relativamente a diferentes atributos pré-definidos”. DICIONÁRIO..., 2007 grifo nosso).

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a análise dos dados obteve-se com precisão que a mesma trouxe resultados a serem trabalhados na empresa. Foi utilizados a abordagem quantitativa e qualitativa, para a análise dos dados, com o uso do excel para se chegar aos gráficos.

A abordagem foi quantitativa, já que quantifica opiniões, dados, nas formas de coletas de informações.

De acordo com Roesch (1999, p. 130), uma pesquisa quantitativa ocorre quando o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto. Na abordagem quantitativa Roesch define como estudo que leva a uma estratégia de pesquisa utilizando modo descritivo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DADOS INFORMATIVOS: PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

4.1.1 SEXO

No gráfico abaixo está demonstrando o percentual dos funcionários da indústria e comércio e Confecções Santa Izabel LTDA. sendo (92%) do sexo feminino e (8%) do sexo masculino.

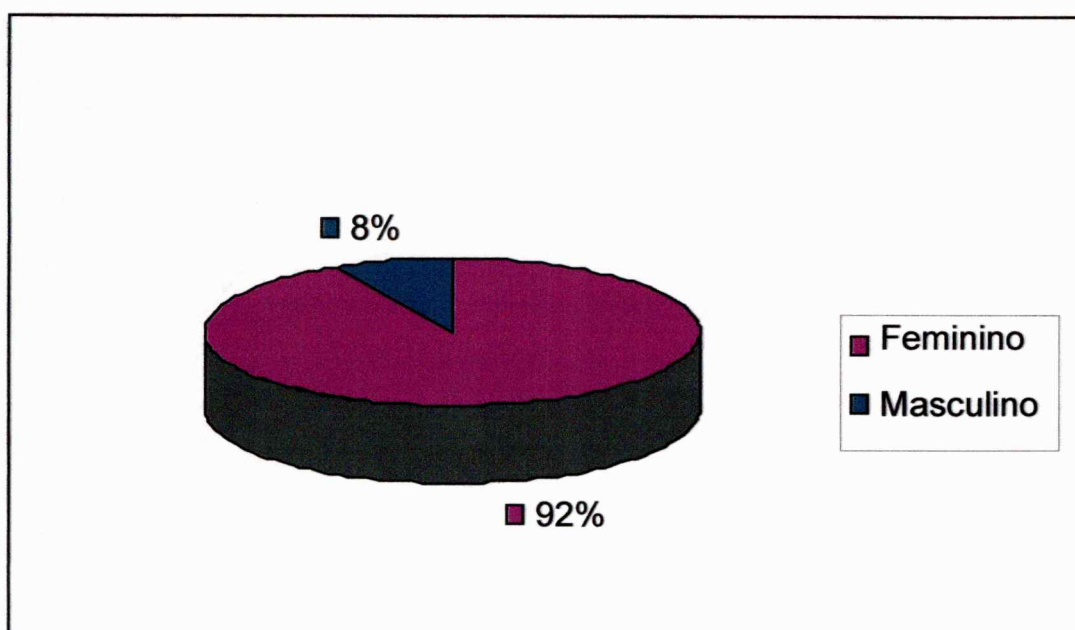


Gráfico 1 – perfil dos funcionários- sexo
Fonte: Pesquisa de campo - set./ 2007

Com relação ao gráfico acima, representado, observa-se que as mulheres são a maioria dos funcionários, já os homens possuem um percentual inferior, correspondente a 8%. Essa demanda tem um maior de mulheres devido as funções de costureira, e acabamento (limpeza de peças saídas da produção), pois a profissão é tradicionalmente exercida em sua maior parte pelo sexo feminino nas empresas. Ainda há um percentual muito pequeno exercido pelo sexo masculino nessas funções.

4.1.2. FAIXA ETÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS

O gráfico 2 abaixo representado, mostra o percentual por faixa etária dos funcionários da empresa, (44%) tem de 20 a 40 anos, (34%) de 41 a 50 anos, (17%) de 51 a 60 anos e (5%) de 61 a 70 anos.

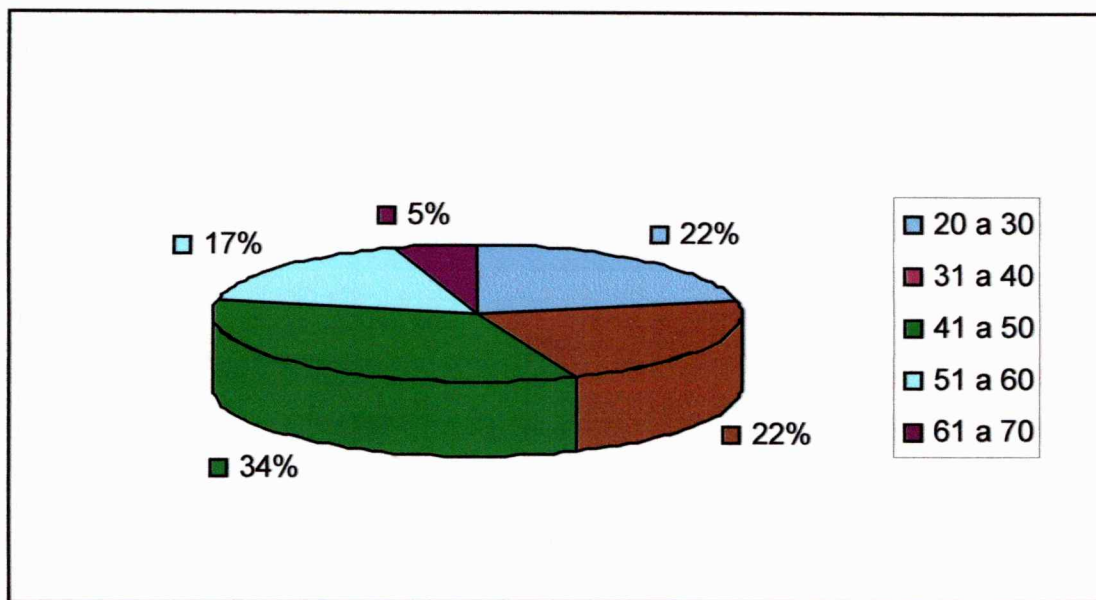


Gráfico 2 – perfil dos funcionários- idade
Fonte: Ind. Com.Confeccões Santa Izabel Ltda

Com relação ao gráfico acima, conclui-se que a maior porcentagem com 34% são de pessoas com idades de até 50 anos , 17% mais avançadas de 51 a 60 anos, percebe-se que neste segmento há oportunidade para os que hoje encontram-se aposentados e buscam permanecer no mercado de trabalho.

4.1.3 GRAU DE ESCOLARIDADE

O gráfico 3 mostra o grau de escolaridade dos funcionários, com (42%) analfabeto, (20%) ensino fundamental II, (36%) os que possuem ensino fundamental I e apenas (2%) possuem o ensino médio.

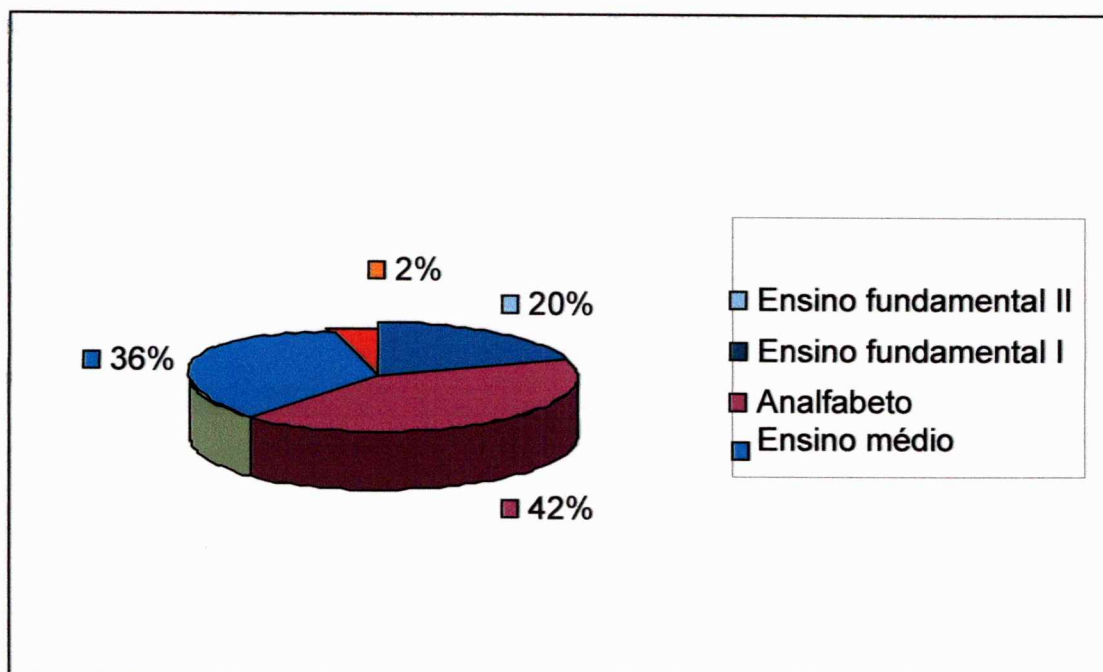


Gráfico 3 – Perfil dos funcionários – Grau de Escolaridade.
Fonte: Ind. Com.Confeções Santa Izabel Ltda

Conforme o gráfico acima se percebe que há um índice muito elevado (42%) de analfabetismo, com isso são pessoas que possuem renda financeira baixa.

4.1.4 RENDA FAMILIAR

O gráfico (4) abaixo indica que a renda familiar dos funcionários, (5%) tem uma renda acima de R\$ 1.500,00 reais, (17%) até R\$1.500,00 reais, (37%) até R\$ 1.000,00 reais, e (41%) de R\$380,00 a R\$700,00 reais.

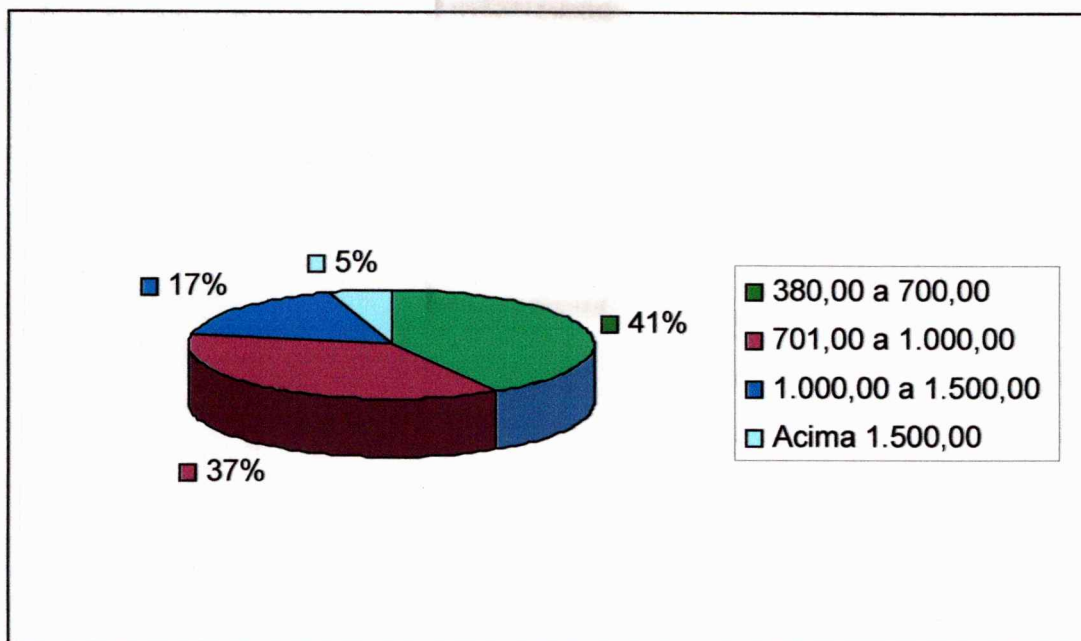


Gráfico 4 – Perfil dos funcionários – Renda familiar
Fonte: Ind. Com.Confeções Santa Izabel Ltda

Analisando o gráfico acima, percebe-se que há um número elevado de funcionários que sobrevivem de apenas um salário mínimo (41%) como renda familiar, um outro percentual médio das famílias, são as que possuem mais de dois salários, (37%) o que demonstra o baixo poder aquisitivo de quase 80% dos respondentes.

4.1.5. ESTADO CIVIL

No gráfico 5 abaixo, os dados coletados informam que (54%) são casados, (24%) divorciados, (17%) solteiros e (5%) são viúvos.

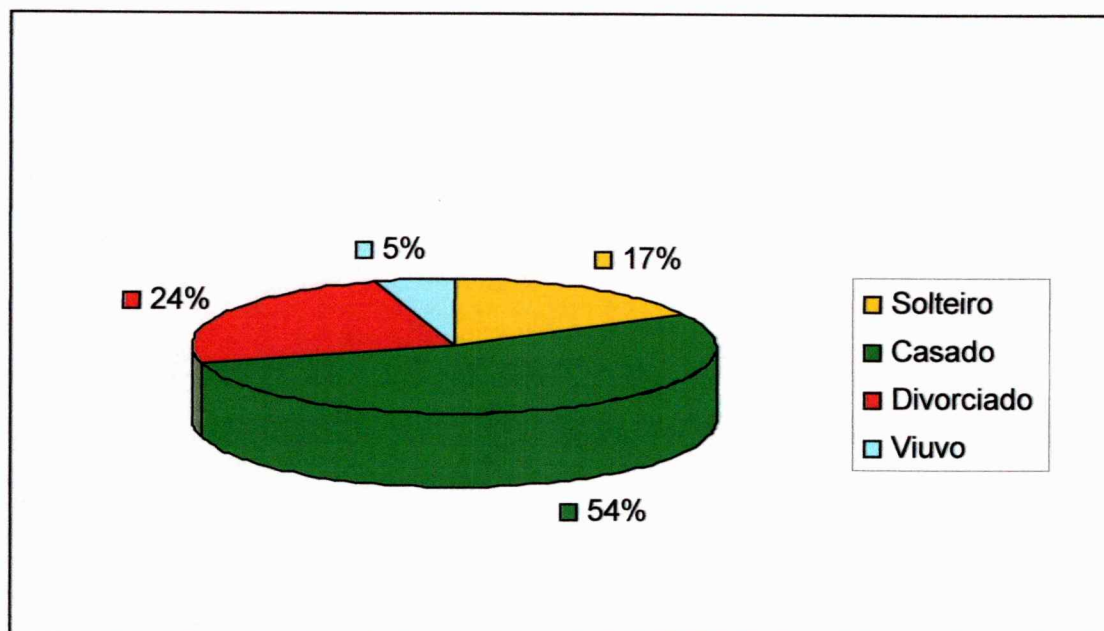


Gráfico 5 – Perfil dos funcionários – Estado civil
Fonte: Ind. Com.Confeções Santa Izabel Ltda

Conforme o gráfico observa-se que a maioria dos funcionários são casados, em um total de 54%. Em seguida um outro dado que se tem destaque, são os divorciados com 24%, Indicando que mesmos não estando casados, são na maioria chefes de família.

4.1.6 NÚMERO DE FILHOS

Conforme o gráfico 6, os que tem entre um e dois filhos tem um total de (55%), de três a quatro filhos (29%), de cinco a seis filhos (2%), de sete a oito filhos (2%), e não possuem filhos (12%)

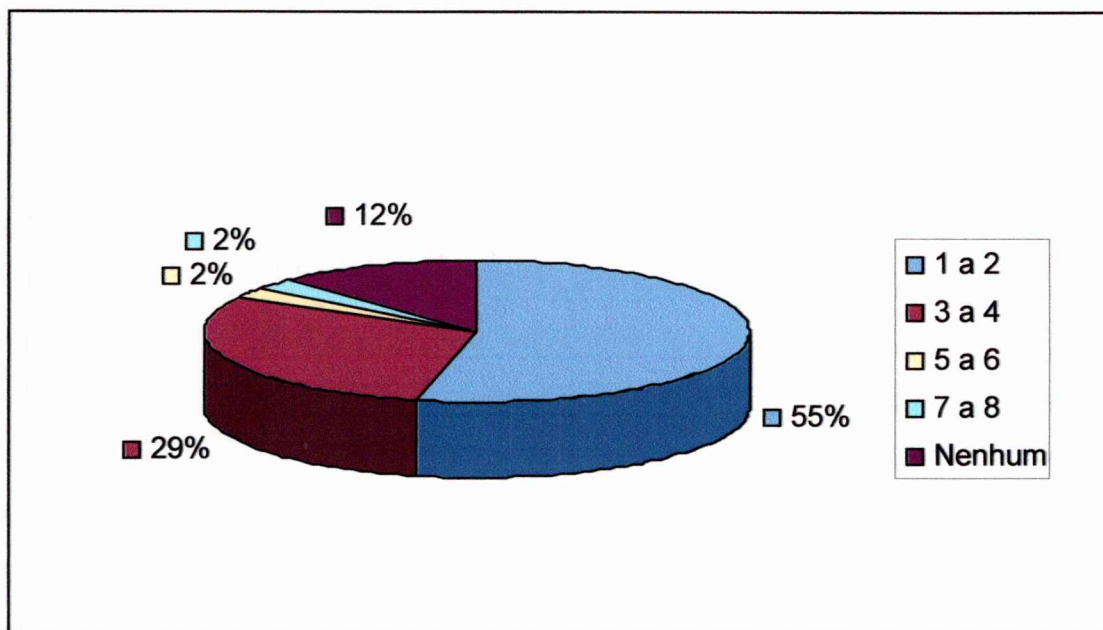


Gráfico 6 – Perfil dos funcionários – Números de filhos
Fonte: Ind. Com.Confeções Santa Izabel Ltda

Conforme gráficos anteriores, observa-se que quanto mais baixo o nível de escolaridade, maior é o número de filhos entre as famílias de baixa renda .

4.1.7 TIPO DE RESIDÊNCIA

De acordo com o gráfico (7) abaixo, (61%) dos funcionários possuem casa própria, (35%) moram em casa alugada, e (4%) em casas cedidas por familiares.

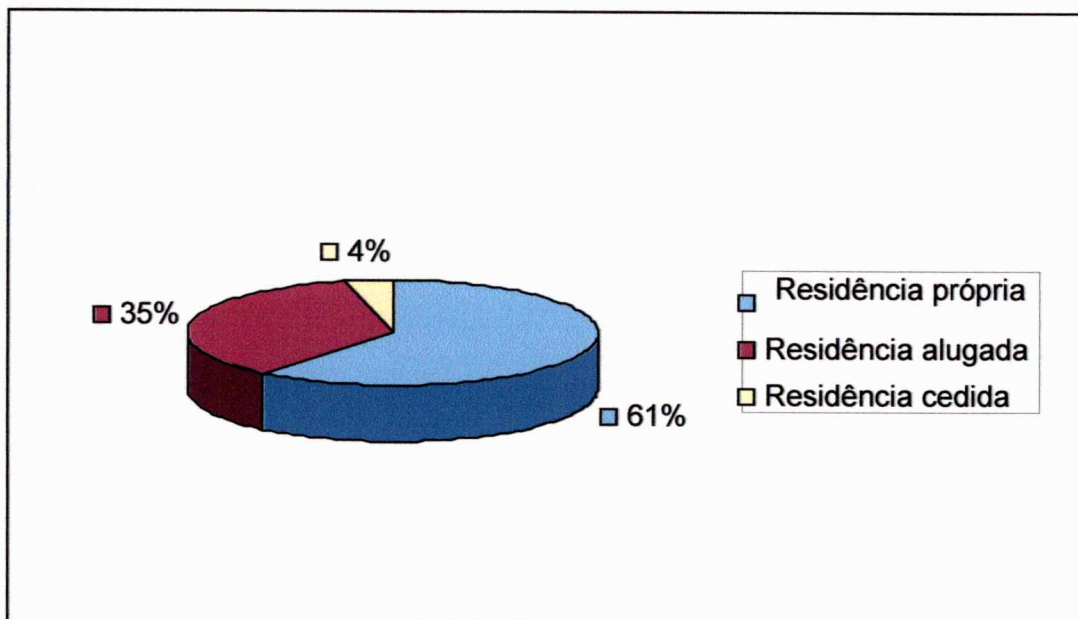


Gráfico 7 – Perfil dos funcionários – Tipo de residência
Fonte: dados de pesquisa – período jun./ 2007

Percebe-se que há um alto índice de pessoas que tem sua casa própria, isso significa uma satisfação de conquista para os mesmos, comparando-se ao gráfico 04 onde a maioria possuem uma renda familiar baixa, adquirir um bem próprio aumenta o nível de realização pessoal e possivelmente a uma maior disposição para a vida de forma geral.

4.1.8 CHEFE DE FAMÍLIA

Conforme o gráfico abaixo (59%) são chefes de família, e (41%) não são.

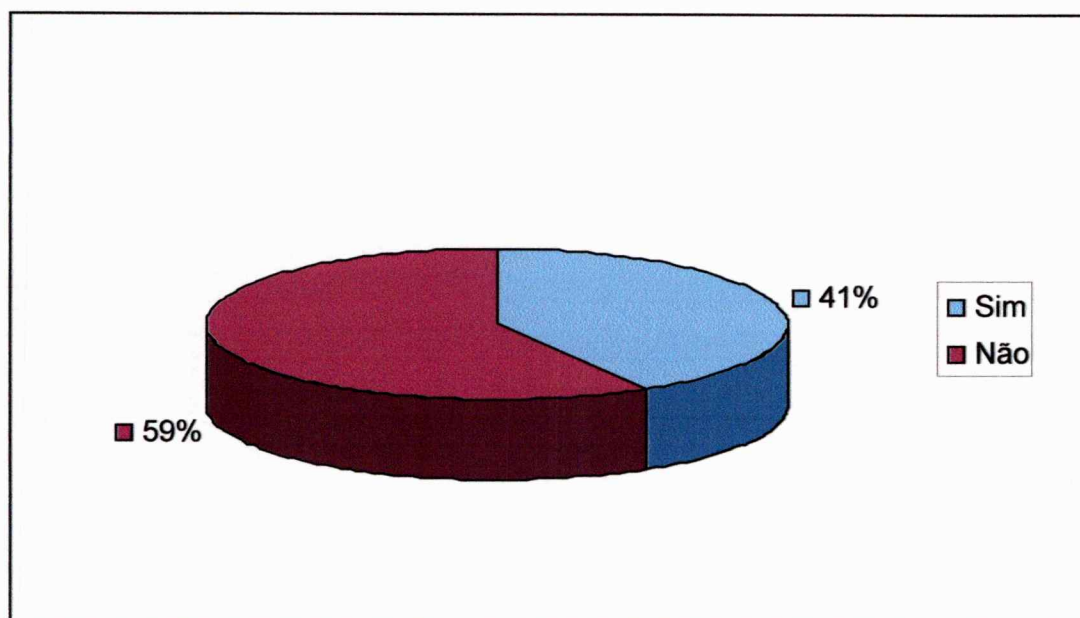


Gráfico 8 – Perfil dos funcionários – Chefe de família
Fonte: pesquisa de campo, set./2007

De acordo com o gráfico há um índice bastante elevado para os que não são chefes de família.

4.2 DADOS AVALIATIVOS

4.2.1 Valorização dos funcionários pela empresa quanto ao desempenho das atividades.

Conforme o gráfico abaixo, do total de funcionários, (35%) disseram não se sentirem valorizados, (35%) responderam que se sente valorizados e, (30%) responderam que em parte se sente valorizado.

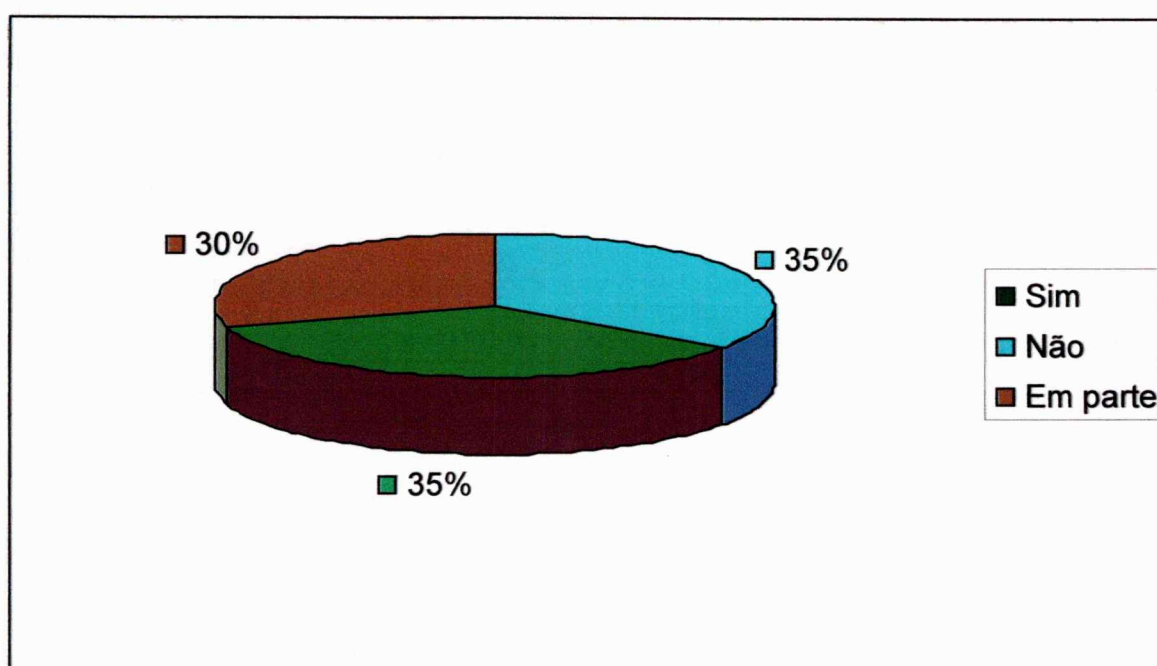


Gráfico 9 – Dados avaliativos – Valorização dos funcionários
Fonte: Pesquisa de campo, set./2007

Analisando o gráfico acima, observa-se (35%), afirmam se sentirem valorizados. Por um outro lado, (65%) dos funcionários mostram que são valorizados ou são valorizados em parte, sinalizando a falta de acompanhamento da empresa quanto ao desempenho e uma necessidade dos funcionários quanto ao retornos dessas informações para que possam melhorar suas atividades.

4.2.2 RECONHECIMENTO PROFISSIONAL DOS FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA

Conforme mostra o gráfico abaixo, (38%) disseram não serem reconhecidos (51%) em parte e apenas (11%) que sim.

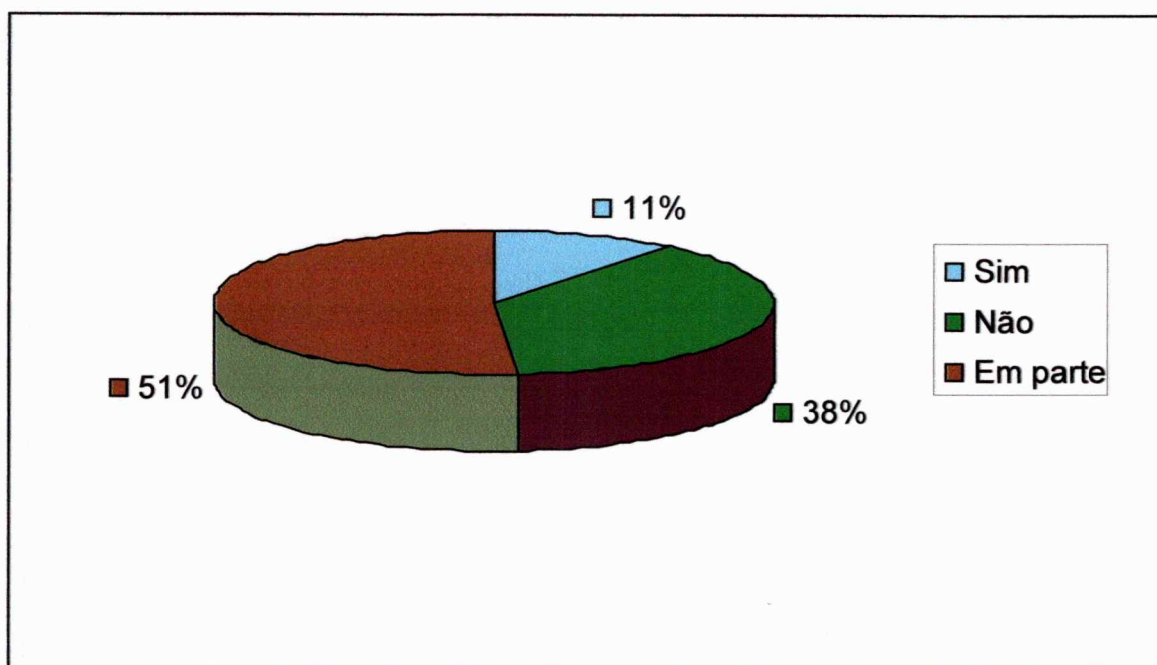


Gráfico 10 – Dados avaliativos – Reconhecimento
Fonte: Pesquisa de campo, set./2007

A partir dos dados observa-se que (89%) são a maioria que não se sente reconhecidos pela empresa, e isso pode levar a uma enorme desmotivação dos mesmos no processo produtivo.

4.2.3 RECEBEM RECOMPENSA SALARIAL JUSTA PELO DESEMPENHO

De acordo com gráfico (11), obtém-se que (73%) não recebem recompensa de maneira justa, (16%) em parte, e (11%) sim.

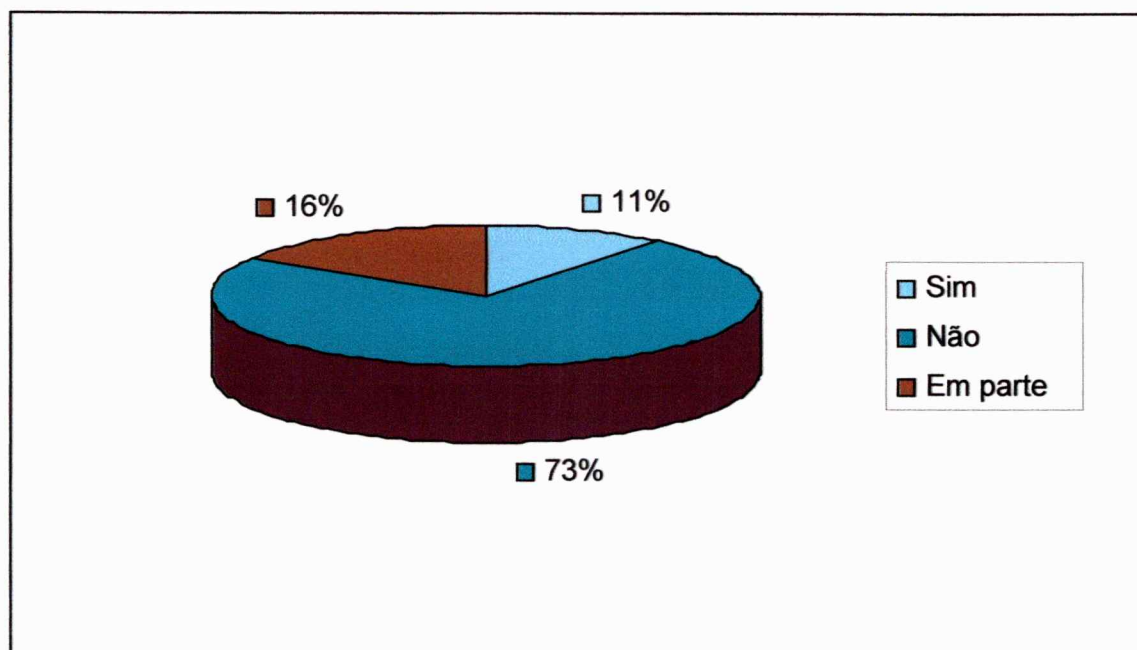


Gráfico 11 – Dados avaliativos – Recompensa de forma justa
Fonte: Pesquisa de campo, set./2007

Com os dados obtidos observa-se que não há recompensa justa pelo desempenho, até como motivação para que os mesmos desempenhem cada vez mais suas atividades de maneira prazerosa.

4.2.5 SEGURANÇA NO TRABALHO

De acordo com o gráfico 13, (48%) estão satisfeitos com a segurança que o trabalho oferece, (30%) disseram que não, e (22%) em parte, a empresa tem equipamentos necessários para atender as necessidades de segurança dos funcionários.

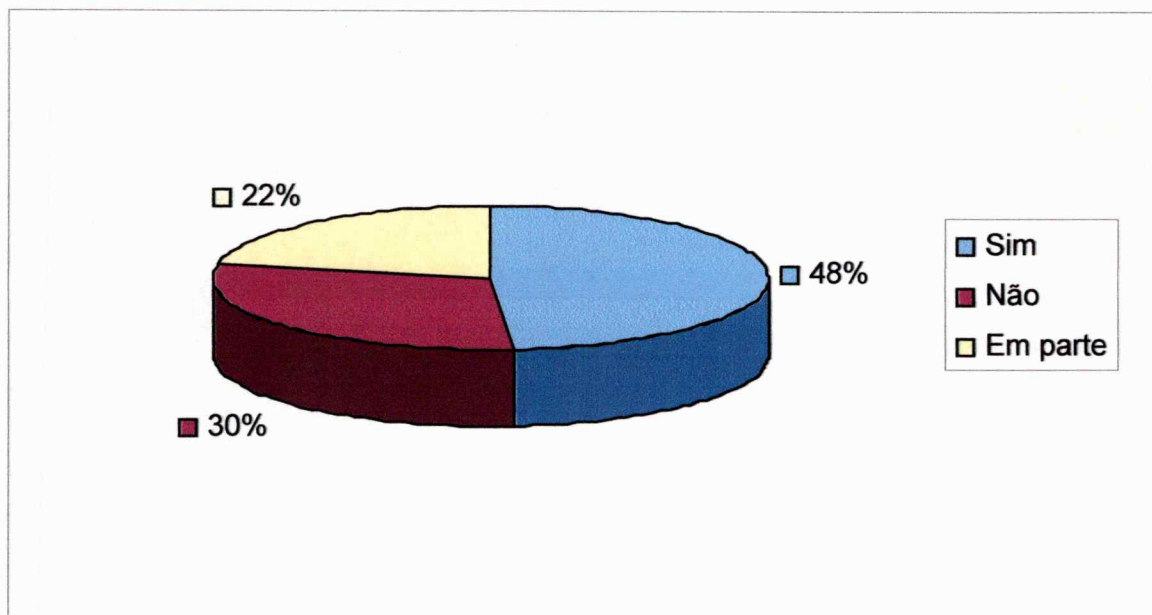


Gráfico 13 – Dados avaliativos – Segurança no trabalho
Fonte: Pesquisa de campo, set./2007

Os dados indicam que a empresa, apesar de oferecer segurança aos funcionários que lá trabalham, onde (48%) demonstram satisfação, mais da metade dos respondentes (52%) revelam que algo na empresa não os deixam seguros e isso é um fator preocupante, que merece atenção por parte dos dirigentes.

4.2.6 REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

De acordo com o gráfico 14, (35%) disseram que em parte há realização profissional, (32%) não há realização profissional, (30%) estão realizados com o que fazem e (3%) deixaram em branco.

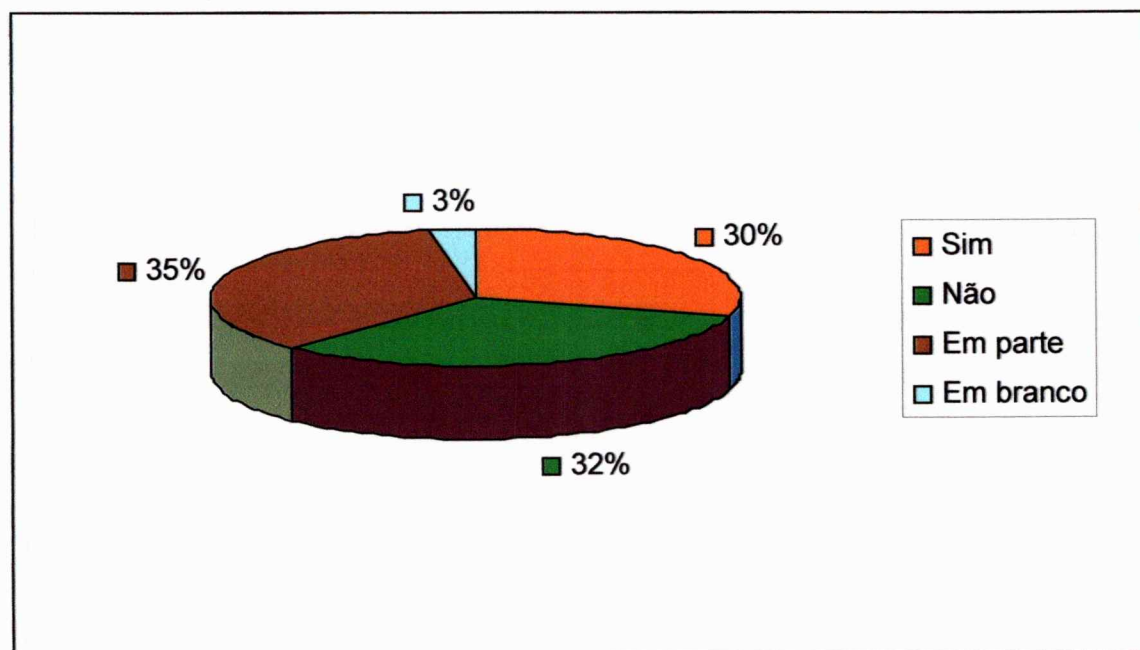


Gráfico 14 – Dados avaliativos – Realização profissional
Fonte: Pesquisa de campo, set./2007

Conforme os dados, apenas 30% responderam que há uma realização profissional e quase 70% deles, sinalizaram uma realização profissional insatisfatória.

4.2.7 EXISTÊNCIA DE META PARA SER CUMPRIDA

O gráfico demonstra que, (56%) dos entrevistados tem metas para serem cumpridas dentro da função exercida, (30%) disseram não haver meta, (11%) em parte e (3%) deixaram em branco.

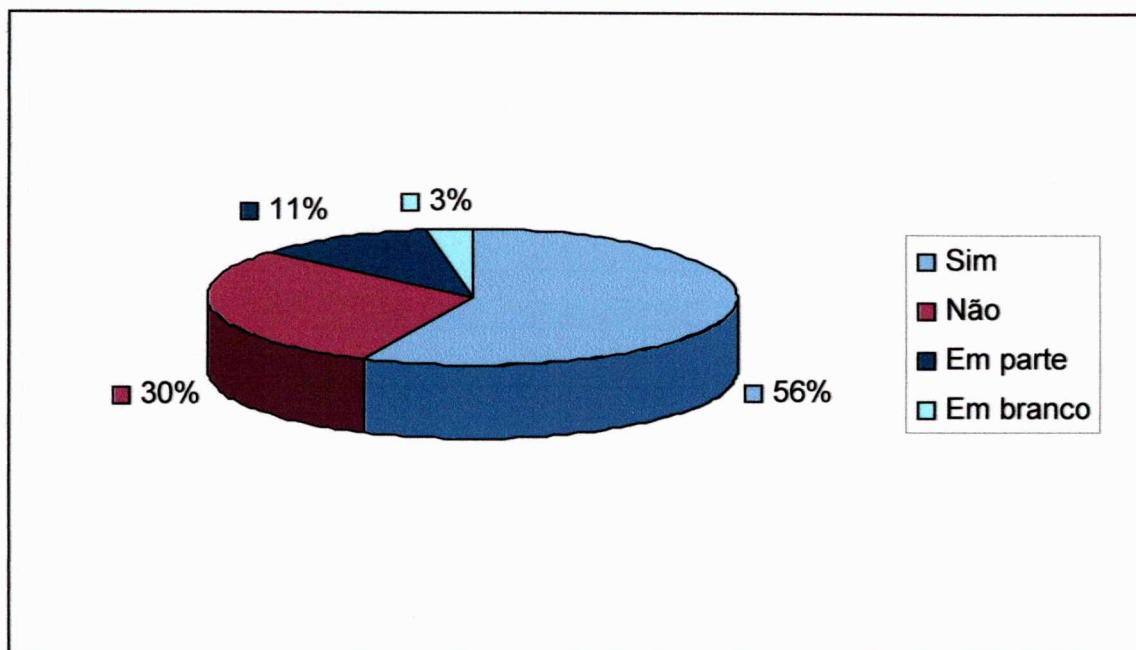


Gráfico 15 – Dados Avaliativos- Existe meta para ser cumprida
Fonte: Pesquisa de campo, set./2007

O gráfico acima mostra que (56%) consideram que existe meta para ser cumprida, pois todas as funções exercidas na empresa são em cima de produção diária, com metas a serem atingidas diariamente pela empresa. (30%) disseram não haver meta, e (11%) responderam que há em parte.

4.2.8 INTERFERÊNCIA DO CLIMA NA PRODUTIVIDADE

Observando o gráfico 16, observa-se que (35%) dos funcionários informaram o ambiente as vezes interfere. (32%) responderam que sim, (30%) que não interfere e (3%) informaram que raramente contribui.

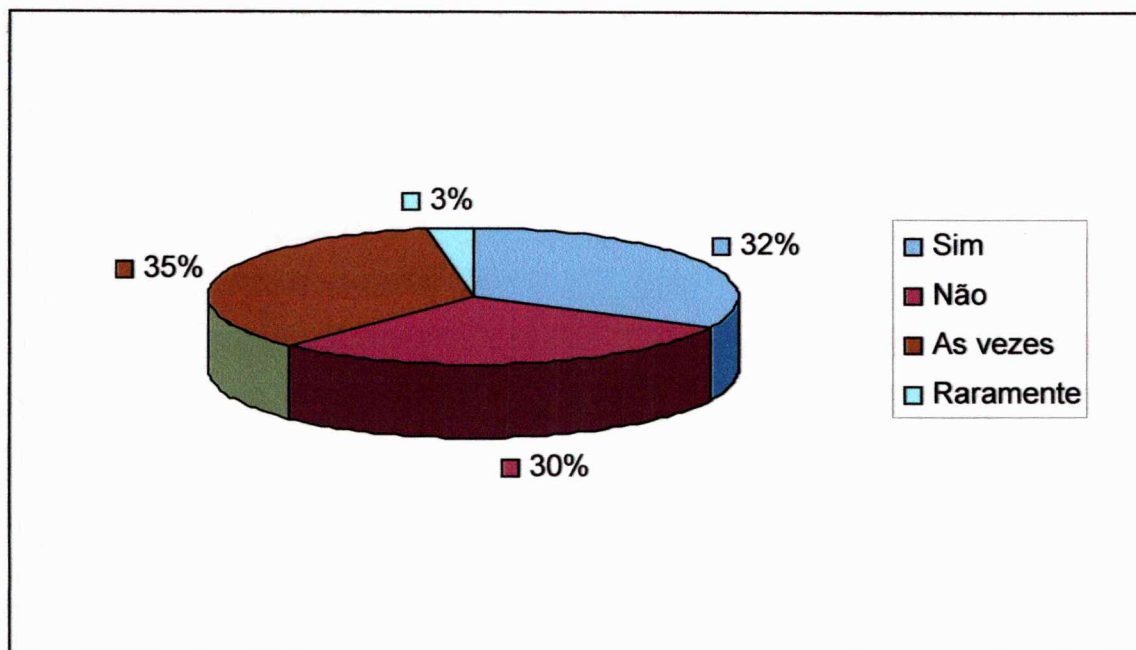


Gráfico 16 – Dados avaliativos – Ambiente interfere no trabalho
Fonte: Pesquisa de campo, set./2007

Com os dados acima, verifica-se que apenas 32% dos respondentes disseram que o clima de trabalho interfere na produtividade, que demonstra pouco conhecimento dos respondentes a respeito do assunto.

4.2.9 SATISFEITO COM O SALÁRIO

De acordo com o gráfico 17 (43%) demonstram insatisfação, (35%) estão muito insatisfeitos, (14%) estão satisfeitos, (5%) deixaram em branco e (3%) disseram estarem muito satisfeitos.

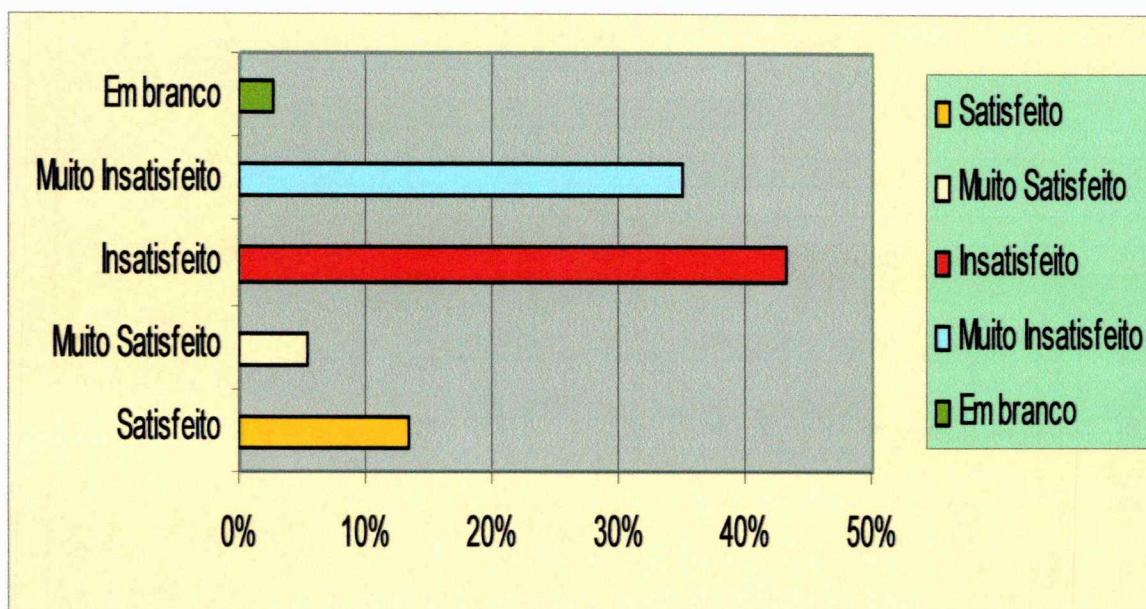


Gráfico 17 – Dados avaliativos- Satisfeito com o salário
Fonte: Pesquisa de campo, set./2007.

De acordo os dados acima, foi identificado um alto índice (quase 80%) dos funcionários que demonstraram insatisfação com os salários recebidos.

4.2.10 BENEFÍCIOS RECEBIDOS

Conforme o gráfico 18 (57%) demonstraram insatisfação aos benefícios recebidos, (16%) muito satisfeito, (11%) satisfeitos, (16%) não opinaram.

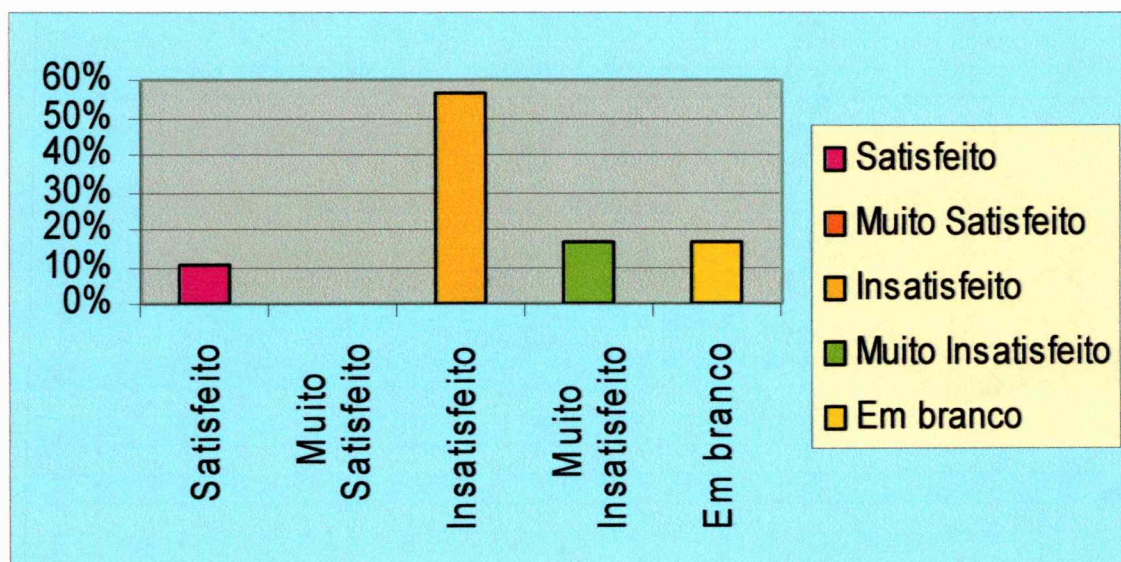


Gráfico 18 – Dados avaliativos- Benéficos recebidos
Fonte: Pesquisa de campo, set./2007

De acordo com o gráfico acima, observa-se que existe um alto índice de insatisfação quanto aos benefícios recebidos pela empresa.

5.2.11 INCENTIVO

O gráfico 19 mostra que (48%) dos funcionários estão insatisfeito, e apenas (19%) satisfeitos.

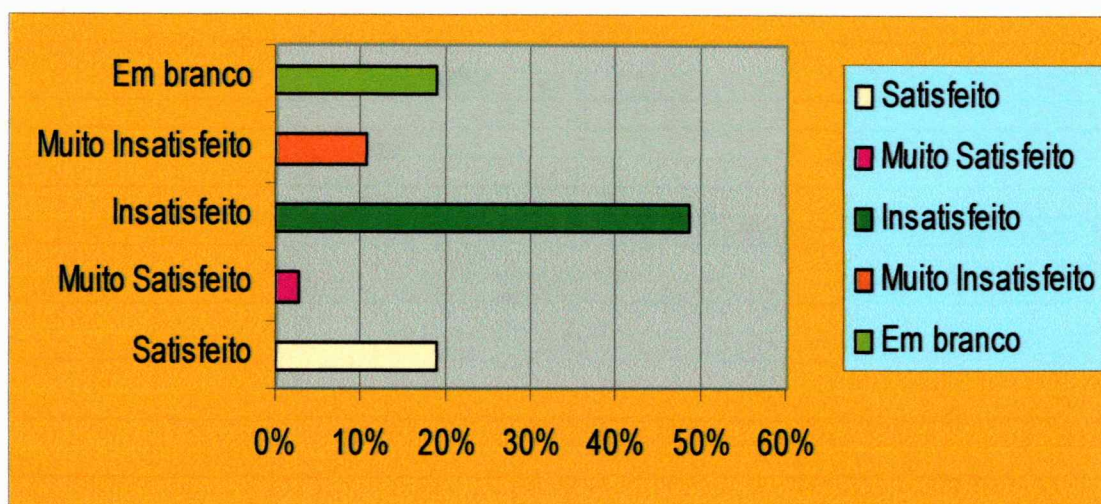


Gráfico 19 – Dados Avaliativos- Incentivo
Fonte: Pesquisa de campo, set./2007

A partir dos dados, observa-se que a maioria não estão satisfeitos com os incentivos dados pela empresa, existe um percentual pequeno quanto ao grau de satisfação. Os entrevistados relataram que não existem incentivo por parte dos seus superiores para que melhorem o desempenho dos mesmos.

5.2.12 POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO

Conforme o gráfico 20 (59%) dos entrevistados estão insatisfeitos (19%) muito insatisfeito, (11%) diz está satisfeito, (3%) responderam que estão satisfeitos e, (8%) deixaram em branco.

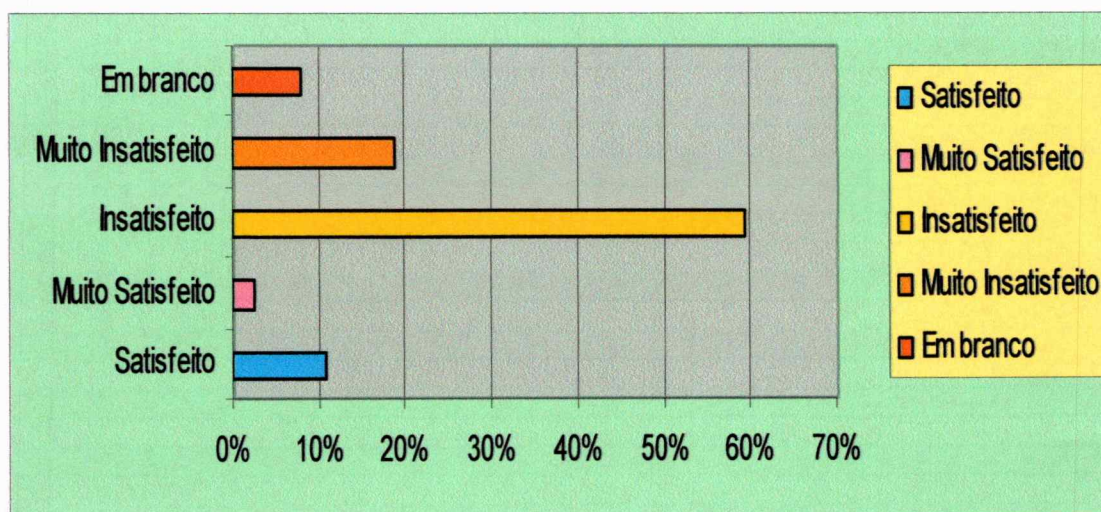


Gráfico 20 – Dados Avaliativos- Possibilidade de crescimento
Fonte: Pesquisa de campo, set./2007

De acordo com os dados (59%) dos entrevistados não vêem possibilidades de crescimento dentro da empresa. A mesma não viabiliza recursos para este desenvolvimento.

5.2.13 Relação com os colegas

De acordo com o gráfico 21 (51%) estão satisfeitos com a equipe de trabalho, (22%) estão muito satisfeito, (19%) insatisfeitos, (5%) muito insatisfeito com os colegas de trabalho, e (3%) deixaram em branco.

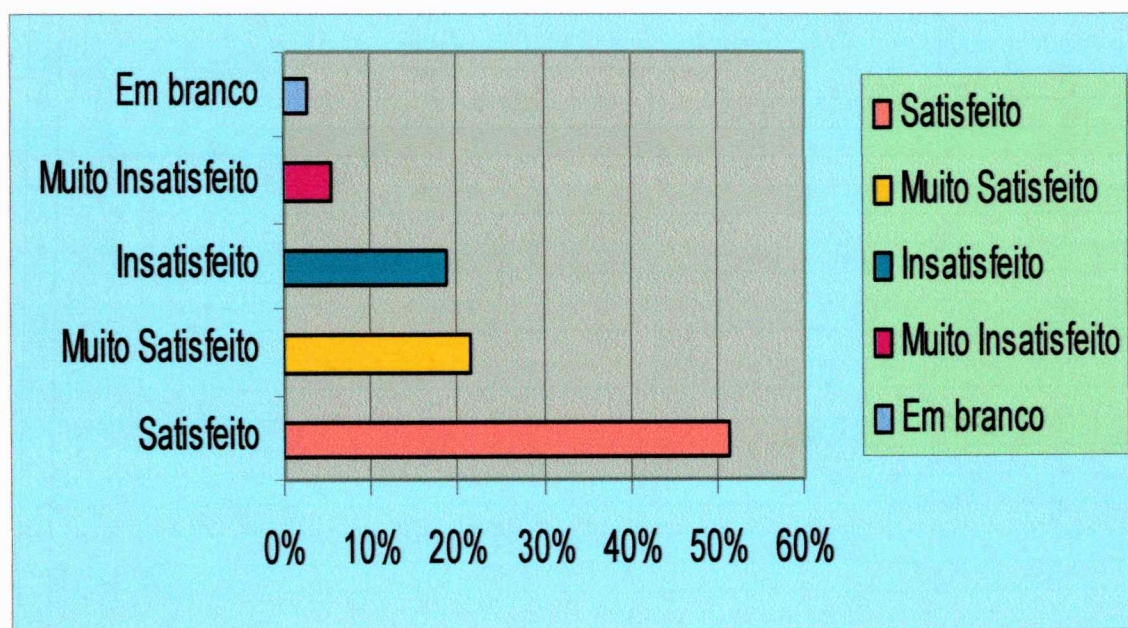


Gráfico 21 – Dados Avaliativos- Relação com os colegas

Fonte: Pesquisa de campo, set./2007

De acordo com o gráfico, os funcionários estão satisfeitos com o relacionamento entre os colegas de trabalho, o que gera um clima bastante propício ao bom andamento das atividades.

5.2.14 SATISFAÇÃO COM A CHEFIA

De acordo com o gráfico 22 (49%) dos funcionários estão satisfeitos, (24%) estão muito satisfeitos, (16%) estão insatisfeitos (8%) não responderam o item, e (3%) muito insatisfeitos.

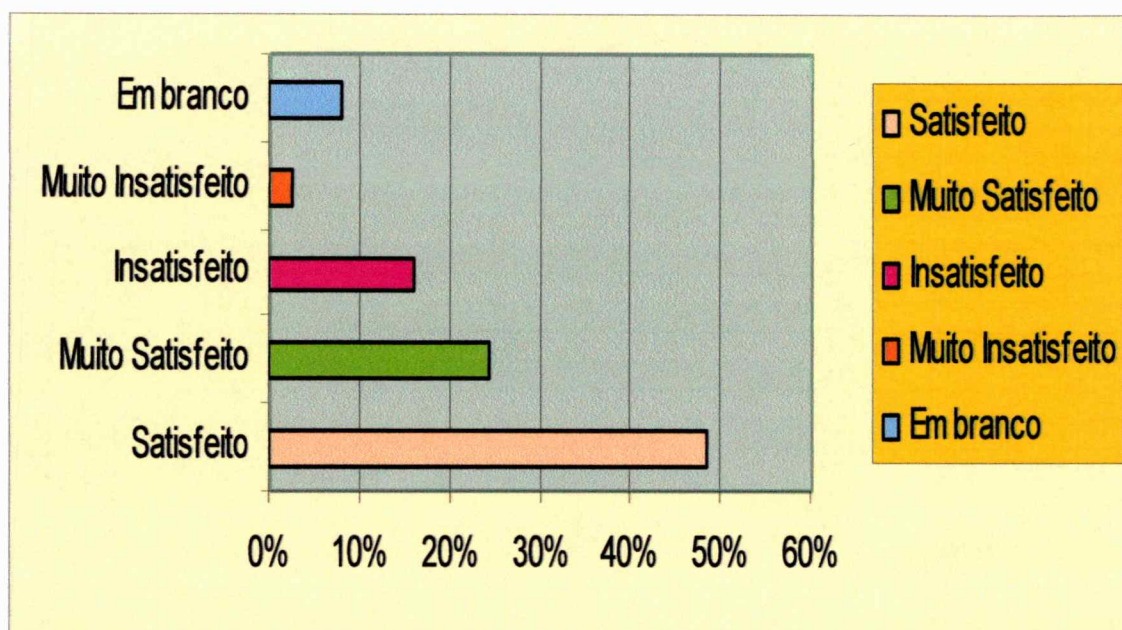


Gráfico 22 – Dados Avaliativos- Satisfação com a chefia
Fonte: Pesquisa de campo, set./2007.

Observando os dados do gráfico 23, verifica-se que a grande maioria dos funcionários estão satisfeitos com a chefia, o que demonstra que a relação chefia e colaborador é satisfatória.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÃO

Através da pesquisa realizada na empresa Indústria e comércio de Confecções Santa Izabel Ltda, foi possível avaliar até que ponto a empresa valoriza fator humano no trabalho em relação a capacitação profissional. A respeito da análise foram feitos questionários, conclui-se há uma insatisfação por parte dos funcionários em relação a valorização dos mesmos na empresa.

Dos objetivos em estudo um deles se refere aos dados informativos dos funcionários, onde se detectou que a maioria dos funcionários é do sexo feminino e um percentual muito pequeno do sexo masculino, a maioria é casado com renda familiar em torno de R\$ de 380,00 a R\$700,00, o grau de escolaridade com maior ênfase está ensino fundamental II e um elevado índice de analfabetismo de 42%, com um número de filhos de dois a oito filhos.

Quanto ao objetivo mostrar aspecto de como a empresa valoriza o fator humano em relação à capacitação profissional, constatou-se um percentual de insatisfação, nos seguintes quesitos: valorização dos funcionários para a empresa, o reconhecimento profissional, a recompensa não ser de forma justa aos demais, salário, benefício e incentivos.

No terceiro objetivo pontos fortes e fracos que afetam o potencial humano no desempenho das atividades da empresa 32% disseram insatisfeitos com o ambiente de trabalho, constata-se que diminui a potencialidade da produção, onde os mesmos trabalham com metas a serem alcançadas.

Sugerir alternativas para a construção de política de recursos humanos para a empresa, objetiva uma melhor valorização para a mesma junto aos funcionários.

Diante dos dados expostos conclui-se que a empresa precisa analisar e avaliar melhor seus colaboradores, visto que o potencial humano é tido cada vez mais como fator responsável para o crescimento e desenvolvimento das empresas em um mercado bastante competitivo e globalizado.

6.2 RECOMENDAÇÕES

A o término desse trabalho recomenda-se:

- A empresa precisa construir um setor de recursos humanos e contribuir com sua política, pois a mesma ainda não possui;
- Valorizar o potencial humano de maneira concreta;
- Melhorar o ambiente de trabalho, dando mais conforto, sabe-se que o ambiente interfere o potencial humano no desempenho das atividades;
- Reconhecer o potencial dos funcionários de forma justa, de maneira igual a todos os funcionários, quanto a capacitação de cada um.
- Propiciar conforto e segurança no local de trabalho quanto aos equipamentos usados pelos funcionários, uniformizando-os conforme a lei.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Soriano Eunice. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CARBONE, Pedro Paulo. et al. **Gestão por competência e conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Senac, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

COBRA, Marcos. **Vendas: Como Ampliar Seu Negócio**. São Paulo: Marcos Cobra, 1994.

DICIONÁRIO Estatístico. Disponível em: <

<http://www.educ.fc.ul.pt/icm/icm2003/cm24/>

dicionario.htm#C. Acesso em 20 nov. 2007

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grande mudança**. São Paulo: Pioneira, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAWLER III, Edward. Departamento de eficiência organizacional, **Revista HSM Management**, São Paulo, ano 10, n. 58 set./ out. 2006.

MAGALHÃES, Felipe. Gestão competitiva de recursos humanos. **Melhor: gestão de pessoas**, São Paulo, Ano 14, n. 225, ago. 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas: em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROCHA PINTO, Sandra Regina. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1998.

RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho. **Ações para a qualidade**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2004.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

FACULDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE

ORIENTADORA: KARINA DE OLIVEIRA COSTA BEZERRA

ALUNA: LUCINETE LINHARES AVELINO

I- DADOS INFORMATIVOS

1- Sexo ☐ Masculino ☐ feminino

2- Faixa etária (em anos)

☐ 20 a 27 ☐ 28 a 35 ☐ 36 a 44 ☐ 45 a 59 ☐ acima de 60

3- Nível de escolaridade

☐ 1º a 5º ano ☐ 6º ao 8º ano ☐ ensino médio

4- Renda familiar

☐ de R\$ 380,00 a 700,00 ☐ R\$ 701,00 a 1.000,00 ☐ de R\$ 1.000,00 a 1.500,00 ☐ Acima de R\$1.500,00

5- Estado civil

☐ Casado (a) ☐ Solteiro (a) ☐ divorciado (a) ☐ Viúvo (a)

6- Número de filhos

☐ de 1 a 2 ☐ de 3 a 4 ☐ de 5 a 6 ☐ de 7 a 8 ☐ Nenhum

7- Tipo de residência

☐ residência própria ☐ residência alugada ☐ residência cedida

8- Chefe de família

☐ Sim ☐ Não

9- Há quanto tempo você trabalha na empresa?

☐ 2 anos ☐ 3 a 4 anos ☐ 5 a 6 anos ☐ 7 a 9 anos

II DADOS INFORMATIVOS

2- Você se sente valorizado pelo seu trabalho na Empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

3- Você se sente reconhecido pelo seu trabalho na Empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

4-Você se sente seguro em seu ambiente de trabalho?

() Sim () Não () Em parte

5- Você considera que recebe recompensa (como promoção, gratificação, elogios, pelo seu desempenho de forma justa com o que recebe outros colegas de trabalho?

() Sim () Não () Em parte

6- Você acredita que seu esforço no trabalho é bem recompensado?

() Sim () Não () Em parte

7- Em sua opinião, há realização profissional perante o trabalho que executa?

() Sim () Não () Em parte

8- Para realizar seu trabalho você tem meta a cumprir?

() Sim () Não () Em parte

9- Você acha que o clima em seu ambiente de trabalho interfere na sua produtividade?

() Sim () Não () Às vezes () Raramente

11- qual o grau de satisfação com relação aos seguintes itens recebidos na empresa?

ITENS	Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Salário				
Benefícios				
Incentivo				
Possibilidade de Crescimento.				
Quanto ao ambiente de trabalho				
Em relação com os colegas				
Relação com a chefia				