



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
ICPD – INSTITUTO CEUB DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

TAYANE MARQUES DE SOUSA

**IMPLANTAÇÃO DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS EM
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE: POSSIBILIDADES E
DESAFIOS**

**Brasília/DF,
Outubro, 2016**

TAYANE MARQUES DE SOUSA

**IMPLANTAÇÃO DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS EM
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE: POSSIBILIDADES E
DESAFIOS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato em Gestão de Pessoas e Coaching

Professor orientador: **Msc. Kleuton Izídio Brandão e Silva**

**Brasília/DF,
Outubro, 2016**



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
ICPD – INSTITUTO CEUB DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Folha de Avaliação

Autora: Tayane Marques de Sousa

Título: Implantação do setor de gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte: possibilidades e desafios

Banca Examinadora

Prof. Msc. Kleuton Izídio Brandão e Silva
Orientador

Profa. Luciana do Nascimento Lanchote
Examinador 1:

Prof. Gilson Ciarallo
Examinador 2:

Brasília/DF,
Outubro, 2016

“As pessoas são a força propulsora que conduz ao sucesso das organizações. E o RH deve ser o propulsor das pessoas. O motor do desenvolvimento e da inovação.” Chiavenato.



Dedico este trabalho às empresas que valorizam os seus colaboradores e aos profissionais que se dedicam à área de Gestão de Pessoas.

AGRADECIMENTO

A finalização da pós-graduação significa grande vitória, não somente para mim, mas também para todos àqueles que acompanharam minha caminhada.

Agradeço a Deus, pela oportunidade de iniciar e concluir este curso e pela força que me deu para não desistir.

Agradeço à minha mãe, meu pai, minha irmã e irmão por apoiarem minhas escolhas, por acreditarem em meu potencial e pelas palavras de incentivo.

Aos meus sobrinhos por divertir os meus dias. Vocês me impulsionam a trabalhar para transformar o mundo em um lugar melhor.

Agradeço ao meu namorado Marcos por ser meu grande incentivador e meu maior exemplo de que estudar vale a pena.

Obrigada a todos os professores da pós-graduação pelas aulas instigantes e disponibilidade em difundir experiências e conhecimento.

Agradeço ao meu orientador de monografia, Professor Kleuton pelo compartilhamento generoso de informações, pela paciência, confiança e ajuda na produção da monografia.

Agradeço aos colegas e amigos da pós-graduação que com suas vivências e pontuações enriqueceram meus conhecimentos e proporcionaram aulas ainda mais interessantes. Em especial aos meus amigos tão dedicados a essa profissão: Solange, Rafaela, Hidelvania, Daiane e Thiago pelas incríveis discussões que cooperaram pra meu crescimento profissional. As aulas as sextas e aos sábados ficaram mais leves com vocês.

A empresa VISANCO, que não só incentivou mais uma etapa da minha formação, contribuiu com 70% do valor da mensalidade, como também foi minha inspiração para realização desse trabalho. Espero retribuir com a qualidade do meu trabalho e minha dedicação.

Muito obrigada a todos vocês!

SUMÁRIO

1 GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	5
1.1 Evolução da Gestão de Pessoas.....	5
1.2 A nova Gestão de Pessoas: ser humano em foco.....	11
1.3 Cultura Organizacional.....	14
2 EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE E EMPRESA FAMILIAR.....	18
2.1 Definição de Empresa de Pequeno Porte.....	18
2.2 Definição de Empresa Familiar.....	20
3 ESTUDO DE CASO.....	24
3.1 Descrição da empresa Visanco.....	24
3.2 Histórico da empresa Visanco.....	26
3.3 Gestão de Pessoas na empresa Visanco: possibilidades e desafios.....	29
3.3.1 <i>Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR).....</i>	33
3.3.2 <i>Realidade do PCCR da empresa Visanco.....</i>	35
3.3.3 <i>Pontos fortes do PCCR da empresa Visanco.....</i>	40
3.3.4 <i>Proposta de melhoria do PCCR da empresa Visanco.....</i>	41
CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS.....	45

RESUMO

A sociedade da informação e do conhecimento trouxe uma nova realidade com vários desafios e possibilidades para as organizações contemporâneas. Com isso, as empresas têm demandado soluções do setor de Gestão de Pessoas (GP) para atrair, desenvolver e manter seus talentos. Do outro lado, as pequenas empresas muitas vezes em função da espontaneidade de seu surgimento e ou por carecerem de melhor formação organizacional, não conseguem acompanhar essas novas demandas. Dessa forma, o presente estudo bibliográfico propôs, através de leitura e análises de trabalhos científicos e observação direta em estudo de caso, analisar as possibilidades e os desafios da implantação do setor de Gestão de Pessoas em uma empresa de pequeno porte. Para isso identificou-se as possibilidades de atuação e atividades da área de GP diferenciando-as das atribuições do Departamento de Pessoal. Em relação os resultados desse estudo, foram identificados fatores que podem ser melhorados na empresa a partir das contribuições que a GP pode oferecer, agregando um diferencial competitivo ao crescimento da pequena empresa.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas (GP). Gestão de Pessoas em pequenas empresas. Empresas de pequeno porte. Implantação.

ABSTRACT

The society of information and knowledge brought a new reality with many challenges and possibilities for contemporary organizations. Because of that, companies have demanded solutions of the People Management area (PM) to attract, develop and retain their talent. On the other hand, small businesses due to the spontaneity of its appearance and or because they do not have a good organizational training, fail to follow these new demands. Thus, this bibliographical study proposed, through reading and analysis of scientific papers and direct observation in a case study, analyze the possibilities and challenges of the implementation of people management sector in a small business. For that identified the possibilities of action and activities of the PM area differentiating them from the duties of the Personnel Department. Regarding the results of this study, factors have been identified that can be improved in the company from the contributions that the GP can offer, adding a competitive edge to small business growth.

Keywords: People Management (GP). People management in small businesses. small businesses. Implantation.

INTRODUÇÃO

As organizações vêm passando por mudanças significativas devido ao processo de globalização, à velocidade da informação, às transformações tecnológicas constantes e à ampliação da legislação trabalhista e do consumidor. Além disso, a concorrência, que antes era local ou regional, passou a ser global. Para Pontes (2004), esse novo cenário vem demandando das organizações uma qualidade na produção aliada à eficiência. Segundo o autor, para que uma organização sobreviva frente ao novo cenário de transformações, é necessário que seja adotada uma visão sistêmica acerca das relações de trabalho.

Dessa forma, podemos dizer que a sociedade da informação e do conhecimento trouxe uma nova realidade com vários desafios e possibilidades para as organizações contemporâneas. As empresas passaram a estar sustentada também por bens intangíveis e o conhecimento e as competências se tornam os recursos mais valiosos da organização. Por isso, diante desse cenário, cada vez mais, as empresas têm demandado soluções do setor de Gestão de Pessoas (GP) para atrair, desenvolver e manter seus talentos. Assim, interessadas nessas melhorias organizacionais, as empresas têm investido na Área de Recursos Humanos (RH).

Aqui vale ressaltar que essas mudanças vêm impactando de tal maneira, que até o nome da área vem sendo debatido. De acordo com Gil (2009) em muitas organizações a denominação RH vem caindo em desuso e sendo substituída por termos como Gestão de Pessoas ou Gestão de Talentos. Isso porque a palavra “recursos” caracteriza o indivíduo da mesma maneira que os recursos materiais e financeiros. Dessa forma, o novo termo tem como intenção e objetivo designar os colaboradores como cooperadores e parceiros.

Do outro lado, as pequenas empresas, muitas vezes em função da espontaneidade de seu surgimento e ou por carecerem de melhor formação organizacional, não conseguem acompanhar essas novas demandas. Nesse sentido, é fundamental que sejam feitos estudos

acerca das possibilidades e desafios para implantar um Setor de RH em empresas de pequeno porte objetivando atender demandas organizacionais e de mercado.

Um outra problemática que merece ser analisada é que geralmente empresas de pequeno porte ou que recém implantaram o setor de RH, não conseguem diferenciar num primeiro momento os objetivos e atribuições do Departamento Pessoal e do setor de Gestão de Pessoas. Por isso, é importante delimitar e divulgar de forma clara e objetiva esses dois setores dentro de uma organização.

De acordo com Bispo (2014), o Departamento Pessoal (DP) é o responsável pela parte burocrática na relação funcionário e empresas, tais como rotinas de admissão e demissão, suporte administrativo, orientação aos colaboradores responsável por cumprir a Legislação Trabalhista.

Já o setor de Recursos Humanos é o responsável por cuidar das pessoas, tem como principal função pesquisar e melhorar o clima organizacional. Para isso, auxilia na identificação das principais necessidades internas; implanta ações alinhadas ao contexto diagnosticado, bem como ao planejamento estratégico da empresa; apoia o desenvolvimento humano e a estruturação organizacional; presta serviço personalizado diante de demandas existentes; atua de forma estratégica junto ao quadro diretivo da organização; capacita e instrumentaliza profissionais dentro da própria organização, para lidarem melhor com as demandas; acompanha, supervisiona e orienta projetos (BISPO, 2014).

O interesse em estudar a implantação do setor de Gestão de Pessoas decorre da experiência na área de Psicologia Organizacional de um dos pesquisadores. Durante o período foi possível observar os desafios iniciais da implantação do setor de GP em uma empresa de pequeno porte. Além disso, verificou-se a dificuldade de percepção por parte dos gestores e até dos analistas de GP sobre as diferentes atribuições e expectativas da área de Departamento Pessoal, Administrativa e da Gestão de Pessoas. Isso decorre muitas vezes

porque pequenas empresas não possuem essas áreas estruturadas. Para Oliveira (2010) a justificativa está no fato das organizações ainda associarem o RH com gastos considerando outros setores como mais lucrativos e, logo, como mais urgentes.

Sendo assim, apesar do reconhecimento e crescimento constante da área, muitas empresas não reconhecem o aspecto estratégico e as contribuições que a GP pode oferecer, agregando um diferencial competitivo ao crescimento da pequena empresa. Por isso, do ponto de vista acadêmico a presente pesquisa é relevante porque pode contribuir para um melhor entendimento sobre as possibilidades e desafios da implantação de um setor de GP em empresas de pequeno porte. Além disso, busca-se aprofundar a bibliografia tendo em vista a escassez de estudos acerca dessa temática.

Nesse contexto, definiu-se como problemática para o presente estudo a seguinte questão: **Quais as possibilidades e desafios da implantação de um setor de gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte?**

Portanto, buscando responder a esse questionamento, essa pesquisa tem como objetivo geral: **Estudar as possibilidades e desafios para a implantação de um setor de RH em uma empresa de pequeno porte.**

Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as possibilidades de atuação e atividades da área de GP; 2. Analisar a relevância e viabilidade de implantar uma área específica de GP em uma pequena empresa e as possíveis contribuições.

A presente pesquisa é um estudo de caso de uma organização de pequeno porte chamada Visanco Assistência Técnica e Administrativa EIRELI – EPP. A empresa é uma consultoria em vigilância e inspeção sanitária com sede em Brasília e um escritório em São Paulo que está no mercado desde 1997 e atualmente conta com 36 colaboradores.

Como metodologia, utilizou-se um estudo exploratório elaborado a partir de uma revisão bibliográfica em que se buscou apoio em livros, artigos científicos e bases de dados. O tipo de consulta utilizada foi a pesquisa descritiva que segundo Gerhardt e Silveira (2009), exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar ao pretender descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Para o autor, esse método colabora no sentido de fornecer elementos para configurar inter-relação entre o tema a ser pesquisado utilizando técnicas padronizadas.

De posse das informações da fonte bibliográfica, procedeu-se a observação direta em estudo de caso, assim definido por Laville e Dionne (1999) como uma investigação que permite fornecer explicações no que tange diretamente ao caso considerado elementos que lhe marcam o contexto. Para os aurores a vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa é a possibilidade do aprofundamento que ela oferece. Sendo assim, a coleta de informações necessárias à fundamentação do estudo pretendido foi realizada através da observação da dinâmica de funcionamento da empresa, análise do Regimento Interno e do Plano de Cargos Carreira e Remuneração (PCCR) da organização.

O presente estudo foi estruturado com as seguintes sessões. A primeira é composta por três subcapítulos: evolução das teorias da Gestão de Pessoas; Gestão de Pessoas com foco no indivíduo; e dado a sua estreita relação com o tema principal deste trabalho, um último subcapítulo destinado ao entendimento da cultura organizacional.

O segundo capítulo define a empresa de pequeno porte e a empresa familiar bem como destaca alguns padrões organizacionais nas empresas familiares. Por fim, o terceiro caracteriza a organização estudada, apresenta informações sobre as práticas de gestão de pessoas na empresa, os principais desafios e as alternativas da Gestão de Pessoas frente a essas demandas.

1. GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL

A relação do homem e do trabalho tem sido alterada ao longo da história. Na atualidade o trabalho passou a ser um importante componente da vida da maioria das pessoas, não apenas no sentido material, como também para o contato social e para realização pessoal no desempenho das atividades.

Com essas mudanças, visando alcançar os objetivos tanto organizacionais quanto individuais, surge a Gestão de Pessoas, que ainda que seja um processo observável desde a antiguidade, somente no século XVIII passa a ser vista e a ser socialmente questionada. Sua estruturação como tema, de acordo com Dutra (2006), começa apenas no início do século XX, com o movimento da administração científica, nos Estados Unidos.

Assim, para a contextualização e fundamentação teórica da presente pesquisa este primeiro capítulo tem por objetivo apresentar os conceitos e entendimentos acerca da evolução da Gestão de Pessoas nas empresas, dos diferentes papéis desempenhados por esse setor e da relevância da cultura organizacional nas organizações.

1.1 Evolução da Gestão de Pessoas

Para entendermos a relação dos indivíduos e da organização, primeiramente precisamos compreender as diferentes funções e relevância do trabalho na vida das pessoas. Ao observarmos a história e o desenvolvimento do trabalho podemos notar alguns padrões e atitudes que ainda estão presentes no comportamento dos indivíduos.

De acordo com César (2010) nas sociedades antigas e escravagistas era visto como algo vil, desonroso e degradante. Na Grécia e Roma Antiga os filósofos, sábios e nobres proclamavam as virtudes do ócio como um valor indispensável para uma vida livre e feliz. Segundo Zanelli (2004), a partir do luteranismo surge a noção de vocação, que consistia em

um chamado de Deus para a realização de um trabalho secular ou de uma missão. Assim, no final da Idade Média, de acordo com Menegasso (1998), o trabalho passou a ter uma valorização positiva sendo considerado então como um espaço de aplicação das capacidades humanas. Já no século XVIII com a ascensão da burguesia, o desenvolvimento das fontes produtivas, a transformação da natureza e a evolução da técnica e da ciência, enfatizou-se a condenação ao ócio, sacralizando-se o trabalho e a produtividade

Na atualidade o homem passa a priorizar o trabalho e transfere a ele a responsabilidade pela sua felicidade. Para Menegasso (1998) o trabalho torna-se assim uma atividade compulsiva e incessante em que a servidão torna-se liberdade e a liberdade, servidão. Para o homem dos tempos modernos, tempo livre inexistente ou no mínimo, é escasso. Assim, o trabalho passa a apoderar-se de todas as esferas da vida e da existência humana.

Dessa forma, podemos inferir que a supervalorização do trabalho imposta na atualidade é uma construção social. Por isso, como profissionais da área, precisamos entender que nem todos os indivíduos terão a mesma relação com o trabalho e nem serão motivados pelas mesmas razões.

Assim como o trabalho, as organizações e instituições fazem parte da vida dos seres humanos. Para Coelho (2004) as organizações existem porque os indivíduos precisam de bens e serviços para viver e são elas as responsáveis por produzir esses bens e serviços.

As organizações passaram por profundas mudanças e nos tempos contemporâneos são impulsionadas pela alta competitividade e exigência da sociedade. Com isso, elas se tornam mais complexas e melhoram a cada dia. De acordo com Vasconcelos, Mascarenhas e Vemasconcelos (2006), no decorrer do último século o vínculo com os empregados também sofreram significativa evolução permeados e administrados pela área de Gestão de Pessoas. Sobre o tema Chiavenato (2010) relata:

Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitante. Acreditava-se que os objetivos das

organizações – como lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos físicos e financeiros, redução de custos – eram incompatíveis com os objetivos das pessoas – como melhores salários, benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho, desenvolvimento e progresso pessoal (CHIAVENATO, 2010, p. 5).

Porém, até que se descobrissem a importância das pessoas para as organizações e não somente das organizações para as pessoas, modelos de estrutura e gestão foram surgindo.

Fischer (1998) define modelo de Gestão de Pessoas como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

A transformação da área de Gestão de Pessoas pode ser compreendida a partir do retrospecto de quatro modelos: (1) Administração de Pessoas, (2) Gestão do Comportamento, (3) Gestão Estratégica e (4) Gestão de Recursos Humanos. Para o autor, os modelos de GP são determinados de acordo com a maneira como uma organização se estrutura para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho (FISCHER, 1998).

O primeiro modelo, a **Administração de Pessoas** conhecido como Departamento de Pessoal (DP), surgiu no início do século XX e foi resultado do desenvolvimento empresarial e das novas necessidades de corporações em crescimento. O surgimento desse departamento acontece quando os empregados começam a ser considerados como custo e se tornam um fator de produção voltados para a eficiência de custos e para a busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas (FISCHER, 1998, grifo nosso).

O segundo modelo, a **Gestão do Comportamento Humano**, foi marcado pela percepção da utilidade da Psicologia como ciência para apoiar a compreensão e a intervenção na organização. Esse movimento começa a ter relevância a partir da década de 30 até meados dos anos 60 e passa a investir não só na tarefa, nos custos e resultados, mas passa a ter foco

no comportamento dos indivíduos com a criação de instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento dos empregados (FISCHER, 1998, grifo nosso).

De acordo com Fischer (1998) o avanço da Psicologia e suas técnicas para compreender e intervir nos comportamentos organizacionais foram essenciais para desenvolver essa teoria. Para o autor, outra importante contribuição foi perceber que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha. Assim, estudos sobre treinamento gerencial passam a ser uma das principais preocupações da gestão de pessoas da época.

Fischer (1998) destaca três objetivos nesse período: a efetividade econômica (maximização dos lucros por meio de práticas de gestão de pessoas e mensuração dos impactos do trabalho humano nos resultados), a efetividade técnica (padrões de qualidade requeridos pelos produtos, equipamentos e negócios realizados pela empresa) e a efetividade comportamental (reconhecimento da importância da motivação dos funcionários e da satisfação de suas necessidades como uma maneira de estimular um comportamento social que seja coerente com o negócio da organização).

Apesar de estudos e grandes conquistas na Gestão de Pessoas na prática, a Gestão do Comportamento Humano nessa época ainda era focada em atividades limitadas, de controle e registro de pessoas e muito vinculada à área de Departamento Pessoal. Sua função era mais racional e os trabalhadores ainda eram vistos como um fator de produção.

Entre a década de 60 e meados dos anos 90 surge o terceiro modelo, a **Gestão Estratégica**, introduzida como um novo critério de efetividade. Segundo Fischer (1998), esse modelo caracteriza-se pela percepção da necessidade de se vincular a Gestão de Pessoas às estratégias da organização. Nessa mesma época, surgem instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento dos colaboradores e estudos com o objetivo de valorizar as pessoas no ambiente de trabalho. Além disso, passaram a ser introduzidas novas práticas, como a descrição de cargos, a avaliação de desempenho e a pesquisa salarial. Apesar de uma

evolução da área, o autor faz uma crítica a esse modelo de Gestão de Pessoas quanto ao seu papel, que se resumia à adaptar-se a estratégia de negócio, não considerando a possibilidade de intervir e contribuir na estratégia corporativa.

Em seguida surge o quarto modelo, a **Gestão de Recursos Humanos**, com a mudança do seu foco de ação, atuando sobre o comportamento das pessoas. Nesse sentido, Fischer (1998, p. 101) afirma que o RH “deixaria de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato, para atuar no comportamento das pessoas”. Esse modelo também amplia sua visão e passa a ter o foco no negócio da empresa, posicionando o papel das pessoas para a concretização da vantagem competitiva, passando o RH a ser introduzido nas discussões sobre, por exemplo, competitividade. O ser humano passa a ser encarado como fonte de vantagem competitiva para a organização.

Após esse panorama, vale destacar que podemos encontrar em uma mesma organização diferentes modalidades de gestão e em diferentes graus. E é a forma com que a empresa atua sobre o comportamento, os fatores internos e externos da organização que definem o modelo de Gestão de Pessoas que ela utiliza.

Dessa forma, a fim de identificarmos algumas práticas específicas que caracterizam os diferentes modelos de Gestão de Pessoas existentes nas organizações, o quadro abaixo contempla práticas organizacionais baseados nos padrões expostos. Para Batista (2003), algumas empresas possuem modelos mais centralizados que se baseiam em processos mais burocráticos de fiscalização e de verificação de conformidades, outras em que se valoriza o processo de co-responsabilização pelas estratégias da empresa.

QUADRO 1: Resumo dos principais aspectos observados na Área de Recursos Humanos ao longo de sua história

Modelos	Modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal	Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano	Modelo estratégico de gestão de pessoas	Modelo de gestão de pessoas articulado por competências
Período	Final do Séc. XIX e início do Séc. XX	Décadas de 30 até meados dos anos 60	Décadas de 60 até meados dos anos 90	Da década de 90 até os dias atuais
Ambiente Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Produção semi-artesanal e centralizada na manufatura - Centralização do local de trabalho nas fábricas - Sub-contratação da mão-de-obra - Início da profissionalização da administração 	<ul style="list-style-type: none"> - Taylorismo - Burocracia - Início da produção em Massa - Incremento de departamentalização nas organizações - Poucos desafios ambientais - Poucas e gradativas mudanças - Necessidade de ordem e rotina 	<ul style="list-style-type: none"> - Produção em massa - Expansão das multinacionais - Estruturas divisionais - Início da difusão de modelos flexíveis e mais orgânicos - Intensificação e aceleração das mudanças ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilização da Produção - Mudanças organizacionais intensivas na composição do capital, ênfase na qualidade e na cultura - Organizações matriciais, orgânicas e aparecimento de empresas virtuais - Ambiente turbulento, com grandes e intensas mudanças
Modos de lidar com as pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos não é sistematizado - Concepção e execução do trabalho é descentralizada - Remuneração por Peças - Controle e gestão de pessoas exercidos pelo capataz 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de pessoas com funções de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração - Surgimento dos departamentos de relações industriais e relações humanas - Pessoas como fatores de produtos inertes e estático - Ênfase nas regras e controles rígidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Transformação do departamento de pessoal (DP) em departamento de recursos humanos (preocupação com motivação, liderança e retenção de funcionários) - Carreiras hierarquizadas - Surgimento de modelos de gestão de RH orientados para a "organização flexível" - Pessoas como recursos que devem ser administrados - Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> - Administração estratégica de recursos humanos: ênfase na retenção de talentos, descentralização das responsabilidades na gestão de pessoas, isto é, todos os gerentes são responsáveis pela gestão de RH - Terceirização de atividades como seleção e treinamento - Carreiras laterais e Diagonais - Pessoas como seres humanos pró-ativos e inteligentes que devem ser impulsionados - Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas

Fonte - Adaptado de TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coords.). Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002. p. 65-79.

1.2 A nova Gestão de Pessoas: ser humano em foco

Para atender as crescentes necessidades de eficiência das empresas, garantir resultados e adicionar valor para empresa, a Gestão de Pessoas foi se desvinculando das atividades burocráticas e operacionais para se tornar a personagem principal de transformação dentro de uma organização. Segundo Dias, Lopes e Dalla (2007) as práticas de gestão de recursos humanos passaram por uma evolução saindo das condutas de rotina, pela gestão do comportamento humano, pelo alinhamento estratégico à organização até chegar a uma posição de se tornar uma vantagem competitiva para as organizações.

Cabe lembrar que a evolução da Gestão de Pessoas só foi possível devido às transformações nas últimas décadas, impactadas pelo cenário político, econômico e social. Nessa trajetória, fica visível como as organizações vêm modificando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais para aproveitar mais eficientemente as potencialidades de seus colaboradores. De acordo com Chiavenato (2008) em vez de dedicar-se exclusivamente aos produtos e serviços, as organizações passaram a investir no desenvolvimento dos seus colaboradores que passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial, ajudando a ganhar ou manter uma vantagem em relação aos concorrentes.

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente dos empregados. Quando uma organização é realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

Assim, gerir pessoas e competências humanas passam a representar questões estratégicas para as organizações. Dessa forma, a área de Gestão de Pessoas começa a ter um papel fundamental que segundo Chiavenato (2008) tem como objetivo administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano e sua finalidade é selecionar, gerir

e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. Para o autor, Gestão de Pessoas é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas.

Segundo Dias, Lopes e Dalla (2007) as organizações passam a visar uma série de características para conciliar resultados econômicos e desenvolvimento dos seus colaboradores: maior autonomia, responsabilidade e participação dos atores nas decisões; desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional; integração à estratégia da empresa focada nos clientes; descentralização, estrutura flexível e formação de redes; internalização, desenvolvimento/implantação de tecnologias de RH; flexibilização da remuneração por desempenho.

O grande marco até aqui foi que o desenvolvimento profissional e pessoal passa a ser visto como uma responsabilidade compartilhada entre as pessoas e a empresa., surgindo um discurso de maior ênfase nas competências dos indivíduos. Segundo Dias, Lopes e Dalla (2007) com o modelo de competências, os ganhos tanto para a organização como para o indivíduo passam a ser uma realidade e não apenas um discurso. Além disso, o conceito de competências passa a ter ênfase na educação, abrangendo atitudes críticas e reflexivas diante da realidade e não apenas visto como qualificação. Com isso as empresas geram através dos seus colaboradores uma maior competitividade para o negócio em que elas “devem transformar sua políticas, estratégias e procedimentos de gestão, configurando o que chamamos aqui de Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas” (Fischer, 1998, p. 113).

Assim, o conhecimento torna-se peça chave para garantir a sobrevivência no mercado. A produção de informações confiáveis sobre a conjuntura atual permite a elaboração de cenários hipotéticos antecipando acontecimentos futuros fundamentando. Por outro lado, as permanentes inovações técnico-científicas em todas as áreas do conhecimento humano

obrigam a permanente qualificação dos trabalhadores para que possam atuar sempre em conformidade com os avanços mais recentes (CARBONE, 2009).

Dessa forma, segundo Carbone (2009) o modelo do trabalho em que um treinamento é realizado para a execução de uma tarefa simples vai sendo progressivamente substituído por um modelo em que é exigida a capacidade de aprender a aprender, isto é, a constante atualização dos conhecimentos. O conhecimento deixa de ser apenas mais um recurso como mão-de-obra para se tornar o principal recurso. A gestão do conhecimento torna-se o fator diferencial para a competitividade das organizações.

O conhecimento e as competências se tornam os recursos mais valiosos da organização por serem sustentados também por bens intangíveis. É por meio deles que será possível o processamento adequado da informação e do conhecimento individual e organizacional. Sendo assim, a gestão por competência fala de dois recursos fundamentais para as organizações: conhecimento e pessoas. E por isso, esses dois recursos devem ser pensados em conjunto. Ambos estão ligados e se complementam (nenhum será completo quando houver a ausência de um deles). Por isso, faz-se necessário também a compreensão da gestão por competências.

A gestão por competências pode ser definida como uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários (CARBONE, 2006). Para o autor a gestão por competências representa um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção “correta”, uma vez que segundo essa teoria, o maior patrimônio das organizações, são as competências dos seus funcionários.

Segundo Carbone (2009) o modelo de gestão por competências visa orientar os esforços das empresas para planejar, captar, desenvolver e avaliar nos diferentes níveis da

organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias a consecução de seus objetivos. Trata-se de um processo contínuo que se inicia com a formulação da estratégia da organização, momento em que se definem sua missão e a situação a ser buscada num dado período. A partir destes objetivos, podem-se identificar as competências institucionais e profissionais necessárias para que a empresa atinja suas metas.

De acordo com Carbone (2006) o foco principal da gestão por competências está orientado para o desenvolvimento de competências e de novos conhecimentos para a conquista dessa vantagem competitiva. Esse modelo possibilita a identificação das carências e o alcance das metas e dos objetivos estratégicos da empresa. Portanto, busca direcionar o desenvolvimento das competências aos objetivos organizacionais. O modelo de Gestão de Competência está baseado no conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) necessários para exercer determinada atividade e o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto de trabalho. No “CHA”, o conhecimento tem relação com o que se sabe, a habilidade está ligada a “maneira que se faz” e já a atitude é o “colocar em prática”.

A gestão por competências norteia o processo seletivo (com as competências do cargo/função mapeadas, os candidatos são melhores selecionados), analisa o desenvolvimento dos colaboradores, identifica as necessidades de treinamentos (os pontos de excelência e as oportunidades de melhoria), tendo como objetivo melhorar o desempenho e potencializar os resultados, estes, sempre alinhados aos objetivos e metas da organização e da equipe.

1.3 Cultura Organizacional

Para compreender as práticas de Gestão de Pessoas em empresas de pequeno porte, empresas familiares e os valores que marcam tais práticas gerenciais avaliadas no capítulo 2,

bem como entender a organização estudada no capítulo 3 e 4, faz necessário a compreensão do conceito de cultura organizacional.

Para Robbins (2002), a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma determinada organização. São as características que a empresa valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos. Estes valores diferem de organização para organização e formam o núcleo de identidade da empresa. Para o autor, o fundador da empresa tem um papel fundamental na formação da cultura organizacional, sendo usualmente o responsável pela cultura inicial devido sua compreensão sobre o que a empresa deve ser.

Sobre a importância de se entender a cultura organizacional de uma empresa, Schein (2001), afirma que “se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, devemos entender o papel na vida organizacional” (2001, p. 30).

Schein (2001, grifo nosso) considera que a cultura organizacional acontece em três níveis: o primeiro nível é o dos **artefatos**, mais visível e perceptível, sendo as coisas concretas que cada pessoa enxerga, ouve e sente quando se depara com uma organização. O segundo nível é dos **valores compartilhados** que são os valores que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. No último nível, dos **pressupostos básicos**, encontram-se as crenças tácitas profundas. São as crenças inconscientes, sentimentos, percepções e pressuposições dominantes em que os membros da empresa acreditam.

A cultura organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. Nesse sentido, Chiavenato define cultura organizacional como:

O conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que

existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa de maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização (CHIAVENATO, 1999, p. 138).

Para Chiavenato (1999) a cultura é uma mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que juntas expressam o modo particular de uma empresa trabalhar e funcionar.

Para Freitas (1991, grifo nosso) existem alguns elementos que estão presentes nos cenários organizacionais e constituem a cultura das organizações. Dentre os mais importantes o autor aponta:

a) Valores: são as crenças e conceitos básicos que formam a cultura, definem o sucesso para o empregado e estabelecem os padrões da organização. Podem ser definidos por meio da filosofia da organização que objetiva o sucesso, fornecendo o senso de direção comum para todos os empregados e sendo um guia para o comportamento diário. Dessa forma, os valores são compartilhados fazendo com que os empregados se sintam motivados e sendo parte importante da organização;

b) Crenças e Pressupostos: expressam aquilo que é tido como verdade na organização. Para isso é necessário que determinado grupo tenha tempo para formá-los, conheça seu produto, a organização e suas funções;

c) Ritos: são expressões tangíveis da cultura organizacional demonstradas por meio das crenças e práticas do dia-a-dia;

d) Histórias e Mitos: histórias são as narrativas baseadas em eventos ocorridos, reforçando o comportamento existente e mitos são histórias consistentes com os valores da organização, mas não sustentadas por fatos, cumprindo o papel de consolidar o dia-a-dia;

e) Tabu: é o elemento que cumpre um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições (colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido).

f) Heróis: são aqueles que possuem coragem e persistência e fazem aquilo que todos almejam, sem medo de tentar;

g) Normas: representam o sistema normativo da organização presente em toda cultura, influenciando os membros, ou seja, “todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas” (Freitas, 1991, p. 33);

h) Comunicação: processo que depende das pessoas para a criação de uma cultura, elemento sem o qual ela não poderia existir.

2 EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE E EMPRESA FAMILIAR

Para realizar uma análise das práticas de Gestão de Pessoas da empresa Visanco, uma “organização familiar” e de “pequeno porte”, faz-se necessário apresentar a definição desses conceitos para entender melhor a estrutura dessas organizações. Com isso, no final desse capítulo, pretende-se identificar alguns padrões e atitudes recorrentes nessas empresas e apresentar as possibilidades e desafios nesses tipos de organizações.

2.1 Definição de Empresa de Pequeno Porte

De acordo com o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), é classificada como pequena empresa a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tenham receita de até R\$ 3.6000.000,00 anuais, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Classificação de Empresas

Tipo de Empresa	Quantidade de Funcionários	Renda Bruta Anual (R\$)
Micro	Até 19 (indústria e construção)	Até 360.000,00
Pequena	De 20 a 99 (indústria e construção) 10 a 49 (comércio e serviços)	Até 3.600.000,00

Fonte – SEBRAE (2014)

Existe também a classificação com base no número de funcionários que é feita de acordo com o quadro a seguir:

Tabela 2 – Critério de classificação do porte das empresas por quantidade de pessoas

Atividades Econômicas		
Porte	Serviços e Comércio	Indústria
Microempresas	Até 9 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas
Média Empresa	De 50 a 99 pessoas ocupadas	De 100 a 499 pessoas ocupadas
Grande Empresa	Acima de 100 pessoas	Acima de 500 pessoas

Fonte – SEBRAE (2014)

Para Miranda (2009) as pequenas empresas no Brasil são responsáveis por uma grande concentração de mão-de-obra, geração de empregos, sustentação da economia e aquecimento do mercado do país.

Segundo a Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as pequenas e médias empresas têm grande relevância no cenário econômico nacional, em especial, nos setores de comércio e serviços, cuja participação ultrapassa 90%. De acordo com um estudo publicado recentemente pelo SEBRAE (2014), o número de pequenas empresas no Brasil houve aumento significativo além da sua importância econômica. Nesse sentido, o presidente do SEBRAE, Luiz Barretto realça a importância do crescimento do empreendedorismo para a economia brasileira.

De acordo com o estudo, o Brasil já tem aproximadamente 6 milhões de micro e pequenas empresas. Esse total de empresas corresponde a 97% de todas as empresas do país, ficando apenas 3% do total com as empresas médias e grandes. Além disso, os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

O IBGE evidencia a relevância da pequena empresa para o Brasil:

Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho

excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2003, p. 15).

Dessa forma, pode-se observar que o impacto da pequena empresa, seja pela representatividade na economia, seja pelo expressivo montante de trabalhadores que emprega.

2.2 Definição de Empresa Familiar

Para Bornholdt (2005) a definição de empresa familiar pode estar relacionada com controle acionário, sucessão de poder com base nos laços familiares, as posições estratégicas são ocupadas por posições estratégicas além de ausência de liberdade para venda de suas partes.

De acordo com Lethbridge (1997) pode-se destacar três tipos de empresa familiar. **1. Tradicional:** corresponde ao estereótipo da instituição. Seu capital é fechado e existe pouca transparência administrativa e financeira. Além disso a família exerce um domínio completo sobre os negócios; **2. Híbrida:** o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle. Há maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; **3. De Influência familiar:** a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Casillas, Díaz e Vazquez (2007), apresentam uma lista destas definições sob o ponto de vista de vários autores no quadro abaixo:

Quadro 2 - Definições do conceito de empresa familiar

Definições do conceito de empresa familiar	Autores
Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família.	Barry (1999)
Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são	Carsud (1996)

controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva.	
Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade.	Lansberg, Perrow e Rogolsky (1988)
Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes.	Gallo e Sveen (1991)
Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores.	Stern (1996)
Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle.	Ward (1989)
Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração.	Handler (1989)
Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam.	Bork (1986)

Fonte - Casillas (2007, p. 4)

As empresas familiares são responsáveis pelo crescimento social e econômico nos mais diversos países, o que denota sua importância no contexto global. De acordo com estatísticas do SEBRAE (2014), a quantidade de empresas familiares chega a 85%.

Segundo Chelotti (2009), presidente da ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos) mais de 90% das cerca de 06 milhões de empresas no Brasil são de porte pequeno e médio têm administração familiar. Assim, devido a sua relevância, sejam aquelas de grande porte, sejam aquelas de pequeno porte, atualmente encontramos uma grande atenção da literatura aos desafios vivenciados por empresas familiares. Por isso, faz-se necessário o entendimento das práticas nessas organizações.

Segundo Maia (2009), as empresas familiares originam-se de redes de parentesco e vínculos pessoais que tem como base a confiança mútua e por isso são estimuladas a

desenvolver um negócio. Por isso, muitas vezes os membros da família desempenham simultaneamente papéis de parentes, proprietários e gestores. Além disso, empresas familiares têm de um lado características como a razão e do outro a emoção, e por isso, de acordo com o autor, é preciso estabelecer alguns preceitos para que as regras não entrem em confronto e os conflitos apareçam.

Essas empresas costumam ter métodos de gestão de pessoas associadas aos modos como os donos enxergam essa questão. Maia (2009), observa uma grande influência dos proprietários familiares sobre a sua gestão por meio de seus valores e tradições.

De acordo com Isidoro (2013) empresas pequenas e familiares, em geral, são muito conservadoras e preservam suas raízes. Além disso, muitas pequenas empresas não têm acesso as rápidas mudanças e as influências que as inovações tecnológicas provocam nos colaboradores e consumidores.

De acordo com Maia (2009), como as ações e decisões dos dirigentes fazem parte das práticas de gestão de uma empresa, as origens e a história marcam a vida das organizações. No caso de empresas familiares, os aspectos culturais assumem características específicas.

Macêdo (2002), em seus estudos, verificou traços peculiares, conforme descrição a seguir:

- a) supervalorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, em que se faz frequente a valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- b) valorização do atributo antiguidade, ou seja, tempo de empresa, superando a exigência de eficácia e competência;
- c) expectativa de alta fidelidade em relação à organização;
- d) relações chefia X subordinado pautadas em autoritarismo e paternalismo;
- e) processos decisórios tendendo à centralização nos dirigentes, sendo comum prevalecer os aspectos emocionais quando decisões têm de ser tomadas;

f) para as promoções, premiações e provisões de cargos, normalmente se consideram a lealdade, confiança e tempo de casa dos trabalhadores em detrimento de sua competência ou da qualidade do serviço prestado.

Segundo, Silva e Fossá (2012) é importante reconhecer as fraquezas da gestão familiar com objetivo de transformar essas em melhorias para a perenidade do negócio. Dentre as principais causas da falência de empresas familiares, destacam-se: falta de profissionalização, foco em apenas um produto, inexistência de um sucessor preparado e conflitos no processo sucessório. Os autores destacam as seguintes fraquezas e vantagens das empresas familiares:

Quadro 3 - Fraquezas e vantagens das empresas familiares

Fraquezas	Vantagens
Conflitos entre os interesses da família e os da empresa.	Lealdade dos empregados, em função da identificação com as pessoas.
Apropriação de recursos da organização para membros da família.	Continuidade do negócio, pela sucessão de familiares capacitados e competentes.
Falta de controle e planejamento de custos e recursos financeiros.	Sistema de decisão mais rápido.
Resistência à modernização da área comercial, sujeitando-se a antigos vendedores de confiança.	Sensibilidade social e política, pela possível influência da família nas relações nacionais e regionais.
Emprego e promoção de parentes por nepotismo, em detrimento da qualificação profissional.	Maior humanismo nas relações e permanência em função das sucessões, dos valores fundacionais e visões pessoais dos dirigentes.

Fonte - Produzido pelo autor do trabalho com base em Silva e Fossá (2012)

Assim, podemos observar acima o conjunto de traços característicos em empresas familiares. No capítulo 3 a empresa Visanco será analisada com base nas práticas acima bem como serão apresentadas possibilidades de intervenção da Gestão de Pessoas.

3 ESTUDO DE CASO

Essa seção apresenta um estudo de caso da empresa Visanco Assistência Técnica e Administrativa EIRELI – EPP e visa analisar os dados referentes às práticas desenvolvidas pela organização no setor de Gestão de Pessoas comparando com a bibliografia exposta acima. Cabe ressaltar que a organização estudada autorizou a divulgação das informações e dos dados coletados para fins acadêmicos.

Assim, inicia-se com um breve histórico e apresentação das atividades desenvolvidas por essa organização e com o objetivo de apresentar alternativas da Gestão de Pessoas frente às demandas encontradas. Concluiremos nosso estudo com uma análise dos principais desafios e possibilidades para implementação de um setor de GP na empresa Visanco e análise do seu Plano de Cargos Carreira e Remuneração (PCCR)

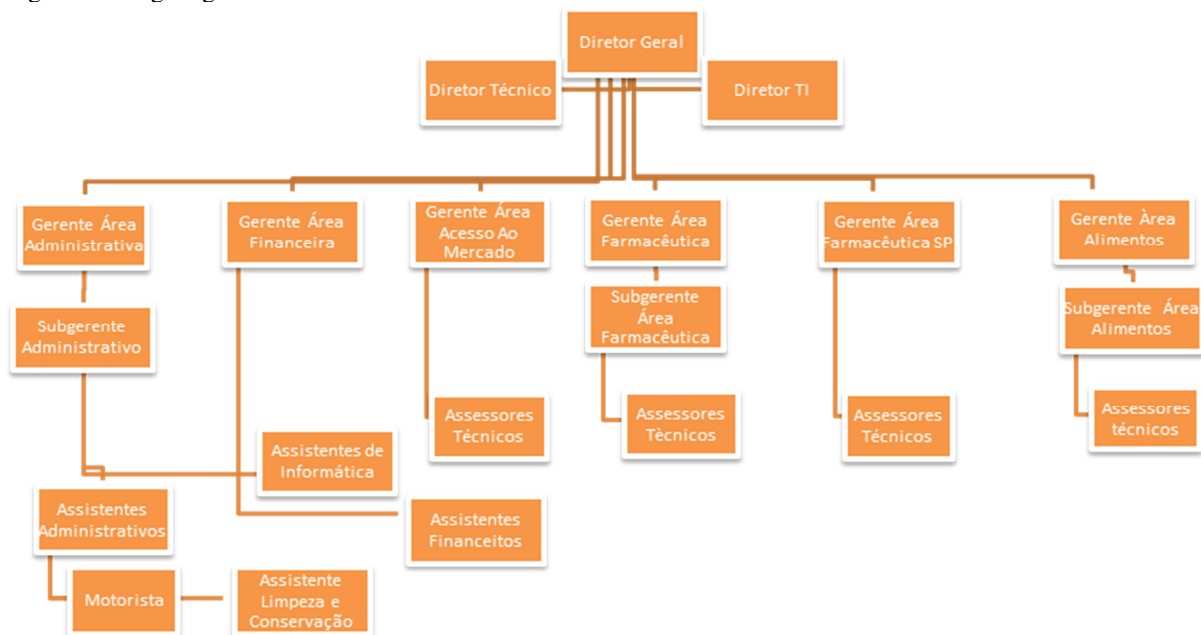
3.1 Descrição da empresa Visanco

A Visanco Assistência Técnica e Administrativa EIRELI – EPP é uma empresa de consultoria com sede em Brasília e um escritório em São Paulo. A organização atua no mercado nacional e internacional desde 1997, prestando serviços especializados em vigilância e inspeção sanitária, sistemas de garantia de qualidade, análise de viabilidade de novos produtos, adequação de formulações, registro de produtos, legislação e regulamentação técnica, certificação de boas práticas de fabricação, auditoria sanitária, assistência farmacêutica, treinamento e capacitação técnica, entre outras atividades com foco na saúde humana.

O quadro multiprofissional da Visanco é formado por nutricionistas, farmacêuticos, biomédicos, sanitaristas, analistas de sistema, bacharel em direito, administradores e psicólogo. A organização é composta por:

- 03 Diretores: Diretor Geral, Diretor Técnico e Diretor de TI.
- 8 colaboradores da Área Administrativa: 1 Gerente Financeiro, 1 Gerente Administrativo, 1 Subgerente Administrativo/RH, 2 Assistentes Administrativos, 1 Assistente Financeiro, 1 Copeira e 1 Assistente de Informática;
- 6 colaboradores da Área Técnica de Alimentos: 1 Gerente, 1 Subgerente, 3 Técnicos e 1 Estagiário;
- 13 colaboradores na Área Técnica de Medicamentos (9 em Brasília, 3 em São Paulo e 1 Home office em Minas Gerais): 1 Gerente; 2 Subgerente; 1 Coordenadora em SP; 8 Técnicos; 1 Estagiário; 4 colaboradores na Área de Acesso ao Mercado: 1 Gerente e 3 Técnicos; 1 colaborador na Área Comercial;

Figura 1 – Organograma Visanco Assistência Técnica e Administrativa EIRELI – EPP



Fonte – Visanco Assistência Técnica e Administrativa EIRELI – EPP (2016)

Em relação a sua estrutura, conforme definimos no referencial teórico desse trabalho, a Visanco é caracterizada como empresa de pequeno porte (36 colaboradores) e empresa familiar uma vez que os três diretores possuem parentesco.

3.2 Histórico da empresa Visanco

O fundador da empresa, Antonio Osvaldo Nunes Coitinho, nutricionista e atualmente Diretor Geral. Ele trabalhou no Ministério da Saúde (MS) e devido a sua expertise técnica, ao se aposentar, passou a ser requisitado como consultor técnico para a inscrição de novos produtos junto ao órgão do MS. Percebendo que não havia no mercado ninguém que prestasse esse tipo de serviço, iniciou a trabalhar na empresa.

A Visanco foi crescendo gradualmente, sempre acompanhando o crescimento da demanda de serviços e expandindo sua área de atuação à medida que incorporou novas atividades a seu repertório de atendimento aos clientes. Ainda hoje mantém um clima de empresa familiar, ou seja, a marca da informalidade e da facilidade de diálogo com os ocupantes de postos de comando permaneceu apesar do crescimento da empresa.

Em 2011 foi formalizado o seu regulamento interno que definiu, entre outros processos o planejamento estratégico da organização, conforme abaixo.

- **Missão:** Fornecer as melhores soluções técnicas e estratégicas para o segmento saúde, possibilitando completo entendimento e aplicação da legislação vigente. Para isso preza pela transparência e relacionamento ético com seus Clientes e Órgãos Públicos.

- **Visão:** Tornar-se a maior Empresa em assuntos regulatórios em saúde e a que melhor agrega conhecimento e soluções para seus Clientes, por compreender seus anseios e necessidades, contribuindo para a disponibilidade e inovação de produtos e serviços na Área da Saúde.

- **Valores:** Respeito, comprometimento, proatividade, ética, espírito de equipe, transparência e profissionalismo.

- **Negócio:** Assessorar e capacitar Empresas e Governo, nacionais e internacionais, no âmbito da saúde, proporcionando soluções técnicas e estratégicas para sua completa regularização, bem como de produtos, perante os órgãos competentes.

A trajetória do Diretor Geral é valorizada e serve como modelo e inspiração na empresa. Seu comportamento parece ser visto pelos colaboradores como a conduta que se deve ter para obter sucesso dentro dessa organização.

Atualmente, o contato direto dos funcionários tem sido com o Diretor Técnico que trabalha na empresa desde a sua fundação iniciando como estagiário. Devido aos seus conhecimentos, habilidades, atitudes e competência interpessoal, ele tem sido o responsável pelas reestruturações em razão das novas demandas de mercado e novo cenário econômico do país.

Podemos observar que dentre os seus colaboradores a empresa tem histórico de crescimento profissional, ou seja, é uma organização que possibilita oportunidades e investe nos seus colaboradores.

Para entendermos melhor a cultura da empresa, vale destacar que dos 35 colaboradores 27% trabalham na empresa há mais de 10 anos, 36% têm entre 5 e 10 anos de empresa e apenas 37% possuem até 5 anos de empresa.

O trabalho não exige o seguimento de regras fixas, mas é pautado pela ética e pela qualidade. Observou-se ainda que a atividade fim da organização é de natureza bastante técnica, diversificada, respeita a peculiaridade de cada trabalho e requer alta especialização de seus colaboradores.

Quanto à centralização do poder de decisão, verifica-se que é bem descentralizado, ou seja, cada especialista tem autonomia, respondendo pelos assuntos que estão dentro de sua

especialidade. O exercício da gerência de cada área técnica se constitui em distribuir as atividades, coordenar as ações e responder por sua equipe, sem muita interferência no trabalho dos especialistas.

Em relação aos benefícios oferecidos aos colaboradores da organização, segue abaixo a listagem:

- **Plano de Saúde:** 50% do valor - extensível ao cônjuge e aos filhos;
- **Bolsa idiomas:** 50% do valor da mensalidade para os colaboradores da Área Técnica e 70% para o Administrativo;
- **Seguro de Vida:** Pago integralmente pela Visanco
- **Cursos de Pós-Graduação (especialização, mestrado ou doutorado):** Após 2 anos de empresa, a Visanco poderá investir em cursos de pós-graduação na área de atuação do funcionário, contribuindo com até 70% do valor da mensalidade;
- **Cursos de Capacitação, Palestras e Workshops:** Arca integralmente com o pagamento para cursos de interesse da empresa na área de atuação do funcionário;
- **Horários de trabalho flexíveis:** Para oferecer um maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, o horário de funcionamento da empresa será de 07h às 19h e os colaboradores poderão escolher seu horário.
- **Férias flexíveis:** Com o intuito de flexibilizar, a empresa abre a possibilidade de o colaborador tirar suas férias na forma de dias úteis (22 dias) o que permite o fracionamento das férias. Este é um benefício opcional, para aqueles que entendem que esta modalidade é mais vantajosa;
- **Banco de horas:** Instrumento utilizado pelos colaboradores para inclusão de horas excedentes trabalhadas e descanso ou utilização das horas para compromissos. Sendo assim, caso o colaborador necessite se ausentar e não possua férias vencidas para efeito de desconto, poderá utilizar o banco de horas;

- **Recesso de uma semana no final do ano e na segunda quarta de carnaval:** Na época das comemorações de final de ano, a Visanco presenteia seus colaboradores com uma semana de recesso entre as semanas do Natal e do Ano Novo. No Carnaval a Visanco emenda a segunda-feira e a quarta-feira de cinzas.
- **Diárias para viagem:** Como mera gratificação, uma vez que as despesas de viagem são pagas pela empresa, a Visanco contempla o colaborador com uma diária nacional ou internacional a ser paga em virtude de viagens em nome da Empresa. Nas viagens internacionais, também concedem um dia extra de folga para cada uma semana de atividade.

3.3 Gestão de Pessoas na empresa Visanco: possibilidades e desafios

Desde sua fundação em 1997 a maior parte das atividades administrativas eram supridas pelos donos da empresa, pela contabilidade (terceirizada) e pela área financeira. Em 2011, devido ao seu crescimento, a empresa formalizou sua área administrativa que passou a ter um gerente financeiro responsável pelos processos humanos, por repassar informações do dia-a-dia, por promover a integração da equipe, etc.

Sobre essa realidade, Toledo (2016) afirma que nas empresas de pequeno porte é comum o próprio dono ou o contador da empresa suprir a maior parte das atividades administrativas e que geralmente inexistem um departamento que cuide exclusivamente de seus colaboradores. E que mesmo de forma primitiva, podemos dizer que essas organizações de pequeno porte têm pessoas responsáveis por processos humanos.

Em 2014 com o crescimento da empresa a Visanco passou a contar com uma analista de GP, no entanto boa parte das suas atividades ainda estão vinculadas ao setor administrativo. Assim, podemos atestar que a empresa não possui um setor de GP

propriamente dito. Porém, possui duas profissionais que realizam atividades tanto de DP quanto de GP. Cabe ressaltar que os cargos dessas profissionais são, respectivamente, gerente administrativa (analista administrativa e jurídica) e subgerente administrativa (analista de GP).

Em relação a divisão de atividades, as duas analistas realizam tarefas administrativas, de Gestão de Pessoas e de Departamento Pessoal o que faz com que alguns colaboradores da empresa ainda relacionem a Gestão de Pessoas a controle das folhas de pagamento e dos cálculos de ponto, horas extras e tributos.

Assim, de acordo com Soares (2016), apesar de serem temas emergentes e de extrema importância para a estratégia da empresa, em relação às atribuições exercidas pela GP, observa-se que as atividades de Departamento Pessoal e de Gestão de Pessoas não são bem delimitadas em empresas de pequeno porte.

Na Visanco, as atividades do Departamento Pessoal compreendem admissão e demissão de empregados, conferência de cálculos trabalhistas, folha de pagamento, férias e 13º salário, benefícios, transporte, férias, licença médica, décimo terceiro salário, organização dos horários de trabalho, administração e gestão e conferência da folha de ponto, rescisão contratual e relações com empregados e sindicatos. Já as atividades de Gestão de Pessoas envolvem o recrutamento e seleção de pessoal; administração dos cargos, salários e benefícios; cultura organizacional, plano de carreiras e retenção de talentos; comunicação interna; endomarketing; e avaliação de desempenho.

Para Isidoro (2013) nos tempos atuais, a utilização das ferramentas da Gestão de Pessoas é necessária para todos os tipos de empresas, independentemente do tamanho ou atividade econômica uma vez que é tido como sistema moderno de administração de processos e é essencial para o planejamento de qualquer negócio. Além disso, os subsistemas de GP também são precisos, pois dão acesso às atividades de recrutamento de pessoal,

treinamento conforme necessidades, investimentos em potenciais talentos, pesquisas de clima, avaliações de desempenhos, ações proativas de endomarketing e ainda, buscam descobrir e desenvolver lideranças. Assim, a GP começa então a instigar o comprometimento dos colaboradores com a adoção de sistemas de benefícios, recompensas, melhoria do clima organizacional e da participação dos colaboradores na tomada de autonomia.

A partir desse panorama, podemos vislumbrar possibilidades de atuação e melhoria nos processos da empresa tanto para área de Departamento Pessoal quanto de Gestão de Pessoas. O importante é que as atividades de cada um dos diferentes domínios sejam arquitetadas pela empresa e conhecidas pelos colaboradores

Um outro desafio da Gestão de Pessoas na Visanco e nas pequenas organizações é a não viabilidade de ter uma área específica de GP. Para Oliveira (2010) uma vez que a sua estratégia principal é a sobrevivência no mercado, muitos empresários ainda vinculam a área de Gestão de Pessoas à custos que podem ser evitados e não como um investimento e como um setor relevante na organização. Porém, de acordo com Francini (2016) as pequenas empresas devem ter em mente que ao se investir ou criar um setor Gestão de Pessoas gera-se uma nova expectativa naqueles que já estavam na organização. Além disso, provoca mais confiança e credibilidade para quem ingressa. Assim, os benefícios podem ser inúmeros, tais como: atrair e reter talentos, reduzir a rotatividade, promover o desenvolvimento dos colaboradores, aumentar a produtividade, criar um bom ambiente de trabalho, criar estratégias para manter os funcionários satisfeitos e comprometidos.

De acordo com Francini (2016) a presença de um profissional de gestão de pessoas faz-se necessária para ajudar a empresa a pensar em melhorias na qualidade de vida dos colaboradores, na produtividade, na comunicação interna, nos relacionamentos e nos resultados gerais do negócio. Para o autor, colaboradores motivados trabalham melhor,

contribuem com seus colegas e estão dispostos a se comprometer com os objetivos organizacionais.

Para Francini (2016) assim como em grandes organizações em empresas de pequeno porte os colaboradores devem ser considerados o grande diferencial do negócio. Porém o autor destaca que as diferenças salariais e os benefícios oferecidos entre esses dois tipos de organizações podem ser um obstáculo. Nesse sentido, o autor considera que esse é mais um motivo para que as empresas de pequeno porte invistam na Gestão de Pessoas para atrair e reter talentos, mantê-los motivados e engajados. Isso porque a remuneração do colaborador não deve ser considerada apenas o salário recebido, mas também o ambiente de trabalho, os benefícios, o clima organizacional, entre outros fatores.

Além disso, o profissional de GP pode contribuir para que as empresas alcancem resultados satisfatórios sem grandes investimentos. Para o autor, um ambiente sinérgico e harmonioso o absenteísmo diminui, os funcionários passam a se sentir parte da empresa e corresponsáveis pelos resultados financeiros.

Em relação a essa temática, afim de explorar essas possibilidades, no próximo tópico será feito uma análise do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) da Visanco.

Tendo isso exposto, segundo Marin (2014), para as organizações que desejem estruturar um setor de GP o primeiro passo é a conscientização e a apropriação desta ideia por parte da diretoria. E mesmo que não tenha a possibilidade de que um colaborador atue somente na área de GP é importante iniciar ações voltadas para os colaboradores analisarem os pontos críticos do seu ambiente e planejar ações para melhorá-las.

Para Marin (2014) uma pesquisa com os próprios colaboradores pode ser o ponto de partida para saber o que eles esperam da empresa. Outra importante etapa é a estruturação das informações, onde descreve-se os processos e procedimentos, por exemplo, contratação de pessoas, orientação aos novos colaboradores, controle de benefícios.

Para Soares (2016) o importante para a implementação de um setor de GP é que haja estratégias claras, sustentadas por uma gestão participativa para criar e obter os melhores resultados tanto internos quanto externos relacionados a gestão das empresas.

3.4 Análise do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) da Visanco

Após a compreensão da estrutura, histórico, políticas e práticas da empresa Visanco, devido a impossibilidade explorar todas as práticas de Gestão de Pessoas da organização, adiante será realizada a análise do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) a partir do embasamento teórico de sistemas de remuneração e de práticas culturais de empresa familiar que já foram discutidas nos capítulos anteriores, tais como: a supervalorização de relações afetivas; valorização do atributo antiguidade, ou seja, tempo de empresa; expectativa de alta fidelidade em relação à organização; para as promoções, premiações e provisões de cargos, normalmente se consideram a lealdade, confiança e tempo de casa dos trabalhadores em detrimento de sua competência ou da qualidade do serviço prestado.

Dessa forma, se faz necessário entender sobre a importância do PCCR nas organizações, a realidade do plano na empresa estudada para então apresentarmos uma proposta de melhoria, conforme a seguir.

3.4.1 Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR)

Segundo Pontes (2004), para que uma organização sobreviva frente ao novo cenário de transformações ela precisa de uma visão sistêmica acerca das relações de trabalho e de produção. Para Santos (2010) os sistemas tradicionais de remuneração passaram por grandes mudanças nas últimas décadas. Antigamente, era esperado apenas o estruturamento de cargos

e carreiras justas e salários condizentes com a realidade do mercado de trabalho. Atualmente, há a necessidade de que as políticas de remuneração estejam alinhadas com as estratégias organizacionais e processos, de forma que sejam agregadas aos valores da organização e gere resultados eficazes.

Segundo Paschoal (1998) para administrar de forma eficaz os cargos e salários e para garantir a equidade interna e coerência externa dentro das possibilidades econômicas, a empresa precisa de um conjunto de procedimentos, instrumentos e políticas que formam o Plano de Cargos e Salários. E o passo inicial é realizar a análise e descrição dos cargos existentes de forma organizada, objetiva e padronizada. Pontes (2004) afirma que devem ser descritas as tarefas, responsabilidades e especificados os requisitos exigidos de maneira clara e rica em detalhes para evitar dúvidas para o ocupante do cargo e para facilitar a compreensão de quem não o conheça.

Desse modo, as organizações precisam adotar uma postura mais flexível acerca dos processos organizacionais e do trabalho de forma a otimizar o lucro sem perder a qualidade na prestação de serviços. Segundo Schikman (2010), essa tendência propicia uma forma de gestão mais tática, em que as estratégias organizacionais passam a ser alinhadas não somente ao lucro, mas também à satisfação do consumidor, ao desempenho e a satisfação dos colaboradores, a pouca rotatividade e a mecanismos de remuneração que vinculam os vencimentos ao desempenho.

Para Pontes (2004), esse último elemento faz com que a administração de cargos e salários seja um fator primordial na gestão estratégica, uma vez que o salário e o reconhecimento contribuem para o aspecto motivacional e o desempenho dos colaboradores. Para o autor, o salário deve ser concebido como função agregada de motivação, utilizado como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais. Ele acrescenta ainda que o salário somente é um fator motivacional quando ligado ao cargo

ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e ao trabalho executado. Dessa forma, não basta que a empresa pague salários acima dos exigidos pela categoria se os colaboradores não fazem a relação com os aspectos acima mencionados.

Portanto para que seja possível a existência de um ambiente motivador no contexto organizacional com pessoas integradas e produtivas, é necessário ter um plano de cargos e salários adequado, pois sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam.

3.4.2 Realidade do PCCR da empresa Visanco

Quadro 4 – Movimentação salarial da Visanco

Tabela Salarial para os Cargos do Grupo I			
Nível Analista	Funções	Requisitos	
			Conhecimento / Experiência Mínima
	Analista de Assuntos Regulatórios / Analista de RH / Analista Financeiro / Analista Jurídico	Formação Específica e/ou Experiência Comprovada	Analista
			Analista Júnior De 1 a 2 anos e 12 meses de experiência
			Analista Pleno De 3 a 5 anos e 12 meses de experiência
			Analista Sênior Após 6 anos de experiência e no mínimo 6 meses de empresa

Tabela Salarial para os Cargos do Grupo II			
Nível Assistente	Funções	Requisitos	
			Conhecimento / Experiência Mínima
	Assistente Administrativo/Assistente Financeiro/ Assistente de Informática	Nível Médio e/ou Experiência Comprovada	Assistente Trainee 0 a 1 ano de contratação
			Assistente Júnior De 0 a 2 anos e 12 meses de contratação
			Assistente Pleno De 3 a 5 anos e 12 meses de contratação
			Assistente Sênior Após 06 anos de contratação

Nível Auxiliar	Funções	Requisitos
		Conhecimento / Experiência Mínima
	Copeira/Auxiliar de Serviços Gerais	Copeira I/Assistente de Serviços Gerais I De 0 a 2 anos e 12 meses de contratação
		Copeira II/Assistente de Serviços Gerais II 2 anos e 12 meses de contratação

Fonte – PCCR da empresa (2015)

Para analisar o PCCR atual da Visanco é importante entendermos brevemente o surgimento da movimentação salarial na organização. Em 2008, observando o crescimento da empresa, os colaboradores propuseram a criação de um Plano de Cargos e Salários com o intuito de motiva-los e aumentar os valores salariais. Cabe ressaltar que esse o crescimento organizacional acarretou no aumento da demanda de trabalho e no grau de responsabilidade de todos os colaboradores.

Na época, os valores salariais foram apresentados com base em um estudo de salários praticados pelo mercado, considerando diferentes estados brasileiros e inclusive Brasília. Foi considerado como base a média de diversos salários distribuídos dentre o Brasil, divulgados em um grupo de assuntos regulatórios na internet, no Regulatórios Farma através de um moderador.

Até o final de 2015 o plano ainda era baseado nos mesmo critérios para contratação e promoção dos funcionários (tempo de empresa e experiência). A atualização só tinha ocorrido no aumento dos valores salariais de acordo com a data-base anual estipulada pelo sindicato e na criação dos cargos de Assistente de Informática.

Em dezembro de 2015 o setor de GP propôs uma revisão no seu PCCR com objetivo de apresentar regras de movimentação salarial e possibilidades de carreira para os empregados, bem como minimizar os problemas existentes, bem como prevenir os futuros.

Porém, apesar da sua reestruturação, até hoje o PCCR ainda é baseado nos mesmos critérios para contratação e promoção dos colaboradores: tempo de empresa e tempo de experiência profissional no cargo. Isso porque conforme consta na nova versão do PCCR, como a empresa ainda desenvolvendo o projeto de delineamento de cargos (descrição,

especificação e requisitos alinhados as estratégias organizacionais e competências exigidas), naquele momento, não foi possível incluir requisitos como distinção de atividades e responsabilidades entre os níveis técnicos e administrativos (TR, JR, PL e SR), bem como descrever o perfil e as características necessárias para Progressão Vertical.

A maior mudança no plano de 2015 foi a separação das gratificações do salário base. Até então, como o valor lançado na carteira de trabalho era a soma do salário bruto e das gratificações, assim, o reajuste salarial da Convenção Coletiva de Trabalho era aplicado obrigatoriamente sobre o salário total impactando no planejamento financeiro a curto e longo prazo. Segue as possíveis gratificações:

1) Gratificação de categorias estratégicas – Grupo I e Gratificação Especial – Grupo II: No caso do Grupo I, é o valor adicional pago como compensação remuneratória para as funções que compõem a categoria estratégica, ou seja, colaboradores que estejam exercendo a função de Analista Técnico, enquanto permanecerem no exercício da mesma. No grupo II, A gratificação acima não será incorporada ao vencimento básico, tendo verba própria e descrição específica na remuneração do colaborador.

Todos os colaboradores que estavam na empresa até a divulgação do novo plano em dezembro de 2015 recebiam essa gratificação automaticamente. A partir dessa data, é necessária uma avaliação de desempenho do colaborador.

2) Gratificação de especialização profissional – grupo I: Com intuito de aumentar a qualificação técnica dos colaboradores da Visanco, e promover meios de atrair e reter talentos que busquem o constante aprimoramento e autodesenvolvimento, a empresa concede vantagem pecuniária ao colaborador que possuir especialização (lato sensu ou stricto sensu) superior à exigida para o cargo que ocupa (pós-graduação; mestrado ou doutorado).

3) Gratificação por tempo de empresa - Grupo I e II: com o objetivo de recompensar o bom colaborador pelo tempo de serviço prestado na Visanco, após se tornar sênior o colaborador recebe a uma gratificação a cada 2 anos.

Todos os colaboradores que estavam na empresa até a divulgação do novo plano em dezembro de 2015 recebiam essa gratificação automaticamente. A partir dessa data, é necessária uma avaliação de desempenho do colaborador.

4) Funções gratificadas: São caracterizadas como atribuições e tarefas específicas, exercidas sob o critério de confiança, de natureza transitória, escolhido pela diretoria. São funções gratificadas na Visanco: Diretor; Gerente; Subgerente; Coordenador.

Apresentado esse histórico, infere-se que não houve um estudo prévio acerca dos possíveis riscos e consequências a logo prazo para empresa em sua implantação em 2009. Assim, para iniciar a discussão, destacamos alguns pontos definidos como cruciais por Santos (2010) e que não foram levados em consideração no momento da sua implantação, tais como: planejamento do trabalho, estruturação de cargos e carreira, e estruturação de salários. Veja o comparativo abaixo:

a) Planejamento do Trabalho:

Conceito: Etapa em que serão consideradas as análises documentais, onde serão realizadas avaliações criteriosas sobre atos normativos, legislações, processos da organização e demais que são pertinentes para a elaboração do PCCR. Nesta mesma etapa, diagnósticos e diretrizes da situação atual serão levantadas de forma a nortear a elaboração da reformulação do PCCR.

Como é feito na Visanco: Aparentemente não houve uma análise da legislação, nem uma expertise legal da empresa que entendesse dos impactos futuros. Como por exemplo, o reajuste salarial da Convenção Coletiva de Trabalho que até 2015 era aplicado sobre a soma do salário bruto e gratificação, impactando no planejamento financeiro a curto e longo prazo.

b) Estruturação de Cargos e Carreira:

Conceito: É bastante importante para a execução de todo o instrumento e possui como uma de suas fases o delineamento de cargos, que consiste na descrição, especificação e requisitos alinhados às estratégias organizacionais e competências exigidas. Podem ser utilizados instrumentos como entrevistas, questionários e observações, a fim de coletar os dados de forma mais fidedigna possível. As fases de avaliação e classificação são realizadas após a estruturação de cargos, que possui como principal objetivo estabelecer o valor relativo dos cargos para a organização. E podem ser utilizados diferentes métodos de avaliação, sempre considerando a realidade da organização.

Como é feito na Visanco: A empresa não elaborou a especificação e requisitos dos cargos alinhados às estratégias organizacionais e competências exigidas. Em sua maioria não há distinção de atividades e responsabilidades entre os níveis técnicos e administrativos (júnior, pleno e sênior). O reconhecimento é exclusivo com foco no tempo de empresa ou de experiência na área, o que incentiva os colaboradores a permanecerem na “zona de conforto”. A pesquisa de clima realizada em 2014 também sinalizou que a percepção dos colaboradores sobre a progressão de carreira é muito lenta, pois não é levado em consideração a sua performance como requisito para a promoção. Segundo Schikman (2010) os mecanismos de remuneração precisam estar vinculados ao desempenho dos colaboradores. E Pontes (2004) acrescenta que o salário somente é um fator motivacional quando ligado ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e ao trabalho executado.

c) Estruturação de salários:

Conceito: Contempla as fases de pesquisa salarial e tabelas salariais. Na pesquisa salarial devem ser elencados os cargos e empresas a serem analisados, realizando as etapas de coleta, tabulação e análise dos dados obtidos. Essa fase é importante, pois embasará as novas tabelas salariais para o cargo da empresa.

Como é feito na Visanco: A pesquisa salarial foi realizada apenas com uma empresa e não houve cálculos, análise dos dados obtidos e das atribuições dos cargos. Além disso, devido à falta de definição das responsabilidades dos níveis técnicos, a empresa poderá ter risco de ação trabalhista pela equiparação de salário versus isonomia salarial.

d) Política salarial:

Conceito: Esta etapa propõe a divulgação no PCCR dos princípios e diretrizes que direcionaram a sua elaboração, metodologia utilizada, sistemas de remuneração, estrutura ocupacional, bem como outras utilizadas e que são importantes para conhecimento dos colaboradores.

Como é feito na Visanco: Observa-se que não há processos ou políticas que controlem o custo de pessoal e no momento da implantação do atual modelo não foi estruturado a operacionalização do processo com estatísticas de movimentações salariais. Com aumentos sucessivos apenas considerando o tempo de casa sem considerar produtividade e mérito, atualmente a empresa tem uma folha de pagamento muito acima da prevista, ocasionando instabilidade quanto à sua sobrevivência financeira e gerando insegurança aos colaboradores. Dessa forma, a empresa precisa realizar a administração dos cargos e salários, o que irá auxiliar a remunerar o pessoal de forma adequada com justiça interna e competitividade externa.

3.4.3 Pontos fortes do PCCR da empresa Visanco

Tenho feito essa análise, da mesma forma que é possível avaliar os pontos fracos é necessário identificar os aspectos que favoreceram a aplicação do PCCR na Visanco. Elencamos a seguir os seguintes aspectos:

a) Indicadores de Gestão de Pessoas: O baixo índice de rotatividade se faz presente na empresa Visanco, visto que a remuneração é alta considerando que o ramo de atividades é bem específico.

b) Métodos de reconhecimento: Os colaboradores sabem quando acontecerá a progressão da sua carreira, pois a mudança de nível acontece baseada no tempo de serviço na empresa. Os títulos acadêmicos (pós-graduação, mestrado e doutorado) após a comprovação da sua conclusão também geram bônus na remuneração, pagas mensalmente. Dessa forma, podemos dizer que o plano incentiva os colaboradores a buscarem níveis acadêmicos cada vez maiores para que possam agregar conhecimento ao negócio e respectivamente terem um aumento salarial. Além disso, se a especialização for compatível com o negócio ou com a área de atuação, a empresa pode custear com até 70% do valor.

c) Abertura a discussão de ideias: Enxergamos como ponto positivo o fato da organização ser receptiva com os colaboradores de forma que atendeu ao pedido de implementação de um plano de cargos, carreiras e remuneração que até então era inexistente.

3.4.4 Proposta de melhoria do PCCR da empresa Visanco

De acordo com Rabelo-Santos (2010) para implementação de um Plano de Cargos e Salários é necessário um modelo moderno e diferenciado que agregue valor não apenas às suas empregabilidades, mas também as necessidades estratégicas da organização. Dessa forma, seria necessário um estudo mais vasto sobre a empresa examinada para então elaborarmos uma nova proposta de implementação do PCCR. Porém, após análises ao atual modelo, segue abaixo algumas propostas:

a) Promoção horizontal ou vertical em relação ao organograma: A promoção horizontal dentro da mesma função só poderá ser realizada em dois períodos previstos ao

longo do ano. Já as promoções que envolvem mudança de função, sendo elas horizontais ou verticais, podem ocorrer ao longo de todo o ano.

Todas as progressões ocorrerão de acordo com os seguintes critérios:

1. Requisitos da carreira;
2. Saúde financeira;
3. Necessidade de ocupação daquela função;
4. Avaliação de desempenho do colaborador.

Assim, um PCCR constitui-se em instrumento relevante de gestão e deve contemplar princípios fundamentais como flexibilidade, mobilidade funcional e motivação profissional. Esses princípios promovem o estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional além de propiciar oportunidades de progressão funcional atendendo aos níveis de proficiência técnica requeridos pela organização. Trata-se de uma ferramenta que serve tanto à organização quanto aos colaboradores, pois direciona as ações de Gestão de Pessoas e garante o conhecimento prévio dos requisitos necessários para o exercício dos cargos, consubstanciado nas competências que fazem parte integrante do processo estruturado de avaliação de desempenho.

CONCLUSÃO

A Proposta desse trabalho foi compreender as dificuldades e os desafios da implementação de um setor de Gestão de Pessoas em uma empresa de pequeno porte tomando como base a empresa Visanco Assistência Técnica e Administrativa EIRELI – EPP.

Sobre a análise de dados, esse estudo contou com a análise do Plano de Cargos Carreira e Remuneração (PCCR) da empresa, Regimento Interno e observações e impressões de uma das pesquisadoras. Dessa forma, uma das grandes limitações encontradas nesse processo refere-se ao fato de que a Gestão de Pessoas da empresa ser realizada unicamente por um dos autores desse trabalho, o que inviabilizou a aplicação de questionários e entrevistas para compreender a visão dos colaboradores sobre as práticas de Gestão de Pessoas da empresa uma vez que os participantes poderiam se sentir constrangidos em avaliar o setor.

Ressalto também como limitação a carência de referencial teórico sobre o papel da GP nas empresas de pequeno porte. Assim, muitas das citações desse estudo foram realizadas a partir de pesquisas em médias e grandes empresas.

Sobre o modelo de Gestão de Pessoas na Visanco podemos perceber que ainda é associada a controle das folhas de pagamento e dos cálculos de ponto, horas extras e tributos e quando é possível, o setor de GP cuida do ambiente de trabalho, zela pelas relações interpessoais na empresa e estuda possibilidades de manter os funcionários satisfeitos com as políticas de valorização e reconhecimento da organização.

Porém, esse estudo evidenciou que para manter uma Gestão de Pessoas eficiente é necessário que se tenha um olhar diferenciado sobre os funcionários. De acordo com Francini (2016), a GP deve entender a cultura da empresa para assim, tentar desenvolver um ambiente de trabalho mais atrativo, mantendo os talentos na empresa e evitando a evasão por

diferenças salariais. Além disso, é importante que o setor de GP se preocupe com o desenvolvimento dos colaboradores, entenda melhor as necessidades de treinamento tornando-se cada vez mais competitiva.

Em relação à grade relevância desse estudo, podemos destacar que a empresa estudada, está no presente momento, reformulando o PCCR, processos e procedimentos para que a mesma venha a ser incorporada por toda a empresa. Assim, a pesquisadora, com o conteúdo estudado, bem como com o aprofundamento bibliográfico e observacional, poderá contribuir neste importante e decisivo momento da empresa.

Sobre o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração da empresa, podemos inferir que a falta de expertise técnica pode dificultar a estruturação e o crescimento de uma empresa, acarretando graves erros, insatisfações, queda na produtividade, custos e prejuízos. Dessa forma, foi possível concluir que um PCCR deve ser dinâmico, atualizado e adequado financeiramente ao mercado de trabalho a fim de cumprir sua finalidade de atrair e manter as pessoas bem como garantir a melhoria contínua da organização. Os colaboradores são beneficiados, pois passam a ter clareza das perspectivas de crescimento, progresso profissional e pessoal, enquanto a organização melhora seu processo de captação e retenção de talentos, consolidando práticas de gestão voltadas para a excelência organizacional.

Dessa forma, considera-se que esta pesquisa contribui para o incentivo a novos estudos sobre a Gestão de Pessoas, principalmente a implantação do setor de GP em pequenas empresas. Assim, cooperando com o desenvolvimento das pequenas empresas e na melhoria da satisfação dos colaboradores destas organizações.

Por fim, esta pesquisa pode servir como instrumento a empresa Visanco Assistência Técnica e Administrativa EIRELI – EPP com vistas a evoluir, enfatizar os pontos fortes e diminuir os pontos francos.

REFERÊNCIAS

BATISTA, A. S. **RH - Novos papéis na co-autoria da estratégia empresarial: a teoria e a prática.** Londrina, 2013.

BISPO, P. **Vamos implantar a área de RH! E agora?** 2014. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/8991/vamos-implantar-a-area-de-rh-e-agora.html>> Acesso em: 05 maio. 2016.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** São Paulo: Bookman, 2005.

César, J. (2010). **O trabalho dignifica o homem?** Disponível em: <<http://dominiodavida.blog.br/o-trabalho-dignifica-o-homem>> Acesso em: 16 maio 2016.

CARBONE, P.P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

_____. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

DIAS, C. G.; LOPES, F. T.; DALLA, W. D. **Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? Da Retórica às Práticas Antigas com Novas Roupagens.** In: Anais do XXXI ENANAPAD – Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2007.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** 1. ed., 5ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

CASILLAS, José C.; DÍAZ, Carmem; VAZQUEZ, Adolfo S. **Gestão da Empresa Familiar – conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHELOTTI, Ralph Arcanjo. **Programas de Qualidade de Vida: valor agregado para organizações.** 2009. Disponível em: < <http://slideplayer.com.br/slide/1253057/>> Acesso em: 01 set. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de pessoas.** 3ª. ed. Rio de Janeiro. Campus, 2010.

COELHO, F. U. **Manual de Direito Comercial.** São Paulo: Saraiva 2004.

FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas Exemplares.** 1998. 392 p. Tese (Doutorado). FEA. USP. São Paulo. 1998.

FRANCINI, C. **Gestão de pessoas nas pequenas empresas** Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/gestao-de-pessoas-nas-pequenas-empresas/>> Acesso em: 10 maio. 2016.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. 140 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

ISIDORO 2013. **A Gestão de Pessoas nas pequenas e médias empresas** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/8422/a-gestao-de-pessoas-nas-pequenas-e-medias-empresas.html>> Acesso em: 20 junho. 2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, n.7, Brasília, 1997. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>> Acesso em: 10 maio. 2016.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: UFMG, 1999.

MACÊDO, K. B. **Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira**. Revista de Administração Eletrônica, São Paulo, v.1, n. 1, jan./jun. 2002.

MAIA, T. S. T. **Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 2, n. 6, 2009.

MENEGASSO, M. E. (1998). **O Declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: um protótipo para promover a empregabilidade na empresa pública do setor bancário**.

MIRANDA, J. R. **Família tem que trabalhar para a empresa, e não, a empresa para a família**. Disponível em <www2.rj.sebrae.com.br/boletim/familia-tem-que-trabalhar-para-a-empresae-nao-a-empresa-para-a-familia> Acesso em: 25 maio. 2016.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 272p.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 10.ed. São Paulo: LTr, 2004. 366p.

RABELO-SANTOS, A. **Sistemas de Remuneração, Justiça e Suporte Organizacionais**. In: PANTOJA, M.J. et al (Orgs.). *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAPE, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, G. **Recursos Humanos** Disponível em <http://gsconsult.com.br/consult/?tag=flexibilidade> > Acesso em: 25 agosto. 2016.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em: 07 setembro. 2016.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. In: PANTOJA, M.J. et al (Orgs.). *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAPE, 2010.

SILVA, A. H FOSSA M. I. T. **A governança corporativa como estratégia de perpetuação da empresa familiar: um estudo de caso na bebidas Fruki S/A**. São Paulo 2012

SOARES. S. **Recursos Humanos x Departamento Pessoal** Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recursos-humanos-x-departamento-pessoal/>> Acesso em: 25 setembro.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M.; CALDAS, M. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo**. In: BOOG, Gustavo.; BOOG, Madalena (coords.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002. v.1, p.59-84.

VASCONCELOS, I.F.G.; MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C. (2006). **Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas**. *Revista de Administração de empresas – eletrônica*, v.5, n.1, jan./jun.