



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS – DCSH  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**VINICIUS SANTOS SILVA**

**GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE: O CASO  
DA LAVANDERIA PRIMAVERA**

**Currais Novos/2015**

**VINICIUS SANTOS SILVA**

**GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE: O CASO  
DA LAVANDERIA PRIMAVERA**

**Projeto de Estágio apresentado ao Curso de  
Graduação em Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande Norte como parte dos  
requisitos para a obtenção do título de Bacharel em  
Administração.**

**Orientador: Prof. Marcelo Henrique Neves Pereira**

**Currais Novos/RN 2015**

**VINICIUS SANTOS SILVA**

**GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE: O CASO  
DA LAVANDERIA PRIMAVERA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

**Data da Aprovação:**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

**Prof. Ms. Marcelo Henrique Neves Pereira**

*Dedico este trabalho à minha família, de forma especial aos meus pais, por todo o incentivo e apoio que me deram e a todos os que me ajudaram a alcançar esse objetivo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela vida, por me dar força e coragem todos os dias para vencer os desafios.

Aos meus pais, por todo o apoio e incentivo que me deram durante essa caminhada.

Agradeço aos meus amigos: Victor Hugo, Elisangela Garcia e Maria Joicy, por todas as vezes que nos reunimos para estudar e acima de tudo demonstraram ser verdadeiros amigos. Nunca esquecerei de vocês. Que o vai e vem da vida nunca nos separe.

Agradeço ainda, aos professores do curso de Administração em especial: Dalmo, Eva, Kelsiane e Tadeu por todo o conhecimento que foi passado que foram muito importantes e que contribuíram para o meu desenvolvimento na academia.

Ao meu orientador Professor Marcelo Henrique, por ser um verdadeiro amigo nos dias mais difíceis, por sua dedicação nas orientações, paciência, atenção e principalmente sua humildade.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, ajudaram contribuindo para a minha formação e realização desse trabalho.

*“Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar ou empregar meios disponíveis para atingir determinados fins, apesar de a eles se oporem obstáculos e/ou antagonismos desconhecidos”.*

*(Sun Tzu)*

## RESUMO

O objetivo desse estudo foi mostrar como a gestão estratégica de pessoas pode fomentar uma maior competitividade para a Lavanderia Primavera. Para isso buscou-se compreender o atual processo de recrutamento e seleção, verificar as atuais estratégias de remuneração e capacitação, analisar sob a ótica do gestor o *turnover* da empresa e propor práticas de gestão estratégica de pessoas para otimizar os resultados. Quanto a metodologia, esta pesquisa é do tipo descritiva e exploratória. O sujeito da pesquisa foi o próprio gestor de pessoas da empresa, o método de coleta de dados foi por base de questionário e teve como tratamento dos dados análise de conteúdo. Os resultados apontaram que a Gestão Estratégica de Pessoas da Lavanderia Primavera está auxiliando a organização a se preparar melhor para com as circunstâncias do ambiente externo. O recrutamento e seleção são fatores considerados pelo gestor como primordiais para formar o corpo funcional da empresa e que a utilização de fontes informais está gerando maiores índices para o recrutamento do que os meios mais formais. A utilização da descrição e análise de cargo vem a cada dia favorecendo na quantidade de informações que de certa forma contribui para com a gestão de pessoas da empresa na hora da avaliação dos candidatos e que a utilização de incentivos ajudam os funcionários a terem um foco nos objetivos e que favorecem na sua motivação. Diante do que foi apresentado observou-se que a rotatividade está ocasionando mais custos e menos eficiência para a Lavanderia Primavera, sendo considerado um dos principais problemas enfrentados atualmente pela empresa, causando impacto direto na gestão de pessoas. Torna-se, portanto, necessário que a política de recursos humanos esteja integrada com toda a organização, para que a gestão de pessoas possibilite manter os melhores profissionais e substituir os menos eficientes. Cabe a Lavanderia Primavera investir numa gestão estratégica de pessoas que favoreça a ter profissionais mais capacitados e que melhorem produtividade, a qualidade dos serviços e consigam satisfazer os clientes.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Estratégia. Competitividade.

## **ABSTRACT**

The object of this study was to show how the strategic management of people can foster greater competitiveness for Laundry Primavera. For that, we sought to understand the current process of recruitment and selection, check the current remuneration strategies and training, analyze from the perspective of manager turnover of the company and propose strategic management practices of people to optimize results. As for methodology, this research is descriptive and exploratory. The research subject was the Human resource management of the company; the data collection method was questionnaire-based and had the processing of data content analysis. The results show that the Strategic Management of People Laundry Primavera is helping the organization to better prepared for to the circumstances of the external environment. Recruitment and selection are factors considered by the manager as most important to form the workforce of the company, even so the informal sources are generating higher rates to recruitment than the formal means. Use the description and job analysis is increasingly favoring the amount of information that somehow contributes to the company's personnel management at the time of evaluation of candidates, and that the use of incentives help employees to focus on goals and increase their motivation. Given what was presented, this turnover is causing more costs and less efficiency for the Laundry Primavera and is considered one of problems currently faced by the company, causing direct impact on Human resource. It is therefore necessary that the human resources policy is integrated throughout the organization so that people management enables retain the best professionals and replace less efficient. It is up to Laundry Primavera invest in strategic people management that favors having more qualified professionals, improve the productivity, quality of the service and be able to satisfy customers.

**Keywords:** People management. Strategy. Competitive edge



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**RH**

Recursos Humanos

**SIRH**

Sistema de informação de Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 Objetivos .....	14
1.2 Geral .....	14
1.3 Específicos .....	14
1.2 Justificativa .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1 Gestão de Pessoas .....	16
2.2 Mudanças e transformações na gestão de pessoas .....	17
2.3 Gestão estratégica de pessoas .....	22
2.3.1 Primeira etapa: missão, visão e valores.....	22
2.3.1.2 Objetivo organizacionais.....	24
2.3.2 Segunda etapa: Análise ambiental ou externa.....	24
2.3.3 Terceira etapa: análise organizacional ou interna .....	26
2.3.4 Quarta etapa: Formulação da estratégia .....	30
2.3.5 Quinta etapa: Implementação da estratégia .....	31
2.3.6 Sexta etapa: Avaliação e análise da estratégia .....	33
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	35
3.1 Tipo de pesquisa.....	35
3.2 O sujeito da pesquisa.....	36
3.3 Coleta de dados .....	36
3.4 Tratamento dos dados .....	37
3.5 Limitações do método .....	38
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	39
4.1 Processo de recrutamento e seleção .....	39
4.2 Estratégias de remuneração e capacitação .....	40
4.3 Análise do <i>Turnover</i> da empresa.....	43
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	46
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	48
<b>APÊNDICE</b> .....	49

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Novos papéis da função RH.....	19
<b>Figura 2:</b> Estrutura geral para a gestão de recursos humanos .....	20
<b>Figura 3:</b> O caráter futurístico da visão organizacional.....	23
<b>Figura 4:</b> Modelo de previsão em RH .....	27
<b>Figura 5:</b> Os níveis de atuação da gestão de pessoas.....	28
<b>Figura 6:</b> A formulação da estratégia organizacional.....	30
<b>Figura 7:</b> Os sete fatores que condicionam o comportamento da empresa .....	32
<b>Figura 8:</b> Consequências negativas .....	44

## 1 INTRODUÇÃO

A administração clássica, no início do século XX, tem como sua principal preocupação os processos. O seu trabalhador era visto apenas como um complemento para uma grande máquina. Neste período tinha-se como ideia a capacitação dos trabalhadores com o objetivo de desenvolverem as tarefas prescritas pela organização; o papel estava rigorosamente ligado a efetividade do processo industrial. Queriam um aumento na produtividade em níveis cada vez mais elevados, fazendo com que o homem trabalhasse exclusivamente para ganhar seu salário e nada mais, apenas ser um preenchimento para o cargo.

Com o advento das escolas de capacitação do homem no ambiente de trabalho foi possível estudar o indivíduo sendo parte de um sistema como um todo, sua verdadeira importância como peça chave para seu desenvolvimento e integração com a organização.

Neste sentido, é importante ressaltar que os estudos comportamentais possuem uma variedade de considerações em relação à natureza humana, sobretudo em função do recebimento das influências da psicologia, advindas dos pensadores entre as décadas de 40 e 50. Há uma preocupação com os processos, mas a ênfase é nas pessoas. A teoria comportamental também compartilha informações e possui ligações com a teoria das relações humanas. Neste sentido, torna-se necessário entender o comportamento através da motivação humana com o objetivo de melhorar o desempenho do indivíduo.

A pirâmide hierárquica de Maslow propicia ao indivíduo avaliar sua capacidade, utilidade e a valorização do seu potencial perante os demais. O desejo pelo reconhecimento, de ser promovido e alcançar grandes resultados fazem parte do seu comportamento individual, onde o progresso faz com que busque se capacitar e se aperfeiçoar.

Por outro lado, os fatores motivacionais estudados por Herzberg estão relacionados ao crescimento individual e profissional. Tais fatores possuem como objetivo a satisfação de ser enriquecido, tendo uma substituição daquelas tarefas consideradas simples em outras mais complexas com o intuito de propor um desafio a mais. Esse enriquecimento do trabalho causa efeitos na motivação e no seu principal objetivo, que é o aumento da produtividade, sem causar insatisfação no trabalho. Como se sabe, a teoria comportamental preza pela democracia e menos desigualdades no poder. Para desenvolver condições favoráveis na organização deve haver a distribuição das responsabilidades para os grupos de trabalho alcançarem seus objetivos, utilizando o feedback como forma de resposta e apostar no treinamento individual.

A Gestão Estratégica de Pessoas possui muitas pesquisas e publicações nos últimos anos. Devido a mudanças drásticas cada vez mais amplas e intensas, torna-se praticamente obrigatório para as empresas buscar o alcance dos seus objetivos e aumentar sua rentabilidade.

A Gestão de Pessoas vem passando por grandes transformações, tudo isso para uma gestão estratégica mais inovadora e que busca a qualidade nos serviços. É indispensável para que a organização atinja seus objetivos, mas é necessário acontecerem mudanças no pessoal, visto que não só de tecnologia a empresa dependerá. O desafio será esse: como gerenciar essas mudanças? Cabe aos gestores a responsabilidade de ouvir os funcionários para conhecer e perceber onde estão os problemas e procurar suas soluções. O gestor, portanto, atua como um colaborador do processo de mudança.

A responsabilidade gerencial deve estar atenta as mudanças, bem como a capacitação dos membros da organização para enfrentar a concorrência, buscando assim produzir resultados que visem melhorar os processos, sabendo transformar a informação num produto ou serviço de qualidade.

Esta realidade não é diferente para a empresa base deste estudo, isto é, a Lavanderia Primavera, já que em ambientes competitivos torna-se necessário buscar diferenciais a partir da gestão das pessoas, sobretudo desenvolvendo-as e capacitando-as. Com as diversas mudanças de mercado, a prestação de serviço no ramo de lavanderias também foi afetado, na qual é necessária uma adaptação de forma imediata. Através da globalização, fatores como a chegada de empresas internacionais no mercado local, a busca por melhores condições de vida, o crescimento da concorrência, ligado também ao desemprego, tornaram-se variáveis cada vez mais determinantes e consideráveis para aqueles que querem ter um diferencial neste ramo. Torna-se fundamental buscar a satisfação do cliente, conhecer seu público-alvo, a qualidade do seu serviço, tudo isso serve de base para a elaboração de sua estratégia de mercado. O leque de serviços cresce a cada dia em virtude desse ambiente competitivo, causando uma verdadeira revolução neste setor.

Fundada em 1982, pelo administrador Marcos Vinicius Pereira, a Lavanderia Primavera teve seu início no setor de lavanderias na cidade de Natal. Seus primeiros investimentos partiram de recursos próprios, onde era empregado apenas um funcionário, visto que a demanda por parte deste serviço ainda era considerada baixa. Como decorrer do tempo percebeu-se que estava ocorrendo um considerável crescimento da demanda, gerando a contratação de mais funcionários. Com um novo estio de vida, em que o tempo para as tarefas de lar cada vez

diminui, por volta de 1994, a empresa teve um aumento no número de consumidores e a busca pelos seus serviços.

Ainda com a base familiar presente no cronograma a empresa possui hoje um quadro com 64 funcionários e estão distribuídos nos seguintes setores: recepção, triagem, lavagem, secagem, passadoria, conferencia, embalagem e entrega. Conta também com um serviço *delivery*, contando com unidades móveis.

Diante deste contexto, a questão central da pesquisa é: como a Gestão Estratégica de Pessoas pode fomentar uma maior competitividade para a Lavanderia Primavera?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.2 Geral**

Compreender como a Gestão Estratégica de Pessoas pode fomentar uma maior competitividade para a Lavanderia Primavera.

### **1.1.3 Específicos**

- Compreender o atual processo de recrutamento e seleção
- Verificar as atuais estratégias de remuneração e capacitação
- Analisar sob a ótica do gestor o *Turnover* da empresa
- Propor práticas de gestão estratégica de pessoas para otimizar os resultados da Lavanderia Primavera.

## **1.2 Justificativa**

Vive-se hoje em uma era em que a gestão estratégica de pessoas é fundamental para sobreviver no mercado, que está a cada dia mais competitivo. Em virtude disso, percebe-se um insegurança por parte do gestor no seu âmbito, o que dificulta no seu modo de gerir a empresa. Este trabalho é de suma importância porque irá ajudar o pesquisador a compreender como a Gestão Estratégica de Pessoas pode fomentar uma maior competitividade para a Lavanderia Primavera e que também servirá de base para os estudos futuros relacionados à área.

Entender como funciona esse processo faz com que o pesquisador e a empresa tenham uma visão mais precisa sobre o desempenho do funcionário com a capacitação, se os colaboradores realmente trazem lucros maiores para a instituição ou ainda se a empresa tem prejuízos nos investimentos. Estudar esse ponto de vista possibilita uma melhor compreensão acerca da política de investimentos em pessoas nas empresas.

Vale salientar que para a organização base deste estudo, essa pesquisa fornecerá ao gestor uma visão diferente sobre seus colaboradores, ajudando no suporte para suas decisões. Neste sentido, o gerente poderá fazer uma avaliação e analisar o que a organização poderá fazer para melhorar neste quesito e através desta pesquisa traçar objetivos a serem alcançados para um melhor desenvolvimento do pessoal.

Esse trabalho é desenvolvido tendo como base um significativo referencial teórico. Cumpre frisar que haverá facilidade de acesso as informações necessárias para o seu desenvolvimento. Possui uma bibliografia rica em conteúdo que contribui de forma satisfatória para a sua formação.

Por fim, esta pesquisa visa contribuir para o enriquecimento do que foi estudado em sala de aula na área de gestão de pessoas, gestão estratégica e capacitação, fornecendo dados e análises para a compreensão comportamental no setor privado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de Pessoas

Atualmente é indiscutível a importância da informação. Essa realidade fez com que surgisse uma nova sociedade onde predomina o conhecimento, tornando-se um diferencial competitivo e fazendo com que exista uma grande busca pela capacitação. Inicialmente a procura pela capacitação deveria partir do indivíduo, que visa a sua permanência no emprego. Entretanto, com o passar do tempo, as transformações no mercado fizeram com que os consumidores passassem a ser mais exigentes e demandar produtos e serviços de melhor qualidade.

Entre os anos 1900 até meados da década de 30 o trabalhador não era visto com muita importância para o processo produtivo, já que a administração clássica se preocupava apenas com os processos. Ele era visto como uma parte da máquina ou equipamento. Apenas a partir da década de 30 foi que começou a ser desenvolvidas as atividades de recursos humanos, propondo o treinamento e desenvolvimento para o funcionário. Ocorreu também o surgimento da abordagem contemporânea, onde prevalece um ambiente dinâmico e a concorrência é mais acirrada. Cumpre frisar que o desenvolvimento dessas atividades faz com que a organização possa atingir seus objetivos e metas mais rapidamente. Diante disso, a área da gestão estratégica de pessoas vem se transformando em um instrumento necessário para se adequar às novas exigências do mercado.

O consumidor, com esse novo perfil, proporcionou as empresas uma visão de que não apenas as máquinas e equipamentos são importantes, mas também a área da gestão de pessoas, para atender assim as exigências. Dentro dessa nova visão, cresce o incentivo para se investir na capacitação para os funcionários, servindo de mecanismo para o auxílio e fornecimento de um melhor produto e/ou serviço para o seu cliente.

Capacitar o funcionário significa oferecer aos clientes um produto ou serviço de melhor qualidade, significando assim ter uma maior vantagem competitiva. Dessler (2003, p.14), define vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”. Portanto isso contribui para que a empresa garanta sua sobrevivência no mercado, diante do contexto em que ela esteja.



Segundo Chiavenato (1999, p.7), “a Gestão de Pessoas se diferencia do antigo departamento do RH, onde as pessoas são tratadas como seres humanos, como atividades inteligentes de recursos organizacionais e como parceiras da organização”.

Percebe-se que em muitas empresas hoje as pessoas ainda são vistas apenas como recursos, executando apenas aquelas tarefas que foram pré-estabelecidas, tornando-se “robôs” que trazem hoje muitos prejuízos para a organização. Sendo, portanto, necessário o reconhecimento de que o potencial de cada funcionário é o recurso mais importante para o sucesso da empresa e que desenvolver sua capacidade é considerado um grande desafio para os gestores, pois há inúmeras variáveis que influenciam diretamente no comportamento e principalmente no ambiente organizacional como um todo.

## **2.2 Mudanças e transformações na gestão de pessoas**

O século XX foi realmente o século da grandes mudanças no meio organizacional, principalmente quando se fala da era da industrialização e do ritmo acelerado das grandes produções. Essa era foi dividida em três fases:

- A Era da industrialização clássica, marcada pelo surgimento das grandes potências industriais mundiais, tendo a organização em forma de pirâmide e com uma estrutura burocratizada e centralizada, com o estabelecimento de regras e foco na departamentalização e padronização. O ambiente não era propício para grandes mudanças e desafios, tendo a eficiência como preocupação dos gestores. As pessoas eram vistas como um recurso de produção igual as máquinas, equipamentos e o capital;
- A Era da industrialização neoclássica, que surge a partir de 1950 e marca um período em que as mudanças começam a acontecer mais rapidamente, deixando o estilo burocrático e piramidal para traz e dando lugar a visão sistêmica e contingencial;
- A Era da informação, com início na década de 90, que tem como principal característica as mudanças inesperadas. Com a chegada da tecnologia da informação, foi possível comunicar-se como todo o mundo, surgindo assim a globalização da economia. A competitividade ficou ainda mais acirrada e a busca

por novos mercados deu-se início. O recurso mais importante torna-se o conhecimento, desbancando o que antes era a mão de obra, máquinas e o capital. O novo desafio surge: como melhor aproveitar o conhecimento para que ele lhe traga o retorno desejado?

Com base nisso, Chiavenato (2010) elenca três etapas da administração de recursos humanos:

- **Relações industriais:** Na industrialização clássica surge os departamentos de relações industriais. Como o intuito de fazer cumprir as exigências do emprego. Composto por atividades burocráticas e operacionais, as pessoas eram vistas apenas como mão de obra;
- **Recursos humanos:** Presente na industrialização neoclássica, surge agora com um diferencial voltado para as funções táticas. Sendo responsáveis pelo recrutamento, seleção e treinamento dos funcionários;
- **Gestão de pessoas:** A formação de equipes que acabaram substituindo os antigos departamentos estão presentes na era da informação. O pessoal agora é visto não apenas como mão de obra, mas como colaboradores que contribuem para a tomada de decisões, passando de problema para solução.

Hoje, o profissional de RH, precisa deter o domínio de vários papéis, que a cada dia tornam-se mais complexos. Segundo Ulrich: (1997, p. 42-48 apud CHIAVENATO, 2010, p.46), “[...] para criar valor e obter resultados, a área de RH deve focalizar não apenas as atividades ou trabalho a ser feito, mas as metas e resultados para, a partir daí, estabelecer os papéis e atividades dos parceiros da organização [...]”.

A figura abaixo mostra um pouco das mudanças nos recursos humanos. Instituído-se novos papéis que tiveram que se adaptar com o decorrer do tempo devido as mudanças no ambiente externo e conseqüentemente interno nas organizações.

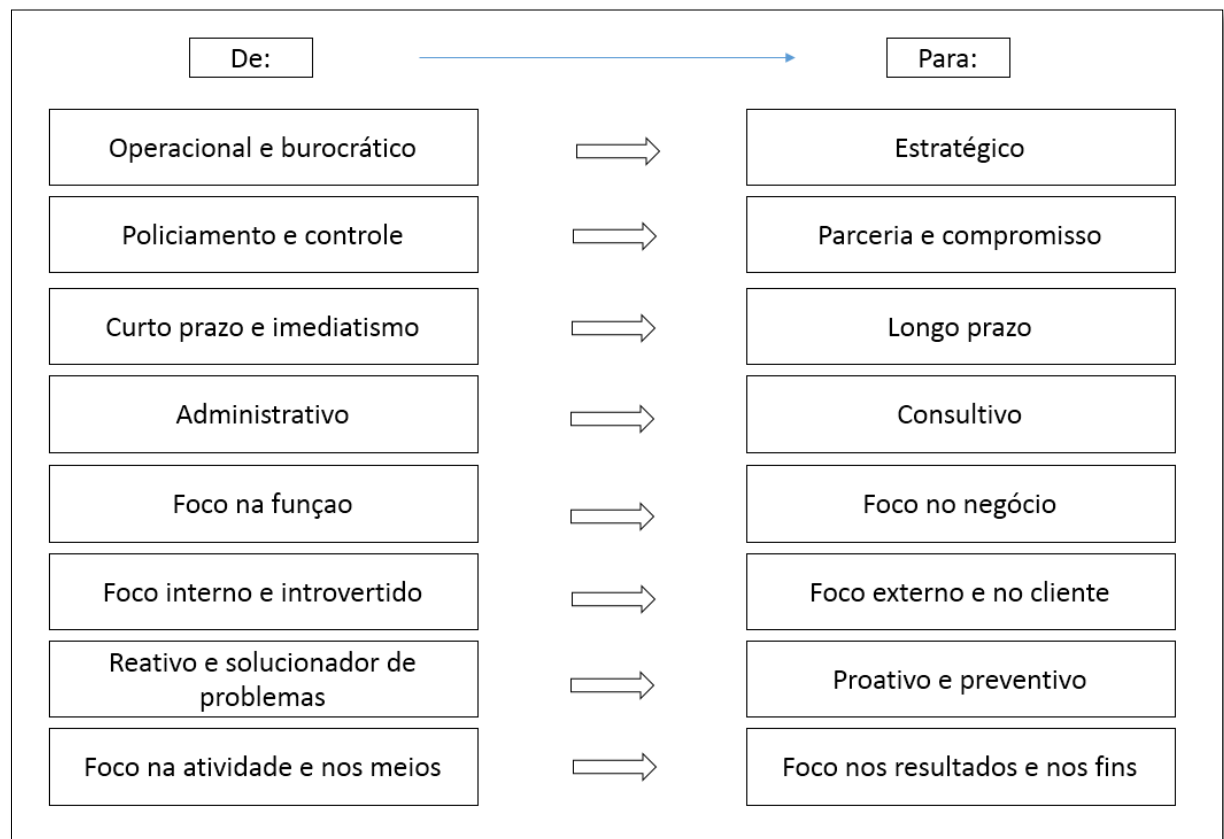


Figura 1: Novos papéis da função RH  
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p.46)

O quadro acima mostra as mudanças ocorridas na gestão de pessoas no decorrer do tempo. Com o foco nas metas, o planejamento estratégico, que será apresentado adiante, será responsável por estabelecer meios para o alcance mais rápido dos resultados. Parcerias e planos a longo prazo fazem parte das características dessas mudanças, também destacando-se a consultoria e o foco nos negócios da empresa.

Snell e Bohlander (2010) afirmam que as mudanças culturais também afetam a gestão de pessoas, influenciando no seu comportamento e o ambiente interno da organização. Os valores, costumes e atitudes fazem parte de sua cultura, cabendo as políticas de recursos humanos se ajustarem as mudanças provocadas.

A figura abaixo mostra uma estrutura em que percebe-se que a gestão de recursos humanos une vários aspectos.



Figura 2: Estrutura geral para a gestão de recursos humanos  
 Fonte: Adaptado de Snell e Bohlander (2010, p.3)

As tendências do século XXI influenciam bastante as organizações. A informação, a tecnologia, a globalização e a gestão da qualidade destacam-se no meio de diversas. Elas estão afetando fortemente e principalmente sua administração. A figura acima destaca alguns desafios que implica na gestão dos recursos humanos no século XXI.

Com a globalização, a busca por oportunidades nos mercados globais propicia as empresas crescimento e reconhecimento pelos seus clientes e a torna competitiva para com as demais empresas. Quando se analisa as habilidades dos profissionais de outros países, as dificuldades com o idioma e a forma como será a gestão estratégica desses trabalhadores junto com a formação de gerentes para supervisionar esse pessoal, constitui-se um grande desafio. O choque entre as culturas torna muito difícil lidar com esses funcionários, tornando assim mais complexa a gestão dos recursos humanos.

De acordo com Snell e Bohlander (2010), com o avanços da tecnologia que propõe a redução de cargos, os funcionários são vistos agora como “trabalhadores do conhecimento”. O impacto mais claro é relacionado ao operacional da empresa. O sistema de informação de recursos humanos (SIRH) é usado com mais frequência para a automação dos processos, diminuindo assim a carga administrativa, reduzindo custos e aumentando a produtividade.

Mesmo as mudanças sendo contínua, muitas pessoas ainda resistem a ela pois não querem mudar seus antigos hábitos. Exige renúncia a métodos antigos e que modifiquem os seus processos. Na gestão de mudanças, os gerentes devem propor: incorporar a mudança na estratégia da empresa, criar benefícios, investir nos processos de mudança e na comunicação.

O fato hoje é que o sucesso da empresa depende muito de como ela gerencia o seu capital humano. Esse capital corresponde ao valor que o funcionário tem para a empresa, tanto seu conhecimento quanto suas habilidades. Chiavenato (2010), diz que ter pessoas talentosas na empresa hoje torna-se indispensável, pois o talento faz com que a pessoa tenha um diferencial competitivo. O capital humano é a integração, responsável para favorecer condições para que os talentos possam se desenvolver. Neste sentido não basta apenas ter talentos, mas é preciso também possuir uma estrutura organizacional favorável, uma boa gestão e uma cultura organizacional que lhe seja incentivadora. O desafio está em como manter e também como formar o capital humano nas empresas.

Por tanto, cabe aos gerentes desenvolverem estratégias que possibilitem o desenvolvimento de competências. Têm-se por exemplo a remuneração por competência, envolvimento com o trabalho em equipe e a utilização da comunicação efetiva. O capital intelectual é composto pelo interno, externo e o capital humano. Por ser intangível e invisível traz dificuldades para geri-lo.

Snell e Bohlander (2010), afirmam que buscar satisfazer as necessidades do cliente é uma prática que deve ser essencial para qualquer empresa, investindo na qualidade, inovação, variedade e rapidez nos processos. O desafio consiste num alinhamento constante dos processos às necessidades do cliente, para que se tenha rapidez, qualidade e eficiência. O uso de ferramentas como a gestão da qualidade total, o seis sigma e a reengenharia de processos implicam diretamente na gestão de recursos humanos.

Os custos de pessoal estão entre as maiores despesas das empresas atualmente. Os custos com os funcionários e todos os benefícios elencados a eles, constitui em um valor ainda maior. Técnicas como o downsizing é bastante utilizada para uma eliminação planejada de cargos. A terceirização, que é a contratação de outra empresa para desenvolver o trabalho antes realizado por funcionários, também é uma pratica muito utilizada quando se pretende reduzir os custos, principalmente no que corresponde a atividades que não são características da empresa que contrata.

Diante de tudo que foi exposto nos parágrafos acima, percebe-se que as organizações devem estar atentas a todas as mudanças que acontece ao seu redor, pois elas geram novos desafios que incidem diretamente no crescimento e desenvolvimento de cada companhia. Como foi falado sobre o capital humano ser um dos recursos mais importantes para as organizações,

torna-se necessário que o gestor de recursos humanos esteja hábil, preparado e que tenha competência necessária para liderar sua equipe mediante todos esses desafios que são gerados.

### **3 Gestão estratégica de pessoas**

O objetivo de cada organização é alcançar o que foi previsto num tempo programado. De acordo com Chiavenato (2010), os objetivos devem ter o foco em um resultado a se atingir, ser consistentes, específicos, mensuráveis e ser possíveis de serem alcançados. Para isso é necessário ter um planejamento estratégico empresarial. Segundo Snell e Bohlander (2010), “o planejamento estratégico envolve um conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo da organização”.

O planejamento estratégico tem como propósito ajudar a organização a garantir que os membros estejam como o foco nos mesmos objetivos e orientar a organização para com as mudanças do ambiente, fazendo com que suas decisões sejam colocadas em prática. Essa visão estratégica faz com que a empresa se prepare melhor as circunstâncias do ambiente externo. Sendo assim, os objetivos da organização devem ser claros, estando atentos aos recursos para um ambiente dinâmico e em constante mudança.

Devido a um alto nível de competição as organizações são levadas a desenvolverem estratégias para conseguirem se adaptar facilmente as mudanças e para que se tornem menos vulneráveis. Com a globalização, as novas tecnologias e a implantação de novos processos organizacionais favorece a elaboração de um planejamento estratégico.

Snell e Bohlander (2010), descrevem um passo a passo do planejamento estratégico dividindo-o em etapas.

#### **3.1 Primeira etapa: missão, visão e valores.**

Para desenvolver o planejamento estratégico é necessário estabelecer a missão, visão e valores da empresa. A missão é o propósito da organização, sua razão de existência. Dependendo do foco da organização, a missão pode ser mais extensa ou mais restrita. Snell e Bohlander (2010).

Os valores correspondem as crenças e os princípios que foram determinados e que a empresa usa como base para a sua tomada de decisão. De acordo com Chiavenato (2010, p.65):

“A cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros”. Os líderes possuem um grande papel na sustentação da cultura organizacional através de suas atitudes e posições tomadas na organização.

A visão fornece uma perspectiva do caminho no qual a organização está seguindo e no que se tornará no futuro, em um longo prazo. Para Chiavenato (2010, p.65), “a visão é imagem que a organização tem a respeito de si mesmo e de seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. A visão está mais voltada para o que a empresa pretende ser do que o que hoje ela realmente é.

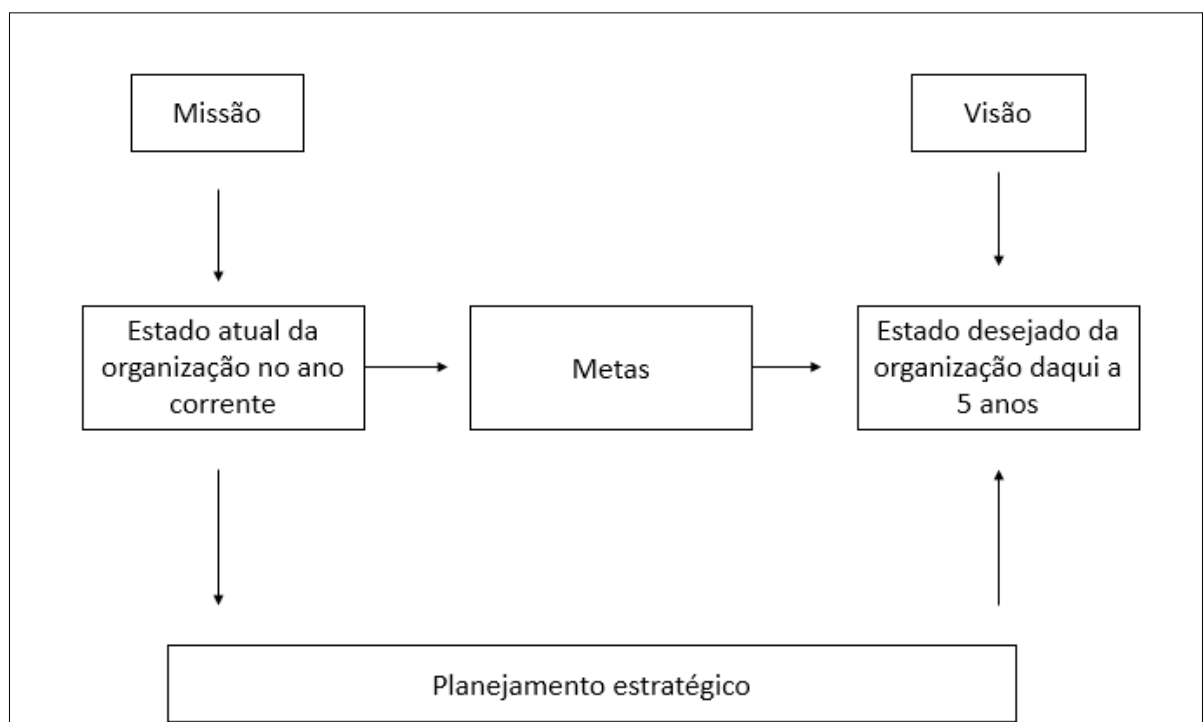


Figura 3: O caráter futurístico da visão organizacional.  
Fonte: Adaptado Chiavenato (2010, p. 67)

A imagem a cima retrata um exemplo de uma empresa que, de acordo com a sua missão e o seu estado atual, estabelece metas para alcançar algum objetivo. Mas que para isso é necessário que a empresa passe por um planejamento estratégico para que assim chegue ao seu estado desejado que foi antes estabelecido como uma visão para uma momento futuro da organização.

### 3.1.1 Objetivos organizacionais

Toda empresa visa o lucro, mas possuem objetivos diferentes. Para se obter o lucro a empresa precisa ter clientes que comprem nela e que ela seja sempre lembrada por eles. Mas, para isso acontecer, a empresa deve ter produtos ou serviços de qualidade, necessitando assim de pessoas qualificadas. Tudo isso é necessário para que a organização alcance seus objetivos. “O objetivo é um resultado desejado que se pretende alcançar dentro de um determinado período” Chiavenato (2010, p.65).

A visão organizacional se refere aos objetivos desejados pela organização como o foco no futuro e serve como base para definir quais objetivos organizacionais a serem alcançados. Segundo Chiavenato (2010), os objetivos devem atender a alguns critérios:

- Focalizados em um resultado;
- Consistentes;
- Específicos;
- Mensuráveis;
- Relacionados com um determinado período;
- Ser alcançáveis.

E também mostra os tipos de objetivos:

- Rotineiros: presentes no cotidiano.
- De aperfeiçoamento: Servem para melhorar e aumentar os resultados da empresa no sentido de aperfeiçoar aquilo que já existe.
- Inovadores: São objetivos que trazem algo de novo para a organização.

### 3.2 Segunda etapa: Análise ambiental ou externa

Devido as grandes mudanças ocorrida no mundo dos negócios é imprescindível que as organizações tenham planos e estratégias. Segundo Chiavenato (2010, p.71): “A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado das empresas em relação ao ambiente que a circunda”. Envolve o nível organizacional com uma visão de longo prazo vendo



a empresa com um todo e principalmente é vista como uma forma de desenvolver a aprendizagem da organização.

A estratégia é a solução para as organizações globais saírem dos seus problemas. Possui dois tipos de análises: a ambiental e a organizacional, ou interna. A análise ambiental tem o intuito de verificar quais as ameaças e oportunidades encontradas no ambiente que irão influenciar a empresa. Snell e Bohlander(2010) citam algumas questões que são monitoradas com mais frequência:

- Fatores econômicos, regionais e globais;
- Tendências competitivas;
- Mudanças tecnológicas;
- Questões legais e políticas;
- Questões sociais e
- Tendências demográficas.

O ambiente competitivo abrange todas as organizações que interagem entre si. As empresas analisam o ambiente competitivo com a finalidade de se adaptarem a concorrência. O planejamento estratégico propicia à organização uma análise para conseguirem melhor se adaptarem a concorrência. Estão também presentes:

- Clientes: um dos pontos importantes é identificar a necessidade de seus clientes. Cada cliente possui um estilo diferentes, conseqüentemente desejam produtos ou serviços diferentes. É sabido que as empresas não podem atender a todo as as necessidades, fazendo com que os gestores elaborem estratégias que lhes ajude a conquistar os clientes. Essas estratégias podem favorecer a um melhor atendimento, produtos de boa qualidade, entrega rápida e uma infraestrutura a sua disposição.
- Empresas concorrentes: buscar conhecer a sua concorrência.
- Novos participantes: geralmente quando alguma empresa nova entra no mesmo mercado é porque ela tem algo de novo para oferecer aos clientes. As grandes companhias criam as vezes barreiras para impedir a entrada de novas empresas.

- Fornecedores: muitas empresas optam por fazer negócio pois são capazes de lhe fornecer recursos necessários, bem como matéria prima para produção, ajuda financeira e mão-de-obra.

### **3.3 Terceira etapa: análise organizacional ou interna**

A análise organizacional ou interna favorece um levantamento de informações sobre a empresa, para que possam avaliar seus pontos fortes e fracos existentes no interno. É composta por um levantamento das habilidades e capacidades que precisam ser aplicadas e seus pontos fracos que precisam ser corrigidos e melhorados. As pessoas podem ser tanto seu ponto forte como seu ponto fraco.

A estratégia mostra o caminho que a organização trilhará. Snell e Bohlander (2010) afirmam que a estratégia exige uma reimplementação ou uma reorganização dos funcionários, onde assim o RH mostra-se muito envolvido. Integrados nesta estrutura estão os sistemas e os processos.

A gestão de pessoas deve estar ligada ao planejamento estratégico de forma que os objetivos da gestão de pessoas estejam alinhados com os da organização. O planejamento estratégico na gestão de pessoas corresponde na influência da gestão de pessoas para que os objetivos organizacionais sejam atingidos e que favoreça ao crescimento individual de cada funcionário.

Mas como ocorre mudança nas situações, o planejamento estratégico propicia o gerenciamento dessas mudanças. Os gerentes, cima de tudo, precisam prever as necessidades da empresa: a previsão da demanda, a disponibilidades de pessoas e o equilíbrio entre a oferta e a demanda.

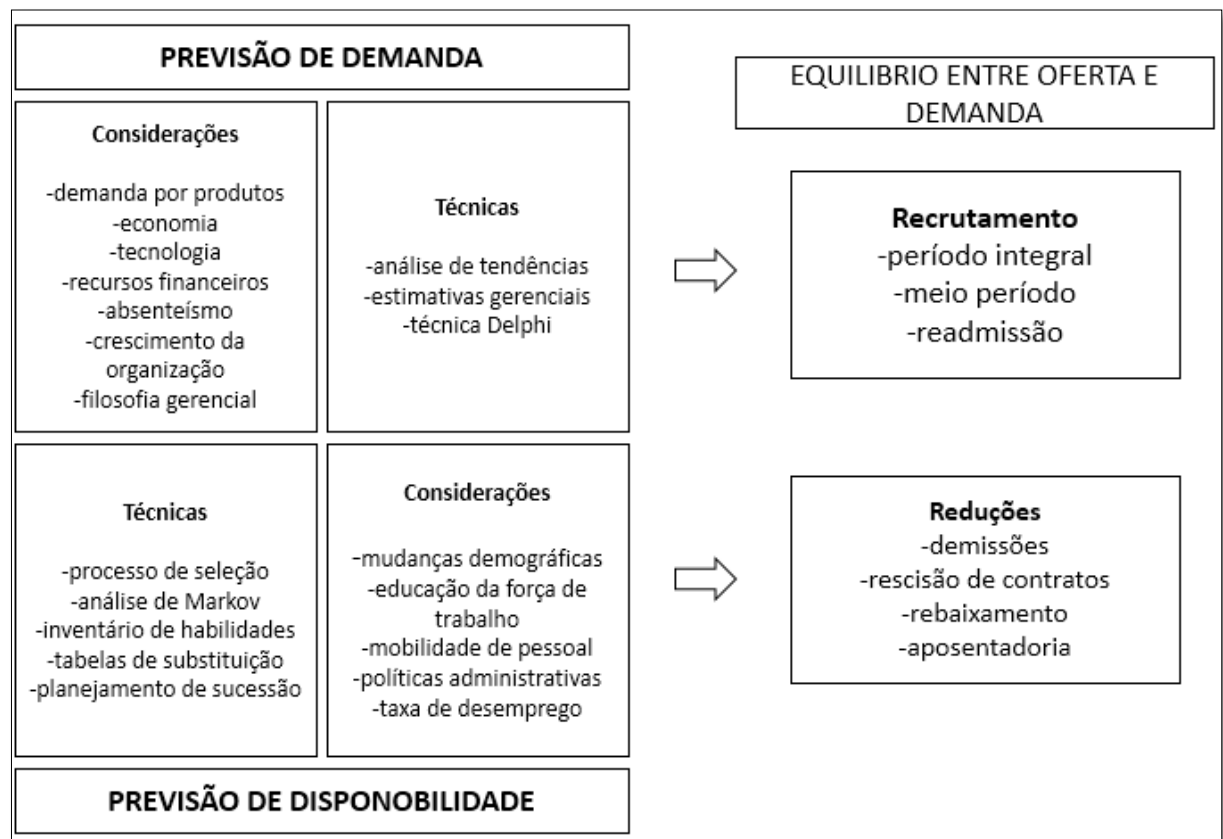


Figura 4: Modelo de previsão em RH  
 Fonte: Adaptado de Snell e Bohlander (2010, p.56)

As previsões acertadas fornecem as informações necessárias para os gestores tomarem decisões favoreçam a empresa. Ajuda a manter o controle de pessoal e melhora o fluxo das atividades organizacionais.

Ha duas abordagens de RH para a previsão de pessoal: quantitativa e qualitativa. A previsão é basicamente de natureza quantitativa. As abordagens quantitativas de previsão utilizam da estatística. Um exemplo é a análise de tendências, que prevê os requisitos de emprego com base em alguns índices organizacionais e é uma das abordagens mais usadas para projetar a demanda de RH.

Diferentemente das abordagens quantitativas as qualitativas utilizam pouco da estatística. Tenta unir os interesses e capacidades dos funcionários com as necessidades de cargo da organização. É comum em muitas empresas grandes ou pequenas a utilização de especialistas que colaborem nas projeções futuras e ajudar na admissão de novos funcionários.

Complementando a análise interna, Chiavenato (2010) fala sobre três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional.

O planejamento estratégico vê a empresa como o todo, uma visão sistêmica, de longo prazo, e como ela será desenvolvida; o planejamento tático está mais relacionado aos departamentos e a cada área dela, uma visão de longo prazo e serve de contribuição para o planejamento estratégico; e por fim o operacional, que é referente a base da organização, no que envolve as tarefas. É de curto prazo e voltada para cada tarefa exclusiva.

A figura seguinte refere-se aos níveis de atuação da gestão de pessoas segundo Chiavenato, como foi abordado mais acima. Mostrará sua composição e o foco de como é voltado na empresa.



Figura 5: Os níveis de atuação da gestão de pessoas  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p.94)

Em cada nível da empresa a gestão de pessoas possui responsabilidades distintas. No nível operacional possui um papel burocrático nas atividades que lidam diretamente com pessoas; no nível tático é tida como uma consultoria interna, responsável por auxiliar os gerentes; e no nível estratégico é voltada para os negócios da organização.

Chiavenato(2010) também destaca alguns fatores internos que acabam interferindo no planejamento de gestão de pessoas: Absenteísmo, Rotatividade ou *Turnover* e mudanças na força de trabalho.

A ausência dos funcionários na organização interfere de forma negativa para com a força de trabalho. Refere-se ao tempo que o funcionário não está no seu ambiente de trabalho.

Chiavenato (2010, p.88), afirma que:

“Absentéismo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. O absentéismo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes no trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente”.

Um ponto importante que deve ser visto é a questão da motivação do funcionário no trabalho, além dos fatores internos e externos. A assiduidade do funcionário pode ser reduzida devido a fatores como: acidentes, doenças, transporte e questões familiares. As grandes empresas utilizam práticas para incentivar a presença e ter um baixo nível de faltas, utilizando técnicas gerenciais que estimulem a participação e que também favoreçam para o desenvolvimento dos objetivos.

O *turnover* ou como também é chamado de rotatividade, resulta na entrada e saída de funcionários. Para não perder o equilíbrio, as empresa tem que após perder foças de trabalho buscar recuperá-las para que possa manter o mesmo ritmo. A cada funcionário que é desligado da empresa geralmente corresponde a admissão de um funcionário para substituí-lo, sendo assim, esse fluxo de saídas deve ser compensado com um fluxo de entradas equivalente para não resultar em prejuízos para a empresa e conseqüentemente gargalos ou atrasos na produção.

Chiavenato (2010), aponta dois tipos de desligamento: por iniciativa do funcionário e por iniciativa da organização.

- Por iniciativa do funcionário: Quando o funcionário por razões pessoais, decide deixar seu cargo. Depende do seu grau de satisfação com o trabalho e as oportunidades encontradas em outras empresas.
- Por iniciativa da organização: Quando a própria organização decide desligar o funcionário do seu cargo, seja para substituí-los por outros mais adequados ou para corrigir problemas encontrados na empresa. Muitas dessas mudanças causam outras na própria organização, bem como transferências e compartilhamento de tarefas.

As organizações passam por uma série de mudanças ao longo do tempo. E esse processo afeta com muita frequência as pessoas que nela trabalham. Desde o desenvolvimento

tecnológico, as novas organizações e processos até diferentes produtos. Tudo isso provoca certas deficiências nos trabalhadores, que por sua grande parte não consegue acompanhar essas mudanças em alta velocidade, tornando até difícil para as próprias organizações encontrarem profissionais qualificados para assumir cargos específicos. Com isso a empresa pode estar perdendo em jogo milhões, tendo que passar por uma reestruturação e desenvolvimento de pessoas.

Com a estratégia organizacional é possível aproveitar melhor as oportunidades encontradas no ambiente e se livrar das ameaças. A estratégia é a forma como a empresa vai driblar as dificuldades e melhor aproveitar os seus recursos. Após o estabelecimento da missão e visão, a estratégia deve estar em sintonia com a estrutura da organização até que os objetivos sejam atingidos.

### 3.4 Quarta etapa: Formulação da estratégia

Através da análise SWOT (vantagens, fraquezas, ameaças e oportunidades) é possível possibilitar aos gestores uma maior quantidade de informações e uma estrutura mais ampla para a formulação da estratégia. Ajuda os gerentes, de uma forma simples, criar um plano de ação coerente com base nos principais fatos elencados como mostra a figura abaixo:

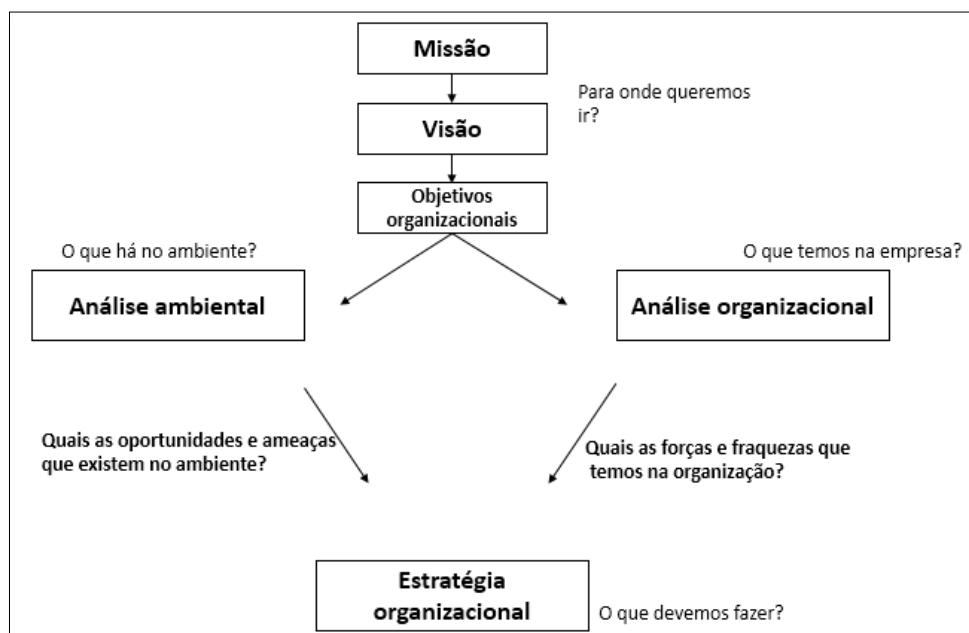


Figura 6: A formulação da estratégia organizacional.  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p.71)

De acordo com Snell e Bohlander (2010), a estratégia corporativa da empresa seleciona onde ela irá competir. A estratégia de negócios está voltada para operações locais, ou seja, possui o foco de como a empresa irá competir contra as empresas rivais.

As estratégias de baixo custo, trabalha com objetivo de oferecer produtos com um preço mais baixo para atrair os clientes para com seus concorrentes. O seu foco é na produtividade, eficiência e redução de gastos. Muitas delas contratam empresas terceirizadas para desenvolverem certas atividades que a empresa geralmente teria um certo gasto financeiro. Pode acarretar em demissões, para isso as organizações devem entender seus processos e suas competências centrais para se tomar decisões complexas.

A estratégia de diferenciação está voltada para a alta qualidade no processo produtivo, gerando assim produtos inovadores e com qualidade superior aos demais. Caracteriza também pela rapidez na distribuição e fornecimento de serviços.

A estratégia funcional consiste no alinhamento interno e externo das áreas funcionais da organização. O alinhamento externo possui o foco na ligação entre os negócios da empresa e o setor de RH. Já no alinhamento interno, as práticas de RH precisam estar todas alinhadas para que haja uma cooperação na organização. A seleção de pessoal, o treinamento, a avaliação de desempenho, dentre outras, necessariamente devem estar focadas nos resultados esperados.

De acordo com Chiavenato (2010), O Processo de elaboração do planejamento estratégico deve ter como características os canais de comunicação abertos em todos os níveis da empresa. Mesmo a estratégia empresarial sendo de um nível institucional, isso não significa que o planejamento estratégico seja apenas centralizado. É justamente o oposto, ele deve ser descentralizado, pois aquele que melhor planeja é o próprio gestor que conhece muito bem cada setor da empresa. O processo de elaboração deve contar com a ampla participação de todos os níveis da organização.

### **3.5 Quinta etapa: Implementação da estratégia**

Não só formular uma estratégia é o suficiente, é preciso que os planos sejam implementados de uma forma eficaz. De acordo com Snell e Bohlander (2010), “(...) a gestão de recursos humanos é um instrumento para quase todos os aspectos de implementação da estratégia (...)”. Mesmo a estratégia mostrando qual o caminho que a organização seguirá, a estrutura organizacional é a base pela qual as atividades são coordenadas.

As organizações usam como base para a implementação da estratégia a reengenharia e a reavaliação dos processos; e o RH é o responsável pelo envolvimento dos funcionários nos modelos de fluxo de trabalho. Relacionados diretamente à preocupação do RH e sendo peças muito importantes na implementação da estratégia, encontra-se as habilidades e o pessoal. Sendo assim, o sua função consiste em adequar os recursos necessários com os disponíveis.

O planejamento estratégico precisa considerar todos os fatores que juntos deverão constituir o comportamento da empresa. Como mostra a figura abaixo:

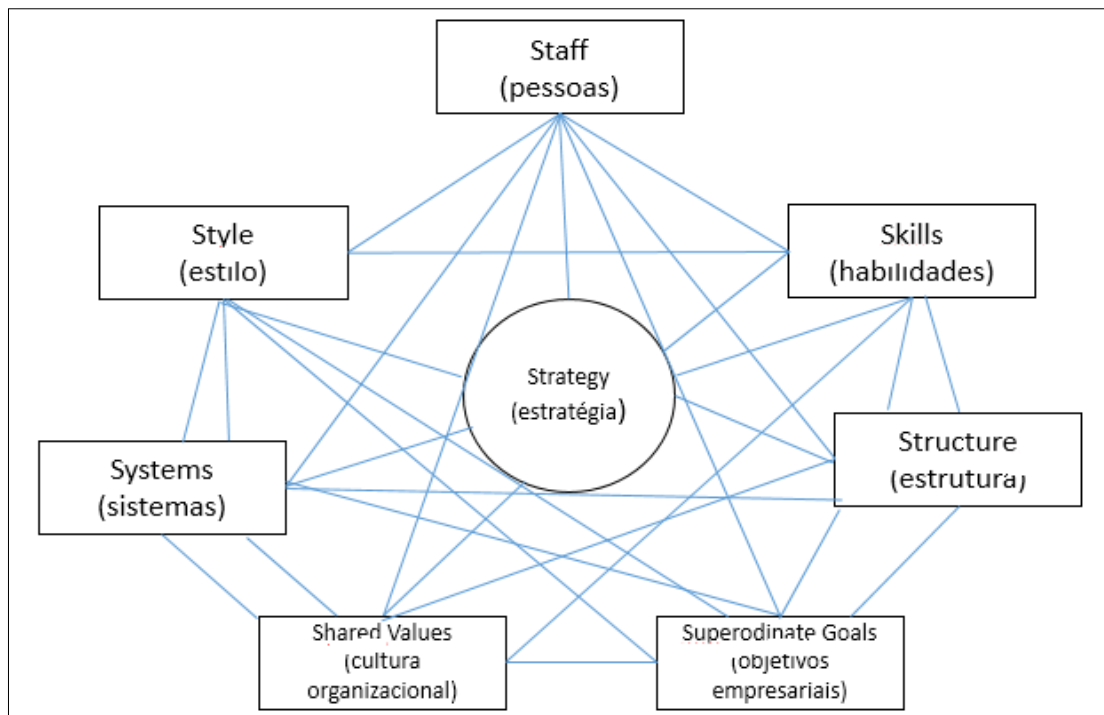


Figura 7: os sete fatores que condicionam o comportamento da empresa  
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011, p.159)

Para Chiavenato (2011), esse conjunto é conhecido como os “sete S”:

- Staff: a equipe, as pessoas que formam a organização ou a própria gerencia;
- Style: o estilo, o comportamento dos administradores e funcionários da empresa;
- Skills: a qualificação, habilidades e conhecimentos do funcionários e o que a empresa faz e como faz;
- Systems: os sistemas, formas de comunicação da organização e o seu ambiente de trabalho, em busca da sinergia e da integração entre os funcionários;



- Structure: a estrutura organizacional, a forma como a empresa se organiza para pôr em prática suas estratégias;
- Shared values: os valores compartilhados, a cultura organizacional, a forma forma de agir da empresa;
- Superordinate goal: missão, filosofia, e finalidade da empresa.

A integração de todos esses fatores com o ambiente, determina como a empresa irá se comportar, diante dos desafios e oportunidades que aparecerão. A aprendizagem organizacional permite uma melhoria contínua do desempenho e torna-se mais eficaz quando a empresa aprende a desenvolver-la. Todos esses fatores são interdependentes, e em conjunto possuem o efeito de sinergia que é traduzido na vantagem competitiva da empresa; o planejamento estratégico deve levar em conta todos esses fatores.

Se a formulação da estratégia é difícil e complexa, sua execução será muito mais complicada. Se não for executada adequadamente a estratégia não irá acontecer como planejado. Para isso é necessário uma organização adequada, incentivos às pessoas, acompanhamento e liderança estratégica por parte do executivo, gerentes e supervisores.

### **3.6 Sexta etapa: Avaliação e análise da estratégia**

O planejamento ocorre de maneira cíclica, ou seja, mesmo que a avaliação seja a última etapa ela também é a primeira, pois servirá de apoio para o desenvolvimento da própria estratégia. A avaliação, o alinhamento, o *benchmarking* e a flexibilidade são fundamentais para o processo.

De acordo com Chiavenato (2011, p.161), “por se tratar de uma avaliação sistêmica e integrada, o planejamento estratégico requer um intenso acompanhamento e a avaliação dos resultados alcançados de maneira contínua e interrupta”.

Primeiramente as empresas precisam estabelecer parâmetros que auxiliem a focalizar os resultados esperados, assim como todas as medidas que serão utilizadas para monitorar como a empresa está atuando para obter os resultados. Ao utilizar o *benchmarking* ela pode identificar quais são as melhores práticas para uma determinada área, como: produção, logística, treinamentos, dentre outros, e comparar seu desempenho com os das outras companhias. Snell e Bohlander (2010).

Diante disso, tem-se o *Balanced Scorecard*, um sistema de avaliação do desempenho organizacional, dos autores Kaplan e Norton, que verificaram que os sistemas de avaliação então adotados consideravam apenas os indicadores financeiros. Esses que não são suficientes para refletir a eficácia da empresa, pois medem apenas os resultados dos investimentos. Depois o *Balanced Scorecard* acabou passando por uma representação mais equilibrada e organizada dos indicadores, em quatro perspectivas:

- Perspectiva financeira: encontra-se os indicadores financeiros, que informam se a implementação e execução da estratégia estão fazendo com que a empresa tenha melhoras nos resultados financeiros.
- Perspectiva do cliente: estão presentes indicadores de mercado no qual a empresa faz parte, o atendimento ao cliente é visto como uma medida de critério muito importante bem como a busca por sua satisfação e fidelização.
- Perspectiva dos processos internos: utilizam indicadores para medir o desempenho dos processos que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos e ter um melhor resultado financeiro e conseguir reter seus clientes.
- Perspectiva do aprendizado e do crescimento: envolve indicadores que possibilitam alcançar os objetivos estabelecidos nas outras perspectivas. Evidencia a necessidade de investir em pessoas e na sua capacitação, visando assim uma melhoria no processo produtivo e ter um melhor atendimento ao cliente.

O processo estratégico em si está se tornando cada vez mais importante do que o conteúdo estratégico. Antes passava-se mais tempo na montagem e na análise do planejamento estratégico com um rigor mais elevado. Diferentemente de antigamente, hoje o foco está em vincular as pessoas e os processos, mesmo não podendo verificar os resultados que serão alcançados.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa científica diferencia-se das demais por usar o conhecimento científico como meio de encontrar a veracidade ou confiabilidade dos fatos. Vergara (2010) cita a pesquisa como atividade básica de ciência, uma maneira de se ter acesso às informações e buscar oferecer explicações acerca de diversos fenômenos. Porém, que o próprio pesquisador está cercado de crenças e valores que fazem parte da sua própria forma de existir. GIL (2010, p. 27) afirma que:

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

Na classificação dessa pesquisa, foi utilizada como base a taxionomia apresentada por Vergara (2010), que qualifica a pesquisa em dois aspectos: quanto aos fins e aos meios.

Em relação aos fins, a pesquisa foi descritiva e exploratória. Descritiva, porque pretendeu-se mostrar as informações, características e propor sugestões ao gestor da Empresa, bem como compreender o atual processo de recrutamento e seleção, verificar as atuais estratégias de remuneração e capacitação e a análise o *Turnover*. Exploratória, porque embora a Lavanderia Primavera esteja presente a mais de 30 anos não se verificou a existência de estudos que abordem a área de gestão de pessoas.

Em relação aos meios, a pesquisa destaca-se como bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, porque utilizou-se livros, artigos e materiais disponíveis na web. Foi tratado os seguintes assuntos: introdução sobre a gestão de pessoas; mudanças e transformações na gestão de pessoas; a gestão estratégica de pessoas: seus processos ou etapas e níveis de avaliação. A pesquisa, também foi, documental porque se utilizou-se informações da Lavanderia primavera que se digam respeito ao objeto de estudo; A pesquisa foi de campo porque coletou-se de dados na própria instituição.

Esta pesquisa foi de caráter qualitativa, caracterizada pela coleta de informações a partir da aplicação do questionário junto ao gestor de pessoas e a análise dos dados obtidos diante de referencial teórico sobre o tema abordado. Para Gil (2002, p. 90) “a pesquisa qualitativa que não possui um modelo de análise, necessita de ordenação lógica mais complexa, o que dificulta na redação da pesquisa”.

Para Strauss (2008, p. 23) “a pesquisa qualitativa é qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação”.

Marcone e Lakatos (2001) ressaltam a pesquisa bibliográfica, utilizada neste trabalho que refere-se ao levantamento de tudo que é publicado em forma de livros, revistas, artigos e outras publicações. Tendo por objetivo fazer com que o pesquisador tenha contato e acesso ao assunto, dando um reforço para suas análises.

### **3.2 O sujeito da pesquisa**

Para obtenção dos objetivos específicos, ou seja, compreender o atual processo de recrutamento e seleção e verificar as atuais estratégias de remuneração e capacitação, utilizou-se o sujeito de pesquisa, isto é, o gestor de pessoas da Lavanderia Primavera. Nesse sentido, não houve população nem amostra.

Segundo Vergara (2007, p. 54), “sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”. Ainda ressalta que muitas vezes o sujeito da pesquisa é confundido com o universo e amostra quando são relacionados com as pessoas.

### **3.3 Coleta de dados**

Nesta etapa, o pesquisador mostra como ele obteve os dados necessários para a pesquisa, relacionando com os objetivos e os meios para atingi-los. Sobre os meios Vergara (2007, p. 54) comenta: “Em se tratando de pesquisa de campo, por exemplo, esses meios podem ser a observação, o questionário, o formulário e a entrevista.

Na parte bibliográfica da pesquisa foram trazidas informações sobre a gestão estratégica de pessoas, bem como sua trajetória no decorrer dos anos até os dias de hoje. A pesquisa utilizou-se de fontes como livros, artigos e meios eletrônicos como a internet. Os resultados desta pesquisa foram importantes para uma maior compreensão da importância da gestão estratégica de pessoas e seus resultados para a organização.

Na empresa, foi aplicado o questionário e também feito uma entrevista com o gestor de pessoas da empresa de forma que obteve-se as informações que ajudaram a compreender como a gestão estratégica de pessoas pode fomentar uma maior competitividade para a Lavanderia

Primavera. Antes de aplicar o questionário explicou-se ao gestor o quanto essa pesquisa é importante bem como sua colaboração.

Seguindo o pensamento de Gil (2010) é importante frisar de como se construir um questionário:

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa.

Percebe-se então como é importante a coleta de dados numa pesquisa científica, pois sem ela não é possível ter a pesquisa e que não conseguirá beneficiar a empresa que está sendo alvo desse estudo para que ela possa tornar-se mais competitiva e ser referência para as outras empresas do ramo.

### **3.4 Tratamento dos dados**

O tratamento dos dados é a parte da pesquisa que corresponde como será tratado os dados que irão ser coletados, informando o porquê deste tratamento e se ele se adequa ao caso estudado. Importante lembrar que através de todos esses processos vistos até agora, favorecerá para que os objetivos sejam alcançados. De acordo com Vergara (2010), os dados podem ser tratados com procedimentos estatísticos ou também ser tratado de forma não estatística.

O método a ser utilizado como forma de tratamento dos dados é a análise de conteúdo. Essa técnica visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (Vergara, 2005). Algumas vantagens de se utilizar esse método é que pode-se lidar com grandes quantidades de dados, além de fazer o uso principalmente de dados brutos que ocorrem naturalmente.

Os dados trabalhados foram levantados pelo próprio gestor da empresa, onde as argumentações no questionário e na entrevista foram interpretadas e analisadas. A forma como os dados foram tratados exigiram um grau de complexidade, pois buscou-se compreender fenômenos que acontecem comumente nas empresas e que são considerados muito importantes serem estudados.

Conforme os objetivos que foram estabelecidos para essa pesquisa, foi compreendido o atual processo de recrutamento e seleção, verificou-se as atuais estratégias de remuneração e capacitação, analisou-se sob a ótica do gestor o *Turnover* da empresa.

Depois de verificar os resultados, foram feitas as análises e interpretações das informações apresentadas. Com o intuito de saber como a Gestão Estratégica de Pessoas pode promover uma maior competitividade para a Lavanderia Primavera.

### **3.5 Limitações do método**

A metodologia escolhida para este estudo apresenta algumas limitações que serão mostradas a seguir.

Referente a pesquisa documental, o trabalho consiste num estudo de caso específico de uma empresa do ramo, não favorecendo a um entendimento mais abrangente para com as outras empresas da região, não possibilitando assim uma análise comparativa entre as demais.

O método teve sua limitação tendo em vista ser apenas um gestor a fonte responsável pelas informações colhidas através do questionário aplicado, dificultando uma maior diversidade de respostas.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos através do questionário aplicado ao gestor Rivanildo Lopes na Lavanderia Primavera, no dia 09 (nove) de maio de 2015, relacionado ao processo de recrutamento e seleção, as estratégias de remuneração e capacitação e a análise do *Turnover* serão apresentados nesta etapa do trabalho.

### 4.1 Processo de recrutamento e seleção

Com base no questionário aplicado ao gestor, o processo de recrutamento é feito com base nos currículos deixados na própria empresa. Como os serviços a serem realizados não possuem uma alta necessidade de grande capacitação prévia, o recrutamento não requer maiores cuidados. Os meios utilizados para o processo de recrutamento e seleção também é feito pelo recrutamento interno, banco de dados da empresa, por currículos e também por indicação.

De acordo com Snell e Bohlander (2010), o recrutamento feito por fontes informais pode gerar maiores índices para se recrutar do que os meios mais formais. Porém, não é recomendável que as empresas dependam somente de uma ou duas fontes como base para o recrutamento, pois pode causar um efeito adverso nas classes. O gestor também afirma também que as empresas que recebem currículos, que não foram solicitados pela mesma, tem uma grande chance de receber funcionários mais bem capacitados do que se fosse anunciado antes uma seleção para o cargo. Sobre as indicações, muitos gerentes descobriram que a qualidade daqueles que são indicados por outra pessoa na empresa é alta, visto que aqueles que indicam pensam primeiro naqueles tem qualidades e um bom desempenho.

Diante disso, percebe-se que mesmo tendo como base o recrutamento por currículos, a empresa também utiliza outros meios para executá-lo. Favorecendo, assim, possuir maiores recursos e condições mais propícias para recrutar seus candidatos mais qualificados e mais bem preparados aos cargos almejados.

A seleção é feita com base na análise de currículo e entrevista. Antes disso é analisado a região que o candidato mora, haja vista, que a distância muitas vezes (por experiência) atrapalha no cumprimento dos horários, e conseqüentemente na produtividade. O gestor opta por profissionais que moram nas imediações, que tenham alto grau de responsabilidade, e capacidade de trabalhar em equipe.

Com relação as exigências do cargo o gestor afirma que cada cargo exige competências múltiplas. Antes de selecionar o candidato é feito uma análise das exigências de cada cargo, pontua-se, e em seguida parte para a entrevista com estas competências em mente. Busca-se ver o grau de aptidão que o indivíduo tem nas entrelinhas das suas respostas, bem como na análise do conteúdo do currículo.

Os critérios utilizados pela empresa tem como base o cargo a ser ocupado, todavia, há critérios gerais, tais como:

- Capacidade de relacionamento interpessoal;
- Desejo de crescer;
- Capacidade de absorção de conhecimentos técnicos;
- Proatividade;
- Comprometimento;
- Responsabilidade;
- Capacidade e habilidades no que tange o respeito aos superiores

Segundo Chiavenato (2010), colher informações com base na descrição de cargo é muito superior em qualidade e quantidade do que as demais outras formas. Proporciona informações a respeito dos requisitos e características que o ocupante do cargo deverá ter para ocupa-lo corretamente. Neste caso, a utilização da descrição e análise de cargo favorece para o gestor informações que ajudarão a se concentrar na hora de avaliar esses requisitos e na características dos candidatos que se apresentarão.

#### **4.2 Estratégias de remuneração e capacitação**

A empresa dispõe de um programa anual de treinamentos. Para isso, faz parceria com empresas fornecedoras, como por exemplo a empresa Arcor, que além de fornecer os produtos químicos utilizados no processo, desenvolve os treinamentos de processamento de lavagem de roupas, passadoria, etc. Por outro lado, a empresa também preocupa-se com o desenvolvimento de novos líderes, e em oportunidades que surgem ao longo do tempo, convida, treina, capacita e dá autonomia e poder para que antigos colaboradores, com alto potencial, possam vir assumir cargos de liderança.



A frequência dos treinamentos segue um intervalo que ocorre entre 2 e 3 meses, de forma que os colaboradores tenham a sensação de estarem sempre sendo capacitados.

A capacitação no que diz respeito à melhoria na eficiência do trabalho é avaliada como muito importante. Numa escala de 0 a 10, o gestor dar nota 10 a capacitação no que tange a busca da eficiência. Entendendo que eficiência é fazer mais em menos tempo, com menos recursos humanos, com menos recursos financeiros, capacitar é imprescindível. Tem-se obtido bastante resultados positivos com o processo de capacitação contínua de colaboradores.

De acordo com Chiavenato (1999) “O treinamento é importante porque possibilita aos colaboradores terem a capacidade de desenvolver suas tarefas com eficácia, reduzindo obstáculo, solucionando problemas com mais rapidez, beneficiando assim a organização como um todo”. Atualmente, o treinamento é visto como um meio de melhorar a formação profissional, afim de tornar-se mais competitivo para com as demais concorrentes. Para isso, é necessário os que os funcionários se atualizem frequentemente e aperfeiçoem suas habilidades a fim de que sejam mais eficientes e melhorem seu desempenho. O treinamento é considerado também como peça-chave para o crescimento da organização, sendo preciso uma elaboração de planejamento para que os objetivos sejam alcançados.

Gil (2010, p.122), reforça:

“Trata-se portanto de um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa”.

Seguindo essa lógica, a gestão da Lavanderia Primavera está desenvolvendo sua parte de capacitação do funcionário de forma positiva, visto que muitos autores na área recomendam sempre a capacitação sendo realizada a curto prazo e em pequenos intervalos de tempo, possibilitando um aprendizado contínuo para o funcionário.

Considerando que as exigências ao cargo são baixas, a remuneração é considerada adequada. É importante frisar que embora a gestão queira pagar mais, o mercado competitivo, não possibilita tal contexto e ação, caso contrário, a empresa ficará impraticável.

Para Chiavenato (2010), a remuneração é constituída por três componentes considerados principais:

- Remuneração básica (salários mensais ou por hora),
- Incentivos salariais (bônus e participações nos resultados) e

- Benefícios (seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas e etc.) que ambas podem variar de uma empresa para outra.

Com isso, caberia a Lavanderia Primavera explorar outras formas de remuneração, não partindo apenas do pressuposto de “pagar mais”, mas oferecer outras condições para seus funcionários, bem como foi posto pelo autor logo acima. A empresa aborda bem os dois primeiros pontos, mas não faz referência ao terceiro ponto, que mesmo sendo considerada uma remuneração indireta, seria uma forma da empresa estabelecer um diferencial em relação as demais concorrentes e gerar mais satisfação junto ao colaborador.

A Lavanderia Primavera trabalha dentro da lógica das recompensas materiais e sociais. As recompensas materiais são com base na produtividade, isto é, eles ganham uma recompensa financeira, além de “sacolões” quando se atingem metas de produção. Há ainda as recompensas sociais, ou seja, reconhecimento diário, mensal e anual de forma pública pelo desempenho.

Na Lavanderia Primavera não há um plano específico de promoção. A estrutura organizacional dá autonomia aos gestores de promover quem obtiver melhor e maior desempenho. Culturalmente, é certo para os colaboradores, que caso haja uma oportunidade, o melhor colaborador no que tange ao desempenho e ao relacionamento interpessoal pode ser o contemplado.

Chiavenato (2010), classifica as recompensas como financeiras e não financeiras. As financeiras fazem referência a remuneração, onde se encontra os salários, prêmios, gratificações, 13º salários e etc. Nas não-financeiras ele esboça pontos que devem ser analisados pelo gestor da Lavanderia Primavera como aspectos importantes para uma gestão estratégica de pessoas mais eficiente. Pois além do reconhecimento, bem como foi explicado pelo gestor, é interessante verificar pontos como: segurança no emprego, uma melhor qualidade de vida no trabalho, promoções, liberdade e autonomia e oferecer oportunidades de desenvolvimento.

Para Sene e Bohlander (2010), os incentivos focalizam os esforços do funcionário nos objetivos específicos de desempenho, favorecem a motivação que produz ganhos relevantes tanto para o funcionário quanto para a empresa; estimulam o trabalho em equipe, que foi tratado com o próprio gestor como um requisito para o cargo, e um meio de recompensar ou atrair profissionais com alto nível de desempenho.

Para isso os referidos autores falam em programas de incentivos, que criam um ambiente operacional que defende uma ideia de comprometimento, acreditado que cada indivíduo pode contribuir para o desempenho da empresa. Ajudam a reduzir custos de pessoal, aumentar os níveis de produtividade e aprimorar seus esforços. Vários estudos tem confirmado uma relação considerável entre os programas de incentivo e uma melhora no desempenho organizacional. A produtividade pode aumentar até em 20% depois da adoção de um programa de incentivo. As empresas de prestação de serviço também mostram ganhos quando os incentivos são relacionados com as metas organizacionais.

### 4.3 Análise do *Turnover* da empresa

A rotatividade não é bem vista pelo gestor, pois cada funcionário que entra passa por inúmeros treinamentos, e tais treinamentos custam tempo e dinheiro para a empresa. A manutenção dos funcionários é imprescindível, não só para a empresa tornar-se cada vez mais eficiente e eficaz, como também para reduzir custos e manter uma tranquilidade e estabilidade na mente do colaborador, que pode se planejar em sua vida pessoal com mais tranquilidade.

Quando se fala nos efeitos que a rotatividade pode ocasionar para organização fala-se na geração de mais custos e menos eficiência. Há ainda o aumento de erros, falta de padronização na prestação dos serviços, redução do sentimento do espírito de equipe, além da intranquilidade e instabilidade quanto ao emprego, que involuntariamente provoca baixo nível de desempenho

As consequências negativas variam de setor para setor, conforme quadro abaixo:

SETOR	CONSEQUENCIA
ATENDIMENTO	RELACIONAMENTO COM O CLIENTE INSTÁVEL, SEM VÍNCULO E SEM CONFIANÇA
LAVAGEM INDUSTRIAL	ERROS DE PRODUÇÃO, E BAIXO NÍVEL DE PRODUÇÃO EM DECORRÊNCIA DA DIFICULDADE DE MANUSEIO DAS MÁQUINAS
PASSADORIA	BAIXO ÍNDICE DE DESEMPENHO NO QUE TANGE AO PADRÃO E A QUALIDADE DA PASSADORIA. MAIOR NÚMERO DE INDENIZAÇÃO POR ERROS DO PROCESSO.

LAVAGEM MANUAL

ALTO ÍNDICE DE ERROS NA  
PRODUÇÃO E  
CONSEQUENTEMENTE AUMENTO  
NOS CUSTOS COM INDENIZAÇÃO.  
BAIXA PRODUTIVIDADE

CONFERÊNCIA E EMBALAGEM

LENTIDÃO; ERROS E TROCAS DE  
PEÇA, O QUE GERA ALTO ÍNDICE  
DE INSATISFAÇÃO

Figura 8: Consequências negativas.

Segundo Chiavenato (2010, p.88) “a rotatividade ou o *turnover* é o resultado da saída de alguns colaboradores para a entrada de outros para substituí-los no trabalho”. Refere-se ao fluxo tanto de entrada quanto de saídas de pessoas, em outras palavras uma entrada para compensar uma saída. Com o intuito de diminuir o impacto causado por essas mudanças na organização, a solução tem sido a redução de horas extras, diminuir a jornada de trabalho e fazer reciclagem de pessoal com capacitações.

A rotatividade de funcionários e o absenteísmo tem impacto direto no planejamento estratégico de gestão de pessoas. Mesmo que os aspectos numa organização permaneçam estáveis, quando ocorre a rotatividade diminui a disponibilidade de pessoal, envolvendo diretamente custos diretos e indiretos.

De acordo com Snell e Bohlander (2010), é necessário que os gerentes precisem determinar a extensão do problema do absenteísmo, se houver, pela manutenção dos registros de assiduidade individual e por departamento, e pelo cálculo dos índices de absenteísmo. Um dos instrumentos mais usados é a pesquisa de clima organizacional e o *benchmarket*.

Mesmo o gestor achando que o nível de absenteísmo e seus custos estejam dentro de um limite considerável, recomenda-se analisar as estatísticas para determinar se ocorre padrões nos dados. É interessante que a empresa reveja a sua política salarial para se tornar mais atrativa no calculando os custos envoltos de cada funcionário, custos com admissão, treinamento e sua demissão. Importante também conhecer o motivo pelo qual os funcionários se desligaram da empresa. No momento em que ele pedir a demissão, o gestor tem a oportunidade de conhecer os pontos necessários que se deve melhorar.

Ele pode causar em áreas distintas, não necessariamente num setor específico. Fazendo uma monitoração nos registro de presença, os gestores tem condições de fazer uma avaliação de onde é provável de acontecer problemas e iniciar planejamentos para encontrar meios de

melhorar os motivos básicos desses problemas. Pode-se ter como exemplo incentivos para aquele funcionários que tiver o número mais baixo de faltas.

Para que tudo isso aconteça é preciso que a política de recursos humanos esteja integrada ao planejamento estratégico da organização, buscando e aplicando soluções aos problemas encontrados para que práticas organizacionais passam a ter significado dentro e fora da empresa, fazendo com que os clientes vejam a organização com outros olhos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo foi possível analisar a importância da gestão estratégica de pessoas na área de recursos humanos na Lavanderia Primavera. Percebeu-se, que o planejamento estratégico tem como propósito ajudar a organização, e que todos estejam como o foco nos mesmos objetivos diante das mudanças no ambiente, fazendo com que sejam colocadas em prática, ajudando a empresa a se preparar melhor para com as circunstâncias do ambiente externo.

O recrutamento e seleção são fatores considerados atualmente como primordiais para formar o corpo funcional de uma empresa. É a forma como a empresa irá decidir quais colaboradores são ideais para o cargo de acordo com suas qualificações e talentos.

A pesquisa junto ao gestor demonstrou que, como os serviços a serem realizados não possuem uma alta necessidade de grande capacitação prévia, o recrutamento na Lavanderia Primavera não requer maiores cuidados em função da baixa necessidade de conhecimentos técnicos da maioria das funções. Foi possível observar que a empresa utiliza vários outros meios para executar o processo de recrutamento e seleção. O gestor declara que opta por profissionais que moram nas imediações, que tenham alto grau de responsabilidade, e que esteja apto para trabalhar em equipe; antes disso é feita uma análise das exigências de cada cargo. Neste sentido, a utilização da descrição e análise de cargo favoreceu para o gestor uma quantidade de informações que o ajuda na hora de avaliar os candidatos. Também verificou-se que a empresa preocupa-se com o desenvolvimento de novos líderes, por isso capacita-os com o intuito de futuramente terem destaque na empresa.

Analisou-se a questão da capacitação e foi possível perceber que segue um intervalo que ocorre entre 2 e 3 meses, ou seja, a empresa não demora muito para realizar capacitações, e obtém bastantes resultados positivos com este processo de capacitação contínua. Neste caso a empresa age de forma positiva.

Identificou-se que na Lavanderia Primavera não há um plano específico de promoção. Dá autonomia aos gestores de promover quem obtiver melhor e maior desempenho. De acordo com a cultura da empresa é comum contemplar um colaborador que obteve um melhor desempenho num determinado período. Foi recomendado também para a Lavanderia Primavera explorar outras formas de remuneração, não partindo apenas do pressuposto de “pagar mais”, mas sim, oferecer outras condições para seus funcionários, mediante contribuição dos autores

referidos neste estudo. Falou-se também em programas de incentivos, que ajudam a criar um ambiente operacional que defende uma ideia de comprometimento. Ajuda a reduzir custos de pessoal, aumentar os níveis de produtividade e aprimorar seus esforços.

Foi possível observar que a rotatividade não é bem vista pelo gestor, pois cada funcionário que entra passa por treinamentos e esses custam tempo e dinheiro para a empresa. Quando se fala nos efeitos que a rotatividade pode ocasionar para organização fala-se na geração de mais custos e menos eficiência. Segundo o gestor há ainda o aumento de erros, falta de padronização na prestação dos serviços, redução do sentimento do espírito de equipe e tudo isso provoca baixo nível de desempenho.

O desenvolvimento do trabalho possibilitou compreender que a rotatividade de funcionários e o absenteísmo tem impacto direto no planejamento estratégico de gestão de pessoas. Mesmo que os processos numa organização estáveis, quando ocorre a rotatividade diminui a disponibilidade de pessoal, envolvendo diretamente custos diretos e indiretos. Recomenda-se que a empresa reveja a sua política salarial nos custos envolvidos de cada funcionário, custos com admissão, treinamento e demissão. Sendo importante conhecer o motivo pelo qual os funcionários se desligaram da empresa. No momento em que ele pedir a demissão, o gestor tem a oportunidade de conhecer os pontos necessários que se deve melhorar.

Para que tudo isso aconteça é preciso que a política de recursos humanos esteja integrada. É necessário que a empresa adote uma sistemática de gestão de pessoas que possibilite manter os melhores profissionais e substituir os menos eficientes. Investir numa gestão estratégica de pessoas favorece a empresa a ter profissionais mais capacitados e que melhorem produtividade e a qualidade dos serviços e consigam satisfazer os clientes.

Deste modo, presente trabalho foi de suma importância para se compreender como a gestão estratégica de pessoas pode fomentar uma maior competitividade para a Lavanderia Primavera. Também foi possível verificar como esse tema é indispensável para os gestores, visto que como já foi falado, as pessoas hoje são consideradas o ativo mais valioso que uma empresa pode ter, cabendo a ela saber como selecionar, capacitar e retê-las, para assim ter sucesso e ser bem vista pelos seus colaboradores e clientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**A importância da gestão do turnover** Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover)>. Acesso em: 11/05/2015.

**Análise de conteúdo, uma metodologia para análise de dados.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/analise-de-conteudo-uma-metodologia-para-analise-de-dados/14317/>> Acesso em: 12 /05/2015.

BOHLANDER, George, SCOTT, Snell. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: CENGAGE Learning, 2010.

CHIAVENTATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998;

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas.** 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999;

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

\_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática.** 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1 ed. 10. Reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

**Qual a Importância do Treinamento e Capacitação de funcionário em uma empresa?** Disponível em: < <http://www.contabilidadedef.com.br/qual-importancia-treinamento-e-capacitacao-de-funcionario-em-uma-empresa/>>. Acesso em: 18/08/2014.

STRAUSS, Anselm. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.** Anselm Strauss, Juliet Corbin; tradução Luciane de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002(a);



**APÊNDICE**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS - DCSH  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MODELO DE INSTRUMENTO DE PESQUISA**

**Prezado (a) gerente, está sendo realizada uma pesquisa acadêmica de conclusão de curso Bacharelado em Administração - UFRN/Campus de Currais Novos, para compreender como a Gestão Estratégica de Pessoas pode fomentar uma maior competitividade para a Lavanderia Primavera.**

**Assim sendo, conta-se com a sua colaboração a fim de obter dados concretos e fidedignos para se alcançar o resultado esperado com a realização da pesquisa. Ressalta-se, ainda, que será mantido o anonimato das informações, sendo que estas coletadas serão utilizadas apenas de cunho acadêmico.**

1 Perfil do Gestor:

Sexo – Masculino (  ) Feminino (  )

01) Faixa etária

- (  ) de 20 a 30 anos
- (  ) de 31 a 40 Anos
- (  ) de 41 a 50 Anos
- (  ) de 51 a 60 Anos
- (  ) Acima de 60 Anos

02) Escolaridade:

- (  ) Superior Completo
- (  ) Especialização/ Pós graduação
- (  ) Mestrado
- (  ) Doutorado
- (  ) Outros \_\_\_\_\_

03) Há quanto tempo você trabalha na Lavanderia Primavera?

- Até 05 anos
- Mais de 05
- Mais 10
- Mais 15 e menos de 20 Anos

## **2 Processo de Recrutamento e Seleção:**

04) Como é feito o processo de recrutamento na empresa?

05) Quais os meios utilizados?

- Recrutamento interno
- Recrutamento Externo – anúncios em jornais e revistas especializadas
- Banco de dados
- Agências de emprego
- Currículos
- Indicações
- Entidades – Sindicatos e Associações
- Outros: Qual?

06) Como é feita o processo de Seleção? Você utiliza técnicas? Quais?

- Entrevista.
- Teste de aptidões (psicológicos).
- Teste de conhecimento ou capacidade.
- Outros. Especificar:

07) Como é analisada as exigências do cargo?

08) Quais os critérios utilizados pela empresa para a escolha dos candidatos a vagas de emprego?

## **3 Capacitação e treinamento**

09) São oferecidos cursos periódicos para aperfeiçoamento das atividades diárias e crescimento profissional?

10) São realizados treinamentos para seus funcionários? Com que frequência?

11) Qual o grau de importância que você dá a capacitação no que diz respeito à melhoria na eficiência do trabalho?

- Muito importante
- Importante
- Neutro
- Pouco importante

#### **4 Rotatividade**

12) Como é vista a questão da rotatividade dos funcionários na Lavanderia Primavera?

13) Que efeitos a rotatividade pode ocasionar para organização?

14) Como a rotatividade pode prejudicar a execução das atividades na Lavanderia Primavera?

#### **5 Remuneração**

15) A lavanderia Primavera possui alguma prática de remuneração para seus funcionários? Como é feita?

16) Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?

17) A instituição possui algum plano de promoção?