



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Laís Bertagnoli Delafiori

Sofia Caseta de Moura

**A implementação da gestão de RH em pequenas e médias
empresas**

**Estudo de caso em uma Empresa de moda feminina plus size de
Americana**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Laís Bertagnoli Delafiori
Sofia Caseta de Moura

**A implementação da gestão de RH em pequenas e médias
empresas**

**Estudo de caso em uma Empresa de moda feminina plus size de
Americana**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec, sob a orientação do Professor Me. Ricardo Bertoni Pompeu.

Área de concentração: Gestão de pessoas

Laís Bertagnoli Delafiori
Sofia Caseta de Moura

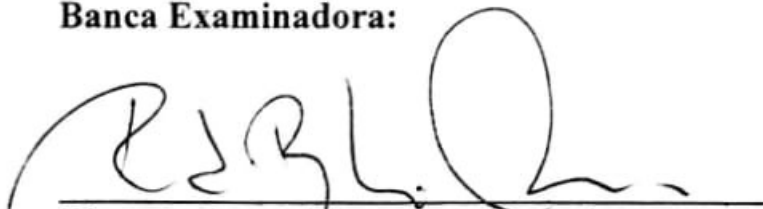
A implementação da gestão de RH em pequenas e médias empresas

Estudo de caso em uma Empresa de moda feminina plus size de Americana

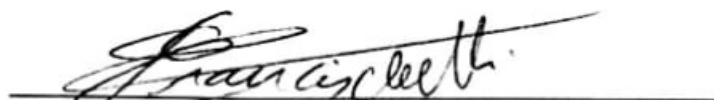
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – FATEC Faculdade de Tecnologia de Americana – Ralph Biasi.
Área de concentração: Gestão de Pessoas

Americana, 06 de junho de 2022

Banca Examinadora:



Ricardo Bertoni/Pompeu (Presidente)
Mestre
Fatec Americana



Carlos Eduardo Francischetti (Membro)
Doutor
Fatec Americana



José Fornazier C. Sampaio (Membro)
Mestre
Fatec Americana

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, pois sem a fé que temos Nele não teríamos conseguido ter perseverança para elaborar este trabalho. Aos nossos pais que sempre nos apoiaram e sempre estiveram ao nosso lado nos momentos difíceis durante a faculdade, aos nossos professores, que sem seus ensinamentos não conseguiríamos ter o conhecimento necessário e principalmente ao nosso orientador Ricardo Bertoni Pompeu que nos deu todo o suporte necessário para que este projeto fosse feito da melhor forma. agradecemos também aos nossos amigos de sala, em especial ao nosso grupo de estudo, que nos ajudaram e apoiaram nesta jornada.

Viver é acalantar sonhos e esperanças,
fazendo da fé a nossa inspiração maior. É
buscar nas pequenas coisas, um grande
motivo para ser feliz.

Mário Quintana

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo auxiliar uma confecção e loja de moda plus size feminina de Americana através de um estudo de caso de que para se obter sucesso é necessário que a mesma tenha uma boa gestão de Recursos Humanos fazendo com que o clima organizacional esteja alinhado corretamente, pois caso contrário isso pode acabar afetando toda a organização. No decorrer do trabalho apresentamos a empresa e todos os problemas que foram encontrados nela durante o dia a dia para que pudéssemos propor um plano de ação visando a melhoria interna. A partir da revisão bibliográfica encontra-se a definição dos aspectos que compõem os Recursos Humanos da empresa e a sua importância, onde apresentará o conceito de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, saúde e segurança e clima organizacional seguidos pela definição do que é um plano de ação e como montá-lo e posteriormente seguidos de qual foi o projeto apresentado para a proprietária do negócio, que especificam os fatores de como poderíamos ajudá-la e quais seriam os benefícios. Em seguida apresentamos como foi a implementação do plano de ação dentro da empresa e por fim foram demonstrados os resultados adquiridos em aproximadamente 1 ano de projeto implementado com avanços significativos, resultando em mais produtividade, gerando lucros e harmonia. Com isso, houve a implantação definitiva dos Recursos Humanos interno e maiores possibilidades a curto, médio e longo prazo.

Palavras-chave: Recursos Humanos, estudo de caso, plano de ação.

ABSTRACT

This course completion work aims to help a clothing and plus size women's fashion store in Americana through a case study that in order to be successful it is necessary that it has a good management of Human Resources, making the climate organization is properly aligned, otherwise it could end up affecting the entire organization. During the work we presented the company and all the problems that were found in it during the day to day so that we could propose an action plan aimed at internal improvement. From the bibliographic review, the definition of the aspects that make up the company's Human Resources and their importance is found, where it will present the concept of recruitment and selection, training and development, performance evaluation, health and safety and organizational climate followed by the definition what an action plan is and how to put it together and then followed by what was the project presented to the business owner, specifying the factors of how we could help her and what the benefits would be. Then we present how the action plan was implemented within the company and finally the results obtained in approximately 1 year of the project implemented with significant advances, resulting in more productivity, generating profits and harmony. With that, there was the definitive implementation of the internal Human Resources and greater possibilities in the short, medium and long term.

Keywords: Human Resources, case study, action plan.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Desenho Mecânico.....	17
Quadro 1: Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas.....	18
Tabela 1: Tipos de fontes de recrutamento.....	21
Quadro 2: Campos de pesquisa em uma entrevista.....	22
Figura 2: Etapas do processo T&D.....	24
Quadro 3: Critérios mais comum de avaliação do desempenho.....	25
Tabela 2: exemplo de escolha forçada.....	26
Figura 3: O que precisa para montar um plano de ação de sucesso.....	31
Figura 4: Fluxograma do processo de recrutamento e seleção da I.M.....	33
Figura 5: Organograma da empresa.....	35
Figura 6: Diagrama de treinamento e desenvolvimento da Inventando Moda.....	35
Tabela 3: Avaliação de desempenho da Inventando Moda.....	36
Figura 7: Linha do tempo.....	39
Gráfico 1: Número de vendas em 2022.....	41
Quadro 4: Destacando resultado.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GP – Gestão de Pessoa

RH – Recursos Humanos

PMEs -- Pequenas e Médias Empresas

BNDES -- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

ROB -- Receita Operacional Bruta

EPI's – Equipamentos de Proteção Individual

Free – Freelancer

I.M – Inventando Moda

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
2.1 Apresentando a empresa	13
2.2 Considerações quanto a fala	14
2.3 Detalhando os problemas.....	15
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
3.1 Recursos Humanos	16
3.2 Qual o papel do setor de Recursos Humanos na empresa?	19
3.3 O que compõe o RH de uma empresa?	20
3.4 – Desafio do RH perante as pequenas e médias empresas.....	28
4. SOBRE O PLANO DE AÇÃO	30
4.1 O plano de ação	32
5. RESULTADOS DO PLANO DE AÇÃO	39
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

Por muitos anos, as empresas pensavam que o que determinaria o crescimento da organização seria o capital financeiro; quanto maior o capital, maior êxito sua empresa tinha socialmente. Mas para que uma empresa consiga esse grande capital e seu conhecimento no mercado, ela precisa saber lidar e liderar corretamente a base da empresa, ou seja, o funcionário, já que a produção da empresa está concentrada nas mãos dos colaboradores que as representam, esses funcionários precisam ser bem treinados para que o produto ou serviço seja feito com qualidade e eficiência garantindo assim o reconhecimento da organização no âmbito social.

Muitas empresas de pequeno e médio porte não acham necessário ter um setor de RH na organização, por falta de conhecimento sobre o assunto, não sabendo sobre a importância dele dentro de uma empresa.

O departamento de Recursos Humanos, não só entrevista, seleciona candidatos e demite funcionários, ele também é responsável por dar suporte e motivar os colaboradores dentro de uma organização.

Pensando nisso, percebemos a importância da implementação desse departamento, pois os ganhos para as empresas que investem nessa área são excelentes, aumentando a eficiência e produtividade.

Após uma das autoras desse projeto ter começado a trabalhar na empresa Inventando Moda (nome fictício visando não expor a privacidade da empresa) no setor de RH, que antes não existia, ela se deparou com diversos problemas que não sabia como resolver, pois não obteve treinamento e nem experiência na área.

Como por exemplo:

- Problemas no recrutamento e seleção;
- Falta de comunicação;
- Motivação e feedbacks.

Diante disso vimos a oportunidade de aprender mais sobre o assunto e implementar o estudo dentro da empresa. Pois além de cuidar da parte burocrática, obtém um melhor entrosamento entre empresa e colaborador. Portanto foi proposto esse estudo para o projeto do TCC.

A área de pesquisa deste trabalho será em gestão de pessoas, focando no que compõe o setor de RH e obter resultados positivos. Será demonstrado que é possível implementar o setor de RH em uma empresa através de estudos bibliográficos.

Uma das autoras tem contato direto com a empresa e isso facilitará a implementação e resolução dos problemas encontrados.

A pesquisa será de natureza exploratória e descritiva, pois tem como objetivo adquirir conhecimento e se aprofundar sobre o assunto pesquisado e relatar a realidade da empresa estudada, gerando uma base de dados que serão utilizadas para comparar com os resultados que foram alcançados após a implementação do plano de ação.

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa de médio porte no ramo de confecção para roupa plus size. A CNN Brasil (2021) classifica as PMEs (Pequenas e Médias Empresas) como negócios em que o faturamento e a quantidade de funcionários ultrapassam o que é considerado microempresas. PMEs oferecem um mercado variado de serviços e são encontradas em qualquer bairro e cidade brasileira.

Para Bortoli (1980), as PMEs pertencem normalmente a um indivíduo, a grupos familiares ou a pequenas sociedades comerciais. Geralmente não recorrem ao mercado de capitais, possuem um tipo de administração pouco especializada e são muito ligadas às características e personalidade de seus proprietários, como talento, sensibilidade, vontade de realização, dentre outras.

A empresa se encontra na cidade de Americana, interior de São Paulo e para não expor a proprietária, a organização será mencionada neste trabalho como “Inventando Moda” e também os nomes dos funcionários serão privados.

Laís Delafiori, uma das autoras deste projeto, trabalha atualmente na Inventando Moda. Ela foi contratada no intuito de implementar o RH na instituição, ao se deparar com os problemas vistos no dia a dia, houve uma oportunidade de estudar o setor para ajudá-la e ao mesmo tempo montar o TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) visando mostrar os benefícios que o RH trás para a organização. Diante disso, será realizado um plano de ação dentro da empresa onde haverá a implementação do setor de RH, pretendendo detalhar os resultados que foram obtidos.

Esse trabalho tem como objetivo geral demonstrar os recursos necessários para implementar o setor do RH dentro de uma organização demonstrado através de um estudo de caso, incluindo um plano de ação.

Visando atingir o objetivo geral definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- Conceito composição e importância no setor de RH;
- O contexto histórico do RH;
- O que compõem esse setor;

- A importância do setor;
- A realidade da empresa hoje em dia em que vamos implementar o setor;
- Definição de plano de ação;
- Como implementar plano de ação;
- Levantamentos de necessidades;
- Resultados.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Apresentando a Empresa

Foi realizado uma entrevista com a proprietária da Inventando Moda, na qual ela contou um pouco sobre a história da sua empresa.

“Tudo começou, quando eu, Soraia, CEO da Inventando Moda, ia comprar roupas com a minha mãe. Ela, uma mulher de manequim 48, e eu, uma mulher alta. Quase sempre era uma humilhação, pelo fato de não estarmos no “padrão”. Além de não conseguirmos comprar roupas. E sabe aquela roupa que nos faz sentir maravilhosas? Era impossível de achar. Até que um dia cansei disso.

Um dia eu vi a minha mãe chorando pelo modo como ela foi tratada. Depois desse dia decidi que eu não queria mais isso nem para nós e nenhuma outra mulher. Então, eu decidi criar a Inventando Moda uma marca que teria como base Servir a Mulher.

A Empresa nasceu com o propósito de dar o direito para que todas se expressem através da moda independente de qualquer fator. Uma marca que as ajudasse a se aprofundarem no seu autoconhecimento e auto aceitação. Decidi explorar o e-commerce em uma época que a Internet estava ficando popular, mas ninguém ainda confiava na rede, quem diria comprar. Isso em 2009, mas, o meu desejo de levar roupas bonitas e plus size para o mundo foi maior.

Nesse momento, eu percebi que o caminho ia ser solitário. Quase ninguém mexia com isso no Brasil. Vi que eu teria que ser a minha própria mentora. O processo seria de eu aprender a lidar comigo mesma. Com muita coragem eu fui. Afinal, a única coisa que me chamava era seguir o meu coração. A Inventando Moda começou em 2010 vendendo roupas plus size de diversas marcas. Passamos por várias crises do mundo que dificultaram o negócio, dificuldades de plataformas, fornecedores e a maior de todas, foi quando os grandes players começaram a vender moda plus size no digital. Eu não conseguia brigar pelos preços deles numa mesma peça. Nesse momento,

decidi tomar uma decisão super arriscada, mas que sem ela, a empresa não seria a mesma. A decisão foi: produzir as próprias peças.

Essa decisão impactou todo o negócio. Mas, nos conectou mais ainda com o propósito da empresa. A produção é feita por mulheres que entendem de mulheres.

Hoje, depois de 12 anos, estamos passando por um momento único, dentro de uma pandemia que nos trouxe medo, dúvidas, questionamentos e dificuldades econômicas. Mas também trouxe a necessidade de nos conectarmos com a nossa história e o porquê fazemos o que fazemos.

Cada dia que passa, temos a certeza de que estamos no caminho certo. Levamos a liberdade para você ser como você é! E sabemos que a mudança é constante, e queremos ser a sua parceira para que isso aconteça de maneira consciente.”

De acordo com a proprietária a missão, visão e valor da sua empresa são:

“Missão: Ajudar no empoderamento e autoestima das mulheres através das roupas, na busca pela satisfação das necessidades das clientes e colaboradoras.

Visão: Ser uma referência no mercado e-commerce plus size.

Valores: Valorizar e respeitar as pessoas que integram a nossa empresa, e atender o cliente da melhor forma, prezamos a honestidade, qualidade, relacionamento, respeito, transparência e simplicidade.

Fazemos sempre boas parcerias com nossos fornecedores, e assim trazemos sempre produtos e serviços inovadores, a fim de transformar a vida dos nossos clientes de forma simples e objetiva.”

Foi perguntado para a proprietária qual era a visão da mesma sobre o RH dentro de sua empresa e qual era sua importância.

“No momento nós não temos o RH e é justamente isso que eu estou querendo fazer, a implantação do mesmo, pois vejo muitos problemas que poderiam ser solucionados, eu não sei exatamente por onde começar, me sinto perdida quanto a isso, e não sei exatamente o que ele representa, sempre vi muito pela parte burocrática, então em minha visão o RH não era tão importante assim, porém com o passar do tempo, percebo que muita coisa precisa melhorar, como por exemplo o trabalho em equipe”

2.2 Considerações quanto a fala:

Percebe-se na conversa que a proprietária não sabe a importância, e não entende quais são exatamente as funções do RH dentro da empresa, vendo somente a parte burocrática do setor.

Também pedimos a liberdade para conversar com os colaboradores, quais eram os problemas e por onde poderíamos começar a implementação.

Reclamações referente a organização, comunicação, valorização dos funcionários e liderança na equipe foram apontadas, eles também não sabem qual é o papel do RH dentro da organização e como ele ajuda nesses quesitos apresentados.

De acordo com a fala da dona sobre a história da inventando moda e suas dificuldades percebe-se que: A história da empresa visa mostrar para mulher que ela deve se sentir linda através da roupa que está vestindo, a proprietária tem um desejo que a marca dela cresça, porém para isso acontecer é necessário a mudança em muitas etapas, começando dentro da equipe, onde todos devem se sentir valorizados, a organização dentro da empresa deve ser essencial em todos os setores para diminuir os possíveis problemas, dessa forma ela conseguirá atingir seus objetivos.

2.3 detalhando problemas

Diante de todo o relato da proprietária e dos seus funcionários, foi realizado um estudo de caso, com o objetivo de identificar os problemas e suas causas e assim realizar um plano de ação.

A empresa é consolidada há 12 anos no mercado. Inicialmente como só tinha prestadores de serviços externos não havia a necessidade de se implementar um RH dentro da empresa. Hoje em dia ela conta com uma equipe de 12 funcionários internos e mais colaboradores externos.

Com o tempo a estrutura da empresa foi crescendo e foi sendo admitidos novos funcionários, havendo então a necessidade de implementar o RH.

Assim sendo, houve um período em que a empresa por não ter um setor de RH, começou apresentar muitos problemas.

A pessoa que executava a parte das finanças também tentava fazer o processo do RH, com isso haviam muitas falhas na execução, tanto na parte burocrática quanto na gestão de pessoas.

- Falta de seleção adequada no recrutamento;
- Falta de comunicação entre empresa e empregado;
- Falta de dinâmica e treinamento;
- Falta de integração, otimização;
- Falta de incentivos e motivação;
- Falta de organização no processo da produção;
- Falta de feedbacks.

Sendo assim, a empresa ficava sem uma visão mais ampla sobre o mercado, afinal um negócio não pode sofrer com a falta de pessoas qualificadas para inovar, desenvolver novas soluções e crescer.

Visto os problemas, a empresa conseqüentemente acaba adquirindo um péssimo clima organizacional, onde não existe diálogo entre a proprietária e os funcionários, os problemas não são solucionados e ninguém assume culpa. Por não ter um RH bem definido, os funcionários não sabem quais são suas funções, gerando mais conflitos internos. A proprietária não entende sobre a importância do RH e como ela deve treinar os seus líderes para exercer tal função. Há muita falta de comunicação entre dona, líderes e funcionários, causando problema na produtividade.

As autoras deste TCC mostraram um plano de ação visando um custo benefício para a proprietária, onde ela não precisaria investir tanto capital e teria retornos positivos dentro da empresa. Soraia avaliou o projeto e aprovou já que ela teria uma chance de melhorar a produtividade na organização e não conseguiria fazer isso sozinha, por falta de conhecimento e treinamento específico no assunto. A proprietária perguntou para as autoras se esse projeto seria exclusivo da Inventando Moda, pois assim ela teria acesso a qualquer momento que surgisse alguma dúvida durante a implementação, tendo um atendimento particular destinado somente a sua empresa.

Terceirizando um trabalho de RH, ela não teria tanta acessibilidade na implementação, não podendo aprender sobre e nem interferir, e também o custo seria muito maior, sendo que ela não pode arcar com tais despesas.

Portanto, o presente trabalho pretende demonstrar o plano de ação a fim de dar início para resolução dos problemas da organização.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Antes de montar um plano de ação, deve ser estudado tudo o que compõe o RH de uma empresa, ajustando-o da melhor forma na Inventando Moda, passando confiança e propriedade para a dona de que as autoras sabem e tem conhecimento sobre o assunto e que elas podem e conseguem ajudá-la.

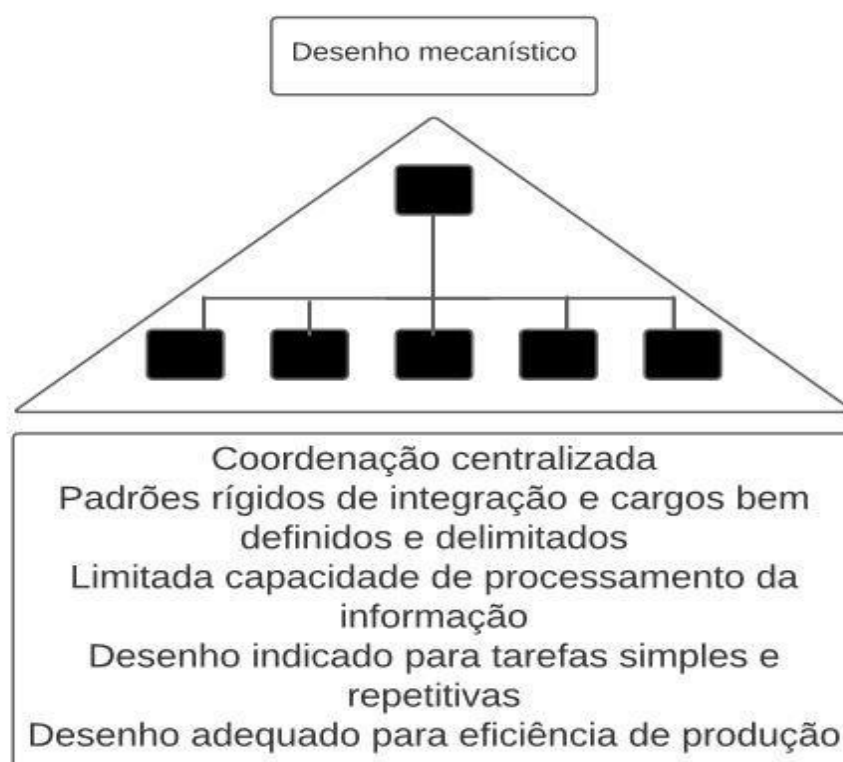
3.1 Recursos humanos

A área de Recursos Humanos dentro da empresa, teve que passar por muitas mudanças durante os anos, para se tornar o que ela representa hoje. De acordo com Chiavenato (1994 p. 24) a organização mecanística empregava colaboradores que se denominavam “recursos produtivo”, ou seja, colaboradores altamente padronizados, com ênfase operacional. Eles precisavam ser administrados severamente para obter

deles o máximo rendimento possível, não importava eles como pessoa, e sim como trabalhador, o resultado do trabalho. Quanto mais se fizesse, mais recompensado ele seria.

Nesse conceito, a estrutura da organização se espelha em uma pirâmide, onde, no topo há uma centralização do poder e na base há a execução das tarefas feitas pelas pessoas e pelas máquinas. Essa centralização do poder adquire uma postura rígida e hierárquica sob a base, onde os funcionários eram direcionados a apenas trabalhar e não pensar. Devem executar apenas o seu trabalho custe o que custar e eles seriam controlados seriamente. Onde também não se tinha uma comunicação entre o superior e o subordinado. O subordinado raramente teria chances de conduzir dados e opiniões de baixo para cima, ou seja, pouquíssima comunicação entre colaboradores e patrões. Esse modelo organizacional antigo denominado “Mecanístico” é um modelo que é bem executado em organizações que possui ambientes estáveis e com objetivos fixos e a longo prazo, onde o seu principal papel é elevar a empresa a um grande patamar e com centralização de recursos, como mostra a figura 1.

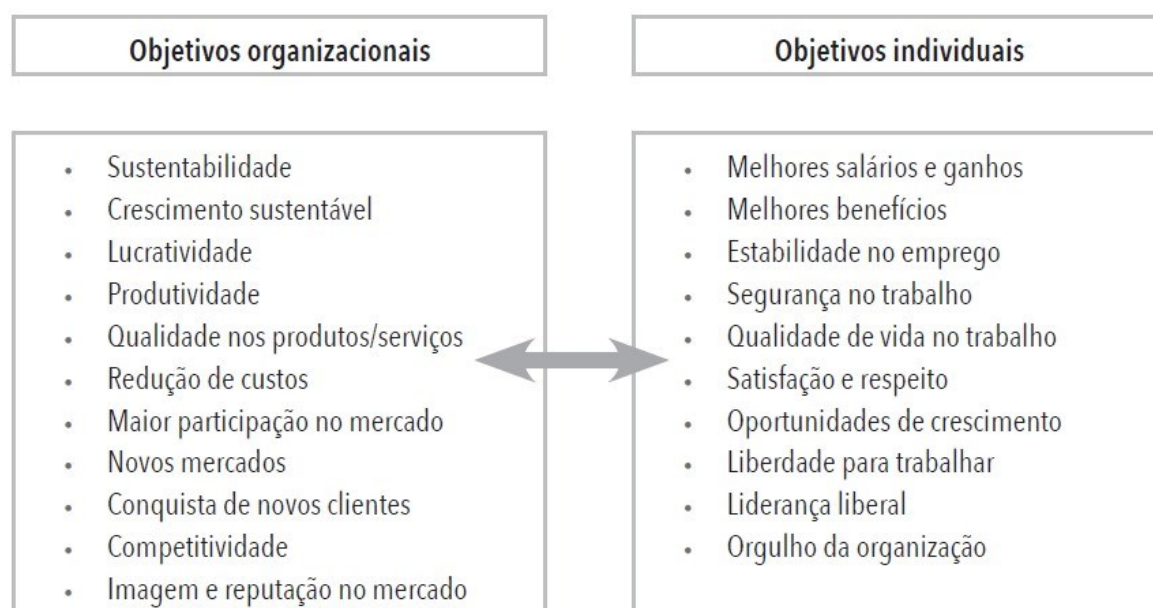
FIGURA 1: Desenho mecanístico



FONTE: Adaptado de CHIAVENATO (2015 p. 30)

Conforme os anos foram passando, os donos das empresas foram percebendo as vantagens que trazia para empresa em se ter um bom relacionamento com os funcionários, e será analisado através do quadro 1 que os objetivos organizacionais, como o lucro, produtividade, eficácia e redução de custos, eram incompatíveis com os objetivos individuais dos colaboradores.

QUADRO 1: Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas



FONTE: CHIAVENATO (2014 p. 7)

Sendo assim, eles perceberam que para que as organizações atingissem os seus objetivos, eles dependiam do trabalho dos colaboradores e que se os objetivos individuais deles fossem atingidos, eles estariam mais motivados na vida profissional, resultando positivamente os objetivos da empresa, e dessa forma as duas partes (dominante e subordinado) se ajudariam. Diante disso as empresas precisariam dotar métodos mais flexíveis, inovadoras e proativas, sendo assim, eliminar a pirâmide hierárquica e aproximar a base da empresa da Diretoria, mesmo que isso resulte em dividir a empresa em setores menores e adequar a amplitude administrativa. E assim, surgiu a nova fase do RH nas empresas onde traz inúmeras vantagens para a organização, como:

- A melhora da comunicação da empresa, onde as comunicações se tornam dinâmicas e rápidas, de acordo com Chiavenato (2014 p. 35) “o contato pessoal substitui de modo eficaz as comunicações escritas e burocratizadas”;

- Agilização nas decisões, onde só se envolve realmente na decisão os setores que estão diretamente ligados a elas;
- Redução de custos: redução de salas, espaços, tempo e corte nos níveis hierárquicos;
- Definição clara dos objetivos e responsabilidades de cada um;
- Transformação da empresa de Burocrática para dinâmica;
- Espírito inovador nos funcionários onde eles passam a se sentir parte da empresa e não apenas um recurso de produção, onde seus valores e objetivos individuais não são valorizados;
- Maior realização pessoal para os funcionários e para os empresários;
- Desenvolvimento de carreira, onde o trabalhador desenvolve suas habilidades profissionais dentro da organização;
- Lealdade entre colaboradores e empresários.

3.2 Qual o papel do setor de Recursos Humanos na empresa?

A sigla RH se refere a gestão dos recursos humanos, ou seja, é a atuação das estratégias que tem como objetivo praticar a gestão de pessoas dentro da empresa, sendo assim, administrar os perfis comportamentais dentro da organização, impactando de forma positiva a vida pessoal e profissional do colaborador, aumentando a motivação, sua produtividade e automaticamente trazendo melhores resultado para a companhia.

O termo RH ou GP (Gestão de Pessoas) pode assumir diferentes significados de acordo com Chiavenato, (2014 p. 1), sendo eles:

1. RH como função ou departamento: é a unidade operacional como órgão de staff, isto é, como prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc.
2. RH como um conjunto de práticas de recursos humanos: aqui RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.
3. RH como profissão: os profissionais que trabalham em papéis diretamente relacionados com recursos humanos: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.

Sendo assim, O RH tem como papel dentro de uma organização, hoje em dia, de recrutar, treinar e desenvolver os colaboradores, remunerá-los, se comunicar com

eles de maneira efetiva, trazer segurança e higiene para o local de trabalho. Portanto, trazer uma melhora significativa no processo de trabalho dentro da empresa.

A implementação do RH é necessária pois além de cuidar da parte burocrática, processo de recrutamento e seleção, pagamentos, contrato, demissão, controle de ponto, gerenciamento de dados dos colaboradores, conformidades com a legislação local, níveis de serviços escaláveis, incluindo terceirização da folha de pagamento, é essencial na área de gestão de pessoas, visando um entrosamento entre empresa e colaborar para atingir melhores resultados.

É importante para:

- Planejamento estratégico de negócios;
- Contratar especialistas e definir processos;
- Adotar as ferramentas certas;
- Elaborar um regulamento interno;
- Investir em programas de integração e treinamento;
- Administrar e conduzir os profissionais conforme as expectativas corporativas;
- Otimização e produtividade;
- Assumir a responsabilidade de zelar pelas boas relações profissionais, considerando o trabalhador como parte essencial do negócio.

3.3 O que compõe o RH de uma empresa?

O setor de RH de uma empresa é muito singular e particular pois cada organização tem seus próprios costumes, cultura e visão do que seria um RH ideal. É possível adaptar a definição de cada parte do setor para o que a empresa necessita. O profissional que atua na gestão do RH tem como funções:

• Recrutamento e seleção

O processo de agregar e selecionar novas pessoas à empresa se dá pelo fato de recrutar aquela pessoa que depois de passar por uma entrevista ou um processo de seleção se demonstra a mais adequada em contribuir para empresa.

A maioria das empresas hoje em dia utilizam de redes sociais para fazer o processo de recrutamento de seleção onde, no site da empresa ou em sites de vagas como o Indeed e o Gupy, a pessoa pode procurar por uma vaga de acordo com a sua área profissional e localidade e se inscrever como candidato colocando seus dados pessoais e anexando um currículo junto.

Geralmente em empresas pequenas e médias o RH irá receber seu currículo, analisará as informações e se caso se interessar pelo candidato ela entra em contato para marcar uma entrevista presencialmente ou online.

Existem várias formas desse processo ser feito, de acordo com Marras (2011 p. 56) no qual será apresentada a tabela 1, mostrando que o recrutamento pode se dividir em: recrutamento interno e externo, o interno é quando alguém dentro da empresa faz a divulgação das necessidades que outra vaga requer, sendo assim, essa pessoa pode ser recrutada internamente. Já o recrutamento externo se deve a busca de novos empregados disponíveis no mercado de trabalho com o objetivo de suprir a necessidade da empresa. Para localizar essa mão de obra existem várias fontes de recrutamento, entre elas:

TABELA 1: Tipos de fontes de recrutamento

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

FONTE: Adaptado de MARRAS (2008 p.56)

O candidato que melhor se enquadra dentro dos requisitos do campo de análise e seleção será convocado para uma entrevista onde passará por uma avaliação de acordo com as exigências do cargo e com as características emocionais que a empresa procura.

Diante disto, o quadro 2 apresentará o que Marras (2008) descreve sobre tipos de campos de pesquisa que um recrutador pode fazer em uma entrevista, visando conhecer mais o candidato tanto profissionalmente quanto pessoal:

QUADRO 2: Campos de pesquisa em uma entrevista

Campos de pesquisa	Principais itens a pesquisar
1. Pessoal	1. Idade, estado civil 2. Nível de energia 3. Grau motivacional atual 4. Nível de Q.I e Q.E 5. Perfil psicológico de personalidade 6. Principais aptidões e potencialidades
2. Profissional	7. Perfil das empresas anteriores 8. Cargos ocupados 9. Estabilidade 10. Realizações ou resultados obtidos 11. Responsabilidades ou tarefas mais importantes 12. É membro de alguma associação ou sindicato?
3. Educacional	13. Qualidade das escolas básicas frequentadas 14. Nível de formação superior 15. Pós graduação 16. Trabalhos ou pesquisas concluídos 17. Idiomas 18. Cultura geral: leituras, cursos, viagens culturais, etc.
4. Social	19. Clubes e igrejas que frequenta 20. Esportes praticados 21. Hobbies 22. É membro de alguma associação para fins sociais? 23. Tem amigos? Quantos? Qual a frequência dos encontros?

	<p>24. Qual o seu fim de semana predileto?</p> <p>25. Como planejou e efetivou as últimas três férias?</p>
--	--

FONTE: Adaptado do livro MARRAS (2008 p.69)

O profissional vai passar por um teste para saber se suas habilidades e experiências na vida profissional vão agregar valor à empresa. Diante disso, quem está recrutando, ou seja, o gestor, precisa saber muito bem qual o tipo de profissional que a empresa está precisando naquele momento, para montar a seleção e encontrar o funcionário ideal para aquela vaga.

• **Treinamento e desenvolvimento**

De acordo com Chiavenato (2015 p. 311):

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem. Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências.

A partir do treinamento, é possível se obter o aprimoramento das habilidades do candidato que se adequou a nova vaga, para que ele possa aumentar a produtividade de recursos de acordo com o que a empresa necessita, e capacitar o funcionário para que ele consiga alcançar cada vez mais, melhores resultados dentro da empresa.

De acordo com Chiavenato (2015 p. 307) a etapa do treinamento dentro de uma empresa é composta por um ciclo de 4 fases, que será apresentado na figura 2, onde primeiramente a empresa deve fazer um levantamento das necessidades de treinamento que os colaboradores precisam passar; a partir disso, como segunda fase, deverá montar um projeto de programa de treinamento com todos os passos de como e quando ele deve ser aplicado, na terceira fase teremos a aplicação desse treinamento nos funcionários e posteriormente, a quarta fase com a avaliação dos resultados.

Junto a isto, Marras (2011 p.137) monta um fluxo de processos de treinamento:

FIGURA 2: Etapas do processo T&D

Fluxo do processo de treinamento



FONTE: Adaptado do livro MARRAS (2008 p.137)

A primeira etapa consiste no diagnóstico, ou seja, levantamento das necessidades que o funcionário deve adquirir para estar totalmente adequado a vaga.

A segunda etapa consta em programar como será feito este processo com o funcionário, determinando data, horários, tudo que deve ser ensinado e quem ensinará.

A terceira etapa se dá pela execução do treinamento, tirando todas as dúvidas necessárias.

A quarta etapa é a avaliação das habilidades do candidato, onde mostrará se o mesmo aprendeu o necessário e está altamente capacitado para exercer tal função, podendo surgir eventuais dificuldades onde o treinamento precisará ser repassado novamente para total entendimento.

De acordo com Hanashiro, Teixeira, Zaccarelli, (2008 p. 263):

os conceitos de treinamento e desenvolvimento refere-se:

- Focar nas aptidões dos funcionários;
- Ajudar a aumentar a autoestima e melhorar o clima organizacional pelo crescimento profissional;
- Facilitar a definição de prioridades para a capacitação de pessoas;
- Promover a melhoria das condições psicossociais do trabalho.

Sendo assim, a etapa de treinamento e desenvolvimento irá focar em ajudar a aumentar e melhorar todas as aptidões dos funcionários para que eles tenham capacitações de realizar as tarefas necessárias para empresa buscando a elevação da autoestima do colaborador.

- **Avaliação de desempenho**

Se caracteriza em avaliar os resultados esperados do funcionário e o que foi feito por ele, para assim, dar o feedback necessário sobre o que ele precisa melhorar ou se ele está adquirindo os resultados que realmente a empresa precisa, ou seja, fazendo um ótimo trabalho.

De acordo com Chiavenato (2015 p.217) existem inúmeras formas de avaliar o desempenho de um funcionário de acordo com o quadro 3:

QUADRO 3: Critérios mais comuns de avaliação de desempenho

Habilidades/capacidades/necessidades/traços	Comportamentos	Metas e resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do cargo • Conhecimento do negócio • Pontualidade • Assiduidade • Lealdade • Honestidade • Apresentação pessoal • Bom senso • Capacidade de realização • Compreensão de situações • Facilidade de aprender • Atitude pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da tarefa • Espírito de equipe • Relacionamento humano • Cooperação • Criatividade • Liderança • Hábitos de segurança • Responsabilidade • Atitude e iniciativa • Personalidade • Desembaraço • Prontidão 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de trabalho • Qualidade do trabalho • Atendimento ao cliente • Satisfação do cliente • Redução de custos • Rapidez nas soluções • Redução de refugos • Ausência de acidentes • Manutenção do equipamento • Atendimento a prazos • Foco em resultados • Aprimoramento técnico

FONTE: CHIAVENATO (2015 p. 217)

Cada avaliação vai depender do que a empresa está buscando como resultado então a avaliação de desempenho será de acordo com o setor em que o funcionário presta serviço. Um colaborador que faz parte do setor de produção vai ter uma avaliação diferente de um líder financeiro, sendo assim, cada empresa deve analisar o melhor jeito de avaliar o seu funcionário e posteriormente dar o feedback. Para Marras (2011 p.168) existem 5 formas de avaliar o desempenho humano nas empresas:

- a) **Escalas gráficas:** avaliação de um grupo de fatores determinantes que a empresa considera como “desempenho”, podendo ser mensurados por quantidade ou qualidade e cada um deles tem um valor que formam uma escala gráfica;
- b) **Incidentes críticos:** avaliar os principais pontos fortes e fracos da pessoa junto com a personalidade, chegando em uma conclusão positiva ou negativa;
- c) **Comparativo:** comparar técnicas entre os empregados com objetivo de
- d) identificar o mais forte e o mais fraco;
- e) **Escolha forçada:** através de uma análise lógica entre os candidatos o recrutador escolhe o que na opinião dele se saiu melhor, sem levar em conta a personalidade e somente os resultados, como será apresentado na tabela 2;

- f) **360°**: é uma avaliação de todos da empresa, inclusive líderes e superiores, onde o avaliador no final irá dar um feedback individualmente positivo ou negativo, argumentando como a pessoa pode melhorar.

TABELA 2: Exemplo de escolha forçada

Registre duas respostas em cada bloco, colocando um x na afirmativa que lhe parecer mais adequada:	
Tem condições de progredir	
Respeita os colegas	x
Conhece as normas da empresa	
Trabalha mesmo na ausência do chefe	x
Adapta-se bem as situações novas	
É comunicativo	x
Cumpre o horário de trabalho	
É confiável	

Fonte: Adaptado do livro MARRAS (2008 p. 170)

- **Salários e benefícios**

A remuneração de um funcionário se deve ao fato de recompensá-lo pelo bom trabalho que é feito por ele dentro da empresa. O salário do funcionário é de extrema importância, já que a partir disso ele se sente motivado a fazer o seu trabalho da melhor forma possível, sabendo que haverá uma recompensa por isso, e também ganhará benefícios se superar as expectativas do chefe. Isso impacta diretamente no sucesso das estratégias de negócio da empresa, e demonstra uma relação de parceria entre funcionário e proprietário. A empresa detalha seus objetivos, e o colaborador se engaja para demonstrar seus resultados.

- **Saúde e Segurança**

A saúde e segurança dentro de uma organização é muito importante, não só para o funcionário como também para a empresa. Uma organização que se preocupa com a saúde e a segurança de seus colaboradores demonstra que ela está preocupada com o fator humano do empregado.

De acordo com Chiavenato (2015 p. 403) a forma de se definir saúde é “ausência de doenças”, ou seja, um ambiente em que não traga riscos físicos,

biológicos e tóxicos para a pessoa. Diante disso, uma empresa deve se preocupar em trazer segurança contra esses riscos para dentro da empresa, seja com uso de equipamentos de proteção para os funcionários, quanto a boa higiene do local trazendo um bem-estar que não prejudique só a saúde física, como também a mental.

Para Dalmau e Girardi (2015 p. 158) existem diversas maneiras de se manter a saúde no trabalho:

- a) Ambiente físico de trabalho – envolve iluminação, ventilação, temperatura, umidade e ruídos;
- b) Ambiente psicológico de trabalho – cuida do relacionamento humano, da prática da liderança, da satisfação no trabalho e da gestão do estresse;
- c) Ergonomia – busca oferecer máquinas, equipamentos, móveis e instalações adequados ao trabalhador, além de ferramentas que reduzam o esforço físico e facilitem a locomoção;
- d) Saúde ocupacional – atua no cuidado aos riscos físicos, químicos e biológicos da saúde; identifica possíveis estresses e realiza controle clínico para promover o bem-estar.

Sendo assim, a saúde no trabalho não envolve somente a física, mas também a emocional, onde o ambiente de uma empresa também pode afetar as pessoas se for considerado um local tóxico.

Os acidentes de trabalho são fatos involuntários, não premeditados, resultantes de atos ou condições inseguras de trabalho, que causam algum tipo de dano ao indivíduo e, como consequência, prejuízos à organização. A segurança no trabalho envolve a prevenção de acidentes, por meio da eliminação das condições inseguras de trabalho (CHIAVENATO, 2015) sendo assim é muito importante o uso de equipamentos de segurança individuais (EPI) adequados para evitar lesões ou possíveis perdas, outra forma de evitar esses acidentes é monitorar os funcionários para saber se eles estão fazendo o uso dos EPI's corretamente.

- **Clima organizacional**

De acordo com Moreira (2008 p. 19) o clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A eficácia da empresa pode aumentar, criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da companhia.

Na prática, ele depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe (CHIAVENATO, 2015).

Sendo assim, o clima organizacional se refere a percepção coletiva da empresa em que afeta diretamente a qualidade do ambiente de trabalho e o desempenho e satisfação dos colaboradores. O gestor deve estar ciente deste clima e monitorá-lo através de pesquisas com os funcionários para saber o que pode ser feito dentro da empresa para melhorar a qualidade do ambiente e a satisfação dos colaboradores. Isso demonstra que o funcionário é uma parte importante da empresa e não só apenas um recurso para adquirir resultados.

3.4 – Desafio do RH perante as pequenas e médias empresas

Compreender quais são os principais desafios do RH é um dos fatores mais relevantes para se pensar estratégias capazes de fortalecer a empresa. Como citado anteriormente, através de mudanças, o RH tradicional está dando espaço para um modelo de departamento de RH mais moderno, eficiente e ágil.

É preciso conhecer esses desafios, para identificá-los caso ocorram na organização para saber quais ações deverão ser tomadas para superá-los.

Existe uma vasta lista de desafios onde o setor de RH precisa pensar em alternativas para ser sanados. A partir de inúmeras bibliografias consultadas pelas autoras, destaca-se a seguir as mais desafiadoras hoje em dia, principalmente para a Inventando Moda.

1. Saúde e qualidade de vida dos colaboradores

Um dos maiores desafios hoje em dia é promover a qualidade de vida e saúde física e mental dos colaboradores, é preciso muito estudo para não fazer com que o ambiente de trabalho deixe os colaboradores desanimados.

Segundo estudo mundial da Gallup (2021) apenas 21% dos funcionários se sentem engajados no trabalho. É necessário que a empresa forneça uma excelente estrutura de trabalho, não só respeitando as leis trabalhistas do país, mas também ajudando o colaborador a manter um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal. Através disso, a empresa receberá o retorno desse investimento, com produtividade, engajamento, além da atração e retenção de talentos.

2. Atrair e reter talentos

Hoje em dia as pessoas buscam vagas de emprego em empresas com as quais elas se identifiquem e enxerguem uma chance de contribuir com a sociedade, onde os valores da empresa são associados aos mesmos valores dos funcionários, onde o empregado acima de tudo se sinta importante.

É preciso investir e promover uma boa imagem da empresa para que exista interesses de terceiros para se juntar à equipe. Se torna necessário, a construção de uma cultura organizacional positiva, ou seja, um ambiente de trabalho saudável, um programa de trabalho que atraia olhares para a empresa. E além disso deve-se manter os empregados que já estão dentro da organização, pois quando eles estão desmotivados acabam trazendo impactos negativos para a empresa, como diminuição da produtividade e da qualidade do trabalho e problemas de relacionamentos dificultando no clima interno.

3. Pouca importância ao setor

Uma situação que, infelizmente, ocorre é a falta de valorização da gestão de pessoas em uma organização, causando a dificuldade em implementar uma cultura organizacional nova. Geralmente, os donos de uma organização estão acostumados a achar que o resultado do sucesso da empresa vem através dos valores numéricos, e assim, acaba não dando a devida importância ao setor RH, onde por muitas vezes é por onde vem uma ideia para alavancar o negócio com poucos recursos causando um impacto positivo externo e interno.

As pequenas empresas possuem formas próprias de gestão que são influenciadas pela cultura do gestor, o que acaba afetando a cultura organizacional da empresa. É preciso que o líder esteja preparado para apoiar o RH na implantação de uma cultura voltada ao crescimento, para um ambiente saudável e motivador de pessoas.

4. Legislação trabalhista

O trabalho do RH está sempre sujeito a mudanças já que a cada mandato político, estabelece algo novo aos trabalhadores do país. Como aconteceu na aprovação da Reforma Trabalhista de 2017 ou a necessidade de aderir ao trabalho remoto durante o período mais rígido da pandemia. Diante disto, o RH deve estar integrado aos novos ajustes que podem ocorrer na política do país relacionado as leis e direitos trabalhistas, ficando preparado para lidar com os novos cenários que surgirem.

5. Problema com lideranças

Quando um líder não está preparado para assumir a função de motivar, inspirar e extrair o melhor de cada funcionário, conseqüentemente ele acaba afetando a equipe gerando um clima interno sobrecarregado e hostil para trabalhar. A melhor maneira de minimizar esse problema é preparar todos os profissionais que irão assumir a posição de liderança e investir em treinamento contínuo aos atuais líderes, despertando as competências necessárias para saber extrair o melhor de cada funcionário.

O líder deve criar um relacionamento com seus encarregados através do diálogo e confiança, mostrando que tudo que o colaborador precisar, o líder poderá ajudá-lo no que for possível. Um líder deve saber a hora de dar feedbacks negativos, mas também parabenizar o funcionário quando merecer.

6. Conflitos internos

Conflitos internos são inevitáveis, já que cada pessoa pensa de um jeito com crenças e valores diferentes dos outros. Se os atritos internos não forem bem resolvidos eles acabam prejudicando o clima interno da empresa. Por isso o RH e os líderes devem estar bem preparados e atentos para resolver os conflitos que não foram resolvidos pelos próprios colaboradores, conversando com todas as partes. O líder deve saber escutar, analisar, dialogar e executar da melhor maneira possível. Também é possível treinar os funcionários a respeito de técnicas como a comunicação não violenta, que pode ajudar a melhorar os relacionamentos e manter um diálogo saudável na hora de resolver atritos. Outra forma é treinar a equipe para que eles sejam cooperativos, criando um ambiente de aprendizado mútuo, através da troca de experiências e conhecimentos.

As relações dentro da empresa precisam ser mais flexíveis, menos hierarquizadas e com um nível maior de altruísmo funcionando entre as pessoas, incluindo a boa convivência. O aspecto coletivo deve se sobrepôr ao individual, facilitando a rotina das pessoas e criando uma atmosfera com maior harmonia, valorizando o colaborador e incentivando seu posicionamento dentro dos processos de sua responsabilidade.

4 SOBRE O PLANO DE AÇÃO

De acordo com Lobato (2009 p.191), o plano de ação é uma ferramenta significativa no processo da organização e execução da estratégia. Perante isso, para

que uma operação funcione de forma eficiente, é necessário que a empresa consiga realizar duas ações principais: Identificar os problemas e corrigir as falhas.

Para isso vamos utilizar o plano de ação, pois com ele é possível verificar todos os problemas encontrados e gerenciar melhorias de uma forma mais rápida e objetiva.

Como por exemplo:

- Caracterização da empresa;
- Objetivos e metas da empresa;
- Análise do ambiente interno;
- Perspectiva do gestor.

A partir disso o plano de ação terá o embasamento necessário para uma elaboração certa para a organização. Ele ajudará na tomada de decisões, já que todas as etapas para chegar a um objetivo estarão bem definidas antes de começar o processo.

Portanto, um plano de ação é uma maneira de planejar quais as ações necessárias que devem ser tomadas para alcançar um objetivo. Ou seja, um plano de ação é um checklist de tarefas que devem ser realizadas para atingir um objetivo.

Para isso será preciso:

- Definir a meta;
- Planejar;
- Executar;
- Monitorar.

Perante o exposto, será elaborado um plano de ação, pois assim o objetivo ficará claro e organizado, conforme mostra a figura 3.

FIGURA 3: O que precisa para montar um plano de ação de sucesso



FONTE: Autoria própria

Diante disto, para montar um plano de ação deve-se pensar no objetivo que a empresa quer atingir com isso, buscando todos os problemas e as possíveis resoluções, para finalmente montar um cronograma onde indicará o que será feito, quem será o responsável por tal ação, como será feito e quando. Após isso, deve-se implementar o projeto buscando os resultados e fazendo uma avaliação.

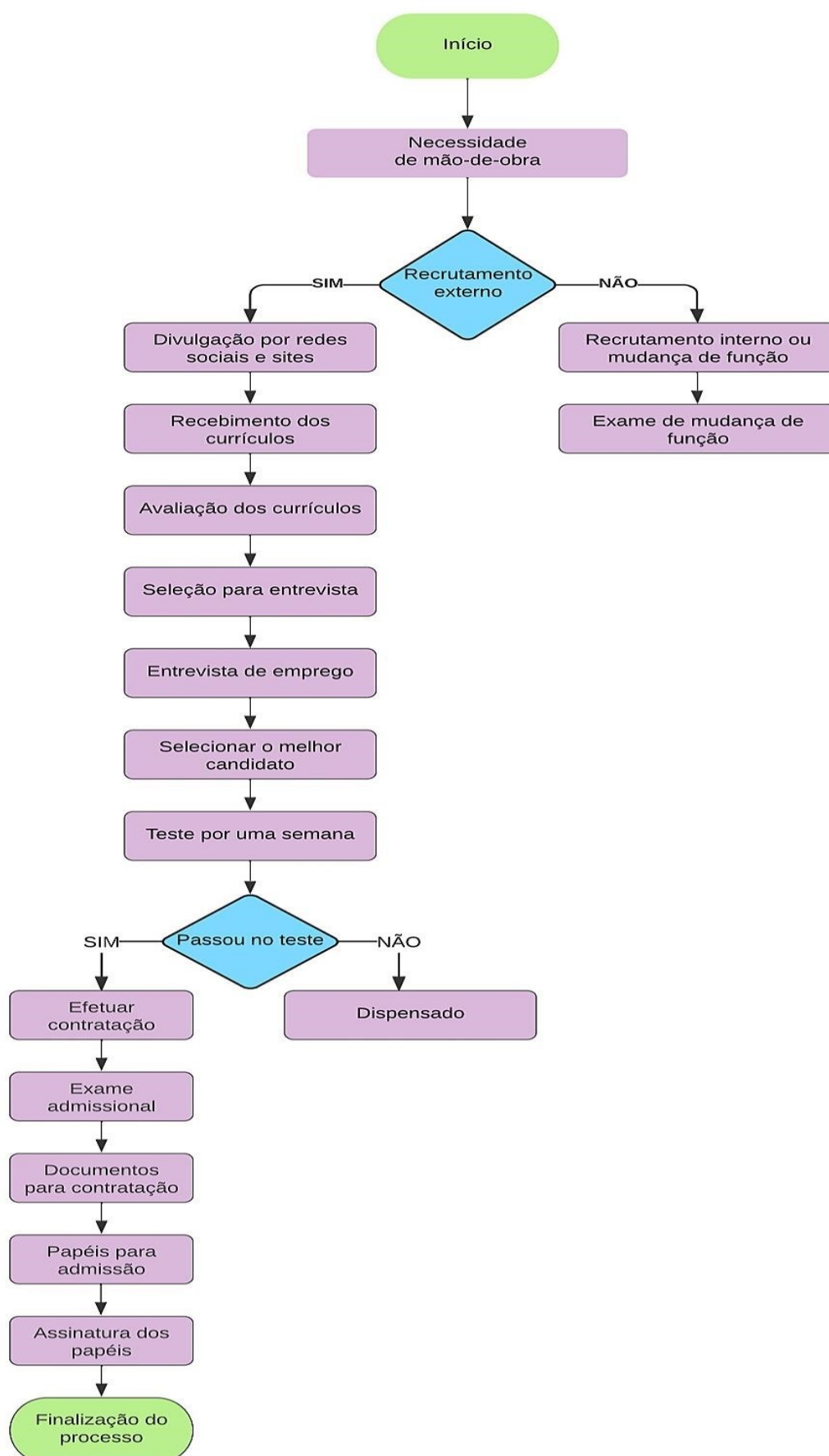
4.1 O plano de ação

Após a análise feita pelas autoras do trabalho onde foi transpassado todos os problemas encontrados presentes na empresa, foi decidido elaborar um plano de ação como tentativa de ajustar o RH da empresa. O primeiro passo é estruturar o projeto de ação. Será feito uma reestruturação de todos os compostos do RH dentro da empresa e um plano de ação para cada um deles, para trazer um melhor gerenciamento deste setor na empresa em busca de resolver os atuais conflitos. Isso começará acontecer a partir de março de 2022 na empresa Inventando Moda. As responsáveis pelo projeto serão as autoras do trabalho, Laís Delafiori e Sofia Moura, o projeto não terá custo algum para ser executado, além do custo de tempo para planejar, aplicar e avaliar. O plano de ação será feito por áreas, destacando-se os principais aspectos de melhorias:

Recrutamento e seleção

Para melhorar o processo de recrutamento e seleção foi elaborado um fluxograma, apresentado na figura 4, de como seria cada etapa, tanto para o recrutamento externo quanto interno, depois deverá ser feita uma análise para saber se o candidato passou no teste e quais devem ser as etapas seguintes, até a finalização do processo.

FIGURA 4: Fluxograma do processo de recrutamento e seleção da Inventando Moda



As divulgações são feitas através do WhatsApp, Facebook e também sites como o Indeed e emprega campinas.

Os candidatos devem mandar seus currículos para o e-mail das autoras e com isso será feita uma avaliação das pessoas mais qualificadas para determinada área.

Depois de selecionados, deve-se entrar em contato com essas pessoas e marcar uma entrevista de emprego com a finalidade de conhecer mais o candidato. Será optado por uma entrevista profissional, porém com um pouco mais de descontração para que o mesmo se sinta confortável.

Perguntas como:

Profissionais: cargos anteriores, onde trabalhou, como é o trabalho em equipe, o que pra pessoa significa vestir a camisa da empresa, entre outras.

Pessoais: estado civil, filhos, relacionamento com os pais, qualidades e defeitos, entre outras...

Depois será analisada a entrevista e as respostas do candidato e deverá chamá-lo para 1 semana de experiência, avaliando se à vaga atende aos requisitos da função e está alinhado à cultura da empresa, quando completada 1 semana, será chamado para conversar e assim dar andamento na contratação.

Deverá ser passada todas as informações sobre o cargo e também pedir os documentos, RG, CPF, comprovante de endereço, carteira de trabalho, número do PIS, carteira de habilitação e dados bancários do novo funcionário.

Feito isso, será agendado o exame admissional, assim que feito e entregue falando que está aprovado(a), a ficha admissional com todas as informações deverá ser preenchida, logo após, precisará mandar para o escritório, para que eles enviem os papeis para a admissão.

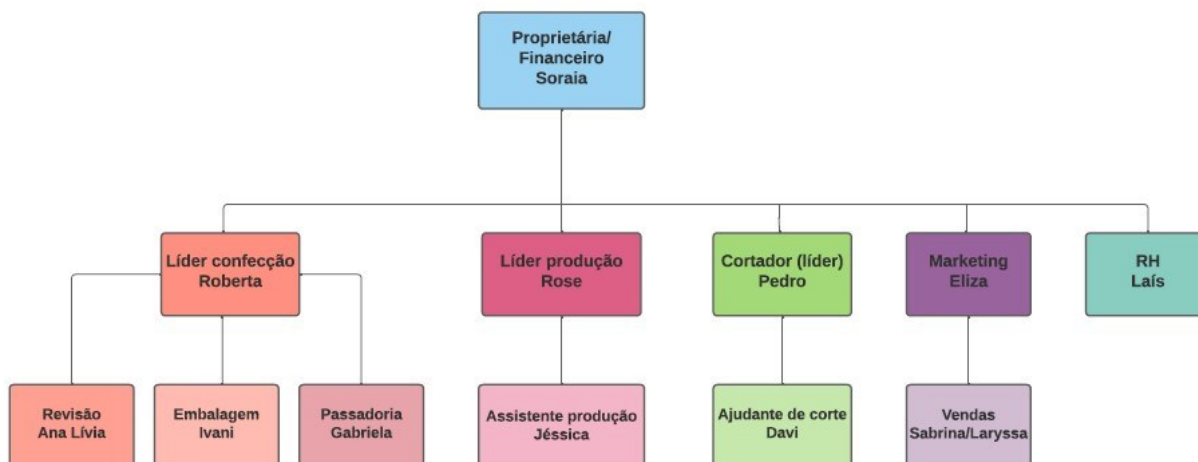
Os papeis (2 vias) serão impressos e uma via fica com a empresa assinada pela dona e pelo funcionário(a) e outra via fica com o funcionário(a). Por fim a carteira de trabalho será assinada. Com isso está pronta a contratação e admissão.

Treinamento e desenvolvimento

Depois da seleção do candidato escolhido para a vaga, ele irá passar por um período (3 semanas) de experiência onde será avaliado suas habilidades e o que precisa aprender a mais para contribuir com a equipe, já que as vagas da empresa são voltadas para pessoas que já trabalharam na área. Se caso houver vagas destinadas a pessoas que não precisam de experiência, haverá um levantamento de necessidades do que o candidato precisa aprender para trabalhar na empresa e

assim, ele será treinado e ajudado pelo líder do setor, como mostra no organograma na figura 5, até estar capacitado para executar a tarefa:

FIGURA 5: Organograma da empresa



FONTE: Autoria própria

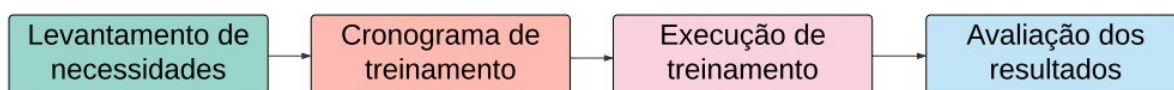
Além disso, a responsável do RH deverá mostrar cada setor da empresa e seus responsáveis afim de que o novo contratado se familiarize com a organização e entenda que tudo segue um processo e todos são parte essenciais para realização do trabalho.

O líder sempre deve ser claro e atencioso ao explicar o método de trabalho disposto a sanar todas as dúvidas do candidato e deve-se lembrar que o objetivo do treinamento é a correta capacitação do funcionário.

Aos candidatos com experiência, os líderes deverão passar objetivo da tarefa e diante disso supervisionar por 1 semana o novo empregado executando-a para caso tenha que corrigir algo. Cada líder deverá seguir o diagrama que será apresentado na figura 6, visando um melhor planejamento.

FIGURA 6: Diagrama de treinamento e desenvolvimento da Inventando Moda

Treinamento e desenvolvimento



FONTE: Aatoria própria

Deverá ser feito um levantamento de necessidades, ou seja, o que o funcionário precisa para desenvolver mais habilidades que serão utilizadas regularmente no horário de trabalho, montando um cronograma com as informações para o treinamento (datas, horários, ensinamentos, etc.). Além disso, o funcionário deverá colocar em execução o aprendizado sendo sempre monitorado pelo líder para ser feita a avaliação dos resultados, tirando possíveis dúvidas.

Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é extremamente importante, com o objetivo de analisar seus colaboradores e trazer melhorias para empresa.

Visto isso, será necessário que os funcionários respondam as seguintes perguntas apresentadas na tabela 3, onde cada um irá analisar toda sua equipe.

TABELA 3: Avaliação de desempenho da Inventando Moda

Folha de Avaliação de Desempenho

Nome do funcionário:

Cargo:

Departamento:

Perguntas:

1- Seus colegas de trabalho têm ética? Se não, porquê?
--

2- Quando você comete erros o seu líder te orienta?

3- O líder e seus colegas comunicam-se de forma clara e objetiva?

4- Tem algum comportamento que te incomoda?

5- O que você admira no líder?
6- O líder e seus colegas trabalham bem em equipe?
7- Quais pontos você acha necessário em um trabalho em equipe?
8- Você acha que o seu líder passou todos os ensinamentos necessários para você executar o seu trabalho? Se não, o que faltou?

FONTE: Autoria própria

Como a última etapa do processo, é necessário a devolutiva, portanto após receber todas as avaliações, a responsável do RH (Laís) deverá dar um feedback cada colaborador separadamente para que o funcionário tenha o reconhecimento de seu trabalho tanto de forma positiva quanto negativa, afim de obter melhorias e conseguir motivar o colaborador.

Saúde e Segurança

Todos os empregados têm o direito à saúde e segurança no ambiente de trabalho. De acordo com dados da organização internacional do trabalho “Nos últimos dez anos (2012-2021), 22.954 mortes no mercado de trabalho formal foram registradas no Brasil. Apenas em 2021, foram comunicados 571,8 mil acidentes e 2.487 óbitos associados ao trabalho, com aumento de 30% em relação a 2020, segundo dados atualizados do Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho”

Na legislação federal, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) dispõe, no artigo 166, que “a empresa é obrigada a fornecer aos empregados, gratuitamente, equipamento de proteção individual adequado ao risco e em perfeito estado de conservação e funcionamento, sempre que as medidas de ordem geral não ofereçam completa proteção contra os riscos de acidentes e danos à saúde dos empregados”.

Sendo assim, existem os equipamentos de segurança individual (EPI), onde as empresas devem oferecer ao colaborador destinado à proteção de riscos suscetíveis

de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho. diante disso a empresa precisa oferecer aos empregados da confecção os seguintes equipamentos para proteção de membros superiores:

- Luvas de malha de aço para proteção das mãos na área de corte de tecidos
- Dedeiras para as costureiras

Diante disso, o uniforme da confecção será pensado na proteção física dos colaboradores e na identificação deles dentro da empresa. Acidentes sempre podem ocorrer e pensando nisso os funcionários que se machucarem no ambiente de trabalho receberão um auxílio médico da empresa.

Clima organizacional

O clima organizacional de uma empresa sofre grande influência de seus fundadores e o objetivo é promover um ótimo ambiente de trabalho para os colaboradores em que eles se sintam importantes para a empresa e que tenham confiança e admiração por seus líderes.

Para promover esse ambiente de segurança será necessário introduzir na empresa um novo clima organizacional com os requisitos voltados à produtividade, engajamento, motivação, respeito e compreensão. Sendo assim, vamos introduzir os seguintes aspectos:

- a) Treinamento aos líderes sobre como lidar com os funcionários, sendo assim, um líder deve saber escutar e compreender como o funcionário quer ser tratado dentro da empresa e não se mostrar dominante e agressivo sobre eles. Se um líder consegue criar um vínculo amigável com o funcionário, o mesmo irá se sentir tranquilo e com confiança em si mesmo para trabalhar. Na hora de dar o feedback o líder deve saber como agir e mostrar que independente se o colaborador fez algo de errado, ele será ajudado, e não será menosprezado.
- b) Valorização do colaborador através de feedbacks positivos, eles devem se sentir importantes para empresa, além de ser um ótimo recurso para aproximar líder e equipe. Outro meio de aumentar a motivação é promover reuniões em que todos os colaboradores participem, para que eles tenham um espaço para falar e expressar suas opiniões, demonstrando que cada integrante da equipe tem importância.
- c) Todo final do mês promover uma pequena confraternização para os funcionários aniversariantes, passando mensagens da importância de

comemorar mais um ano de vida deles e como são importantes para empresa. Incentivar os líderes a prestarem mais atenção no lado humano dos funcionários, se estão com aparência de cansaço ou tristeza, se estão doentes, etc. Buscar perguntar se a pessoa está precisando de algo ou se está passando por algum problema e deseja compartilhar.

- d) Avaliação de desempenho (360°) com os colaboradores e líderes a cada 3 meses.
- e) Avaliação de clima organizacional a cada 2 meses.

5 RESULTADOS DO PLANO DE AÇÃO

Foi elaborado uma linha do tempo, conforme mostra na figura 7, sobre todo o processo do plano de ação onde foi captado os resultados até o mês de novembro.

FIGURA 7: Linha do tempo



FONTE: Autoria Própria

De acordo com a implantação do plano de ação, os resultados obtidos em aproximadamente 1 ano de estudo e implementação na empresa, foram os seguintes: Recrutamento e seleção, foi desenvolvido de maneira simples, atingindo todos seus objetivos, onde não apareceu nenhum problema quanto a isso.

Treinamento e desenvolvimento: No começo surgiram algumas dificuldades na comunicação e também na indisponibilidade de tempo dos líderes para com os funcionários, porém foram feitas algumas reuniões, onde foi elaborado um cronograma e foi passado todo o planejamento para os líderes executarem o trabalho da melhor forma, ainda está sendo executado esse processo.

Avaliação de desempenho: Aconteceu alguns contratempos com a proprietária da empresa, pois a mesma não achava necessária a implantação dessa avaliação, após ser mostrado alguns resultados de outras empresas que implantaram esse processo, ela deu a liberdade para a execução, com isso a avaliação foi aplicada, passando as informações para os funcionários e logo após entregue foi realizado o feedback, agora será necessário a resolução dos problemas apontados.

Foi perguntado para os funcionários o que eles acharam sobre a avaliação de desempenho que foi proposta e com as respostas percebe-se que os funcionários tiveram algumas dificuldades para entender o que foi proposto, alguns não queriam participar, outros não responderam corretamente, ou até mesmo demoraram para mandar as respostas, por outro lado os outros colaboradores se dedicaram para preencher da melhor forma possível, mesmo que surgissem dúvidas, eles comunicavam e assim obtinham a resolução do problema.

Saúde e Segurança: A empresa já tinha equipamentos de segurança, só foi acrescentado alguns pontos para melhorias. Um grande problema que foi pontuado, se dá pelo fato dos funcionários não quererem usar os equipamentos necessários para execução do trabalho. Foi feito um questionamento do motivo específico para compreender o lado do colaborador. A pergunta foi mais direcionada ao cortador Pedro que explica com mais clareza tal opção.

"Não gosto de usar a luva de corte pois ela atrapalha os movimentos das mãos e assim atrasa o meu trabalho, diminuído a produção"

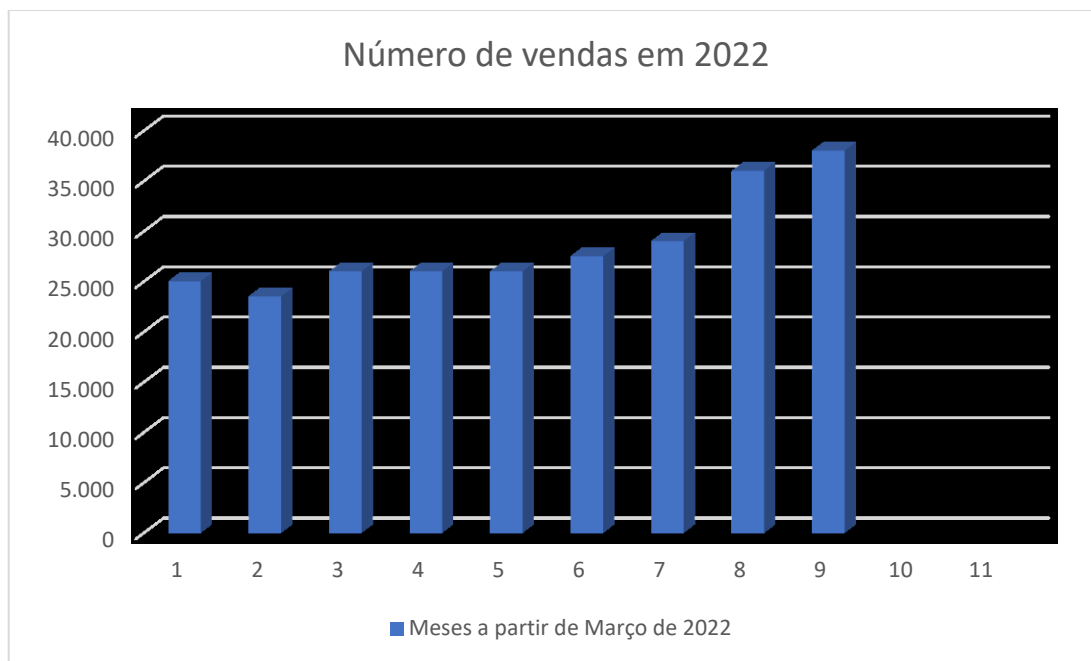
Vendo isto, percebe-se que o colaborador tem razão em sua fala, porém ao mesmo tempo o que está em risco é a sua segurança, com isso, foi sugerido que ele utilize o equipamento, e foi explicado que com o passar dos dias ele iria se adaptar e não teria mais atraso em seu serviço, visando sua saúde e segurança, mas também sua produtividade.

Clima organizacional: Ainda está sendo pensado em como implantar um novo layout para que haja mais produtividade, pois o ambiente é pequeno para execução das tarefas necessárias. Já na parte de motivação, compreensão e respeito ainda tem

alguns pontos que precisam ser melhorados, pois a cultura da empresa já estava enraizada, e para mudar isso é necessário passar por alguns processos de mudanças habituais.

O gráfico 1 representa o aumento das vendas da confecção e da loja.

GRÁFICO 1: Número de vendas em 2022



Fonte: Autoria própria

Com tudo que foi feito na empresa com o propósito de melhoria resultou na produtividade na confecção da empresa em 50% e conseqüentemente nas vendas.

Sendo assim o quadro 4 destaca todos os resultados adquiridos esses meses do ano de 2022.

QUADRO 4: Destacando resultados

Recrutamento e seleção	Melhora no processo do recrutamento automaticamente diminuí a rotatividade dentro da empresa
Treinamento e desenvolvimento	Com o treinamento correto dos funcionários, melhora a produção e aumenta a produtividade
Avaliação de desempenho	Através dos feedbacks construtivos, os colaboradores se sentem motivados a dar o seu melhor e com isso a empresa obtém maiores resultados principalmente no clima organizacional
Saúde e segurança	Com o uso dos EPIs, os funcionários ficam em segurança, e a empresa evita acidentes graves
Clima organizacional	Através dos resultados de melhorias na comunicação, respeito e trabalho em equipe, o ambiente ficou mais agradável para o desempenho do trabalho e isso gerou maior rendimento

Fonte: Autoria própria

Conclui-se que já teve um avanço significativo no plano de ação, porém em algumas questões é necessário a conscientização e colaboração por parte da proprietária e dos funcionários.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de recursos humanos é fundamental nas empresas e valorizar o capital humano é um diferencial importante para manter este padrão de atendimento exigido pelo mercado, proporcionando o crescimento da empresa. Frente a esse cenário este trabalho pretendeu entender através do método exploratório e descritivo as principais características de um setor de RH, a sua importância e seus desafios para ser utilizados como método de estudo na implementação de um plano de ação em uma empresa de moda feminina plus size de Americana-SP.

Conforme os resultados obtidos, o setor de recursos humanos é considerado importante para a organização, pois auxilia no desenvolvimento da empresa. Entretanto, a dona da empresa possui uma visão do setor de RH como algo apenas burocrático e através deste plano de ação as autoras conseguiram mostrar a importância de se ter um RH bem qualificado na organização para que o clima organizacional esteja sempre alinhado.

Diante de tudo que foi implantado dentro da empresa, tivemos melhorias significativas, onde já dá para ver parte do plano sendo implantado, surgindo alguns resultados, o que levou a empresa a obter maior produtividade gerando mais lucro e harmonia. Como desafios constatou-se algumas questões referente a proprietária não estar aberta a certas mudanças e os funcionários não colaborarem para tal.

A pesquisa respondeu aos objetivos propostos, com isso houve a implantação definitiva do RH interno, e possibilidades ainda maiores de melhorias a curto, médio e longo prazo.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Estela. PMEs: o que são as pequenas e médias empresas? 26 maio 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/saiba-o-que-sao-pmes/>. Acesso em: 11 maio 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. GERENCIANDO COM PESSOAS - Transformando o executivo em um excelente Gestor de Pessoas. 5. ed. Barueri-SP: Manoele Ltda., 2015. 416 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. GESTÃO de PESSOAS - O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 494. ed. Barueri-SP: Manoele Ltda., 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas - O Passo Decisivo Para a Administração Participativa. 3. ed. São Paulo: MARKRON books do Brasil Editora Ltda., 1994. 257 p.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez; GIRARDI, Dante Marciano. Administração de Recursos Humanos II. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/Ufsc, 2015. 178 p. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_6/Administracao_RH2/material_didatico/Administracao_de_recursos_humanosII-3ed.pdf. Acesso em: 09 nov. 2022.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 386 p.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 336 p.
- MENEZES LOBATO, David et al. Estratégia de empresas. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009. 208 p.
- MORAES, CRISTINE DO C.S.B. Template para trabalho de conclusão de cursoda Faculdade de Tecnologia de Americana. Americana, SP: FATEC, 2013
- MOREIRA, Elen Gongora. Clima Organizacional. Curitiba: lesde Brasil S.A, 2008. 132 p. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/clima%20organizacional%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/clima%20organizacional%20(1).pdf). Acesso em: 10 nov. 2022.
- RECURSOS Humanos: a importância do setor para as empresas. 21 mar. 2021. Disponível em: <https://www.docusign.com.br/blog/recursos-humanos#:~:text=A>. Acesso em: 14 maio 2022.
- PMES: O que são as pequenas e médias empresas? | CNN Brasil. 26 maio 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/saiba-o-que-sao-pmes/>. Acesso em: 28 maio 2022.
- STATE of the Global Workplace Report. 15 jun. 2021. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>. Acesso em: 11 ago. 2022.
- Bibliografia consultada**

BRAGA, Marcelo. 5 grandes desafios do RH para o futuro das empresas - Reachr. 10 dez. 2021. Disponível em: <https://blog.reachr.com.br/desafios-do-rh/>. Acesso em: 17 out. 2022.

FERREIRA, André et al. O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte. Volta Redonda: [s. n.], 2009. 15 p.

https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/429_111_GPPE_Submetido_Seget.pdf

GONÇALVES, José Ernesto Lima Os novos desafios da empresa do futuro. Revista de Administração de Empresas [online]. 1997, v. 37, n. 3 [Acessado 17 Outubro 2022], pp. 10-19. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000300003>>. Epub 06 Out 2011. ISSN 2178-938X.

<https://doi.org/10.1590/S003475901997000300003>.

OS 8 principais desafios do desenvolvimento do RH Estratégico. 7 set. 2016. Disponível em: <https://www.sertms.com/blog/rh-estrategico-2/>. Acesso em: 17 out. 2022.

8 Problemas comuns na área de RH e como solucioná-los - Ludos Pro. 6 nov. 2020. Disponível em: <https://www.ludospro.com.br/blog/problemas-de-rh>. Acesso em: 17 out. 2022.