

PAIVA, Francisco Jeimes de Oliveira. **A atuação do gestor de pessoas como balizador do crescimento organizacional numa empresa do comércio varejista.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 1, p. 15-28 TRI I 2020. ISSN 1980-7031

## **A ATUAÇÃO DO GESTOR DE PESSOAS COMO BALIZADOR DO CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA**

Francisco Jeimes de Oliveira Paiva  
geimesraulino@yahoo.com.br  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ

### **RESUMO**

Esta pesquisa objetiva analisar a atuação do gestor de pessoas em uma empresa do comércio varejista, em Limoeiro do Norte/CE, tendo em vista que o trabalho desse profissional possibilita o aumento do desempenho da organização através da identificação e desenvolvimento do nível de satisfação das necessidades individuais de seus colaboradores e da efetiva atuação do gestor de pessoas no sentido de captar e reter talentos humanos como estratégia organizacional. Baseamo-nos teoricamente em Chiavenato (1999, 2000); Ferri (2006); Gil (2001, 1994); Ulrich (1998); Zavaglia (2006); Zanelli e Silva (2008). Em um prisma teórico-metodológico, ancorado na pesquisa qualitativa e no estudo de caso, cuja coleta de informações foi feita por meio de questionários aplicados aos funcionários e ao empresário da empresa. Os resultados assinalam que a empresa apresenta algumas dificuldades quanto à gestão do capital humano, o que tem gerado insatisfação em alguns de seus colaboradores por falta de uma política de gestão que os motive e os desperte mais criativamente. Conclui-se que o gestor de pessoas da empresa analisada demonstrou muitas dificuldades administrativas, sobretudo no que se refere à gestão de pessoas, redução de lucros pelas perdas de clientes, elevados índices de desperdícios, bem como escassa utilização de ferramentas de gestão pelo fato de não as conhecerem, o que tem afetado a gestão de recursos humanos dessa organização.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Políticas de Gestão de Pessoas. Gestor de Pessoas.

### **ABSTRACT**

This research aims to analyze the performance of the personnel manager in a retail business in Limoeiro do Norte / CE, considering that the work of this professional enables the increase of the performance of the organization through the identification and development of the level of satisfaction of the needs the effectiveness of the personnel manager in capturing and retaining human talent as an organizational strategy. We base ourselves theoretically on Chiavenato (1999, 2000); Ferri (2006); Gil (2001, 1994); Ulrich (1998); Zavaglia (2006); Zanelli and Silva (2008). In a theoretical-methodological prism, anchored in the qualitative research and in the case study, whose information collection was done through questionnaires applied to the employees and to the entrepreneur of the company. The results indicate that the company presents some difficulties regarding human capital management, which has generated dissatisfaction in some of its employees due to the lack of a management policy that motivates and awakens them more creatively. It can be concluded that the people manager of the company analyzed showed a great deal of administrative difficulties, especially in terms of people

PAIVA, Francisco Jeimes de Oliveira. **A atuação do gestor de pessoas como balizador do crescimento organizacional numa empresa do comércio varejista.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 1, p. 15-28 TRI I 2020. ISSN 1980-7031

management, profit reduction due to customer losses, high waste rates, and scarce use of management tools due to the fact that do not know them, which has affected the management of human resources of this organization.

**Keywords:** Human Resources. People Management Policies. People Manager.

## **1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS: UMA BREVE INTRODUÇÃO**

O presente estudo objetiva analisar a atuação do gestor de pessoas em uma empresa do comércio varejista, em Limoeiro do Norte/CE. Devemos, *a priori*, compreender que hoje há uma necessidade de mudanças no papel das pessoas dentro das empresas, destacando a função daqueles responsáveis pela gestão de pessoas, os quais devem ser capazes de ver o que para muitos é imperceptível no que se refere à moderna gestão de pessoas, tendo do indivíduo uma visão de colaborador/parceiro e não somente como membro da empresa.

A partir da leitura de Ulrich (1998); Zavaglia (2006); Zanelli & Silva (2008), Ferri (2006) entendemos que a área de Gestão de Pessoas deve fornecer subsídios às organizações para, por meio dos recursos humanos nelas inseridos, se adaptarem às constantes mudanças do cenário organizacional e mercadológico. A concepção de que as pessoas devem ser controladas no contexto de trabalho já é uma ideia refutada. Hoje se compreende que o desempenho - e satisfação - das pessoas é essencial para o sucesso de toda e qualquer organização.

De tal modo, a Gestão de Pessoas assume importância estratégica ao orientar como os funcionários podem melhor contribuir e gerar valor às organizações em que se inserem. Esses pressupostos são confirmados em Ferri (2006, p. 35) uma vez “que as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações”.

A construção das organizações está nas ideias que as pessoas têm dela; a forma como são classificadas dentro das organizações é uma questão de organização estrutural e funcional, a concepção na qual as pessoas desempenham suas funções para o andamento da organização, como uma estrutura viva em funcionamento, que se adaptam às necessidades dos meios sociais, político e econômicos.

De acordo com Ferri (2006, p. 65)

[...]. O empregado de hoje quer alcançar os maiores resultados pessoais possíveis durante a sua carreira. Os profissionais procuram as melhores oportunidades para impulsionar suas carreiras. Se elas conseguem atingir os seus objetivos de crescimento em uma empresa durante um longo período, geralmente permanecem lá para continuar a crescer. Se o ambiente é visto como restrito, quase que naturalmente passarão a procurar outras oportunidades.

Essa dinâmica da condição humana é um fator estimulado pelas organizações e pela própria sociedade ao reforçarem a busca pelo crescimento profissional para suas necessidades.

Afora o objetivo principal, é necessário nesta pesquisa contemplar os seguintes objetivos secundários, entre os quais: diagnosticar quais as políticas de organização do setor de recursos humanos na empresa são adotadas pela gestão, procurando observar como são realizadas as atividades de contratação, demissão e treinamento de pessoal e se a empresa oferece um programa de incentivo salarial e benefícios a seus funcionários.

Observamos se a gestão da empresa adota alguma ferramenta de avaliação do desempenho de seus funcionários ou quais os cursos e treinamentos foram promovidos na empresa para seus colaboradores e que tornou fonte de interesse nesta pesquisa. Com isso, analisaremos o clima e a cultura organizacional dessa empresa, tendo em vistas as necessidades dos funcionários serem satisfeitas. Por fim, identificaremos se há na empresa um sistema eficaz de comunicação interna que favoreça o desenvolvimento comportamental e relacional de seus colaboradores.

A administração de recursos humanos “é, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal” (GIL, 1999, p.13), sendo compreendida como uma área particular da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como intuito a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

Conforme Toledo (1999), essa técnica possibilita os meios de gerenciamento e os instrumentos para o desenvolvimento das organizações, através de diferentes formas e perspectivas de ações, para obtenção favorável de resultados eficazes e eficientes.

PAIVA, Francisco Jeimes de Oliveira. **A atuação do gestor de pessoas como balizador do crescimento organizacional numa empresa do comércio varejista.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 1, p. 15-28 TRI I 2020. ISSN 1980-7031

Portanto, compreendemos através deste autor, que essa área está sendo valorizada, especialmente nos países mais desenvolvidos econômica e culturalmente. É interessante mencionar que Maximiano (1997), um dos grandes propulsores da abordagem humanística da administração, traz teorias como as de Lewin e Hawthorne, que defendem a noção de que o indivíduo é fundamentalmente o resultado de suas experiências vivenciadas juntas aos grupos nos quais estão inseridos e das sanções e incentivos que recebe, o que deu origem a novas terminologias de valor intangível e subjetivo na administração como motivação e liderança.

Ainda demonstrando a força da gestão sobre o corpo de colaboradores, em seu livro “Cultura e Poder nas Organizações”, Fleury (2006) deseja fornecer uma estrutura inicial para analisar algumas das estratégias utilizadas pelas organizações para controlar e dirigir o comportamento de seus membros.

Mais adiante, Van Maanem (*apud* Fleury, 2006) expõe que cada processo de transição que o indivíduo realiza através das fronteiras organizacionais é explicado o modelo de processamento de pessoas ao qual este indivíduo foi submetido. Nesse sentido, o trabalho passa a ser mais complexo e a ter maiores especificidades, particularmente os gestores das organizações, que devem estar capacitados para usar de técnicas e estratégias para lidar com pessoas.

Chiavenato (1999, p. 19) defende que “administração de recursos humanos não é apenas administrar pessoas, mas administrar com as pessoas”. Isso implica em trabalhar em prol do grupo, do coletivo, ao invés da individualização do trabalhador e a competitividade acirrada entre os próprios trabalhadores.

Neste contexto de interdependência, a relação empresa e funcionário são dirigidos pelo confronto entre interesses do funcionário (salário, benefícios sociais, segurança, estabilidade no emprego, condições adequadas de trabalho e crescimento profissional) e os interesses da empresa (lucro, produtividade, qualidade, redução de custos, participação no mercado, satisfação do cliente).

A flexibilização do trabalho fez com que a classe trabalhadora passasse a ser personalizada, perdendo o significado de força coletiva e entidade de classe; ou seja, a relação de pessoa à pessoa está no nível de equiparação, através do poder de barganha, com o gestor da organização.

PAIVA, Francisco Jeimes de Oliveira. **A atuação do gestor de pessoas como balizador do crescimento organizacional numa empresa do comércio varejista.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 1, p. 15-28 TRI I 2020. ISSN 1980-7031

O papel do gestor passa a ter outro significado, quando interage diretamente com o trabalhador, isso no processo de interdependência. Para Gil (2001), “o gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos”. Afirma ainda que a ele compete “desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento e manutenção das pessoas” (p. 51).

Nos argumentos de Levek e Malschitzky (2002), o gestor de pessoas:

[...] precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo para as pessoas que o seguem. Quando qualquer profissional executor de atividades técnicas passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que ele tenha objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais. Entretanto, é importante ressaltar que a condução das ações passa primeiro pela condução das pessoas em detrimento de seus objetivos pessoais (p. 36).

O desafio na atualidade está na proposta que o gestor líder tem a desempenhar, uma vez que os incentivos do próprio mercado fazem com que as necessidades das pessoas sejam supridas a partir das suas concepções de sociedade e os estímulos são processos que dependem mais da pessoa do que fatores externos. Neste contexto, questiona-se como o líder pode motivar seus trabalhadores, numa sociedade moderna?

Para Chiavenato (1999)

A mudança é um aspecto essencial de criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, a mudança representa a principal característica dos tempos modernos (p. 406).

Compreender a realidade atual requer uma busca constante na formação, na qualificação e na percepção de gerenciamento participativo e dinâmico. Nesse sentido, podemos destacar vários objetivos da gestão de pessoas, Chiavenato (1999) aponta para alguns que devem ser considerados. Dentre eles, a organização e seus objetivos, a competitividade dentro das organizações como fator de motivação, relações que envolvem treinamento continuado e percepção de mudanças e proporcionar uma conduta ética dentro da empresa.

É importante salientar que Chiavenato (1999) ao tratar da relação, colaborador e organização enfatiza que o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a

PAIVA, Francisco Jeimes de Oliveira. **A atuação do gestor de pessoas como balizador do crescimento organizacional numa empresa do comércio varejista.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 1, p. 15-28 TRI I 2020. ISSN 1980-7031

educação e com a orientação para o futuro; assim, todas as pessoas independentemente das suas diferenças individuais podem e devem se desenvolver.

Este trabalho foi realizado por meio de pesquisa qualitativa, o qual tem como objeto de estudo uma empresa do comércio local da cidade de Limoeiro do Norte-CE, formada por um grupo familiar de natureza privada com atuação há 38 anos no comércio varejista de vestuário e acessórios.

A identificação do tipo de pesquisa irá determinar como as informações serão obtidas (AAKER, KUMAR & DAY, 2001). Dessa forma, a partir dos autores mencionados, podemos verificar que a principal vantagem do Estudo de Caso é que os pesquisadores podem se envolver diretamente com o assunto (pessoa, grupo ou organização) com relativa rapidez e, obter uma “sensação” do que está acontecendo (LAMENDORF, 2004, p. 29).

Por fim, o Estudo de Caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “*como*” e “*por que*” (YIN, 2005, p.19). O autor ressalta que se utiliza o Estudo de Caso como estratégia de pesquisa em muitas situações, para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

Este autor reforça os nossos argumentos ao escolhermos esta técnica de pesquisa para o nosso estudo, quando diz que o Estudo de Caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas (YIN, 2005).

Objetivando obter informações satisfatórias para realização e desenvolvimento deste trabalho como ferramenta de pesquisa bibliográfica e para coleta de dados, utilizou-se a pesquisa primária na qual foi aplicado um questionário para as 5 funcionárias da empresa (Apêndice A), contendo 16 perguntas e também para o proprietário, com 16 perguntas (Apêndice B). Utilizaremos os dados que foram obtidos dentro da própria empresa através de documentos e em conversa informal com os proprietários, através de diário de campo, coletando informações sobre o funcionamento da empresa e sobre os funcionários.

PAIVA, Francisco Jeimes de Oliveira. **A atuação do gestor de pessoas como balizador do crescimento organizacional numa empresa do comércio varejista.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 1, p. 15-28 TRI I 2020. ISSN 1980-7031

Nossa coleta de *corpus* foi feita por meio de *entrevista semiestruturada*, que é entendida como aquela “em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada” (MINAYO, 2007, p. 64). Desta forma, foi construído um questionário com perguntas semiestruturadas e abertas, conforme sugere Vergara (2003).

O procedimento de análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977), é compreendida em três partes: pré-análise; exploração do material e tratamento e interpretação dos dados. Vergara (2003, p. 17) afirma que é necessário isolar seus elementos e, em seguida, agrupá-los em categorias, as quais necessitam ser: “a) exaustivas, permitindo a inclusão de todos os elementos; b) mutuamente exclusivas, ou seja, cada elemento só pode ser incluído em uma única categoria; c) objetivas, isto é, definidas de maneira precisa; d) pertinentes ao objetivo da pesquisa”.

A empresa é de origem privada, tendo como principal área de atuação o comércio varejista de artigos e vestuários. A empresa de pequeno porte não possui um departamento de RH, as decisões são tomadas pela gerente, que é a filha do proprietário, responsável pela empresa. A mesma dispõe de 5 funcionárias, além da gerente, uma caixa e 4 vendedoras.

Cada funcionária é responsável por uma seção dentro da loja, desde a parte de limpeza, exposição de produtos e vendas. A empresa tem uma preocupação em fazer a sua parte na questão ambiental, controlando o desperdício de água e energia e reciclagem de matérias que vem em volta de produtos.

O sucesso de uma empresa é resultado de um trabalho em equipe bem elaborado e desenvolvido pelos seus colaboradores; vale ressaltar que isso ocorre quando o grau de satisfação dos envolvidos está em alta, pois o que move a motivação é a satisfação de realizar um trabalho e a valorização pelo que faz. Ser reconhecido pelo esforço e dedicação é muito importante para quem busca sempre acertar e se destacar no que melhor sabe fazer e se dispuser a fazer.

Hoje, as pessoas buscam qualidade de vida no trabalho, já que passam grande parte do tempo trabalhando, razão pela qual é importante que trabalhem no que gostam ou pelo menos que se trate de um ambiente agradável de se estar. A gestão de pessoas ajuda a organização a atingir suas metas e objetivos e a realizar sua missão. A felicidade

PAIVA, Francisco Jeimes de Oliveira. **A atuação do gestor de pessoas como balizador do crescimento organizacional numa empresa do comércio varejista.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 1, p. 15-28 TRI I 2020. ISSN 1980-7031

na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional. É necessário se considerar a importância de alocar as pessoas certas nos lugares certos, fazendo a gestão do conhecimento de cada membro da equipe e ganhando em qualidade e produtividade nas atividades desenvolvidas pelos mesmos.

A partir dos questionários apresentados aos funcionários e ao empresário, seguem, então, como foram distribuídas as questões e analisadas por categorias os resultados da pesquisa em conformidade com o padrão de Análise Diagnóstica de Recursos Humanos.

Os funcionários entrevistados apontaram que a empresa não possui um organograma, responsabilidade do próprio empresário. Ficou constatado que a empresa, na pessoa do empresário e seus funcionários, desconhece a importância de se ter um organograma como subsídio de organização empresarial das funções hierarquicamente a serem distribuídas na empresa com o objetivo de melhorar a execução das tarefas a serem desempenhadas por cada um.

Quanto à estrutura física, os funcionários e o empresário reconhecem a necessidade de melhorar a estrutura da mesma. Observamos uma necessidade de organização física da empresa, visando melhorar a qualidade da estrutura da empresa em favor dos clientes, a fim de oferecer um padrão confortável ao seu público-alvo. A empresa está trabalhando a organização de seus produtos e bens em conformidade com os clientes.

Embora não haja um organograma especificando as funções de cada um, o proprietário e os funcionários afirmaram que as funções dentro da organização são bem distribuídas de acordo com as atividades principais da empresa.

*Cada funcionário é responsável por uma seção, desde a limpeza e organização de produtos". (EMPRESÁRIO)*

Quanto às atividades de contratação, demissão e treinamento, observamos que na empresa essas atividades estão concentradas na pessoa do proprietário. A ausência de um setor de pessoal, entretanto, contribui para a desorganização das funções e para a falta de crescimento do profissional na empresa.



PAIVA, Francisco Jeimes de Oliveira. **A atuação do gestor de pessoas como balizador do crescimento organizacional numa empresa do comércio varejista.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 1, p. 15-28 TRI I 2020. ISSN 1980-7031

*Não existe um setor responsável pelo fato de se tratar de uma empresa pequena.*  
(EMPRESÁRIO)

Quanto à análise e descrição de cargos, percebemos que na empresa não há uma política de recursos humanos que contemple um processo de avaliação do profissional de acordo com a análise e descrição dos cargos presentes na organização. Indagadas a respeito desta questão, três funcionárias afirmaram desconhecer a existência dessa política, enquanto duas responderam que

*“A análise é realizada através do currículo a descrição de cargos somente de vendedoras e a avaliação é realizada durante o período de experiência” (FUNCIONÁRIOS).*

*“Analisava cada funcionário e enquadrava na melhor seção de acordo com a capacidade de cada um”. (EMPRESÁRIO)*

Quanto ao processo de seleção e de recrutamento de funcionários, todos os funcionários responderam que deixaram os currículos e depois foram chamados para uma conversa e logo foram contratados.

*“Os currículos e depois chamava os que tinha achado mais interessantes pra uma conversa”. (EMPRESÁRIO)*

Como é possível perceber, o processo de seleção e recrutamento dos funcionários é feita de maneira muito simples e primária sem obedecer a critérios de verificação de perfil de profissional de acordo com as funções a serem desempenhadas.

Quanto à realização de curso e treinamento na empresa, a maioria dos funcionários respondeu que nunca participou de curso ou treinamento pela empresa, o que, de acordo com o empresário, é feito por ele, juntamente com os funcionários mais antigos.

Essa área da empresa apresenta insuficiências, haja vista que não se preocupa com atualização dos funcionários por meio da participação em cursos e treinamentos. Sendo assim, os funcionários têm pouco para acrescentar valor nas atividades e serviços que a empresa oferece.

Quanto ao nível de satisfação, duas funcionárias responderam que não estavam

PAIVA, Francisco Jeimes de Oliveira. **A atuação do gestor de pessoas como balizador do crescimento organizacional numa empresa do comércio varejista.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 1, p. 15-28 TRI I 2020. ISSN 1980-7031

satisfeitas, porque tinham muita responsabilidade e outras duas responderam que trabalhavam muito e ganhavam pouco.

*“Eu estou todos os dias na loja e como não é grande estou inteirada de tudo”.*  
(EMPRESÁRIO).

Observamos que o clima organizacional na empresa não está tão satisfatório, haja vista que não oferece uma política de crescimento profissional e incentivos que motive o funcionário a ser desafiado a superar suas limitações e vender mais e fazer suas atividades com mais qualidade e perspicácia.

Quanto à remuneração de funcionários, notamos que os mesmos não estão satisfeitos com a remuneração dada pela empresa, visto que os benefícios são muito escassos e o trabalho é árduo e cheio de responsabilidades. Por isso, os funcionários concordaram que o salário deve ascender de acordo com as responsabilidades e com as atividades desempenhadas, como podemos atestar pelas seguintes falas:

*“Não. Poderia ser melhor, porque tenho muita responsabilidade”.*

*“Não. Pois tenho muita responsabilidade”.*

*“Não. Tem funcionários que fazem menos tarefas do que eu e ganham mais”.*

*“Não. Trabalho muito e ganho pouco” (FUNCIONÁRIAS).*

*“Sim. São remunerados de acordo com o salário atual, com todos seus direitos e benefícios garantidos” (empresário).*

Quanto à contratação de consultoria para a empresa, todos responderam *“que desconhecem se houve uma consultoria na empresa”.* (FUNCIONÁRIAS). Já o empresário afirmou que, apesar de achar interessante, nunca contratou uma consultoria.

Assim, observamos que enquanto os funcionários desconhecem se a empresa já contratou uma consultoria empresarial para diagnosticar a real situação da empresa ou para agregar mais valor as áreas que estão indo bem, notamos que o empresário não compreende a importância dessa ferramenta dentro do contexto atual da moderna administração de capital humano.

PAIVA, Francisco Jeimes de Oliveira. **A atuação do gestor de pessoas como balizador do crescimento organizacional numa empresa do comércio varejista.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 1, p. 15-28 TRI I 2020. ISSN 1980-7031

Quanto à política de incentivo e promoção de liderança dos funcionários, todos responderam que a política de incentivo era apenas com a caixinha de natal, momento em que os funcionários ganham uma comissão pelo aumento das vendas.

*“As empresas da qual vendemos os produtos sempre dão brindes para os funcionários” (EMPRESÁRIO)*

Em relação à política de incentivo e promoção de liderança, vemos que pouquíssimas iniciativas são existentes no ambiente da empresa, estando o poder decisório concentrado no chefe. Os funcionários apenas executam as tarefas de maneira pouco trabalhada na empresa, haja vista que não há uma política de incentivo que estimule os funcionários a almejem outras funções com benefícios mais atrativos.

Quanto ao gerenciamento de pessoas por meio de suas habilidades e competências, percebemos que há na empresa uma carência quanto à gestão de pessoas com o fim de capacitá-las, motivá-las a liderar e a promover ideias capazes de melhorar o produto final e os serviços oferecidos aos clientes. Falta também por parte da gerência uma visão empreendedora que permita aos colaboradores participarem das decisões e sugerir soluções aos problemas da empresa.

*“Não. Acho deveria ser dessa forma que os funcionários fossem aproveitados”.*

*“Não, pois estou há muito tempo na empresa e não vejo isso acontecer”.*

*“Não, mas deveria ser dessa forma”.*

*“Não, todas entram como vendedoras, e até hoje continuam como vendedoras”.*

*(FUNCIONÁRIOS)*

*“Sim. Quando vejo que um funcionário tem mais habilidade com uma devida seção eu faço a transferência do mesmo” (empresário).*

Dessa forma, podemos perceber que a estrutura empresarial está baseada nas experiências que foram e são vivenciadas pela empresa. A cultural local e familiar é ainda um forte fator dentro das empresas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Concluimos que o gestor de pessoas da empresa analisada demonstrou uma baixa capacidade administrativa, sobretudo no que se refere à gestão de pessoas, redução de receitas pelas perdas de clientes, elevados índices de desperdícios, bem como escassa utilização de ferramentas de gestão pelo fato de não a conhecer, o que tem prejudicado a gestão dessa organização.

É necessário uma precisa definição do setor de RH para que se encarregue de todo o processo de seleção, treinamento, desenvolvimento, contratação, motivação dos funcionários. Seria um departamento com critérios de admissão e demissão de funcionários, o que em alguns setores não há critério algum, apenas uma simples conversa com o gerente do departamento e pronto funcionário contratado, provavelmente esta seja uma das causas da alta rotatividade, não há critérios e depois dispensam.

Finalizamos, portanto, que esta organização precisa de um gestor mais bem preparado, que consiga administrar as aptidões e as competências que se movem na empresa, mantendo a motivação; ou seja, se o gestor adaptar os seus métodos de gestão às capacidades e talentos revelados pelos seus colaboradores haverá uma resposta muito mais positiva por parte dos mesmos, haja vista que alguns deles estão desmotivados por não haver uma política de recompensa pelo desempenho das ações realizadas na empresa.

Convém, porém, não esquecer que trabalhadores motivados e reconhecidos aumentam o nível de qualidade e quantidade de desempenho e, logo, o aumento da produção e da lucratividade da organização.

## **REFERÊNCIAS**

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel do RH nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 406.

PAIVA, Francisco Jeimes de Oliveira. **A atuação do gestor de pessoas como balizador do crescimento organizacional numa empresa do comércio varejista.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.14, nº 1, p. 15-28 TRI I 2020. ISSN 1980-7031

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.73.

FERRI, M. dos S. **Atração e retenção de talentos humanos como estratégia organizacional, na Embrapa pantanal** - município de Corumbá/MS. 110p. Monografia (Especialização *Lato Sensu* em Gestão Estratégica em Recursos Humanos). Campo Grande/MS: UNIDERP, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1994.

LAMENDORF, J. H. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira T. Learning, 2004.

LEVEK, A. R; MALSCHITZKY. Liderança. In: Faculdades Bom Jesus. **Capital humano/ Fae Business School.** Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção gestão empresarial, 5). p. 33-46.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade da economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 1997.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2004.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

VAN MAANEM, J. Processando as pessoas - estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L; FICHER, R. M. (coord). **Cultura e poder nas organizações.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisas em Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J.C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ZAVAGLIA, T. **Gestão de pessoas: desafios, tendências expectativas.** São Paulo: Editora Alínea: 2006.