



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

ALINE BÁRBARA DE JESUS SANTOS DE ABREU

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE VAREJO**

PORTO VELHO/RO

2024

ALINE BÁRBARA DE JESUS SANTOS DE ABREU

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE VAREJO**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial

Nome do Orientador: Prof^a. Especialista: Juliana Maria Lima do Carmo

PORTO VELHO/RO

2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

S696d

Abreu, Aline Bárbara de Jesus Santos de.
Reestruturação Organizacional: departamento de recursos humanos em
uma empresa do setor de varejo / Aline Bárbara de Jesus Santos de Abreu,
Porto Velho-RO, 2024.
20 f. : il.

Orientador(a): Especialista Juliana Maria Lima Carmo.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão
Comercial EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2024.

1. Empresa. 2. Projeto de intervenção. 3. Gestão de pessoas. I. Carmo,
Juliana Maria Lima (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Gizele de Melo Viana, CRB-CRB11/914 (Campus Porto Velho Zona Norte)

REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE VAREJO

Aline Bárbara de Jesus Santos de Abreu¹

Juliana Maria Lima do Carmo²

RESUMO

Com o crescimento contínuo, a formação de equipes de liderança intermediárias se torna necessária, distribuindo funções. Em resposta ao aumento do volume de atividades, é crucial subdividir as funções, alinhando-se com o contexto da empresa. O principal objetivo desse estudo foi propor uma intervenção na estrutura organizacional da unidade de recursos humanos da empresa, destacando aspectos-chave da gestão de pessoas. A pesquisa realizada adotou uma abordagem qualitativa, combinando pesquisa aplicada e intervenção. Foram realizadas pesquisas bibliográficas, documentais e de campo. Através de entrevistas semi-estruturadas e observações, identificaram-se desafios relacionados à eficácia da unidade de recursos humanos, devido à falta de pessoal qualificado para lidar com as diversas necessidades da empresa e para estruturar os departamentos. Com base nesse objetivo, foram sugeridos dois modelos de intervenção na estrutura organizacional da unidade de recursos humanos da empresa varejista. O projeto melhorou o departamento de RH de uma empresa varejista em Vera Cruz-BA, enfatizando a importância do capital humano. Apesar dos desafios na implementação dos subsistemas de gestão de pessoas, o estudo resultou em crescimento, aplicação do conhecimento e desenvolvimento de habilidades para a gestão de pessoas com base em competências. O trabalho bem-sucedido abriu caminho para futuros projetos de mudanças na estrutura organizacional da empresa.

Palavras-chave: Empresa, projeto de intervenção, gestão de pessoas.

INTRODUÇÃO

Conforme fundamentação teórica deste estudo, as organizações evoluíram ao longo do tempo com a introdução de novas tecnologias, produtos e expansão para novos mercados. Para se adaptar a esse cenário em constante transformação, é essencial a atribuição de responsabilidades e a divisão eficiente de departamentos. A empresa analisada neste estudo encontra-se em um estágio evolutivo, refletido no aumento significativo de recursos humanos e na expansão considerável de sua capacidade produtiva.

A organização está implementando uma estratégia educacional complexa que se baseia

na experiência e utiliza métodos de grande alcance comportamental. Isso visa provocar mudanças nas crenças, atitudes, valores e estruturas organizacionais, adaptando-se a novos mercados, tecnologias e desafios em meio a mudanças constantes. Segundo Bennis (1972, citado por Lacombe 2005, p.21), "o desenvolvimento organizacional é essencial sempre que as instituições competem e lutam pela sobrevivência em condições de mudança crônica".

Segundo Chiavenato (1999), ao abordar a organização de maneira sistêmica, podemos concluir que ela se divide em duas partes: a social, que engloba as pessoas da organização, e a técnica, que se refere às tarefas, tecnologias, tempo e ambiente envolvidos.

Dentro de uma organização, uma das áreas mais importantes é a gestão de pessoas, pois, conforme Chiavenato (2010) destaca, são as pessoas que sustentam a organização. De acordo com Welch (1972), sem as pessoas, as organizações falham em alcançar seus objetivos e em atuar.

A empresa analisada neste estudo não possui um departamento de recursos humanos. O crescimento contínuo destacou a necessidade de evolução, evidenciando a importância de estruturar o departamento de gestão de pessoas, para operar de forma eficaz no mercado. Nesse sentido, este estudo propõe uma intervenção administrativa na unidade organizacional de recursos humanos de uma empresa varejista.

Em suma, o objetivo principal é organizar o departamento de gestão de pessoas de uma empresa varejista. Quanto ao objetivo específico, visa-se identificar e analisar as necessidades atuais no departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa, além de propor um modelo de estrutura organizacional para o setor.

A empresa analisada neste estudo está passando por um momento de evolução, com um aumento significativo de vendas e maior utilização de recursos humanos. Anteriormente, a empresa operava sem uma estrutura organizacional definida, tendo a proprietária e outros departamentos como responsáveis por resolver todas as questões da empresa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1 ORGANIZAÇÃO

Uma organização é um grupo humano planejado e organizado que utiliza a tecnologia disponível em seu ambiente para alcançar uma ou mais metas, conforme definido por OLIVEIRA (2002, p. 59). Considera-se uma organização o agrupamento de atividades e recursos com o intuito de atingir objetivos específicos e resultados.

De acordo com Moresi (2001), ao longo do tempo, as organizações mantêm suas propostas (objetivos), atraindo participantes, adquirindo e alocando recursos para alcançar diversas metas, empregando estruturas para dividir e monitorar atividades, e contando com membros para liderar e gerenciar outros.

As organizações divergem significativamente em seus propósitos, estruturas, métodos de produção de bens e serviços, e formas de coordenação. Essas variações evidenciam a capacidade de adaptação das organizações ao seu ambiente circundante.

Caracterização do Ambiente em Organizações

Duncan (1972, 1973) menciona que o ambiente externo abrange os fatores físicos e sociais significativos que estão fora dos limites da organização. Este ambiente é onde a organização opera, sendo vasto e complexo. Pode ser dividido em dois segmentos: o ambiente geral e o ambiente-tarefa.

O ambiente geral é conhecido como o macroambiente e tem a capacidade de impactar as organizações de forma direta e indireta. Ele representa um efeito sistêmico e engloba condições como aspectos tecnológicos, políticos, econômicos, sociais, culturais, entre outros. Por outro lado, o ambiente-tarefa é definido como o ambiente específico no qual cada organização atua, ou seja, sua área de influência. Esse ambiente é composto por fornecedores, clientes, concorrentes e governo.

A classificação do ambiente também desempenha um papel crucial, uma vez que, segundo Emery & Trist (1965), ela ajuda a identificar as mudanças e adaptações organizacionais. Emery & Trist (1965) descrevem quatro tipos gerais de ambientes, conforme apresentado no quadro 1:

Tipos Ambientais	Movimento	Interconexão	Complexidade	Estabilidade
I	Plácido	Aleatório	Baixa	Alta
II	Plácido	Agregado	Alta	Alta
III	Perturbado	Reativo	Baixa	Baixa
IV	Campo	Turbulento	Alta	Alta

Quadro I. Tipologia do Ambiente

Fonte: Adaptado de Emery e Trist (1965).

O ambiente aleatório e plácido é estável, mantendo independência entre suas partes e caracterizando-se pela desconexão entre os componentes. As mudanças são lentas, permitindo previsibilidade e evitando possíveis ameaças às organizações, com o uso de táticas unilaterais. Por outro lado, o ambiente agregado e plácido demonstra maior independência entre as partes, aumentando as preocupações e ameaças para as organizações. Nesse cenário, as táticas são substituídas por estratégias.

Um ambiente reativo perturbador pode ser descrito como mercados dominados por oligopólios, organizações de grande porte capazes de influenciar o ambiente e outras organizações. Nesse cenário, não se utilizam estratégias ou planos de longo prazo, mas sim escolhas sequenciais voltadas para benefícios próprios.

Já o ambiente turbulento é marcado por um alto grau de incertezas e mudanças constantes, propiciando a formação de muitas organizações nesse tipo de ambiente. Assim, o ambiente externo é composto por diversos fatores, e os gestores precisam estar preparados para enfrentá-los, garantindo que suas organizações permaneçam ativas no mercado e compitam com eficácia.

As organizações não são autossuficientes nem independentes, pois trocam recursos com o ambiente externo e dependem dele. A incerteza reside em cada organização, uma vez que as oportunidades e ameaças do ambiente são desconhecidas, impossibilitando um estudo prévio para aproveitar ou evitar determinadas ações. Conforme Chiavenato (1999), a incerteza não está no ambiente, mas sim na percepção e interpretação das organizações.

Segundo Chiavenato (1999), o ambiente é uma grande fonte de recursos e também pode gerar diversas pressões, restrições, coações, problemas e oportunidades. As restrições são limitações causadas pelo ambiente que reduzem a liberdade da organização; a coação é uma

imposição ambiental; problemas são eventos diversos que afetam negativamente o desempenho organizacional, e a oportunidade é um momento ou situação favorável para exploração. Esse contexto se encaixa na estrutura organizacional, onde autoridades, comunicações, decisões e distribuição de responsabilidades trabalham em conjunto visando à agilidade e capacidade de resposta às constantes mudanças no cenário empresarial, assunto que será abordado na próxima seção.

1.3 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional está intrinsecamente ligada à agilidade e à capacidade de resposta diante das mudanças no ambiente empresarial, que variam desde as demandas dos clientes até as estratégias dos concorrentes, além das oscilações econômicas. Essa dinâmica reflete a necessidade das empresas de se adaptarem, manterem ou aumentarem sua competitividade em um cenário de transformações contínuas (Oliveira, 2002).

Segundo o autor, a estrutura organizacional é definida como a organização ordenada de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades da empresa. A organização das empresas tem sido fundamentada em unidades convencionais, em que o indivíduo é a unidade fundamental. O objetivo é alcançar eficiência e adaptabilidade rápida diante das diversas mudanças no ambiente externo, conforme Galbraith (1993).

Segundo Oliveira (2002), os objetivos da estrutura organizacional incluem: a identificação de várias tarefas a serem realizadas, a organização e atribuição dessas tarefas a indivíduos ou grupos (com responsabilidades definidas), o fornecimento de recursos e informações essenciais para o trabalho, a implementação de medidas de desempenho alinhadas aos objetivos da organização, além da definição de papéis e responsabilidades para as atividades.

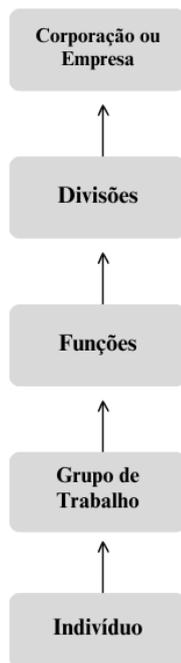


Figura 1. Bloco de estruturação organizacional. GALBRAITH, 1993

O crescimento das organizações comprova uma gestão bem-sucedida, no entanto, os processos fundamentais permanecem inalterados, sofrendo apenas ajustes mínimos para acompanhar a nova escala e complexidade da produção. Inicialmente, uma organização é formada por seus fundadores, individualmente; à medida que mais recursos são adicionados, surge a necessidade de formar equipes para garantir o bom funcionamento da empresa, o que se reflete nos grupos de trabalho.

Segundo Hammer e Champy (1994), um processo é definido como um conjunto de atividades com uma ou mais entradas que resultam em uma saída de valor para o cliente. Davenport (1994) o descreve como um conjunto estruturado e mensurável de atividades, visando a produção de um produto específico para um cliente ou mercado. De forma geral, as organizações geram suas saídas por meio de diversos processos de trabalho interfuncionais, como a criação de novos produtos, a distribuição e o faturamento. (Hammer e Champy, 1994).

De acordo com Davenport (1994), a estrutura baseada em processos oferece diversas vantagens em relação à estrutura funcional, tais como: medição de dimensões, melhorias contínuas, definição clara de responsabilidades e um compromisso com a melhoria dos processos.

Outra vantagem de uma organização estruturada por processos, segundo Seiffert e Costa (2007), é a capacidade de se adaptar rapidamente a mudanças no ambiente externo, como alterações tecnológicas, requisitos de mercado ou legislação, permitindo ajustes para se adequar a essas transformações.

GESTÃO DE PESSOAS

2.1 O contexto da gestão de pessoas

Segundo Chiavenato (2010), o contexto da gestão de pessoas é definido pela interação entre indivíduos e organizações. As pessoas contam com as organizações para alcançarem seus objetivos pessoais e individuais, proporcionando vida, dinamismo, energia, inteligência, criatividade e racionalidade.

Por outro lado, as organizações dependem diretamente e de forma crucial das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e alcançar metas globais e estratégicas.

Conforme Etzioni (1978), o estudo das organizações deriva da compreensão das pessoas e da sociedade em que estão inseridas. Com um mínimo de tempo, esforço e conflito, as organizações representam o meio pelo qual as pessoas podem atingir diversos objetivos pessoais. Em resumo, as organizações são compostas por pessoas e dependem delas para alcançar metas e cumprir suas missões, conforme aponta Chiavenato (2010).

2.2 Conceito de gestão de pessoas

De acordo com Chiavenato (2010, p. 9), a gestão de pessoas compreende um conjunto integrado de atividades realizadas por especialistas e gestores, com o objetivo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar os colaboradores, visando promover competências e competitividade na organização.

Segundo Chiavenato, a área de Gestão de Pessoas em uma organização é altamente contingencial e situacional, uma vez que é influenciada por fatores como cultura, estrutura organizacional, tecnologia, processos internos, entre outros elementos.

O autor enfatiza que todo processo produtivo em uma organização depende da colaboração de diversos parceiros, incluindo fornecedores, acionistas, clientes, gerentes, comunidade e colaboradores, que contribuem com a organização esperando um retorno pela sua participação.

Dentro de uma organização, os indivíduos contribuem com seus conhecimentos, habilidades e capacidades, resultando em decisões e ações que impulsionam a dinâmica da empresa. Nessa abordagem, é essencial considerar as pessoas como parceiros em vez de recursos. Parceiros colaboram, compartilham metas negociadas, se preocupam com os resultados dos esforços, participam com comprometimento, se sentem parte da organização, são responsáveis e demonstram interdependência entre colegas e equipes (Chiavenato, 2010).

2.3 Aspectos essenciais na gestão moderna de pessoas

De acordo com Chiavenato (2010), os princípios essenciais da gestão de pessoas incluem: o reconhecimento de que as pessoas são seres humanos, com personalidade, conhecimentos, habilidades e competências próprias; o papel das pessoas como impulsionadoras de recursos organizacionais, dotando a organização do talento crucial; a importância das pessoas como parceiras, capazes de conduzir a organização ao sucesso; a contribuição das pessoas como fornecedoras de competências essenciais; e a valorização das pessoas como o capital humano fundamental da organização, enriquecendo a inteligência dos negócios organizacionais.

A Gestão de Pessoas é a função que promove a colaboração eficaz entre indivíduos para alcançar metas organizacionais e individuais. No geral, seus objetivos visam contribuir para a eficácia da organização, desde auxiliar no alcance de metas até cumprir a missão, desenvolver habilidades e competências da equipe (aumentando assim a competitividade da organização). O foco principal da gestão de pessoas é ajudar a organização a atingir seus objetivos e metas (Milkovich e Boudreau, 1988).

2.4 Metas da Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é a função que possibilita a colaboração eficaz das pessoas para alcançar tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais. Em geral, esses objetivos devem contribuir para a eficácia da organização. Os propósitos incluem auxiliar a organização na conquista de suas metas, concretização de sua missão, e no desenvolvimento e aplicação das habilidades e competências da equipe (promovendo a competitividade da organização). O objetivo primordial da gestão de pessoas é ajudar a organização a alcançar suas metas e objetivos (Milkovich e Boudreau, 1988).

Com mudanças constantes, a gestão de pessoas se dedica a administrar e promover, seguindo as políticas e práticas necessárias para gerenciar o trabalho das pessoas, buscando melhorias e avanços. É fundamental manter políticas éticas e um comportamento respeitoso como requisito essencial tanto para a organização quanto para os colaboradores.

2.5 Os Processos de Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades realizadas por especialistas e gestores, que têm como objetivo agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, visando proporcionar competências e competitividade à organização.

Processos referem-se ao conjunto de atividades estruturadas com o objetivo de gerar um produto específico. Trata-se da organização específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um início, um fim, e entradas e saídas claramente definidas (Chiavenato, 1995, p. 123).

Conforme Chiavenato (2010), os processos fundamentais da Gestão de Pessoas são identificados em seis etapas, que incluem: o processo de agregar, o processo de aplicar, o processo de recompensar, o processo de desenvolver, o processo de manter e o processo de monitorar. Esses processos são ilustrados na figura 2.



Figura 2. Fonte: Adaptado de Chiavenato 2010.

2.6 Processo de Agregar

A incorporação de novos membros em uma empresa envolve recrutar e selecionar, atividade essa, realizada por um recrutador, profissional qualificado para atender às várias necessidades da organização. Resumidamente, são as maneiras de adicionar novas pessoas à empresa. De acordo com Lacombe (2005, p. 65), "recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos utilizados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais".

Segundo o autor, a seleção é o segundo passo do processo, seguindo imediatamente o recrutamento e culminando no contrato definitivo após o período de experiência. Uma seleção eficaz deve levar em conta as habilidades, atitudes e comportamentos.

2.7 Processo de Aplicar

O segundo passo é a Aplicação de Pessoas, conforme definido por Chiavenato (2004), que consiste em elaborar as atividades que os funcionários realizaram na empresa, além de orientar e monitorar seu desempenho. Esse processo envolve o desenho organizacional, desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação e avaliação de desempenho.

De acordo com Chiavenato (2010), a aplicação é descrita como os procedimentos para

atribuir cargos às pessoas. Isso inclui estabelecer a estrutura organizacional, descrever analítica e descritivamente cada cargo, orientar e avaliar o desempenho individual.

2.7 Processo de Recompensar

Chiavenato (2010) explica que recompensar é uma forma de motivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais, envolvendo salário, recompensas e benefícios sociais. Por sua vez, Lacombe (2005) destaca a importância de remunerar todos os fatores de produção, o que influencia no bem-estar psicológico das pessoas.

Ele ressalta que a remuneração é essencial para todos os colaboradores, proporcionando motivação pessoal e aumento da produtividade.

O propósito das recompensas nas empresas é estimular o interesse dos funcionários para aumentar a produtividade, sendo os benefícios um elemento crucial a ser considerado em todas as organizações, segundo Lacombe (2005).

2.8 Processo de Desenvolver

O quarto processo é o Desenvolvimento de Pessoas, como definido por Chiavenato (2004), sendo um meio de capacitar e promover tanto o desenvolvimento profissional quanto pessoal. Isso abrange áreas como treinamento, programas de mudança, desenvolvimento de carreiras e comunicação. Educar as pessoas é fundamental, pois ao entrar na empresa, elas já possuem uma formação específica e, ao longo do tempo, agregam valores tanto para a organização quanto para si mesmas.

Chiavenato (2010) descreve esse processo como vital para capacitar e promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, envolvendo treinamento, gestão do conhecimento e competências. De acordo com Lacombe (2005), as empresas treinam seus funcionários para formar equipes de alto desempenho, capazes de alcançar maior produtividade e melhores resultados. Os recursos humanos são considerados os mais importantes em uma organização, por isso, o treinamento é crucial para garantir eficiência, eficácia e motivação no trabalho. Lacombe (2005) também destaca que as empresas treinam seus colaboradores principalmente para adquirir novas habilidades ou aprimorar as existentes. Welch (2003, citado por Lacombe, 2005, p.312) ressalta que o principal objetivo de uma organização é o desenvolvimento das pessoas, pois, caso falhe nesse aspecto, a empresa corre o risco de encerrar

suas atividades.

2.9 Processo de Manter

Os processos de retenção de pessoal, de acordo com Chiavenato (2010), referem-se à criação de condições ambientais e psicológicas favoráveis para as atividades realizadas pelos colaboradores da organização. Isso engloba questões como segurança, qualidade de vida e higiene no ambiente de trabalho. As interações com os funcionários e seus sindicatos são destacadas como um processo crucial na retenção de pessoal.

Chiavenato (2004) destaca a importância desses processos para estabelecer um ambiente propício para as atividades dos colaboradores. O objetivo do processo de Retenção de Pessoas é garantir a satisfação dos funcionários na empresa, criando condições para uma gestão de pessoas eficaz, de modo que o local de trabalho seja acolhedor e agradável, evitando que se torne um ambiente desconfortável para o colaborador.

2.1.1 Processo de Monitorar

Finalmente, o sexto processo, o Monitoramento de Pessoas, é descrito por Chiavenato (2004) como uma maneira de supervisionar e controlar as atividades das pessoas, além de avaliar os resultados por meio de bancos de dados e sistemas de informações gerenciais. Ao monitorar as pessoas, os objetivos se tornam mais claros e definidos de maneira mais eficaz. Essas informações são essenciais para avaliar o progresso dos processos de gestão.

Chiavenato (2010) descreve esses processos como aqueles usados para supervisionar e controlar as várias atividades realizadas pelos funcionários dentro da organização. Essas ações fornecem um banco de dados e um sistema de informação gerencial, permitindo a verificação de resultados de forma confiável.

METODOLOGIA

Quanto à abordagem deste trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa é descritiva e não pode ser quantificada, ao contrário da pesquisa quantitativa, que utiliza técnicas estatísticas para traduzir opiniões e informações em números, a fim de classificá-las e analisá-las (Gil, 2002).

De acordo com Neves (1996), a pesquisa qualitativa tende a ser mais direcionada

durante seu desenvolvimento, não focando na enumeração ou medição de eventos, nem utilizando instrumentos estatísticos para análise dos dados. Com um amplo escopo de interesse, difere da abordagem da pesquisa quantitativa.

Para classificar a pesquisa realizada, foi adotada a taxonomia de Vergara (1990), que a categoriza em relação a dois aspectos: propósitos e métodos.

Em relação aos propósitos, este estudo foi classificado como aplicado e intervencionista. Conforme Vergara (1990), a pesquisa aplicada está voltada para a resolução de problemas concretos, imediatos ou não, com o intuito de aplicar os resultados obtidos na prática. Essa abordagem se diferencia da pesquisa pura por não ser motivada apenas pela curiosidade intelectual. O presente trabalho foi classificado como pesquisa aplicada, uma vez que buscou solucionar problemas por meio da coleta de dados para estabelecer a estrutura organizacional de recursos humanos da empresa, com o propósito de abordar questões específicas.

Segundo Vergara (1990), a pesquisa intervencionista busca interferir na realidade estudada para modificá-la. Diferencia-se ao propor soluções e implementá-las de forma participativa e eficaz. Este estudo utilizou essa abordagem ao propor intervenções na empresa Lyder da Construção, para reduzir a sobrecarga dos proprietários, promover o desenvolvimento organizacional e estabelecer um departamento de recursos humanos.

Em relação aos métodos de pesquisa, o estudo será bibliográfico, documental e de campo. As metodologias utilizadas abrangeram pesquisa bibliográfica, documental (com documentos da empresa) e de campo (realizada no local dos fenômenos), que geralmente produz resultados mais confiáveis, é mais econômica e proporciona uma maior probabilidade de dados confiáveis.

A pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (1990), consiste em um estudo sistemático baseado em material publicado em livros e jornais, ou seja, em materiais disponíveis ao público em geral. De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é realizada com base em materiais previamente elaborados, principalmente livros e artigos científicos.

Vergara (1990) define a pesquisa documental como a investigação em documentos confidenciais de órgãos públicos ou privados, não acessíveis ao público em geral, podendo incluir anais, registros, regulamentos, comunicações informais, entre outros. Para este estudo, foram utilizados documentos da empresa Lyder da Construção, como estatutos, regulamentos, registros de funcionários e de mercado.

A pesquisa de campo, de acordo com Vergara (1990), envolve a investigação empírica realizada no local onde o fenômeno ocorre ou ocorreu e que fornece elementos para sua

explicação. Pode incluir observação participante, testes, entrevistas e questionários. Gil (1990) destaca que a pesquisa de campo, por ser conduzida no local dos fenômenos, geralmente produz resultados mais confiáveis, é mais econômica e proporciona uma maior probabilidade de dados confiáveis.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Situação atual da área de recursos humanos

Durante toda a trajetória da empresa no mercado de trabalho, a área de recursos humanos não tinha uma estrutura definida. Os proprietários lidavam com várias funções da empresa, uma vez que, de acordo com Galbraith (1993), a organização era inicialmente formada pelos proprietários, que atuavam em todas as áreas da empresa.

Com o crescimento da empresa, percebeu-se a necessidade de expandir as instalações, a fim de separar as áreas necessárias para um desenvolvimento mais eficaz.

O setor de recursos humanos da empresa começou a se estabelecer, devido à posse de um espaço físico próprio e à organização dos dados e documentos dos colaboradores.

4.2 Fatores que colaboraram

Foi identificado fatores que facilitaram a intervenção na unidade de recursos humanos e que contribuem para o progresso futuro da empresa.

O principal facilitador identificado foi a aceitação da criação do departamento de recursos humanos na empresa. De acordo com Chiavenato (2010), recursos humanos são essenciais para o funcionamento da organização, pois a empresa depende diretamente deles para operar, produzir bens e serviços, atender clientes e alcançar seus objetivos estratégicos globais. Os proprietários se mostraram disponíveis e favoráveis a essa iniciativa.

Os proprietários demonstram uma visão positiva em relação à empresa e ao ambiente em que estão inseridos. Conforme Emery e Trist (1965), existem quatro tipos gerais de ambientes resultantes da associação entre estabilidade e complexidade. Pode-se inferir que a empresa está em um ambiente plácido e estável, com mudanças ocorrendo lentamente, o que permite previsibilidade e não representa grandes ameaças à organização. O fato de um dos proprietários estar se capacitando indica o desejo de aplicar na prática o que é aprendido na teoria.

A clareza dos objetivos em conjunto com os proprietários para a criação do departamento de recursos humanos é apontada como outro facilitador para uma gestão mais eficaz dos

recursos humanos da empresa.

Durante os estudos, observações e entrevistas semi-estruturadas, ficou evidente que a empresa está em um processo de crescimento, tanto em relação à quantidade de produtos, mercados ou funcionários. Essa evidência é um fator crucial para intervir na estrutura organizacional, visando melhorar o desempenho da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto propõe aprimoramentos na estrutura do departamento de recursos humanos de uma empresa varejista de materiais de construção. Uma das propostas envolveu a criação de um departamento de RH para lidar com questões contábeis e legais dos funcionários, o que resultou em uma implementação eficaz e melhorias nos processos organizacionais. Outra proposta enfrentou desafios na implementação de subsistemas de gestão de pessoas devido à resistência da empresa e à escassez de exemplos semelhantes no setor.

Apesar disso, o trabalho foi bem-sucedido de maneira geral, abrindo portas para futuros projetos que possam incluir outras mudanças na estrutura organizacional da empresa. Isso demonstra o foco compartilhado no sucesso da empresa, o que sugere que eles se apoiam mutuamente durante a adaptação para alcançar resultados superiores.

Com a estruturação do departamento de gestão de pessoas, espera-se que a empresa passe a gerir pessoas com base em competências, utilizando lacunas de habilidades para otimizar o uso de recursos, adotar uma política de mobilidade baseada em competências e recrutar e selecionar com base em perfis profissionais, tanto interna quanto externamente.

REFERÊNCIAS

BENNIS, W. **Desenvolvimento organizacional**: sua sentença, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blucher, 1972. P. 2 e 20.

BELTRÃO, H. **Centralização e Liberdade**. p. 116. 1984.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração financeira**. Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro:Atlas. 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: 3º Ed. Rio de Janeiro: Atlas (2010).

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro. 1994.

DUNCAN, F. **Socioeconomic Background and Achievement**, 1971.

EMERY, F. E.; TRIST, E. L. **The causal texture of organizational environments**. V. 11, p. L12, 1965.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Métodos e técnicas de pesquisa social, v. 4, 2001.

GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina**. Dissertação (mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí CE. 2005.

HAMMER, M; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa**. Rio de Janeiro: Campus, v. 11, 1994

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. Saraiva, 2005.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Vozes, 1973.

MORESI, E. A. D; TARAPANOFF, K. et al **O contexto organizacional: Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília (2001).

MOTTA, F. C. P. **Organização e poder: empresa, Estado e escola**. Atlas, 1986.

OLIVEIRA, D. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. Atlas, 2002.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**." Caderno de pesquisas em administração, São Paulo 1.3 (1996)

SEIFFERT, P. Q; COSTA, J. A. S. **Estruturação organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura**. São Paulo: Atlas, v. 166, 2007.

VERGARA, S. C.. **Tipos de pesquisa em administração** Cadernos EBAP, n. 52, 1990.

WELCH, J. **Conversa ocorrida durante a ExpoManagement de Madri**, em 2003, publicada pela HSM Management em Nov./dez. 2003, p. 29.

