



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Área temática: Gestão de Recursos Humanos

REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO SUPERMERCADO BIG COMPRA LTDA.

Marcela Soares Pacheco

Mestre em Administração em Organizações (FEARP/USP)
Centro Universitário Moura Lacerda
marcela.pacheco@mouralacerda.edu.br

Camila Costa da Silva

Graduada em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos
Centro Universitário Moura Lacerda
camilacostajc@hotmail.com

Resumo

Atualmente, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem se tornado um meio imprescindível para assessorar o crescimento de qualquer empreendimento. Por essa razão, escolheu-se a elaboração um estudo científico para auxiliar o processo de crescimento do Supermercado Big Compra Ltda. Através da observação de como os processos de RH são realizados na empresa, e por meio de pesquisas bibliográficas e análise quantitativa surgiu a ideia de realizar uma reorganização desses procedimentos, propondo meios para tornar essa área tão importante na empresa mais técnica e organizada.

Palavras Chave: Gestão de Recursos Humanos; reorganização; supermercado.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos tem conquistado espaço no mercado e tem destacado sua relevância na prática ao mensurar seus resultados e se fazer necessário, cada vez mais, para os gestores de sucesso. Por isso está sendo sugerida uma reorganização na área de RH do Supermercado Big Compra LTDA. para que o mesmo tenha resultados positivos e assertivos com seus funcionários.

O Supermercado Big Compra, é composto por quatro lojas localizadas nas cidades de Ribeirão Preto e Franca, com um quadro de aproximadamente 270 empregados, sendo fundamental uma intervenção mais elaborada do RH nos processos de orientação e apoio (staff) aos líderes e aos próprios funcionários. Entretanto, é primeiramente necessário que a



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

área de Recursos Humanos esteja bem estruturada, tanto no sentido técnico como no conhecimento real de suas funções e importância para a empresa. E é a partir desse princípio que este estudo se faz importante, com o objetivo principal de reorganizar a forma pela qual o RH tem atuado na organização, fazer com que sua administração seja realizada de modo técnico e objetivo, a fim de reduzir custos e obter o melhor dos recursos disponíveis na empresa, entre eles os próprios colaboradores.

Com a compreensão que o RH não existe apenas para ser um mediador entre a organização e o indivíduo, mas que está ali também para administrar os demais recursos com as pessoas, como comenta Chiavenato (2002), os horizontes provavelmente se abrirão para que a empresa adquira um potencial competitivo no mercado e conquiste profissionais que respaldem sua missão e estejam aptos para desempenharem suas funções de forma correta.

Alguns processos de Recursos Humanos são apontados com maior destaque, bem como, recrutamento e seleção, para apresentar formas de como fazer uma triagem mais técnica e apurada dos candidatos às vagas abertas no Supermercado; treinamento e integração, para que os antigos e os novos empregados sejam preparados para realizar suas funções de maneira eficiente e conhecendo os procedimentos da empresa; avaliação do desempenho humano, para mostrar sua importância em sinalizar deficiências na execução das atividades, bem como para possíveis promoções entre outros fatores de melhoria para a empresa.

Além disso, temas como cultura organizacional e conscientização da importância da área de RH na empresa, também são abordadas neste trabalho.

No caso do Big Compra não são necessários muitos processos para alcançar os resultados desejados, entretanto é fundamental que os processos já existentes sejam tratados com mais atenção e cuidado, pois eles definirão o desenvolvimento da empresa. Além disso, o estudo tem como finalidade demonstrar quantitativamente como essa proposta de reorganização influenciará na redução dos custos com demissões e outros fatores que têm gerado gastos à empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Gestão de Recursos Humanos

Ao contrário do que muitos pensam, a Gestão de Recursos Humanos exerce um papel que vai muito além do que mediar às relações entre empresa e funcionário, está ali também para administrar os demais recursos disponíveis na empresa com as próprias pessoas (CHIAVENATO, 2002).

Na verdade o seu surgimento é a consequência do crescimento das organizações, que por sua vez aumentou o grau de complexidade das atividades relativas à gestão de pessoas. Entende-se, então, que qualquer empresa que tenha como objetivo expandir precisa estabelecer o RH como pedra angular para seu crescimento. Para ampliar a compreensão

a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (GIL, 1994, p. 13).

É relevante destacar também que a ARH ou GRH não é realizada apenas pelo departamento de RH da empresa, de acordo com Ferreira (1971) a administração de pessoal é



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

realizada principalmente por aqueles que estão em posição de liderança (gerentes, supervisores, encarregados), são estes que têm a responsabilidade de realizar determinadas atividades da ARH, pois estão em contato direto com os funcionários no cotidiano e sabem a melhor maneira de desenvolver as tarefas da sua área.

O departamento de Recursos Humanos, no entanto, ganha a função de *staff*, em outras palavras, o RH começa a atuar como um orientador para esses líderes. Uma empresa que consegue caminhar nesse ideal tem grandes possibilidades de crescimento, como mencionado anteriormente, e também de tornar o ambiente de trabalho favorável para o desenvolvimento profissional e pessoal de cada indivíduo.

Empresas que priorizam seu capital humano adquirem um diferencial e atraem os melhores profissionais, que por sua vez levaram a empresa para um nível competitivo no mercado. De acordo com Chiavenato (2002, p. 73) “a moderna ARH procura tratar as pessoas como pessoas e como importantes recursos organizacionais, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. Pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos”. A figura abaixo ilustra adequadamente a idéia:

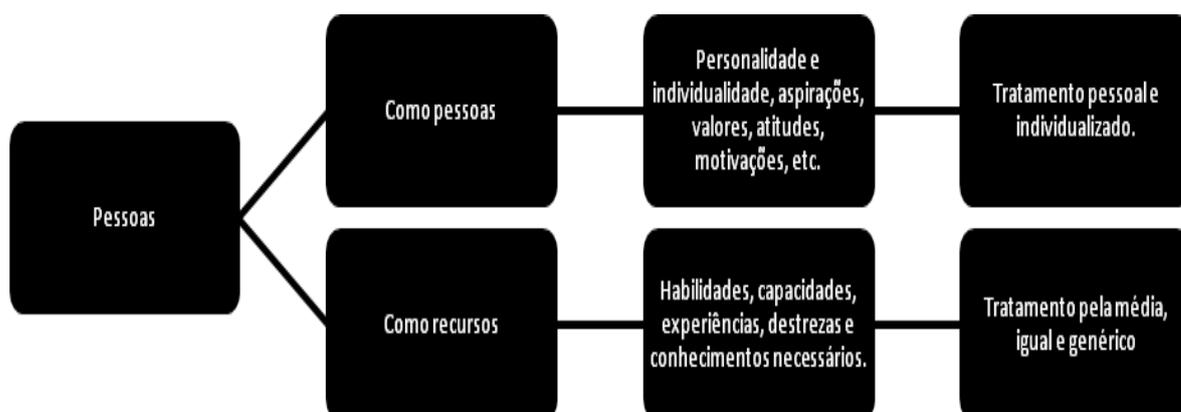


Ilustração 1: Pessoas como pessoas e pessoas como recursos.

Fonte: Chiavenato (2002, p. 73).

O Supermercado Big Compra ainda apresenta uma carência considerável nessa área, entretanto com a observação das ideias já mencionadas e dos processos que serão abordados a seguir, tem grandes possibilidades de crescimento, pois estruturando adequadamente sua área de RH, baseada na atual função da Administração ou Gestão de Recursos Humanos é possível que a empresa amplie seus negócios e tenha como um referencial o tratamento dos seus primeiros clientes: os funcionários.

Dessa forma são propostos alguns processos de RH e suas políticas para a empresa, que atualmente conta com um quadro de aproximadamente 270 colaboradores para a realização das atividades operacionais e administradas, sendo muito importante a observância e aprimoramento de alguns processos que a Administração de Recursos Humanos disponibiliza para auxiliar na organização e manutenção do capital humano dentro da empresa.

2.2 Os problemas de Gestão de Recursos Humanos no Supermercado Big Compra



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Uma das características atuais do RH é seu papel estratégico dentro da organização. Portanto não adianta apenas saber aplicar toda a teoria sem realizar um trabalho comparativo para verificar sua atuação, e assim utilizar os resultados para reduzir gastos e despesas desnecessárias. Portanto esse tópico trata dos meios para avaliar cada processo descrito no tópico anterior, e que ajudam na redução dos gastos e aumentam a qualidade do trabalho do departamento de Recursos Humanos.

No caso do processo de Recrutamento e Seleção, propõe-se uma análise ou avaliação dos resultados, isto é, uma verificação se o processo foi eficiente e eficaz. Basicamente, a eficiência é medida de acordo com os recursos usados adequadamente para atingir os objetivos, ou seja, a metodologia e os custos utilizados para realizar o processo (CHIAVENATO, 2002).

Para se medir a eficácia, no entanto, é necessária a utilização de um Quociente de Seleção, que segundo Chiavenato (2002), é representado pela seguinte equação:

$$\text{Quociente de Seleção} = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

Essas análises devem ser feitas através de comparações entre os processos realizados em determinado período, para ter uma visão não só em relação aos gastos e despesas, mais também se o processo de R&S está sendo bem planejado, dando possibilidades de mudança e até mesmo aperfeiçoando o processo, contribuindo então para uma redução dos gastos e elevando a qualidade do trabalho.

Pesquisas mostram que o custo da substituição de uma contratação equivocada, é aproximadamente 2,5 vezes a remuneração dessa pessoa e esse custo pode chegar a até 5 vezes um salário, isso mostra a importância de um processo de R&S planejado e organizado, para se evitar esse custo (JUNIOR, 2008).

Para completar o assunto, segundo Junior (2008, p. 1) “a redução dos erros é condição de minimização de custos e um fator de credibilidade para as políticas de RH, tornando os colaboradores mais competitivos, o que gera uma empresa hoje mais competitiva dentro de um mercado globalizado e extremamente competitivo”.

A avaliação do desempenho e o treinamento estão intrinsecamente ligados, pois é através dos resultados da avaliação do desempenho que a empresa tem condições para desenvolver um programa efetivo de treinamento (se essa for a solução para deficiência encontrada).

Para exemplificar essa relação, em setembro de 2016, foi realizada uma avaliação do desempenho com a líder do departamento financeiro do Big Compra, escolhida por estar na empresa desde sua inauguração e por representar com clareza sua estrutura. Feita a tabulação das informações, a pontuação obtida foi 48. Esta pontuação se encaixa na seguinte interpretação: “Você ainda apresenta muitos pontos falhos em relação à avaliação de pessoas. Com algum esforço, conseguirá obter melhores resultados”.

Este resultado descreve perfeitamente a estrutura da empresa, pois não é realizado um trabalho efetivo de avaliação do desempenho com os funcionários. O fato deste processo não ocorrer na empresa está diretamente relacionado com o crescimento da mesma sem haver um suporte para reorganizar e definir os procedimentos necessários para um acompanhamento de qualidade dos recursos humanos da organização. Quando a primeira loja foi implantada a



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

empresa não tinha condições financeiras e nem mesmo conhecimento suficiente para realizar um trabalho de avaliação, e caminha até hoje com essa deficiência.

O resultado também está relacionado com a falta de preparação dos líderes para desempenhar o papel de avaliadores, resultado da ausência do departamento de Recursos Humanos como *staff*, o que na verdade é um dos grandes problemas observados na empresa.

Possivelmente essa falta de preparo da liderança esteja gerando um grau elevado da rotatividade de funcionários (como mostra a tabela abaixo), e conseqüentemente, um aumento das despesas com demissões e indenizações, causando assim, desmotivação das equipes, pois nunca recebem um retorno (*feedback*) das funções desenvolvidas, e se estão de acordo com o objetivo da organização ou não, sendo que muitas vezes o único retorno que recebem são críticas negativas ou então presenciam a demissão de outros funcionários, que geram ainda mais desânimo para todos da equipe.

ÍNDICE DE ROTATIVIDADE (TURNOVER)					
Loja	Mês	Nº Funcionários	Admissões	Demissões	Turnover (%)
LOJA 01	Outubro	69	06	04	8,90
	Setembro	66	02	03	4,27
	Agosto	63	02	00	2,00
	Julho	58	01	02	2,72
					4,47
LOJA 02	Outubro	66	13	07	18,30
	Setembro	53	05	06	10,66
	Agosto	50	03	05	8,00
	Julho	50	04	02	6,00
					10,74
LOJA 03	Outubro	65	04	07	9,38
	Setembro	68	06	05	9,68
	Agosto	61	04	05	8,10
	Julho	59	01	13	12,02
					9,79
LOJA 04	Outubro	69	06	04	8,90
	Setembro	67	02	08	7,97
	Agosto	69	05	03	7,17
	Julho	60	07	14	18,67
					10,68

Tabela 1: Índice de rotatividade de empregados por loja do Supermercado Big Compra Ltda.

Fonte: Próprias autoras.

Tanto o resultado da avaliação como da tabela revelam a necessidade da aplicação do treinamento desde a contratação, isto é, o Treinamento de Integração, porque muitas vezes o funcionário não tem a mínima noção do seu papel na empresa, levando-o a demissão ou a uma permanência sem satisfação.

Portanto, o levantamento e apuração dos dados são indispensáveis para que o RH atue de forma mais estratégica na organização, e mostre sua importância e seu valor imprescindível para o crescimento organizacional e para a retenção de talentos que impulsionaram essa expansão.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

2.3 Processos de Recursos Humanos

Antes de qualquer tomada de decisão ou mudança dentro de uma empresa, é imprescindível a análise de sua cultura. Uma das maneiras mais práticas de fazer essa análise é observando as políticas de RH e normas de procedimento que a empresa se estrutura.

Assim são apresentadas as políticas que irão sustentar a forma de administrar e agir dos membros do Big Compra. Entretanto, para isso, é necessária uma compreensão maior do que são políticas de Recursos Humanos e como se pode organizá-las.

Políticas de recursos humanos podem ser entendidas como regras que servem para orientar a maneira como a empresa governará seus membros, gerando uma segurança de que os objetivos organizacionais e as funções de cada empregado serão realizados com precisão e com o mínimo de desvios esperado, variando de uma empresa para outra de acordo com suas necessidades e maneira de pensar, sendo organizadas em cinco aspectos: Políticas de Suprimento, Aplicação, Manutenção Desenvolvimento e Monitoração de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 2002).

Para o Supermercado Big Compra ainda não é necessária essa abrangência de aspectos, assim, serão destacados apenas três aspectos que ajudarão na reorganização dos processos de ARH na empresa, os quais são:

- ✓ Políticas de Recrutamento: ao surgir à necessidade de contratação, o departamento requisitante deve enviar para o departamento de Recursos Humanos uma Requisição de Funcionário, para que o RH tome as medidas necessárias. Para cargos operacionais utilizar como fonte a própria empresa, sindicatos e recomendações dos membros da empresa. Já para os cargos administrativos, além das fontes já citadas incluir as escolas e universidades como uma fonte a ser explorada. Utilizar também como técnica de recrutamento o arquivo de candidatos, disponíveis na própria empresa.
- ✓ Políticas de Seleção: basear-se sempre na descrição e análise de cada cargo, podendo assim definir qual o candidato ideal para a empresa. Para todos os cargos planejar uma entrevista individual para apurar os dados pendentes e o comportamento candidato. Para cargos operacionais aplicar testes de conhecimento específicos para as funções que serão executadas. Para cargos administrativos e gerenciais, além dos testes de conhecimento, aplicar também testes psicométricos para verificar a aptidão dos candidatos.
- ✓ Políticas de Integração: após passar pelo processo de R&S e selecionado pelo líder do departamento requisitante, o novo colaborador deve ser acompanhado pelo líder ou um membro do departamento contratante para conhecer as instalações da empresa, em seguida encaminhá-lo para o treinamento de integração (esclarecimento das funções e atendimento ao cliente para cargos operacionais).
- ✓ Políticas de Remuneração Direta: a remuneração fixa (salário) baseia-se nas condições passadas pelo sindicato de cada cargo, já a remuneração variável (bônus, prêmios, comissões, etc.), será avaliada no momento da contratação de acordo com o cargo.
- ✓ Políticas de Remuneração Indireta: o pagamento de hora extra será avaliado de acordo com as funções de cada funcionário, pois se este cumpriu sua jornada de trabalho



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

exercendo suas funções com exatidão, não terá necessidade de fazer hora extra. Cabe aos líderes a responsabilidade de verificar se as funções estão sendo realmente cumpridas e manter um ambiente trabalho adequado para a realização das tarefas no período proposto. Os demais benefícios e direitos dos empregados serão avaliados de acordo com o cargo.

- ✓ Políticas de controle de entrada e saída: o relógio de ponto serve para apontar ao RH as horas trabalhadas dos funcionários. E o espelho de ponto é documento para arquivo dos mesmos. Portanto cabe aos líderes e gerentes conscientizar e fiscalizar a maneira como têm realizado esse processo. O registro das batidas deve ser feito apenas quando o colaborador for iniciar suas atividades. Ao sair do trabalho registre a saída primeiro para depois fazer as demais coisas.
- ✓ Políticas de orientações para os líderes: a Administração de RH é realizada pela liderança da empresa, portanto cabe ao líder de cada departamento a responsabilidade de supervisionar o andamento e desempenho de sua equipe, e manter o departamento de RH informado sobre toda mudança que possa ocorrer no quadro de funcionários, como: remanejamento, necessidade de treinamento, necessidade de mão-de-obra, entre outras. Além disso, os documentos dos colaboradores precisam estar em dia, em qualquer situação, os documentos deverão ser encaminhados para o RH aos cuidados das pessoas responsáveis. Para iniciar as atividades na empresa o colaborador precisa estar devidamente registrado, e para que isso aconteça os documentos não podem demorar mais de 07 dias para chegar ao departamento responsável. Além disso, o novo empregado deve ser acompanhado no processo de treinamento de integração, onde receberá as principais informações referentes à empresa e as funções que irá desempenhar.

Com a observação desses procedimentos, tanto o RH como a organização, terá condições reais para prosseguir rumo aos seus objetivos. E a exemplo dessas políticas se faz necessário detalhar alguns desses processos como: recrutamento e seleção; treinamento de pessoal e avaliação de desempenho.

Recrutamento e Seleção

Depois de definidas as políticas de recursos humanos, indica-se iniciar pelo processo de Recrutamento e Seleção, que são duas fases de um mesmo processo, porém não se pode pensar em um sem se atentar ao outro, pois de acordo com Chiavenato (2002, p. 197) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”, e para se fazer um processo de recrutamento de maneira técnica, onde se alcançará êxito, é preciso analisar as três fases que constituem seu planejamento, como está exposto na ilustração a seguir.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

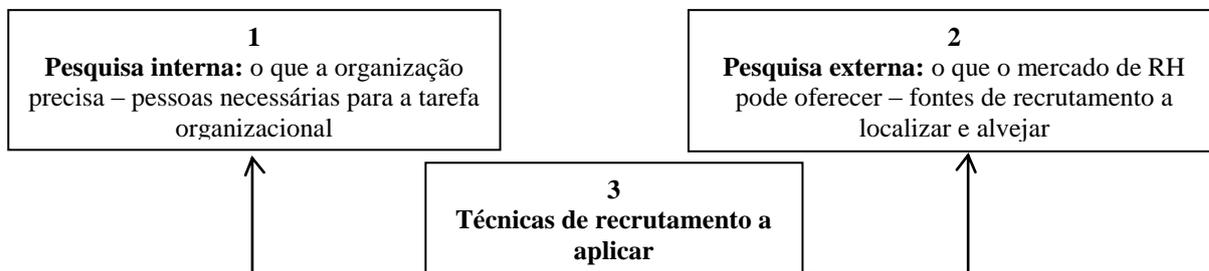


Ilustração 2: As três fases do planejamento do recrutamento.
Fonte: Chiavenato (2002).

Essa análise deve ser baseada nas políticas de RH referente à forma que o recrutamento deve ser feito e através das necessidades que a empresa apresenta no momento do processo, em outras palavras, é a análise das fontes e técnicas que o gestor de RH irá fazer uso nesse processo. Como mencionado em outros tópicos, o Supermercado Big Compra não precisa de procedimentos muito apurados, mas sim de uma organização daqueles existentes.

Portanto, para dar uma forma mais técnica ao processo de recrutamento, propõe-se a introdução de uma Requisição de Empregado (RE) para dar sequência a análise feita.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 205) “trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento ou seção”. Segue um exemplo do modelo proposto:

De: Departamento: _____	Data Emissão / /												
Para: Departamento de Recursos Humanos	Data Recebimento / /												
REQUISIÇÃO DE EMPREGADO													
Título do Cargo _____	Quantidade _____												
<input type="checkbox"/> Por aumento de quadro													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Registro</th> <th style="width: 15%;">Data Saída</th> <th style="width: 40%;">Nome</th> <th style="width: 30%;">Cargo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Registro	Data Saída	Nome	Cargo									
Registro	Data Saída	Nome	Cargo										
<input type="checkbox"/> Por aumento de quadro													
Motivo do aumento de efetivo _____													

Ilustração 3: Modelo de Ficha Requisição de Empregado (RE).
Fonte: Adaptação de Chiavenato (2002).



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Depois de feito todo o procedimento apresentado acima, o departamento de RH parte a segunda fase desse processo: a seleção, que segundo Chiavenato (2002, p. 223), “busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”.

A seleção também é um processo de comparação entre os requisitos do cargo e as características apresentadas pelos candidatos (CHIAVENATO, 2002), como mostra as figuras abaixo:

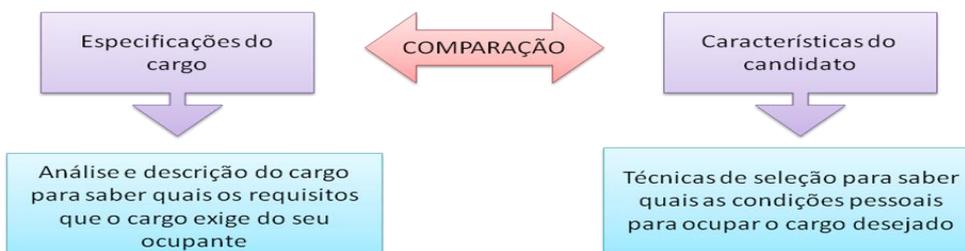


Ilustração 4: Seleção como um processo de comparação.
Fonte: CHIAVENTO, 2002.

A fase de seleção é decisiva e é nessa fase que se deve tomar um cuidado maior, pois a escolha do candidato não deve ser baseada no empirismo ou apoiada em apenas uma técnica de seleção, o selecionar deve estar ciente de que o processo de Recrutamento e Seleção envolve muitos procedimentos e técnicas, portanto seu principal objetivo deve estar na adequação do perfil dos candidatos aos requisitos do cargo, pois assim ele escolherá a pessoa certa para o lugar certo (FERREIRA, 1971).

Depois de realizados todos os procedimentos necessários para escolher os candidatos que apresentam o perfil relevante ao cargo e a empresa, o gestor de RH deve encaminhá-los ao líder requisitante, quando ele fará a escolha definitiva. É o momento que o papel de *staff* do gestor de RH entra em ação. Com a orientação do selecionador, o líder irá decidir qual candidato emquadra às necessidades do departamento, tanto no sentido profissional como pessoal.

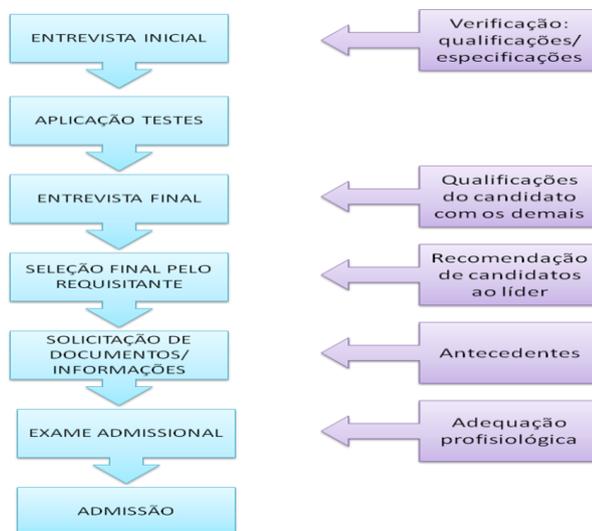


Ilustração 5: Processo de seleção.
Fonte: Próprias autoras.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Treinamento de Pessoal

Realizado o processo de Recrutamento e Seleção, o novo empregado deve ser encaminhado para o desenvolvimento de suas tarefas na empresa. Atualmente o Supermercado Big Compra não conta com um programa de treinamento, por isso a importância de o mesmo ser proposto de forma técnica para a empresa.

Para ampliar o entendimento:

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades (CHIAVENATO, 2002, p. 497).

Ainda de acordo com Chiavenato (2002, p. 497) “o conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças de comportamento”, conforme mostra o esquema a seguir

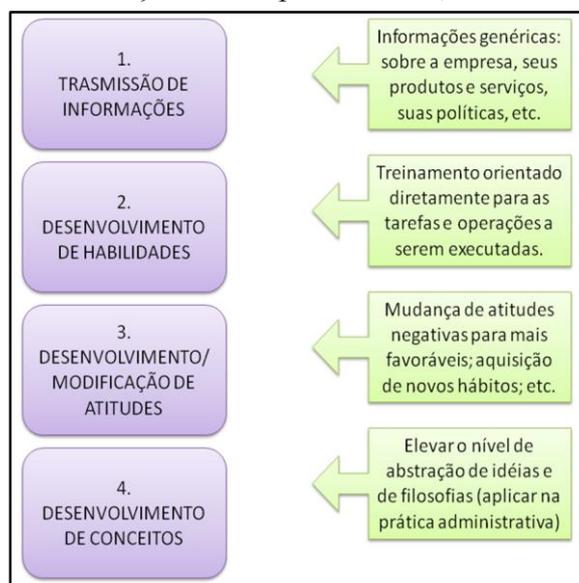


Ilustração 6: Tipos de treinamento.

Fonte: Chiavenato (2002).

A base para iniciar o plano de treinamento para o Supermercado Big Compra, será utilizado o primeiro tipo de treinamento – transmissão de informações – que será denominado de Treinamento de Integração. Nesse treinamento, é apresentada ao novo empregado a estrutura física da empresa, suas instalações e divisões, e em seguida o ambiente onde o mesmo realizará suas atividades. O treinamento também consiste em apresentar ao empregado iniciante a maneira de agir da empresa, seus valores, políticas e costumes, para que ele se habitue ao novo contexto que ele será inserido, em outras palavras, trata-se de uma recepção do novo empregado na organização (MARTINI, 2005).

No Treinamento de Integração, o novo colaborador conhece também as tarefas que serão de suas responsabilidades, e tem uma visão geral de todos os processos da empresa.

O segundo programa de treinamento é direcionado a todos os colaboradores (novos ou antigos), e tem como base o terceiro tipo de treinamento: desenvolvimento ou modificação de atitudes. Esse treinamento seria denominado de Treinamento de Atendimento ao Cliente.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

Dessa forma, no quesito de treinamento e integração, muitas atitudes seriam melhoradas na empresa uma vez que a mesma não conta com formato técnico nesse processo.

Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho é um procedimento extremamente útil para o desenvolvimento das organizações, pois segundo Chiavenato (2002, p. 325) “é um meio pelo qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, etc.”

A figura abaixo mostra claramente não só a importância de fazer um levantamento dos fatores que afetam o desempenho do indivíduo no cargo, mas também do quanto à avaliação do desempenho favorece o crescimento da empresa e de seus empregados, pois garante uma visão geral das responsabilidades de todos na organização e abre portas para melhorias:

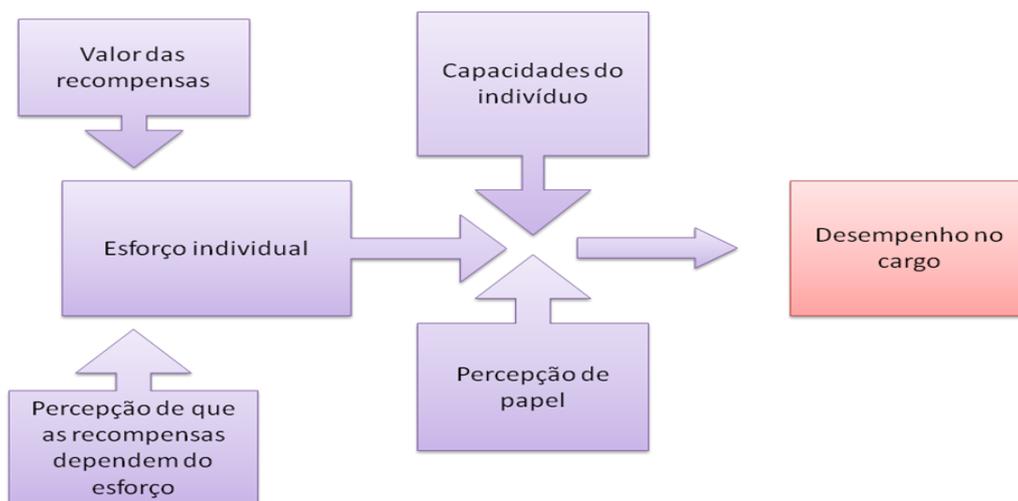


Ilustração 7: Fatores que afetam o desempenho no cargo.
Fonte: Chiavenato (2002, p. 325).

Existem vários métodos para a aplicação dessa avaliação, para o Supermercado Big Compra, o método que mais se adequa é o método da Escolha Forçada, pois é um método simples e de fácil compreensão, que consiste em avaliar o individualmente cada funcionário através de frases diretas de alternativas de desempenho (CHIAVENATO, 2002).

Através dele, o RH consegue ter uma noção maior de como anda o desenvolvimento dos funcionários, e consegue também direcionar suas estratégias de melhoria ou correção.

Segue um modelo de ficha de avaliação neste método de Escolha Forçada indicada para ser aplicado no Supermercado.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO		
Nome:	Cargo:	Depto:
<p>Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote "x" na coluna ao lado, com o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.</p>		

	Nº	+	-		Nº	+	-
É responsável	01			Adapta-se facilmente às mudanças	09		
É honesto	02			Não aceita novos métodos de trabalho	10		
É individualista	03			Adéqua-se a cultura da empresa	11		
É desorganizado	04			É resistente a mudanças	12		

	Nº	+	-		Nº	+	-
Sabe lidar com pessoas difíceis	05			Não é objetivo nas tarefas	13		
Demonstra respeito aos colegas	06			Atinge as metas	14		
Não consegue trabalhar em equipe	07			Não consegue acompanhar o ritmo de trabalho	15		
Tem dificuldade de se relacionar	08			Dedica-se no que faz	16		

Ilustração 8: Método Escolha Forçada de Avaliação do Desempenho.
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho tem o objetivo de evidenciar as necessidades do Supermercado Big Compra na área de Recursos Humanos, pois a empresa tem intenção de ampliar seus negócios e para isso destaca-se a importância da área de RH para a empresa crescer com consistência.

Os procedimentos metodológicos utilizados foram levantamento bibliográfico para dar bases sólidas ao que se propõe colocar em prática, dados efetivos da empresa como a rotatividade de pessoal e a falta de preparo da liderança em lidar com sua equipe relatadas, pesquisadas e vivenciadas por uma funcionária da área de RH.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Supermercado Big Compra tem grande potencial para se tornar um referencial de qualidade tanto nos aspectos comerciais como nos interpessoais, entretanto se não houver um investimento mais acentuado nos seu capital humano dificilmente alcançará esse patamar.

Hoje existem exemplos de grandes empreendimentos que faliram por não basearem suas estratégias no principal meio que possuíam para atingir seus objetivos: as pessoas. Não adianta investir milhões em equipamentos de alta tecnologia, não adianta desejar satisfazer os clientes, não basta investir na estrutura física das lojas, mesmo tudo isso sendo fatores importantes, se aqueles que irão operar os equipamentos e atender os clientes estiverem insatisfeitos e desmotivados, o retorno não vai ser o esperado. Investir no capital humano deve ser o foco primordial da organização.

O que é necessário é ter equilíbrio entre os objetivos organizacionais e pessoais, como explica Chiavenato (2002, p. 117), pois “a organização realiza certas coisas para e pelo participante, remunera-o, dá-lhe segurança e status; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas”. Em outras palavras, é uma via de mão dupla, onde ambas as partes tem seus direitos e deveres, o processo de reciprocidade acontece naturalmente. E para que ocorra o sucesso organizacional, a satisfação não se restringe apenas na relação empresa x empregado, mas também a satisfação de todos os fatores que envolvem o desenvolvimento da empresa, como ilustrado abaixo.



Ilustração 12: O sucesso organizacional.

Fonte: Chiavenato (2002, p. 64)

Sendo também de responsabilidade do RH e seus participantes, ajudar no desenvolvimento de uma satisfação geral, para que ele possa ser reconhecido na sua posição estratégica dentro da empresa e garantir uma atuação otimizada, organizada e técnica, de acordo com os conceitos atuais de Administração de Recursos Humanos.



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

REFERÊNCIAS

AC, Monografia. **A importância da qualidade no atendimento ao cliente.** Disponível em: <<http://www.monografiaac.com.br/monografias-qualidade-atendimento.html>> Acesso em: 21 nov. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa.** Volume 01. São Paulo: Atlas, 1991.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de Pessoal.** 2ª Edição Revista e Ampliada. Atlas, 1971.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

JUNIOR, Mário Roberto Faccioni. **Reduzir custos no RH e na folha de pagamento?** 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/5128/reduzir-custos-no-rh-e-na-folha-de-pagamento.html>> Acesso em: 14 set. 2011.

MARTINI, Sílvia Fernanda Bueno. **Desmistificando a integração de novos funcionários.** 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/4089/desmistificando-a-integracao-de-novos-funcionarios.html> Acesso em: 14 set. 2011.