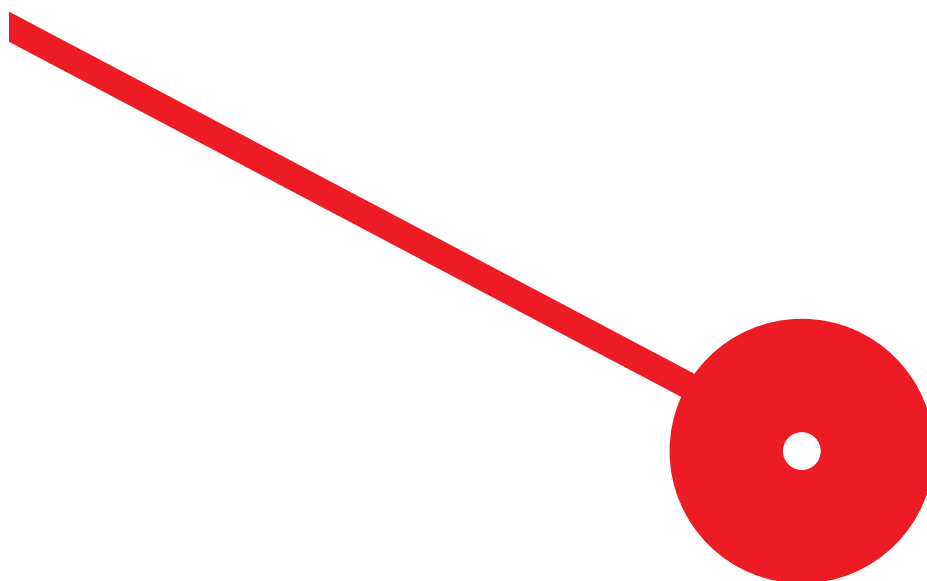


Implementação do Departamento de Recursos Humanos na G2

Isabella Maria Baptista Teixeira Conceição

10/2021



IMPLEMENTAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA G2

Isabella Maria Baptista Teixeira Conceição

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos sob orientação da Professora Doutora Viviana Meirinhos e da Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues.



Agradecimentos

Ao concluir este projeto, agradeço à equipa da G2 pela confiança e disponibilidade demonstrada quanto à esta iniciativa, mesmo em meio a um cenário de dúvidas e incertezas decorrentes da pandemia. A vossa perceção positiva dos resultados é o maior mérito deste projeto.

O meu agradecimento especial e sincero à Professora Doutora Viviana Meirinhos e à Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues por toda a orientação e ensinamentos tão generosamente partilhados no curso deste projeto. A vossa disponibilidade aliada ao vosso rigor técnico foram fundamentais. São as duas grandes referências profissionais e pessoais para mim!

Por fim, agradeço à família e aos amigos pela compreensão quanto às ausências e pelo incentivo ao longo de todo este percurso. Divido convosco esta conquista.

Resumo:

A G2 é uma microempresa familiar brasileira que se deparou com as dificuldades resultantes da ausência de uma estrutura de Recursos Humanos (RH) ao enfrentar as consequências da forte crise gerada pela pandemia de Covid-19.

O presente projeto teve como objetivo a implementação de uma estrutura de RH que desse resposta às necessidades e desafios de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos de uma organização desta natureza.

Os resultados deste projeto incluem a construção do organograma da empresa, a definição de valores organizacionais, o desenvolvimento da política de teletrabalho e a descrição de cargo do novo responsável pelas funções de RH.

Apesar dos desafios decorrentes do tamanho e estrutura da organização, após a implementação do projeto os impactos positivos foram confirmados pelos colaboradores e pelo dono da empresa, os quais reforçaram a importância da estrutura desenvolvida para o reforço da confiança dos colaboradores na empresa, bem como para facilitar a gestão remota da equipa em meio a um cenário pandémico que, ainda que diferente do inicial, persiste e mantém em voga os desafios.

Palavras-chave: microempresa, empresa familiar, pandemia, Recursos Humanos, teletrabalho, valores organizacionais, gestão remota.

Abstract:

G2 is a small Brazilian familiar company that faced the obstacles that came from the absence of a Human Resources (HR) structure whilst dealing with the consequences of the strong crisis generated by the Covid-19 pandemic.

This project aimed to implement an HR structure that met the needs and challenges of Human Resources Management and Development in an organization of this nature.

The project's results include the development of the hierarchical chart, the definition of the organizational values, the creation of the remote work policy and the job description for the employee in charge of the HR functions.

Despite the challenges resulting of the companies' size and structure, after the project's implementation the positive impacts were confirmed either by the employees and by the business' owner, who attested the importance of the developed structure as a reinforcement of the employee's trust in the company, as well as to facilitate the remote management of the team in the middle of a pandemic scenario that, even though different from the original, persists and keeps the challenges alive.

Keywords: familiar company, micro-firm, pandemic, Human Resources, remote work, organizational values, remote management.

Lista de Figuras

Figura 1 – A Profissionalização da Gestão das Empresas.....	23
Figura 2 – Organograma.....	32
Figura 3 – Imagem dos Valores Afixada na Empresa.....	33

Lista de Quadros

Quadro 1 – Relações entre Variáveis Organizacionais e Individuais.....19

Quadro 2 – Problemas Identificados.....20

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Quadro de Colaboradores da Empresa G2.....	11
Tabela 2 – Ficha Técnico Metodológica	14
Tabela 3 – O Paradigma das Empresas Familiares.....	17
Tabela 4 – Sistema de Avaliação Final.....	21
Tabela 5 – Vantagens e Desvantagens das Estratégias Propostas.....	27
Tabela 6 – Objetivos Operacionais e Atividades.....	28
Tabela 7 – Orçamento.....	29
Tabela 8 – Cronograma.....	30
Tabela 9 – Sistema Processual de Avaliação.....	31

Índice

1 Ponto de partida/ Pedido do cliente	10
2 Caracterização da empresa	10
3 Contextualização e análise da problemática.....	11
3.1 Ficha Técnico- Metodológica	14
3.2 Análise empírico-normativa da problemática	14
3.3 Análise teórica da problemática	16
4 Configuração exata da problemática.....	19
5 Finalidade do Projeto	20
5.1 Avaliação Final do Projeto.....	20
6 Estratégia.....	21
7 Planeamento Operacional.....	28
7.1 Objetivos operacionais e Atividades	28
7.2 Orçamento	29
7.3 Cronograma	29
7.4 Sistema Processual de Avaliação	30
8 Outputs.....	31
8.1 Definição do organograma.....	31
8.2 Política orientadora de teletrabalho.....	32
8.3 Descrição de cargo do responsável pelas funções de Recursos Humanos	32
8.4 Definição de valores orientadores	33
9 Implementação e Análise de Resultados.....	33
10 Conclusão.....	38
Bibliografia	39
Anexo A – Guião de Entrevista	41
Anexo B – Política de Teletrabalho	42
Anexo C.....	44

1 Ponto de partida/ Pedido do cliente

O presente projeto partiu da necessidade sentida pela Entidade Acolhedora do Projeto – empresa G2 – de definir políticas e práticas de Recursos Humanos (RH) que dessem resposta às demandas que emergiram a nível de RH no contexto de pandemia.

O objetivo deste projeto é responder de forma direta e operacional às necessidades efetivas desta microempresa cuja característica é ser familiar.

2 Caracterização da empresa

A G2 é uma microempresa familiar, de único dono, localizada na cidade de Itaitinga, Estado do Ceará, no Brasil.

A companhia produz contentores para as mais diversas finalidades, porém tem como principal área de atuação o fornecimento de contentores para construção civil, pois a legislação brasileira (Norma Regulamentadora 18 – Condições e Meio Ambiente do Trabalho na Indústria da Construção Civil) exige a presença de uma estrutura mínima nos canteiros de obras, tais como a existência de instalações sanitárias, vestiários e local para refeições, os quais devem atender às exigências da mencionada legislação.

O objetivo da G2 é manter-se competitiva a nível regional e fidelizar a atual carteira de clientes, bem como adquirir matéria-prima e novos contentores periodicamente. A empresa visa manter sua atuação no estado do Ceará, sendo alternativa mais economicamente viável em relação às grandes empresas do setor. Não pretende, entretanto, deixar de enquadrar-se como microempresa e tampouco faz parte de seu planejamento estratégico para o médio prazo a implementação de uma filial em outro Estado brasileiro.

O tamanho e versatilidade da organização permitem-lhe ajustar-se rapidamente às demandas dos clientes, o que se revela como importante diferencial frente às grandes corporações do sector de contentores, as quais precisam de um tempo maior para atenderem demandas com mais especificidades, tendo em vista os processos mais complexos e a cadeia de aprovações envolvida.

O quadro de pessoas da G2 é composto por 11 colaboradores, conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1*Quadro de Colaboradores da Empresa G2*

Quantidade	Cargo	Referencial (recolha de dados)
1	Assistente Financeiro	P2
1	Assistente Comercial	-
1	Motorista de Mobilização e Desmobilização	-
1	Gerente de Pátio / Soldador	P3
2	Construtor	-
2	Pedreiro	-
1	Encanador	-
1	Eletricista / Pintor	P4
1	Administrador	P1

Fonte: P1, 2020

3 Contextualização e análise da problemática

A G2 foi fortemente atingida pela crise econômica decorrente da pandemia, devido à suspensão de inúmeras obras da construção civil. Com o advento da pandemia do COVID-19, o setor da construção civil se viu obrigado a interromper quase a totalidade das obras em andamento, o que impactou diretamente a logística e o faturamento da G2. Em março de 2020, 75% dos contratantes solicitaram a renegociação/cancelamento de seus contratos e o faturamento reduziu-se em 40% com relação aos dois meses anteriores, de acordo com os números fornecidos pelo administrador da empresa, em entrevista exploratória (P1, 2020).

Em meio ao cenário de incerteza, o governo brasileiro divulgou o “Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda” (regulamentado pela Medida Provisória 936/2020 posteriormente convertida na Lei nº 14.020/2020), com medidas de

apoio aos trabalhadores e empresas. Entre essas medidas destaca-se a que permitiu o acordo entre empregados e empregador para redução de jornada temporária e/ou suspensão temporária do contrato de trabalho.

Ocorre que o administrador da G2 reside em Portugal há mais de dois anos, realizando a gestão da empresa majoritariamente de forma remota e não estruturada com relação à gestão de pessoas, ou seja, sem processos predefinidos. Com a pandemia, viu-se impedido de ir ao Brasil e, não havendo na estrutura da empresa um responsável por Recursos Humanos, os colaboradores sentiram-se perdidos quanto a quem recorrer para questionarem acerca das medidas que seriam implementadas, bem como o plano da organização para enfrentamento da pandemia, conforme evidenciado em entrevista exploratória.

Por mais que reuniões online tenham sido realizadas, o administrador inicialmente não teve acesso a todas as informações necessárias (P1, 2020), pois, à distância e sem um responsável predeterminado, não foi possível estabelecer rapidamente um plano de enfrentamento de crise, bem como identificar quais medidas do governo seriam aplicáveis à G2.

Eventualmente foi definido o plano de contenção da crise, com a adesão ao plano de recuperação do governo, suspendendo-se a totalidade dos contratos de trabalho por 90 dias. Por opção, a empresa fazendo decidiu complementar a renda dos colaboradores na integralidade, para além do valor pago via Programa Emergencial. Tal medida revelou-se popular e acalmou os ânimos dos funcionários, porém a confiança dos empregados já restava abalada, o que se confirmou em entrevistas exploratórias realizadas em dezembro de 2020 (P2, P3 e P4, 2020). Além disso, verificou-se que haveria dificuldade de se estabelecer quais colaboradores seriam capazes de trabalhar remotamente na segunda etapa do plano de recuperação, pois a empresa não tinha política de trabalho remoto estabelecida.

Ocorre que mesmo as medidas de apoio divulgadas pelo governo brasileiro não foram imediatamente implementadas na G2, no que se refere à gestão de pessoas, devido à inexistência de um responsável pela condução desse processo, o que demandou que a legislação fosse submetida à consulta de um profissional terceirizado (P2, 2020). Também constatou-se a dificuldade em estabelecer as regras para o teletrabalho e a distribuição de responsabilidades referentes a Recursos Humanos entre os colaboradores, conforme ressaltado em entrevistas exploratória (P1 e P2, 2020). Apesar da existência de legislação que regulamente o teletrabalho (ou trabalho remoto) no país (Consolidação

das Leis Trabalhistas, artigo 6º e parágrafo único e artigos 62, III c/c 75-A até 75-E), a G2 não fazia uso dessa modalidade de trabalho até a pandemia (P1, 2020).

Em entrevista exploratória com os colaboradores-chave da organização, estes confirmaram que num momento inicial se sentiram muito inseguros quanto à manutenção do emprego e à continuidade do negócio (P2, P3 e P4, 2020).

Posteriormente, os questionamentos passaram a ser referentes às regras para trabalho presencial, em contraposição aos colaboradores que puderam trabalhar de forma remota (P2 e P3, 2020). Como a empresa não tinha política implementada de teletrabalho, e tal modalidade é regida por legislação específica no Brasil, de acordo com os colaboradores deixar alguns a trabalharem de casa e exigir que outros voltassem parecia injusto. Em resumo, mesmo após a aquisição veloz de equipamentos como portáteis e telemóveis, todos voltaram a trabalhar presencialmente (P1 e P2, 2020).

Além disso, devido à inexistência de políticas claras a respeito dos benefícios, os colaboradores temeram que a cesta básica de alimentos, que recebem mensalmente, fosse suspensa no período de confinamento (P2 e P3, 2020).

Constatou-se que a ausência de uma estrutura mínima de Recursos Humanos, principalmente no que tange a políticas e práticas impactou negativamente na organização, tendo em vista que os funcionários não souberam a quem se reportar ou recorrer em momentos atípicos, como o vivido durante a eclosão da pandemia de COVID-19, gerando um clima de insegurança, o que se confirmou em entrevistas exploratórias realizadas junto aos empregados (P2, P3 e P4, 2020).

Da mesma forma, a empresa não manteve inicialmente o foco em suas pessoas, pois em cenário de crise, dedicou-se às questões comerciais prioritariamente, o que prejudicou a produtividade, conforme ressaltado pelo administrador (P1, 2020). Ainda que o administrador tenha feito reuniões periódicas com a equipa, de forma remota, os colaboradores afirmaram que nem sempre sabiam a quem se reportar ou a quem direcionar seus questionamentos (P3 e P4, 2020).

O administrador optou por complementar o salário de todos os colaboradores e assegurar-lhes que não teriam qualquer prejuízo financeiro (mantendo, inclusive, a entrega das cestas básicas), porém até que tal decisão fosse divulgada, houve insegurança entre a equipa (P3 e P4, 2020).

Restou claro após as entrevistas exploratórias que o organograma da organização não é claro para toda a equipa (P3 e P4, 2020), e é evidente cientificamente que em

microempresas familiares todos devem ter claro que se reportam ao fundador/administrador.

As entrevistas revelaram, ainda, que alguns colaboradores não estavam a conduzir suas atividades de acordo com o que deles se esperava, porém mais uma vez a ausência de uma definição clara das funções, bem como de um responsável por Recursos Humanos, fez com que esse facto demorasse a ser percebido (P4, 2020).

3.1 Ficha Técnico-Metodológica

Tabela 2

Ficha Técnico Metodológica

Objectivo	Técnica de Recolha de Informação	Fonte	Instrumentos	Data
Identificação da Potencialidade	Entrevista semi-estruturada	P1	Guião de entrevista	22/10/20
Identificação da Potencialidade	Entrevista semi-estruturada	P1, P2, P3, P4	Guião de entrevista	18/11/20
Análise Empírica da Potencialidade	Entrevista semi-estruturada	P1, P2, P3, P4	Guião de entrevista	Ao longo do projeto

3.2 Análise empírico-normativa da problemática

Após a realização de conversas e entrevistas (Anexo A) com o administrador e os empregados-chave (P1, P2, P3 e P4, 2020), tornou-se evidente que a G2 pode beneficiar-se de uma estrutura de Recursos Humanos, tendo em vista que a ausência dessa estrutura teve impactos durante a pandemia.

O administrador não pôde contar com o retorno imediato da equipa, os colaboradores temeram por seus empregos, questionaram-se sobre a aplicabilidade dos auxílios governamentais e demoraram a perceber como discricionária a decisão do administrador de manter o fornecimento da cesta básica mensal e arcar com o complemento dos salários face ao auxílio pago pelo governo (P3 e P4, 2020).

Ainda, a conduta de alguns colaboradores foi questionável nesse período, porém a ausência de um responsável fez com que as evidências e questionamentos fossem reportados tardiamente (P4, 2020).

A ausência de um responsável por questões relacionadas à análise e cumprimento dessas normas, pode ter atrasado a implementação das medidas cabíveis, o que fez com que a organização precisasse manter-se fechada por mais tempo do que a determinação do governo.

A Lei 14.020/2020, que instituiu o Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda (BEm), no âmbito do Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, visou garantir a continuidade do vínculo empregatício dos colaboradores abrangidos pela legislação (Ministério do Trabalho e Emprego, 2020). Tal legislação instituiu apoios financeiros a empresas que se comprometessem a manter o vínculo empregatício de seus colaboradores no período pandêmico. O governo custeou o salário-base enquanto os colaboradores permaneceram em casa, sem trabalhar, e coube ao empregador decidir se complementaria ou não esse salário (Ministério do Trabalho e Emprego, 2020).

Mesmo que em seguida tenha-se definido pelo complemento dos salários e manutenção das cestas básicas, os colaboradores passaram a sentir-se inseguros quanto ao rumo do negócio e, conseqüentemente seus empregos (P2, P3 e P4, 2020). No caso da G2, todos os empregados receberam seus salários integrais (P1 e P2, 2020).

Além disso, linhas de crédito especiais foram liberadas para as empresas aderentes ao Programa, e a G2 beneficiou-se desse crédito (P1, 2020).

Através da análise do Decreto-Lei 5452, de 1943 (Consolidação das Leis do Trabalho, do Brasil) e da Norma Regulamentadora 18, do Ministério do Trabalho do Brasil, constatou-se que há regulamentação específica para a implementação de teletrabalho pelas empresas, bem como de condições e equipamentos de segurança a serem assegurados aos trabalhadores que se exponham a riscos. A realização do trabalho remoto não estava disponível para todas as funções, tendo em vista que a reforma de contentores precisa ser feita in loco, bem como o transporte.

Foi apontado pelo administrador que não será possível ter um recurso exclusivamente dedicado às atividades de Recursos Humanos, tendo em conta o quadro reduzido e a impossibilidade de aumentar custos fixos no cenário pandêmico (P1, 2020). Tal afirmativa, será considerada um desafio para o projeto.

A G2 é uma empresa que tem como objetivo o lucro e cuja gestão é realizada de acordo com o estilo pessoal do administrador (P1, 2020).

A companhia oferece à sua equipa todos os equipamentos de segurança determinados pelos órgãos e legislação competentes (luvas, capacetes, cadeiras ergonómicas...), bem como os treinamentos exigidos na norma, entretanto não há previsão legal para cenários excepcionais, como o da pandemia.

3.3 Análise teórica da problemática

Giacomin e Adachi (2018) afirmam que o que caracteriza uma empresa familiar é o facto de uma ou poucas pessoas concentrarem o poder de decisão quanto à gestão da companhia. A Associação Portuguesa das empresas Familiares (2002) define empresa familiar como aquela em que em que uma família detém o controlo, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa.

Ward (2004) diferencia empresas familiares das não familiares, ao apresentar algumas características distintivas, como por exemplo na Tabela 3.

Tabela 3
O Paradigma das Empresas Familiares

Empresas Familiares	Empresas Não Familiares
1. O seu propósito é a continuidade	1. O seu propósito é maximizar no curto prazo o valor das acções
2. O objectivo é preservar os activos e a reputação da família.	2. O objectivo é conhecer as expectativas do investidor institucional.
3. A fé (crença) fundamental tem como prioridade proteger o risco de declínio.	3. A crença fundamental é que o maior risco promete maior rendimento.
4. A orientação estratégica é a adaptação.	4. A orientação estratégica é o crescimento constante.
5. O <i>focus</i> da gestão é a melhoria contínua.	5. O <i>focus</i> da gestão é a inovação.
6. Os mais importantes <i>Stakeholders</i> são os clientes e os empregados.	6. Os mais importantes <i>Stakeholders</i> são os "Stakeholders" e a gestão.
7. A empresa é vista como uma instituição familiar.	7. O negócio é visto como um activo disponível.
8. A liderança é protecção.	8. A liderança é carisma pessoal.

Fonte: Adaptado de Ward (2004:83-84)

Entre 60 a 90% das empresas brasileiras tem carácter familiar, ou seja, o impacto dessas organizações na economia brasileira é muito grande, eis que está baseada em grandes grupos de organizações familiares (Carneiro, 2008). Em tais empresas, há a participação de uma família na condução dos negócios, o que resulta em especificidades para essas organizações, eis que os membros da administração interagem não apenas em nível organizacional, mas também a nível pessoal (Borges, Lima, & Tavares, 2008).

Assim como a brasileira, a economia portuguesa também depende das empresas familiares. Em Portugal, boa parcela das pequenas e médias empresas são familiares, com atuação tanto em setores tradicionais quanto em novas vertentes industriais e da prestação de serviços (Cunha, 2011).

Giacomin e Adachi (2018) ressaltam que foram essas as primeiras empresas a superar as últimas crises mundiais, tendo em vista a velocidade na tomada de decisão e o foco no negócio a longo prazo. Em contrapartida à agilidade de decisão, Carneiro (2008) destaca que é característico nessas organizações a presença de um “dono”, que concentra grande parte das atividades administrativas e cujas atividades gerenciais podem dificultar a sustentabilidade da empresa.

Sendo a empresa familiar alvo das emoções de seus gestores, é preciso que os familiares que a administram saibam dosar o aspeto emocional e a parte racional, que foca nos resultados que se pretende obter e valoriza o desempenho do negócio (Freitas & Krai, 2010).

Ademais, é preciso que os administradores percebam a importância de perpetuação de valores, culturas e conhecimentos, pois sem isso não se há de falar em continuidade do negócio, que o objetivo-fim de todos aqueles que criam empresas e desejam vê-las subsistirem a si (Freitas & Krai, 2010).

Ser proprietário da empresa, não significa necessariamente ser o mais capacitado para geri-la. Tampouco o facto de um familiar exercer bem a gestão indica que outro o fará, portanto é imprescindível questionar-se e eventualmente reavaliar se a família está a se sobrepor ao negócio (Rocha, Lopes, Cruz, & Magalhães, 2011). Dessa forma, entende-se que a empresa familiar exige a coexistência entre os negócios e a família, sistemas individuais que em determinados momentos se fundem e até mesmo se chocam (Ussman, 2004). Ou seja, o futuro desse tipo de empresa demanda profissionalização e adequada governança, a fim de prepará-las para a inevitável exigência de sucessão (Carneiro, 2008).

Neiva e Paz (2012) indicam como um dos fatores que facilitam a mudança no ambiente organizacional a turbulência no ambiente externo, na qual indubitavelmente se pode incluir a pandemia de covid-19. Nesse sentido, num cenário de mudanças externas, o indivíduo demonstra maior abertura ao novo, o que pode propiciar também mudanças na organização. Ao abrir-se para mudanças a nível individual, o colaborador pode também identificar o potencial benéfico das mudanças a nível organizacional, seja para reparar algo com o qual já estava insatisfeito, seja para reconhecer o aspeto positivo das mudanças. Tal se deve ao facto de que a pressão no cenário externo pode refletir-se em pressões internas por mudanças.

O Quadro 1 demonstra a relação entre a percepção da mudança no nível individual e no nível organizacional.

Quadro 1

Relações Entre Variáveis Organizacionais e Individuais



Fonte. Adaptado de Neiva & Paz (2012)

Assim, pode-se deduzir que a pandemia de Covid-19, que demandou diversas mudanças e adaptações a nível externo, refletir-se-á no cenário interno das organizações.

Dessa forma, as empresas familiares precisam adaptar-se de forma mais rápida e flexível ao cenário externo, principalmente no que se refere a mudanças organizacionais (Freitas & Kai, 2010).

4 Configuração exata da problemática

Após a conclusão da análise teórica, verificou-se que a ausência de um organograma definido e de valores organizacionais estabelecidos leva a um enfraquecimento da cultura na empresa, principalmente por se tratar de organização com caráter familiar.

A conclusão da análise empírica indicou ainda que a falta de uma política de teletrabalho e de um responsável pelas práticas de Recursos Humanos, bem como a

distância física do Administrador, geram insegurança junto aos colaboradores quanto à manutenção de seus empregos e a continuidade do negócio, o que impacta negativamente na produtividade e clima organizacional.

Em resumo, foram identificados os problemas constantes no Quadro 2.

Quadro 2

Problemas Identificados

Problemas Identificados
. Ausência de um responsável oficial pelas políticas de Recursos Humanos;
. Ausência de política de teletrabalho;
. Distância física do administrador;
. Ausência de valores organizacionais estabelecidos;
. Insegurança dos colaboradores quanto à continuidade do negócio e manutenção dos empregos e salários;
. Ausência de organograma definido.

5 Finalidade do Projeto

Garantir que até o dia 31 de julho de 2021 a G2 tenha políticas e práticas orientadoras na área dos Recursos Humanos.

5.1 Avaliação Final do Projeto

O sucesso do projeto será avaliado de acordo com o atingimento dos objetivos apresentados na Tabela 4, os quais serão posteriormente detalhados. Referida tabela contém também os indicadores, fontes e marcos de avaliação do projeto.

Tabela 4
Sistema de Avaliação Final

Objetivo	Indicador	Modo de Avaliação	Fonte	Marco de Avaliação
Implementação de Política de Recursos Humanos	Existência de ao menos uma política de RH implementada.	Verificar se a política de RH foi devidamente implementada.	Políticas de RH implementadas	16/07/21
Implementação de Prática de Recursos Humanos	Existência de ao menos uma prática de RH implementada.	Verificar se a prática de RH foi devidamente implementada.	Práticas de RH implementadas	16/07/21

6 Estratégia

A existência de uma estrutura de Recursos Humanos nas empresas é reconhecida como fator diferenciador, pois o capital humano é considerado o mais valioso ativo nas organizações (Lacombe, 2012). Há, dessa forma, reforço da necessidade de a organização atuar para minimizar o impacto das inseguranças que se manifestam coletivamente entre seus colaboradores.

A gestão de pessoas permite que a empresa alcance seus objetivos, através da atração e manutenção de colaboradores capacitados e motivados, ao favorecer sua competitividade no mercado de trabalho e aumentar o índice de satisfação dos empregados, bem como a criação de um ambiente que melhor se adapte às mudanças necessárias (Chiavenato, 2006).

Importa ressaltar que a criação de um departamento de Recursos Humanos, ainda que básico em termos de estrutura, em empresas familiares apresenta desafios peculiares, pois há o envolvimento emocional do dono nos processos (Grzybovski & Tedesco, 1998).

Nas microempresas há a especificidade de ser necessária a caracterização do fundador e da empresa em si, pois se não forem bem delimitadas, tais figuras podem fundir-se. É preciso, assim, diferenciar o objetivo do negócio (lucro ou objetivos pessoais) e as características de gestão (inovação e estratégia versus estilo pessoal, com objetivo de suprir as necessidades familiares) (Rodrigues, 2017). De toda forma, tendo em vista o exposto, nas empresas familiares, mais que definir uma estratégia para a gestão de pessoas, é preciso garantir que essa estratégia esteja alinhada aos valores da organização, que muitas vezes refletem os valores pessoais do administrador. A gestão de pessoas nas

organizações familiares exige um amplo conhecimento dos valores e tradições dessas empresas, a incluir a estrutura hierárquica. Isso porque a cultura nessas empresas liga-se diretamente aos administradores, que através dos exemplos diários indicam o rumo e procedimentos que esperam da organização e dos colaboradores.

Ou seja, pode-se afirmar que a cultura da empresa familiar está diretamente relacionada a seu fundador (Cunha, 2011). Desta maneira, qualquer processo de revisão da cultura organizacional exige planejamento detalhado, pois é necessário que esteja alinhado com os valores e procedimentos intrinsecamente ligados à existência da empresa (Bohnenberger, 2009).

Para a implementação do departamento de Recursos Humanos, Mariz (2013) propõe uma analogia com o modelo de desenvolvimento infantil de Jean Piaget. Tal modelo afirma que há quatro fases no desenvolvimento infantil: sensório-motor, pré-operacional, operacional concreto e operacional formal. Ao espelhá-lo na criação do departamento, tem-se que o papel do gestor de recursos humanos (no caso da G2, o responsável) fortalece-se conforme amadurecem suas funções na empresa. Passa-se, assim, gradualmente de uma função meramente intuitiva para uma atividade estruturada e que ocorre de acordo com normas e padrões preestabelecidos.

A visão da empresa familiar decorre dos valores e experiências pessoais de seu fundador (Pires, 2006). Novamente se identifica a necessidade de que o fundador/administrador tenha claras para si e deixe clara para sua equipa qual a missão e visão que lhe movem. Caso não lhe sejam claras, é fundamental que se trabalhe no sentido de tirá-las do campo da abstração e trazê-las a concretude. A respeito da metodologia para que isso ocorra, Comi e Eppler (2014) ressaltam a facilidade trazida pela presença de uma demonstração visual da estrutura hierárquica da organização familiar. Utilizam o termo “core competence”, ou seja, fundamental, por se tratar de ferramenta de identificação. Nesse sentido, a definição e apresentação de um organograma revela-se imprescindível por deixar claro que, em último nível, toda a organização se reporta ao administrador/fundador.

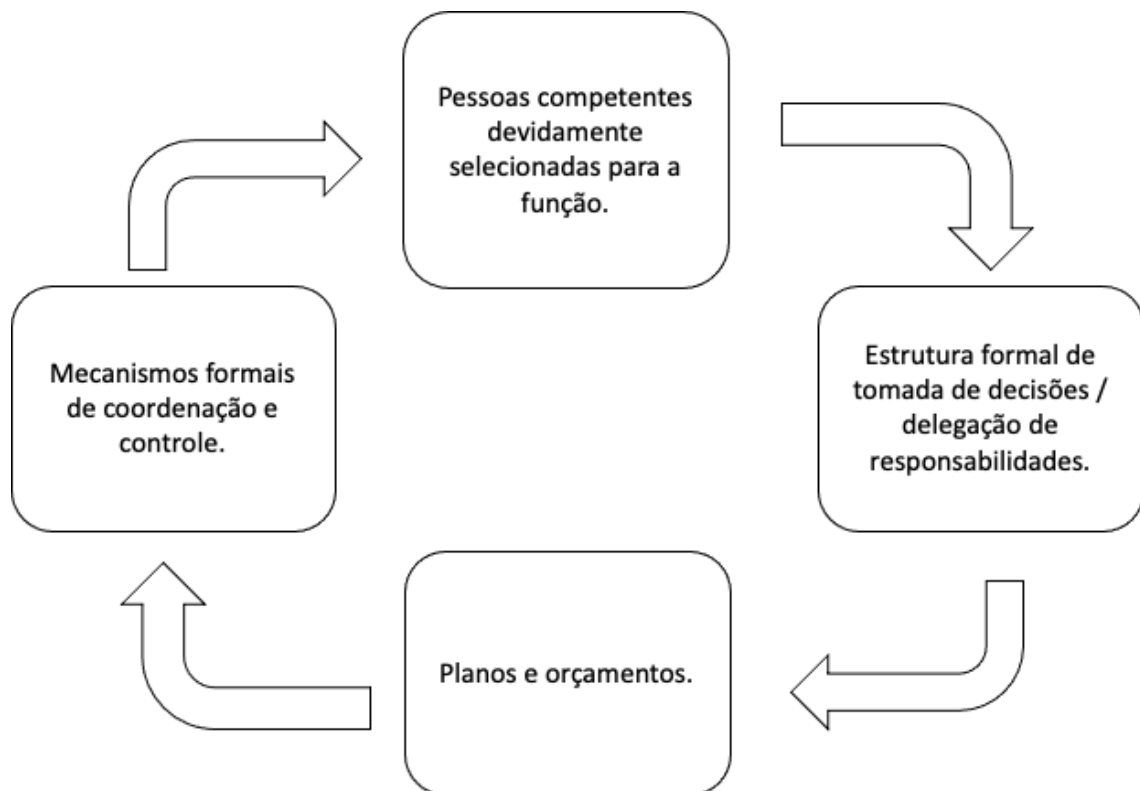
Comi e Eppler (2014) indicam, ainda, a funcionalidade derivada do uso de templates predefinidos para o diagnóstico de competências e a identificação de valores fundamentais em empresas familiares, assim como detalhar quais das competências estão intrinsecamente ligadas à família administradora.

Cunha (2011) apresenta a profissionalização da gestão das empresas através do modelo de Ussman (Figura 1). Há a necessidade de as funções existentes na empresa

serem desempenhadas por pessoas competentes. Entende-se que tais pessoas podem ser terceiros contratados ou o próprio administrador/familiar, desde que se capacite tecnicamente para o exercício de tais funções.

Figura 1

A Profissionalização da Gestão das Empresas



Fonte: Adaptado de Ussman (2004)

Ainda que se possa analisar a GRH em seus aspetos soft e hard, importa para o cenário em tela o facto de que sem essa estrutura a empresa não consegue dar suporte adequado ao seu maior património, tal seja, seus empregados.

A má gestão de Recursos Humanos pode ser um dos maiores fatores de insucesso nas empresas familiares e os administradores/fundadores têm diante de si o desafio de permitir a profissionalização das estruturas ao mesmo momento em que abram mão da gestão meramente intuitiva (King et al. 2001). Ressalte-se que o engajamento do trabalhador é fundamental para que a empresa consiga promover as mudanças necessárias (Maximiano, 2012). Para Verissimo (2005), o trabalhador motivado tende a apresentar

desempenho superior, impactando diretamente na produtividade da empresa como um todo. Dessa forma, resta clara a importância da existência de uma estrutura, mesmo que básica, de Recursos Humanos na G2 Locação de Contêineres Ltda.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 178), “políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com objetivos desejados”. Nesse sentido, revela-se fundamental o desenvolvimento de política de teletrabalho na organização em foco, para que os profissionais conheçam antecipadamente as regras e processos que serão aplicados nesse contexto. Neiva e Paz (2012) afirmam que os valores organizacionais e o perfil dos indivíduos precisam ser analisados no processo de implementação do teletrabalho, pois são elementos que podem facilitar ou dificultar esse processo.

A respeito da implementação do teletrabalho, Tremblay (2002) afirma que as tarefas e as características dos indivíduos determinam se uma situação favorece ou não a existência do teletrabalho. Ainda acerca do teletrabalho, ao citar Figaro, Lima (2020) informa que “essa nova relação com o trabalho e com o tempo representa uma verdadeira mudança cultural, que exigirá disciplina e reorganização por parte dos trabalhadores.” Ou seja, para definição da política de teletrabalho, a G2 deverá considerar não apenas as tarefas a serem realizadas, mas também o perfil dos colaboradores que atuarão sob esse regime. Deve, porém, manter-se atenta às determinações da legislação trabalhista brasileira, a fim de evitar alegações de discriminação.

Apesar de a construção e reforma de contentores exigir a atuação *in loco*, atividades administrativas, comerciais, logísticas e orientações a clientes podem ser realizadas de forma remota.

Novamente destaca-se que há requisitos legais a cumprir quanto ao estabelecimento do teletrabalho, tanto em condições normais quanto em cenários extraordinários, como o da pandemia.

O artigo (art.) 75-B da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), estabelece que:

“Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.”

A legislação determina, ainda, a necessidade de alteração nos contratos de trabalho dos colaboradores que passarão a atuar sob o regime de teletrabalho (art. 75-C, CLT):

“A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado. § 1º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.”

Há, também, responsabilidade do empregador quanto à orientação para prevenção de acidentes de trabalho (art. 75-E, CLT):

“O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho. Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador.”

Acresce-se a responsabilidade do empregador quanto ao fornecimento da estrutura necessária para que o trabalhador desempenhe suas funções fora do local de trabalho (art. 75-D, CLT):

“As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito. Parágrafo único. As utilidades mencionadas no caput deste artigo não integram a remuneração do empregado.”

Verifica-se, portanto, que a implementação de política de teletrabalho na G2 depende diretamente da existência de uma estrutura mínima de Recursos Humanos que indique o responsável pela garantia de que os requisitos legais serão atendidos. Caberá a esse profissional assegurar à organização que os contratos estão devidamente redigidos e assinados, que o material necessário é fornecido e que os colaboradores estão devidamente capacitados quanto à prevenção de acidentes e doenças laborais.

A Organização Mundial de Saúde (OMS, 2020) afirma que durante uma pandemia há a presença de diversos sentimentos, tais como a irritabilidade diante da ausência de respostas e a angústia devido às incertezas do momento.

Com relação à gestão de crises, a empresa precisará garantir uma política que, embora sob a responsabilidade dos Recursos Humanos, integre todos os departamentos,

focalizando, porém, nas pessoas e suas necessidades. A confiança tem um valor inestimável nas relações de trabalho, e deve ser um elemento central, a fim de garantir que as políticas implementadas de forma processual ou rotineira sejam efetivamente seguidas (Zanini, 2016). Como não haverá um profissional exclusivamente dedicado à Gestão de Pessoas, o desafio encontra-se em garantir que esta política permita que o responsável por ela consiga conciliar a gestão de crise em seu setor de atuação primária ao mesmo tempo em que dá uma resposta rápida e eficaz aos demais colaboradores.

Para que as políticas sejam eficazmente implementadas e reflitam de facto as necessidades e possibilidades da organização, a aprovação das mesmas pelo administrador e pelos profissionais responsáveis pela implementação das mesmas, revela-se fundamental. Isso afirma-se quanto à gestão de crises, pois é preciso que as regras e ações ali previstas sejam rápidas e fáceis de se implementar, ao passo que a política de teletrabalho demandará a capacitação específica do profissional por ela responsável, bem como o investimento da empresa nos equipamentos e recursos necessários para sua implementação.

Pretende-se implementar políticas de gestão de pessoas na G2 com base nas recomendações de Armstrong. Antes da construção das descrições de cargo, propõe-se a definição de missão, visão e valores a fim de garantir que a estrutura proposta esteja em linha com a cultura empresarial (Armstrong, 2009).

O mapeamento das competências permitirá, ainda, a análise macro do ambiente organizacional, bem como facilitará a definição dos colaboradores mais adequados ao desempenho das funções inerentes a Recursos Humanos, que deverão ser estruturadas de forma compatível com a estratégia e o posicionamento de visão, missão e valores identificado na etapa anterior.

Tendo em vista o exposto, foram apresentadas ao administrador da G2 (P1) duas opções estratégicas para a implementação das políticas e práticas orientadoras de Recursos Humanos.

Na primeira opção estratégica (Completa), propôs-se a definição de:

- Missão, visão e valores;
- Organograma;
- Política orientadora de teletrabalho;
- Descrições de cargos de todos os colaboradores;
- Mapeamento de competências;

- Política de gestão de crises.

Na segunda opção estratégica (Essencial), propôs-se a criação de uma estrutura básica, a saber a definição de:

- Organograma;
- Política orientadora de teletrabalho;
- Descrição de cargo do responsável pelas funções de Recursos Humanos;
- Valores orientadores.

A Tabela 5 apresenta as vantagens e desvantagens das opções estratégicas acima descritas.

Tabela 5

Vantagens e Desvantagens das Estratégias Propostas

	Vantagens	Desvantagens
Opção Estratégica 1	<ul style="list-style-type: none"> . Estrutura de Recursos Humanos mais completa; . Desenvolvimento de missão, visão e valores que podem melhor posicionar a empresa no mercado; . Criação de políticas com impacto positivo junto aos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> . Maior tempo necessário; . Maior demanda de recursos; . Maior necessidade de intervenção do administrador.
Opção Estratégica 2	<ul style="list-style-type: none"> . Menor tempo de implementação; . Menor demanda de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Estrutura de Recursos Humanos mais simples; . Ausência do fortalecimento da marca empregadora junto aos mercados interno e externo.

Ao considerar as dificuldades que serão enfrentadas para a retomada dos negócios, a necessidade de dar uma resposta concreta e ágil às demandas dos colaboradores, bem como a ausência de um profissional exclusivamente dedicado aos Recursos Humanos, o administrador optou pelo segundo cenário, a priorizar a menor necessidade de recursos e o tempo de implementação reduzido (P1, 2021).

A adoção dessa estratégia pretende dar uma resposta mais imediata à necessidade da empresa.

7 Planejamento Operacional

7.1 Objetivos operacionais e Atividades

Estabeleceu-se como objetivo o desenvolvimento e implementação dos itens constantes no Cenário Essencial, conforme descrição dos objetivos operacionais e atividades a seguir (Tabela 6).

Tabela 6

Objetivos Operacionais e Atividades

Objetivo Operacional	Atividade	Tarefa	Responsável
Definição do Organograma	Mapear todas as funções existentes	Agendar reunião com P2	Isabella Teixeira
		Registrar funções e reportes	Isabella Teixeira
	Elaborar proposta de organograma	Incluir informações no Power Point	Isabella Teixeira
		Construir organograma no formato digital	Isabella Teixeira
	Validar o organograma	Agendar reunião com P1	Isabella Teixeira
		Analisar o organograma	P1
Apresentar o organograma aos colaboradores	Agendar reunião com colaboradores	P2	
	Apresentar o organograma	P1	
Definição da Política orientadora de teletrabalho	Identificar as funções compatíveis com o teletrabalho	Agendar reunião com P2	Isabella Teixeira
		Analisar atividades desempenhadas por cada colaborador	Isabella Teixeira
	Analisar as legislações referente ao teletrabalho	Identificar as normas que regulam o teletrabalho no Brasil	Isabella Teixeira
		Buscar referências de políticas utilizadas no mercado	Isabella Teixeira
	Elaborar proposta de política	Construir política em alinhamento com as necessidades da empresa e a legislação	Isabella Teixeira
		Validar a política versus a legislação	Isabella Teixeira
	Validar a política orientadora	Agendar reunião com P1	Isabella Teixeira
		Analisar a política	P1
Apresentar a política aos colaboradores	Agendar reunião com colaboradores	P2	
	Apresentar a política	P1	
Descrição de cargo do responsável pelas funções de Recursos Humanos	Identificar as funções de Recursos Humanos que serão integradas às atividades do colaborador	Mapear funções essenciais de Recursos Humanos, no contexto da estratégia escolhida	Isabella Teixeira
		Identificar colaborador com perfil e atividade compatíveis com as funções de Recursos Humanos	Isabella Teixeira
	Elaborar proposta de descrição de cargo	Descrever as atividades relacionadas às funções de Recursos Humanos	Isabella Teixeira
		Unir descrição de cargo atual com funções de Recursos Humanos	Isabella Teixeira
	Validar a descrição de cargo	Agendar reunião com P1	Isabella Teixeira
		Analisar a política	P1
	Apresentar a descrição ao colaborador	Agendar reunião com o colaborador e o administrador	P2
Apresentar a descrição de cargo		P1	
Identificação dos valores orientadores	Identificar os valores presentes na cultura da empresa	Agendar reunião com P2	Isabella Teixeira
		Agendar reunião com o administrador (P1)	Isabella Teixeira
	Elaborar apresentação com valores identificados	Incluir os valores identificados em apresentação digital	Isabella Teixeira
		Revisar a apresentação de acordo com a recolha de dados	Isabella Teixeira
	Validar a apresentação com valores orientadores	Agendar reunião com P1	Isabella Teixeira
		Analisar a apresentação	P1
	Apresentar os valores orientadores aos colaboradores da empresa	Agendar reunião com colaboradores	P2
Apresentar os valores		P1	

7.2 Orçamento

Para a definição do orçamento do projeto, considerou-se o valor de 14 euros por hora de trabalho da gestora de projeto. Não foram computados custos referentes às horas dedicadas ao projeto pela equipa da G2, eis que o objetivo do orçamento foi apresentar ao administrador o custo que teria caso o projeto fosse realizado por consultoria externa e a participação da equipa ocorreu em horário de trabalho já custeado pela empresa.

Tabela 7
Orçamento

Objetivo Operacional	Custo
Definição do Organograma	280 €
Definição da Política orientadora de teletrabalho	490 €
Descrição de cargo do responsável pelas funções de Recursos Humanos	350 €
Identificação dos valores orientadores	252 €

7.3 Cronograma

A calendarização do projeto foi estabelecida conforme o cronograma constante na Tabela 8.

Tabela 8
Cronograma

Objetivo Operacional	Atividade	Prazo
Definição do Organograma	Mapear todas as funções existentes	28/06/21
	Elaborar proposta de organograma	03/07/21
	Validar o organograma	07/07/21
	Apresentar o organograma aos colaboradores	09/07/21
Definição da Política orientadora de teletrabalho	Identificar as funções compatíveis com o teletrabalho	28/06/21
	Analisar as legislação referente ao teletrabalho	04/07/21
	Elaborar proposta de política	05/07/21
	Validar a política orientadora	07/07/21
	Apresentar a política aos colaboradores	09/07/21
Descrição de cargo do responsável pelas funções de Recursos Humanos	Identificar as funções de Recursos Humanos que	08/07/21
	Elaborar proposta de descrição de cargo	10/07/21
	Validar a descrição de cargo	12/07/21
	Apresentar a descrição ao colaborador	13/07/21
Identificação dos valores orientadores	Identificar os valores presentes na cultura da	14/07/21
	Elaborar apresentação com valores identificados	17/07/21
	Validar a apresentação com valores orientadores	19/07/21
	Apresentar os valores orientadores aos colaboradores da empresa	20/07/21

7.4 Sistema Processual de Avaliação

O sucesso do projeto será avaliado de acordo com o atingimento dos objetivos, indicadores e marcos de avaliação apresentados na Tabela 9.

Tabela 9
Sistema Processual de Avaliação

Objetivo Operacional	Indicador	Modo de Avaliação	Fonte	Marco de Avaliação
Definição do Organograma	100% das funções e reportes estão referenciados	Analisar se todas as funções e reportes estão de acordo com o mapeado na recolha de dados.	Organograma aprovado	07/07/21
Definição da Política orientadora de teletrabalho	100% da política está de acordo com a legislação 100% das funções elegíveis estão contempladas	Comparar política e requisitos legais. Avaliar se todas as funções elegíveis estão presentes na política.	Legislação aplicável Política x dados recolhidos	05/07/21
Descrição de cargo do responsável pelas funções de Recursos Humanos	100% das funções de Recursos Humanos estão presentes na descrição de cargo	Avaliar se todas as funções inicialmente mapeadas estão presentes na descrição de cargo.	Descrição de cargo x funções mapeadas	12/07/21
Identificação dos valores orientadores	100% dos valores orientadores foram identificados	Receber validação dos valores pelo administrador.	Valores orientadores mapeados	17/07/21

8 Outputs

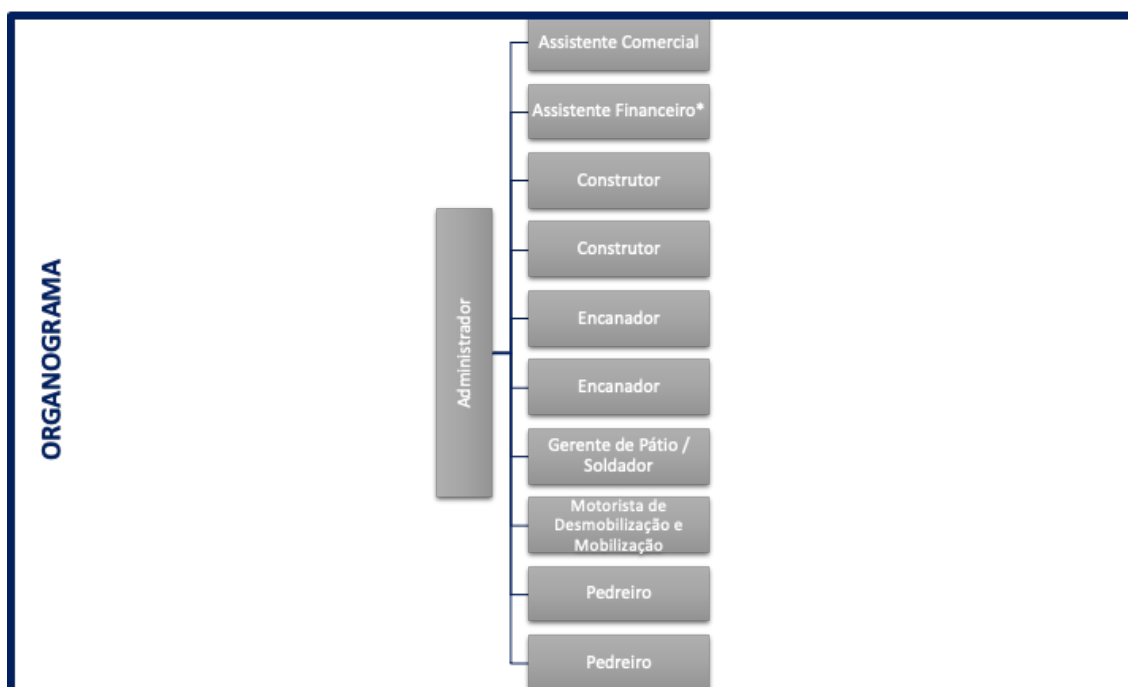
Os outputs do projeto serão apresentados a seguir.

8.1 Definição do organograma

Tem como objetivo a identificação dos reportes e hierarquias internos e a facilitação dos fluxos de comunicação e aprovações.

O organograma a seguir foi construído e divulgado aos colaboradores, com a validação do administrador (Figura 2).

Figura 2
Organograma



*Assistente Financeiro: profissional responsável também pelas atividades de Recursos Humanos.

8.2 Política orientadora de teletrabalho

Pretende apresentar direcionamentos e normas a serem seguidas e aplicadas na empresa em caso de trabalho remoto (obrigatório ou discricionário).

A seguinte política orientadora foi desenvolvida, divulgada e implementada junto aos colaboradores da G2, com a validação do administrador (Anexo B).

8.3 Descrição de cargo do responsável pelas funções de Recursos Humanos

Neste output definiram-se as funções relacionadas a Recursos Humanos que serão desempenhadas por um colaborador da empresa, bem como descrever as atividades relacionadas a essas funções.

A descrição de cargo foi desenvolvida pela gestora de projeto e apresentada à colaboradora que será a responsável pelas funções de Recursos Humanos, após a validação do administrador (Anexo C).

8.4 Definição de valores orientadores

Pretendeu-se identificar os valores orientadores já presentes na cultura da empresa e apresentá-los aos colaboradores.

Com a concordância do administrador, definiu-se como valores orientadores para a G2: Trabalho em equipa, Ética e Eficiência. Por trabalho em equipa designou-se a necessidade de que os colaboradores trabalhem juntos em prol de um objetivo comum, por ética compreende-se o princípio de fazer o que é certo em qualquer circunstância e definiu-se eficiência como a necessidade de prestar o serviço na forma e prazo corretos.

Tais valores foram divulgados aos colaboradores e afixados na sede da empresa (Figura 3).

Figura 3

Imagem dos Valores Afixada na Empresa



Cientes de tais valores, espera-se que os colaboradores saibam tomar decisões e agir da forma expectável pelo administrador da G2.

9 Implementação e Análise de Resultados

Os objetivos e atividades operacionais foram todos concluídos em conformidade com o planeamento e o cronograma inicialmente acordados.

Pode-se atribuir a escolha da opção estratégica “Essencial” ao facto da figura do administrador muitas vezes fundir-se com a da empresa, bem como à priorização pelo mesmo da continuidade do negócio e economia de recursos. Afirmam Grzybovski & Tedesco (1998) que esse envolvimento emocional é comum nas empresas familiares.

A definição do organograma possibilitou que os colaboradores entendessem de forma clara o reporte direto ao administrador. Durante a apresentação, não houve dúvidas por parte dos colaboradores e o administrador reforçou a importância de que todos cumpram as suas orientações, bem como sintam-se livres para o procurarem diretamente (inclusive através do whatsapp, quando este se encontrar fora da empresa). O organograma foi impresso e afixado no escritório central e no galpão de serviços.

Comi e Eppler (2014) indicam a facilidade que resulta de uma demonstração visual das hierarquias na empresa e tal facto foi confirmado no momento da apresentação do organograma aos colaboradores. Ainda que implicitamente todos tivessem consciência de que se reportavam ao administrador, restou claro que para alguns membros da equipa o acesso ao dono parecia restrito. Como resultado da clareza trazida pela representação, mais colaboradores passaram a apresentar suas demandas diretamente ao administrador.

Com relação à política orientadora de teletrabalho, sua divulgação foi bem recebida pelos colaboradores, embora as circunstâncias do momento (estabilização do número de casos de Covid-19 e alta demanda por contentores) exijam o trabalho presencial da maioria da equipa. O administrador revelou-se mais confortável com o estabelecimento de uma regra, de modo a não mais vivenciar a experiência negativa do início da pandemia, quando a ausência de normas direcionadoras claras geraram questionamentos por parte dos colaboradores. A construção da política alinou-se com o referido por Tremblay (2002) ao considerar que determinadas funções permitem o trabalho remoto enquanto outras não. Na fase de implementação, as indicações de Neiva e Paz (2012) revelaram-se adequadas, pois os valores organizacionais predefinidos bem como o mapeamento do perfil dos colaboradores que teriam acesso ao teletrabalho permitiu que o administrador tivesse argumentos previamente selecionados para justificar a diferenciação. A eficiência, por exemplo, não permite que o trabalho operacional seja realizado fora das instalações da empresa, pois o tempo e demais recursos utilizados seriam consideravelmente superiores.

Em seguida à apresentação da política, uma das colaboradoras pediu para conversar em privado com o administrador e informou que se encontra gestante e que, portanto, está contemplada pela política e tem o direito de trabalhar de forma remota. A

mesma revelou-se positivamente surpresa com a informação (presente na política) de que o direito ao trabalho remoto será assegurado pela G2, ainda que deixe de haver previsão legal nesse sentido.

A apresentação da descrição de cargo referente às funções de Recursos Humanos foi feita à assistente Financeiro, acompanhada de incremento salarial. A mesma indicou estar segura quanto às atividades que deverá desempenhar, porém indicou que irá buscar formação básica na função, o que foi apoiado pelo administrador. Os demais colaboradores foram informados acerca da existência de uma representante oficial de Recursos Humanos e demonstraram seu suporte e satisfação.

A designação de uma responsável pelos Recursos Humanos, mesmo que sem dedicação exclusiva, corroborou a ideia apresentada por Cunha (2011) de que é preciso ter pessoas competentes devidamente selecionadas para o exercício de cada função. Ao selecionar, dentre o quadro já existente, a profissional com perfil e descrição de cargo mais compatíveis com a estrutura de Recursos Humanos a ser implementada, permitiu-se que os outputs do projeto sejam preservados de forma contínua, eis que há alguém *in loco* a zelar por essa continuidade.

Foram, ainda, apresentados os 3 valores orientadores identificados e definidos junto ao administrador: trabalho em equipa, ética e eficiência. A apresentação resumiu em linhas gerais o que indica cada um dos 3 valores e ao final perguntou-se aos colaboradores se identificavam esses valores no dia a dia da empresa, bem como em suas atitudes. Aqueles que responderam, confirmaram que sim, esses são valores orientadores da G2. Não houve oposição dos demais. Os valores foram impressos e afixados no galpão e no escritório. Ainda acerca da identificação e definição dos valores organizacionais, os impactos percebidos na G2 após a divulgação dos mesmos reforçam a teoria de Freitas e Krai (2010) ao afirmarem que são fundamentais para a continuidade do negócio. De facto, a perpetuação de tais valores permitirá que o atual grupo e eventuais novos integrantes da equipa saibam o que deles se espera bem como o que devem decidir caso se deparem com uma situação que fuja ao padrão. Nesses casos, a ética e a eficiência devem ser priorizadas, o que já foi internalizado pelos colaboradores (indicado inclusive em mensagens ao administrador). Em qualquer situação o trabalho em equipa deve ser o objetivo, pois dele resultam os resultados que o negócio busca obter e, em decorrência, a continuidade, objetivo-fim defendido por Freitas e Krai (2010).

Um mês após a conclusão do projeto e implementação dos entregáveis, em conversa com o administrador, o mesmo confirmou que o efeito positivo pode ser

percebido junto aos colaboradores. Em visita à G2, o mesmo foi abordado inúmeras vezes acerca da iniciativa “necessária”, nas palavras da equipa.

Recebeu, além disso, mensagens de texto a indicar o impacto positivo da implementação do projeto, como nos exemplos abaixo:

“Oi (...) quero ti agradecer por ter feito a reunião com a gente, pode deixar que falo com vc direto se tiver algum problema aki.”

“(...) o (...) veio aqui e disse que ficou surpreso por você ter escrito uma regra pro trabalho de casa, disse que gostou, que a empresa tá ficando cada vez mais séria.”

“Obrigada por essa política vou ficar mt mais tranquila trabalhando de casa durante a gravidez.”

“(...) olha, você é o chefe de todo mundo, né? Legal, qualquer coisa eu falo contigo.”

“(...) então a gente tem que trabalhar em equipe como você disse naquela reunião e não é bem isso que tá acontecendo hoje. Você pode falar com ele?”

*“Pode deixar que vou resolver isso com a (...) agora ela que cuida dessas coisas”
[de RH]*

“E não é eficiente deixar o caminhão parado assim, né, não pode. Tá escrito no mural, todo mundo sabe.”

Confirmou-se que o organograma resta claro a todos e que a existência de uma pessoa in loco responsável pelas questões de Recursos Humanos e de uma política orientadora de teletrabalho trouxe segurança aos colaboradores e estabilidade à rotina. Os valores seguem em destaque e o administrador os reforça nas reuniões semanais. Dessa forma, sempre que um dos valores se apresenta em risco o administrador é informado, pois os colaboradores sentem-se embasados para questionar.

Ainda que a implementação do projeto e as entrevistas preliminares tenham sido realizadas de forma remota, verificou-se que o projeto aproximou ainda mais o administrador de seus colaboradores, bem como possibilitou o preenchimento de lacunas existentes quanto a práticas de Recursos Humanos. Resta claro que futuramente novas estruturas podem ser adicionadas, a fim de se alcançar os entregáveis propostos na opção estratégica “Completa”, entretanto os resultados atingidos após a implementação da opção estratégica escolhida pelo administrador revelaram-se bastante satisfatórios e seus impactos foram amplamente percebidos pelos colaboradores.

De acordo com o que afirmam Giacomini e Adachi (2018), de facto a G2 concentra o poder decisório nas mãos de uma única pessoa, seu administrador e dono. Tal facto, entretanto, revelou-se fundamental para que, ainda conforme os referidos autores, a empresa pudesse recuperar-se mais rapidamente durante e após a emergência da crise, eis que as decisões, inclusive acerca do projeto, puderam ser tomadas de forma mais ágil do que se fosse necessária mais de uma validação. King, Solomon e Junior (2001) aduzem que a gestão nas empresas familiares não pode ser meramente intuitiva e nesse sentido não hesitou o administrador ao agir e tomar as decisões necessárias a partir do momento em que se deparou com os dados e propostas apresentadas.

No curso do projeto revelou-se correta a afirmação de Ward (2004) ao indicar que nas empresas familiares os principais Stakeholders são os empregados e os clientes bem como o objetivo da liderança é a proteção da companhia. O administrador optou pela implementação do projeto a fim de dar uma resposta adequada à demanda de seus colaboradores e também assegurar a proteção da empresa tanto durante a pandemia de Covid-19 quanto em eventuais crises futuras. A escolha da opção estratégica Essencial deu-se em grande parte pela necessidade de rapidamente preencher a lacuna resultante da ausência de uma estrutura de Recursos Humanos, bem como de proteger os recursos da empresa no processo de retomada após o confinamento e paralisação das atividades.

Em entrevistas realizadas com as pessoas chave da organização (P1, P2, P3 e P4) cerca de 3 meses após a implementação do projeto, confirmou-se que os colaboradores identificaram um senso de importância atribuído a si pela empresa, tendo em vista que a iniciativa se originou de uma demanda, ainda que indireta, apresentada pelos mesmos. Nesse sentido, também são impactos decorrentes do projeto a percepção dos colaboradores acerca do ativo valioso que são, eis que uma nova estrutura foi implementada com foco em suas demandas e necessidades. Tal está em linha com o exposto por Lacombe (2012) e Chiavenato (2006).

Durante referidas entrevistas, foi indicado que em situações de conflito a colaboradora com funções de RH aciona o administrador, o que foi questionado, entretanto encontra-se em linha com o acordado no âmbito do projeto, eis que não faz parte das atribuições da mesma a atuação nesse contexto. Reforçou-se, portanto, o organograma e a indicação de que naquela empresa todos se reportam ao administrador, sem qualquer hierarquia de gestão (há hierarquia processual) entre a equipa. Destacou-se também a satisfação dos colaboradores contemplados pela política de teletrabalho, bem como o uso dos valores organizacionais para a condução da rotina diária.

10 Conclusão

Este foi um projeto bastante sentido, tendo em vista que representou uma necessidade muito efetiva de uma microempresa familiar que, ao se deparar com os desafios consequentes da pandemia do Covid-19, identificou a lacuna deixada pela ausência de uma estrutura de RH.

Foi conduzido de forma absolutamente realista e levou em consideração o tamanho e os recursos da empresa, bem como as especificidades do cenário que se estava a enfrentar, ao apresentar as opções estratégicas e conduzir a implementação dos resultados. Ao aceitar desenvolver políticas e práticas de RH nesse contexto, foi preciso diferenciar o ideal do possível e seguir com a alternativa viável.

Houve muitos desafios relacionados à disponibilização de recursos e à estrutura extremamente enxuta da organização, o que exigiu a implementação de políticas e práticas de RH consideravelmente simplificadas. Entretanto, a pequena estrutura apresentou-se também como fator positivo, ao permitir o contacto direto com todos os colaboradores, a autonomia na condução das ações necessárias e a rápida percepção positiva do projeto por toda a equipa.

Muito além das afirmações feitas pelos colaboradores e o administrador relacionadas, o impacto positivo desse projeto pode ser sentido nas conversas realizadas, no senso de importância demonstrado pela equipa e no clima das reuniões de apresentação de resultados, vindo a ser posteriormente confirmado através das entrevistas finais.

Apesar de se tratar de uma estrutura básica, a empresa sofre uma significativa mudança, pois deixa de ser uma organização sem estrutura de RH para se tornar uma empresa com políticas e práticas de RH implementadas e passíveis de revisões e expansões.

Espera-se, por fim, que este projeto se apresente como indicativo às inúmeras microempresas familiares existentes de que é possível implementar políticas e práticas de RH sem necessariamente aumentar custos ou demandar inúmeros recursos. Compensa, portanto, ainda que o número de colaboradores seja pequeno, pois o impacto positivo tende a ser grande.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11ª ed.). Londres: Kogan Page.
- Associação Portuguesa das Empresas Familiares (2002). *Organização: A Empresa Familiar*. Disponível em: <http://www.apefempresasfamiliares.com.pt/1024/11.htm> Consultado em 09 de outubro de 2021.
- Bohnenberger, M. C. (2009). *As práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional*. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/5142/514252214004.pdf>. Consultado em 30 de abril de 2021.
- Borges, A., Lima, J., & Tavares, T. (2008). *Rede de Empresas Familiares e Capital Familiar*. São Paulo. EGEPE, 8.
- Carneiro, A. P. L. (2008). *Diagnóstico da Gestão do Conhecimento em uma Empresa Familiar a Partir de Práticas de Gestão Administrativa*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal da Paraíba, Centro de Tecnologia, João Pessoa, Paraíba, Brasil.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Comi, A., & Eppler, M. J. (2014). *Diagnosing capabilities in family firms: An overview of visual research methods and suggestions for future applications*. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 41-51.
- Cunha, P. M. M. (2011). *Gestão de recursos humanos em empresas familiares: o impacto geracional na definição das políticas de recursos humanos*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade do Minho. Braga, Portugal.
- Decreto-Lei 5452 (1943). *Consolidação das Leis do Trabalho*. Recuperado em 4 de junho de 2020 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm
- Freitas, E. C., & Krai, L. S (2010). *Gestão Organizacional em Empresas Familiares no Vale do Rio dos Sinos*. *Revista Rege*, nº 4, v. 17, pp. 387-402.
- Giacomin R., & Adachi, P. P. (2018). *Empresas Familiares e sua importância no atual cenário econômico*. *Revista Científica da Academia Brasileira de Direito Civil*, nº 2, v. 3, pp. 1-3.
- King, S., Solomon, G., & Junior, L. (2001). *Issues in growing a family business: a strategic human resource model*. *Journal of Small Business Management*. N. 39(1), p. 3-13.
- Lima, A. F. N. (2020). *Como a pandemia de covid-19 impacta o mundo do trabalho*. Disponível em <http://www3.eca.usp.br/noticias/como-pandemia-de-covid-19-impacta-rela-es-de-trabalho>. Consultado em 29 de dezembro de 2020.

- Mariz, T. M. E. (2013). *Criação e desenvolvimento do Departamento de Recursos Humanos na M.C.A. Moçambique, S.A.* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade do Minho. Braga, Portugal.
- Maximiano, A. C. A. (2012). *Teoria Geral da Administração - Da Revolução humana a revolução digital* (7ª ed). São Paulo: Atlas.
- Ministério do Trabalho e Emprego (2020). *Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda*. <https://servicos.mte.gov.br/bem/>
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, n° 1, pp. 22-37.
- Norma Regulamentadora 18. *Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção*. Recuperado em 5 de junho de 2020 de <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr18.htm>
- Organização Mundial de Saúde (2020). *Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak*. World Health Organization. Recuperado em 10 de junho de 2020 de <https://www.who.int/publications-detail/mental-health-and-psychosocial-considerations-during-the-covid-19-outbreak>.
- Pires, N. (2006). *Empresas Familiares: governo e sucessão*. Porto. Tese de Mestrado. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Fernando Pessoa.
- Rocha, C., Lopes, J., Cruz, N., & Magalhães, T. (2005). *Empresas Familiares*. Porto. Projecto de MBA. Atlantic Business School.
- Rodrigues, A. C. M. (2017). *Human resources management practices in micro-firms in the enterprise resource planning selling and consulting sector*. (Tese de Doutoramento em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal.
- Tremblay, D. G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 54-65. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300006>
- Ussman, A. (2004). *Empresas familiares*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Ward, J. (2004). *Is Google a Family Business? Families in Business* (14), 83-84.
- Zanini, M. T (2016). *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: FGV Editora.

Anexo A – Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Buscando compreender a atual percepção dos colaboradores e a melhoria das práticas de Recursos Humanos da G2, pedimos que responda às seguintes perguntas:

1. Como você se sentiu quando soube que iria para casa devido à pandemia do Covid-19?
2. O que você acha que a empresa fez de positivo durante o isolamento causado pela pandemia?
3. O que você acha que a empresa deveria ter feito de forma diferente durante o isolamento causado pela pandemia?
4. Você sabe a quem deve dirigir suas dúvidas referentes a Recursos Humanos?
5. Há algo que queira acrescentar?

Obrigado pela sua participação!

Anexo B – Política de Teletrabalho

G2

Política de Teletrabalho

- Aplicabilidade: todos os colaboradores com vínculo CLT da G2.

A empresa oferece aos colaboradores abrangidos pela presente política, sob circunstâncias específicas e preestabelecidas, a possibilidade de trabalhar remotamente.

O teletrabalho é regido pela política e diretrizes abaixo.

Quando houver previsão legal

Caso a legislação brasileira preveja a obrigatoriedade do teletrabalho por qualquer motivo, a G2 assegurará o cumprimento da norma e oferecerá a seus colaboradores as ferramentas necessárias para trabalharem remotamente, sempre que suas funções o permitam (notadamente funções de caráter integral ou parcialmente administrativo).

Para as funções de caráter operacional, notadamente aquelas cujo exercício demande recursos existentes na sede da empresa, sempre que a legislação o permitir, deverão ser desempenhadas in loco, assegurando a empresa todas as exigências legais para tal exercício.

Não sendo permitido pela legislação o trabalho presencial, a empresa assegurará aos colaboradores o direito de permanecerem fora do trabalho, enquanto durar a determinação legal, sem prejuízo de sua remuneração para os colaboradores ativos.

Reserva-se, entretanto, ao direito de aderir aos programas governamentais que prevejam a suspensão dos contratos de trabalho em tais situações.

Sem que haja previsão legal

Para as funções administrativas (notadamente aquelas que possam ser desempenhadas de forma remota, através da utilização de ferramentas oferecidas pela empresa), a G2 assegurará o direito ao trabalho remoto, independentemente de previsão legal, nos casos em que os colaboradores se enquadrem em uma das situações abaixo:

- Estarem gestantes;
- Condições de saúde que impossibilitem o trabalho presencial, mas permitam o trabalho remoto.

Em ambos os casos deverá ser comprovado enquadramento à política através de laudo médico.

A garantia do teletrabalho extingue-se sempre que terminar a situação que a gerou.

As situações específicas que não se enquadrem a essa política serão analisadas de forma individual, sem obrigar a empresa, buscando-se sempre atender às necessidades do colaborador, sem prejuízo dos interesses da empresa.

Essa política poderá ser alterada ou revogada a qualquer momento, garantindo-se a divulgação das alterações ou revogação num prazo mínimo de 30 dias de antecedência.

Anexo C

Descrição de Cargo

Responsável de Recursos Humanos

- Aplicabilidade: colaborador da G2 encarregado de desempenhar as funções inerentes a Recursos Humanos, após acordo prévio, por escrito.
- Observação: a presente descrição agrega-se à descrição do cargo do colaborador referido.

Missão do Cargo

Executar os processos administrativos e atividades inerentes recursos humanos.

Principais Atribuições

- Realizar atividades administrativas, através do controle e emissão de relatórios contendo dados de pagamentos, benefícios, contribuições previdenciárias, cadastros e informações dos colaboradores, com a finalidade de assegurar o cumprimento da legislação correspondente;
- Divulgar aos colaboradores qualquer alteração ocorrida nas práticas de Recursos Humanos, desde que previamente validada pelo administrador, com objetivo de disseminar a informação a todos da empresa;
- Auxiliar nos processos de admissão e desligamento de colaboradores;
- Realizar administração e guarda de documentos de acordo com as orientações corporativas vigentes;
- Acompanhar alterações ocorridas na legislação e comunicá-las imediatamente ao administrador e aos prestadores de serviços correspondentes (ex: advogados e contadores);
- Esclarecer as questões dos colaboradores referentes a Recursos Humanos, assegurando que as dúvidas sejam plenamente sanadas.