

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

VANESSA LIMA DA SILVA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS OCORRENCIAS NAS
EMPRESAS DA CIDADE DO NATAL/RN**

Natal
2011

VANESSA LIMA DA SILVA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS OCORRENCIAS NAS
EMPRESAS DA CIDADE DO NATAL/RN**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Catarina da Silva Souza,
MSc.

Natal
2011

VANESSA LIMA DA SILVA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E SUAS OCORRENCIAS NAS
EMPRESAS DA CIDADE DO NATAL/RN**

Monografia apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Natalense para o
desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovado em
_____de_____de_____ pela banca examinadora composta pelos
seguintes membros:

Catarina da Silva Souza, Msc.

Orientadora

Membro examinador

Membro examinador

AGRADECIMENTOS

A Deus por sua infinita bondade e proteção, dando-me forças para concluir, mais essa jornada.

Ao meu pai José, homem pelo qual tenho maior orgulho de chamar de pai, meu eterno agradecimento, pela dedicação e amor que sempre teve comigo.

A minha mãe Vera por ser dedicada e amiga sempre estando ao meu lado me apoiando e incentivando.

Ao meu noivo Daniclecio que está sempre ao meu lado nos momentos bons e ruins da minha vida me ajudando, me incentivando e me motivando. Amo muito você!

Aos professores em geral que contribuíram para o nosso aprendizado, compartilhando seus conhecimentos, vivências e atenção.

A turma maravilhosa que sempre esteve unida e extrovertida com a qual convivemos por quatro anos.

A coordenadora e orientadora Catarina da Silva pela paciência na orientação, incentivo e ensinamento que tornaram possível a conclusão desta monografia.

RESUMO

A área gestão de pessoas já faz algum tempo que passou de um simples departamento de pessoal para uma agente de transformações na empresa, provocando mudanças e oferecendo sustentação a mesma. A empresa que opta pela gestão estratégica de pessoas certamente obterá resultados e benefícios a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados. Para isso, as empresas contam com ferramentas de gestão capazes de fomentar resultados satisfatórios. A visão estratégica da gestão de pessoas pode ser planejada e praticada a partir dos subsistemas de gestão de pessoas sugeridos por Chiavenato (1999): aplicar, recompensar, desenvolver, manter, monitorar e agregar pessoas. Esses subsistemas são responsáveis por atender as necessidades das empresas. No entanto, a gestão de pessoas atualmente visa o trabalhador como ser humano tendo os seus direitos, demonstrando que as pessoas estão sendo valorizadas na organização. A gestão de pessoas vai estar sempre se aperfeiçoando com mudanças a cada dia, para garantir bons resultados com pessoas capacitadas e inteiradas ao ambiente de trabalho. O presente trabalho tem como objetivo principal Identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas da cidade do Natal/RN. Sabe-se que o discurso das empresas é o de valorização do capital humano, mas até que ponto as práticas de gestão de pessoas e consequentemente de seu uso estratégico estão sendo vivenciadas pelas empresas? A pesquisa apresenta-se como exploratória descritiva, cuja coleta de dados ocorreu no período de agosto/2011 com alunos concluintes do curso de Administração, por intermédio da aplicação de um questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas adaptado de pesquisa anteriormente realizada com o mesmo fim na cidade de São Paulo. Obteve-se que empresas pertencem ao setor de serviços (58%), a estrutura de RH está fundamentada no Departamento de Pessoal (54%). Identificou-se que 58% das empresas praticam as atividades de Recrutamento, Seleção e Departamento Pessoal, enquanto 54% utilizam Treinamento e Desenvolvimento, 50% Cargos e Salários / Remuneração, 31% utilizam de Benefícios, 23% Medicina, Higiene e Segurança do Trabalho, 12% Avaliação de Desempenho, 8% utilizam Pagadoria e 4% Desenvolvimento Organizacional. Das empresas que terceirizam atividades no setor de Recursos Humanos, 50% utiliza recrutamento e Seleção como atividade terceirizada, 29% utilizam Treinamento e Desenvolvimento, 21% Alimentação e folha de pagamento e 14% Transporte. As práticas de recrutamento e seleção são as mais utilizadas, enquanto que o treinamento e desenvolvimento são praticados de forma convencional. A gestão de carreira é pouco utilizada pelas empresas, onde apenas 8% pratica a avaliação de desempenho. Quanto a política de RH, 12% opinaram que no tocante a seleção de pessoal segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros, 19% são indiferentes. Dos subsistemas Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter, Monitorar e Agregar pessoas. Verificou-se que os três primeiros são os mais utilizados, a estrutura de RH ainda são centralizados e representados pelo Departamento de pessoal. De forma geral não há uma aplicação estratégica da gestão de pessoas.

Palavras Chaves: Políticas de Recursos Humanos; Práticas de Recursos Humanos

ABSTRACT

The area of personnel management for some time that passed from a single department of personnel to an agent of change in the company, causing changes and offering the same support. The company that opts for the strategic management of people certainly get beneficial results and its organizational health, increasing productivity, ensuring the survival of the business and providing satisfaction to employees. For this, companies have management tools that will encourage results. The strategic vision of people management can be planned and practiced from the management subsystems of people suggested by Chiavenato (1999): apply, reward, develop, maintain, monitor and bring people together. These subsystems are responsive to the needs of businesses. However, management is aimed at people currently employed as a human being having their rights, showing that people are being valued in the organization. People management will always be getting better with changes every day to ensure good results with skilled people and privy to the desktop. This study aims to identify the main people management practices adopted by companies in the city of Natal / RN. It is known that the speech of businesses is human capital, but the extent to which people management practices and therefore their strategic use are being experienced by companies? The research is presented as exploratory descriptive. Which the data collection took place between students finishing agosto/2011 with the course of Directors through the application of a structured questionnaire with closed and open questions adapted from previous search for the same purpose in the city of Sao Paulo. It was found that companies belong to the service sector (58%), the structure of HR is based in the Department of Personnel (54%). It was found that 58% of companies practice activities Recruitment, Selection and Personnel Department, while 54% use Training and Development, 50% Jobs and Salaries / Wages, Benefits of using 31%, 23% Medicine, Hygiene and Safety , Performance Evaluation 12% 8% 4% user pays and Organizational Development. Of the companies that outsource activities in the field of Human Resources, 50% used as a recruitment and selection outsourcing activity, 29% use Training and Development, Food and 21% payroll and 14% Transportation. The recruitment and selection practices are the most used, while the training and development are done conventionally. The career management is not widely used by companies, where only 8% practice performance assessment. The HR policy, 12% felt that with regard to personnel selection follows pre-established policies, with clear rules and procedures, 19% are indifferent. Apply subsystems, reward, develop, maintain, monitor and bring people together. It was found that the first three are the most used, the HR structure are still centralized and represented by the Department staff. In general there is a strategic application of people management.

Keywords: Human Resources Policies, Human Resources Practices

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Segmento da Organização.....	35
Gráfico 2	Estrutura da Gestão de Pessoas.....	36
Gráfico 3	Cargo mais alto no setor de RH.....	36
Gráfico 4	Atividades desenvolvidas pelo setor responsável pelo RH.....	37
Gráfico 5	Caracterização do Departamento de Pessoal / a área de RH.....	38
Gráfico 6	Existência de atividades terceirizadas no Departamento Pessoal..	38
Gráfico 7	Atividades terceirizadas no Departamento Pessoal.....	39
Gráfico 8	Práticas utilizadas no recrutamento de pessoal.....	39
Gráfico 9	Práticas utilizadas na Seleção de pessoal.....	40
Gráfico 10	Práticas utilizadas no treinamento e desenvolvimento.....	41
Gráfico 11	Sistemas utilizados na administração de carreira dos funcionários	42
Gráfico 12	Benefícios concedidos pela empresa.....	43
Gráfico 13	O recrutamento de pessoal segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros.....	43
Gráfico 14	A seleção de pessoal segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros.....	44
Gráfico 15	A empresa realiza sistematicamente pesquisas de salário, adequando sua política de remuneração.....	44
Gráfico 16	A empresa possui e pratica uma política de administração de carreiras.....	45
Gráfico 17	A empresa realiza periodicamente avaliação de desempenho dos seus funcionários.....	45
Gráfico 18	A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de promoções e recompensas salariais.....	46
Gráfico 19	A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de incentivos não financeiros.....	46
Gráfico 20	Há uma estrutura de cargos e para a promoção e são aplicados processos estruturados e sistemáticos de avaliação.....	47
Gráfico 21	A empresa patrocina ou realiza treinamento técnico sistemático dos seus funcionários.....	47

Gráfico 22	A empresa patrocina ou realiza treinamento comportamental sistemático dos seus funcionários.	48
Gráfico 23	A política de benefícios atende à necessidade dos funcionários.....	48
Gráfico 24	Grau de investimento em recrutamento.....	49
Gráfico 25	Grau de investimento em seleção.....	49
Gráfico 26	Grau de investimento em treinamento e desenvolvimento.....	50
Gráfico 27	Grau de investimento em benefícios.....	50
Gráfico 28	Grau de investimento em desenvolvimento organizacional.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contexto e colocação do problema	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 A GESTÃO DE PESSOAS AO LONGO DO TEMPO	13
2.1.2 APLICANDO PESSOAS	16
2.1.2.1 Orientação das Pessoas	16
2.1.2.2 Modelagem de Cargos	17
2.1.2.3 Avaliação do Desempenho Humano	18
2.1.3 RECOMPENSANDO PESSOAS	18
2.1.3.1 Remuneração	18
2.1.3.2 Programas de incentivos	19
2.1.3.3 Benefícios e serviços	20
2.1.4 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	21
2.1.4.1 Treinamento	21
2.1.4.2 Desenvolvimento de pessoas e de organizações	22
2.1.5 MANTENDO PESSOAS	23
2.1.5.1 Relações com empregados	23
2.1.5.2 Higiene, segurança e qualidade de vida	23
2.1.6 MONITORAMENTO DE PESSOAS	24
2.1.6.1 Banco de dados e sistemas de informações de RH	24
2.2. AGREGANDO PESSOAS	26
2.2.1. Recrutamento de pessoas	26
2.2.1.1 Tipos de recrutamento – interno, externo e misto	26
2.2.1.1.1 Vantagem e desvantagem do recrutamento interno	28
2.2.1.1.2 Vantagem e desvantagem do recrutamento externo	28
2.2.2.2 Principais técnicas de recrutamento externo segundo Chiavenato (1999)	29
2.2.2. Seleção de pessoas	30
2.2.2.1 Técnicas de seleção de pessoas	31

3. METODOLOGIA	33
3.1 Tipo de pesquisa.....	33
3.2 Universo e amostra	33
3.3 Instrumento de coleta de dados	34
3.4 Tratamento dos dados	34
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 Estrutura da empresa e do setor de Recursos Humanos	35
4.2 Práticas de Recrutamento	39
4.3 Práticas de Seleção	40
4.4 Práticas de Treinamento e Desenvolvimento.....	40
4.5 Gestão de carreira.....	41
4.6 Benefícios	42
4.7 Políticas de Recursos Humanos	44
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	52
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE	Erro! Indicador não definido.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e colocação do problema

A área gestão de pessoas já faz algum tempo que passou de um simples departamento de pessoal para uma agente de transformações na empresa, provocando mudanças e oferecendo sustentação a mesma. Antigamente, quando o trabalhador era comunicado para ir ao departamento de pessoal, já imaginava que seria demitido, e também os trabalhadores recebiam salários diferentes dos outros, no qual estava exercendo a mesma função, então o ser humano era visto como um objeto da empresa. Mas a partir do século XX as mudanças começaram acontecer no departamento de pessoal, no qual olhassem de outra forma os trabalhadores, como seres humanos. Pois, as grandes empresas foram as primeiras responsáveis pelas mudanças, ou seja, começaram a investir em estudo e pesquisa para tratar dignamente os trabalhadores, no entanto as empresas tiveram que aceitar a importância do departamento de recursos humano.

A gestão de pessoas teve toda essa mudança, pelo fato de valorizar as características e as diferenças individuais das pessoas, como também, suas personalidades, inteligência, conhecimento, habilidades e atitudes. Então, por ter observado que as pessoas são importantes nos negócios das empresas, tendo em vista, a real importância que as pessoas são para a sobrevivência das organizações, fazendo-se necessário ter a pessoa certa, no lugar certo. A empresa que opta pela gestão de pessoas certamente obterá resultados e benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados. Para isso, as empresas contam com ferramentas de gestão capazes de fomentar resultados satisfatórios. A visão estratégica da gestão de pessoas pode ser esquematizada a partir dos subsistemas de gestão de pessoas sugeridos por Chiavenato (1999): aplicar, recompensar, desenvolver, manter, monitorar e agregar pessoas. Esses subsistemas são responsáveis por atender as necessidades das empresas. No entanto a gestão de pessoas atualmente visa o trabalhador como ser humano tendo os seus direitos, demonstrando que as pessoas estão sendo valorizadas na organização. A gestão de

peças vai estar sempre se aperfeiçoando com mudanças a cada dia, para garantir bons resultados com pessoas capacitadas e inteirados ao ambiente de trabalho. Para tanto, questiona-se se: **Quais as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas da cidade do Natal/RN?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas da cidade do Natal/RN.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar quais práticas de gestão de pessoas são adotadas pelas empresas.
- b) Associar as práticas encontradas ao modelo de subsistemas proposto por Chiavenato.
- c) Conhecer o perfil da gestão de pessoas adotadas nas empresas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Para o aluno a gestão de pessoas é um tema de relevância, pois, envolve pessoas, pelo fato de que a maior parte de nossas vidas é vivida no interior das empresas. Serve como oportunidade, estudar as relações entre pessoas e empresas, no qual as empresas podem ser tudo, mas nada serão sem as pessoas. Ou seja, são as pessoas que produzem fazendo com que a empresa cresça e atinja o seu objetivo cada dia mais. A gestão de pessoas está diante de um mercado muito competitivo atualmente, pode ser um diferencial para a empresa, saber selecionar as

peessoas certas para realizar o seu trabalho, contar com talentos exige recrutamento eficaz é ter uma boa escolha na hora da seleção.

A Gestão de Pessoas é importante para as empresas, pois, está atuando em toda a estrutura da empresa, desde o nível produtivo até a liderança, gerenciando talento, conhecimento, e capital humano disponível. A Gestão de Pessoas deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da empresa, utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, otimizando recursos e investimentos, com o objetivo de maximizar os lucros. Quando a organização vê as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, a relação muda do controle para o desenvolvimento. A ação e a cooperação das pessoas são fundamentais para mudar a forma de administrar. Sendo assim, o resultado da pesquisa servirá como indicador desse setor e das práticas desenvolvidas pelas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS AO LONGO DO TEMPO

Antigamente o fator humano era pouco valorizado, assim como as teorias de recursos humanos. Os trabalhadores eram vistos como instrumento no processo produtivo, como peças de máquinas.

Segundo Chiavenato (2000) a teoria geral de administração começou com a “ênfase nas atividades” (atividade feita pelos operários em uma fábrica), através da “administração científica” de Taylor.

No entender do autor essa teoria foi desenvolvida para abordar a capacidade de pensar, e de definir situações organizacionais complexas. Então cada teoria tenta valorizar as variáveis que são: pessoas, estrutura, ambiente e tecnologia. A teoria geral de administração surgiu também como resposta para os problemas empresariais, tipo um manual para solucionar os problemas naquela época.

De acordo com o Chiavenato (2000) Surge então o primeiro livro de Taylor, ‘Princípios da Gestão Científica’ publicada em 1911, que aborda os princípios e práticas de gestão, que visa fornecer uma base de análise dos problemas de gestão procurando alcançar uma maior eficiência industrial.

Essa aplicação do método pretende encontrar ‘a pessoa certa para o lugar certo’, de forma a obter uma maior eficiência na realização das tarefas. Daí a importância de apostar no desenvolvimento dos trabalhadores, de modo a melhorar o seu desempenho, bem como o das tarefas, aumentando assim a produtividade. Taylor preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos, a fim de assegurar os seus objetivos ‘de maior produção a mínimo custo’, seguindo os princípios da seleção científica do trabalhador, do tempo padrão, do trabalho em equipe, da supervisão e ênfase na eficiência. As ideias de Taylor deram um forte contributo para alicerçar a profissionalização da gestão.

Segundo Dutra (2009) A gestão de pessoas foi compreendida como uma função organizacional. Em que essa abordagem nasce com Fayol, em 1916.

A gestão de recursos humanos é entendida como um grupo de tarefas essenciais, que são: atração, manutenção de pessoas de uma empresa, motivação, treinamento e desenvolvimento das pessoas de um conjunto de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2000) a função de administração que Fayol abordou foi: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Essa função serve até os dias de hoje, tidas em linha de conta pelos nossos gestores. Ou seja, abrange uma função de como administrar uma empresa usando cada função para saber como está o desempenho tanto para a empresa quanto para os funcionários.

Entende-se que enquanto Taylor visava a empresa privilegiando as atividades de produção preocupava-se com as funções organizacionais, em que aborda a adoção de métodos racionais e padronizados e máxima divisão de tarefas. Já Fayol privilegiava as tarefas da organização e preocupava-se com o seu todo, enfatizando a estrutura formal da empresa e a adoção de princípios administrativos. Depois surgiu a teoria burocrática por volta da década de 1940, que foi defendida por Max Weber, que visava um tratamento equitativo de todos os trabalhadores. A cada um eram atribuídas responsabilidades de acordo com as suas capacidades e competências. Os gestores assentavam a sua atuação em regras consistentes, completas e escritas passíveis de serem ensinadas, contribuindo desta forma, para uma melhor organização do trabalho e das relações laborais.

Segundo Araújo e Garcia (2009) a gestão de pessoas no século XX, antes dos anos 30, a administração de pessoas tinha como base o recrutamento e seleção de pessoas, que era executada quase ao mesmo tempo. As pessoas saíam para procurar emprego; tendo vaga, o candidato era aprovado na hora e já assinava o “contrato de trabalho”.

No entanto de acordo com o mesmo autor, nos anos 70 teve a transformação da atual gestão de pessoas por se ter os primeiros cursos de administração de recursos humanos, aplicados no Brasil. Em São Paulo numa instituição de ensino, o curso foi anunciado pela imprensa escrita que obteria 40 vagas e todas foram preenchidas. Então no ano seguinte os cursos já estavam acontecendo em todo o país. Só assim, os recursos humanos ganharam um novo perfil e era uma forma de ajudar a empresa a crescer, com o fortalecimento em todas as áreas administrativas.

No entender a gestão de pessoas esta passando por grandes transformações ao longo dos anos em termo de terminologia, conteúdo e o processo de gestão. Então

se apresenta várias abordagens desenvolvidas por diversos autores nos últimos séculos desde da relação industrial ate ao dia de hoje. A gestão de pessoas se tornou uma atividade de vital importância de estratégias dentro das empresas, deixando de ser apenas um departamento de pessoal. Há décadas passadas, o departamento de RH executava de forma mecânica, no qual o empregado limitava a execução das atividades à obediência ao chefe e aos controles centralizados. Hoje em dia a gestão mudou profundamente, os empregados se tornaram colaboradores e os chefes, gestores. No entanto, pode-se dizer que a gestão não é mais um fato com a visão mecanicista, sistemática, metódica, nem um controle excessivo de tarefas e obediência. A gestão de pessoas atual visa à valorização dos profissionais e do ser humano, elogiando o desempenho das pessoas e a criatividade.

Gestão de Pessoas é relativamente recente, tudo começou com a Revolução Industrial e veio refletir-se com grande impacto nos nossos dias, num ambiente competitivo e dinâmico que caracteriza a era da Informação. No entanto a gestão de pessoas é importante na empresa, pois envolve as pessoas que são o maior responsável pela produtividade por meio de seus conhecimentos, habilidade e esforços para as empresas, por isso que esse contexto é tão valorizado e teve toda essa evolução toda ao longo dos tempos. Nos dias de hoje, tem profissionais capacitados na área de recursos humanos isso é uma vantagem em gestão de pessoas estar se aperfeiçoando cada vez mais ao decorrer do tempo. (Chiavenato 2000 e Araújo e Garcia, 2009). Portanto a gestão de pessoas tem o subsistema para lidar com os novos desafios e o futuro da gestão de pessoas, que são eles: agregando pessoas, aplicando, recompensando, desenvolvendo, mantendo e monitorando pessoas.

2.1.2 APLICANDO PESSOAS

2.1.2.1 Orientação das Pessoas

A orientação das pessoas é em primeiro lugar como está a aplicação das pessoas diante de várias tarefas na empresa. Trata-se em colocar as pessoas em sua posição diante das tarefas em que vai ser executada na empresa, e orientar o seu papel e objetivo. Com isso, ter recursos não é o bastante, pois o desperdício e o mau uso não estão sendo mais aceito nas empresas atuais. A produtividade é que traz a competitividade e saber usá-la de forma adequada. Orientar significa colocar a posição de alguma pessoa frente aos pontos cardeais, guiar, indicar rumo a alguém, encaminhar, reconhecer a situação do local onde a pessoa se acha para então ensiná-la a direção. Isto pode ser tanto para antigos e aos novos funcionários. Quando alguém novo entra na empresa as pessoas têm que saber onde a situação se encontra, e saber como proceder a suas tarefas e esforços. O importante é saber para que caminho a empresa está indo, para que as pessoas ajudem no seu caminho. No entanto a cultura organizacional ajuda a compreender toda essa trajetória.

Segundo Chiavenato (1999 p.323) “cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas que é compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no serviço da organização”.

No entender a cultura organizacional é a rotina de fazer as atividades e pensar na empresa, são hábitos e crenças que está representado nas normas, valores, atitudes e expectativas espalhadas por todas as pessoas da organização. Então a empresa tem e mantém a sua própria cultura. A cultura organizacional é reunir todas as pessoas para que se tenha o mesmo objetivo e o modo agir, é constituído a longo tempo e são estabelecidas todas práticas.

2.1.2.2 Modelagem de Cargos

As pessoas desempenham em um cargo estabelecido na empresa em que trabalha. Ou seja, quando quer saber em que função a pessoa exercer dentro da empresa, pergunta-se qual é o cargo, pois o cargo e quem identificam o que a pessoa faz na empresa.

Conforme Chiavenato (1999) O cargo é um conjunto de todas as tarefas desempenhadas por uma pessoa, que podem juntar em um todo e que figura em certa posição formal do organograma da empresa.

A pessoa para executar suas tarefas dentro do cargo tem que definir sua posição no organograma. Então o organograma define seu nível hierárquico, a subordinação (quem presta responsabilidade), os subordinados (sobre quem exerce a autoridade) e ao departamento em que esta localizada. Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da empresa. O desenho do cargo é relacionado a maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado. O desenho do cargo é a especificação do assunto das medidas do trabalho das conjunções com outros cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, pessoas do seu ocupante.

Não tem como definir desenho de cargos dentro da empresa. No entanto existem três modelos de desenho de cargos são eles: O clássico, o humanístico e o contingencial. O modelo clássico aborda os métodos padronizados, treina pessoas para ficar cada vez eficiente e utiliza incentivos salariais para assegurar a adesão aos trabalhos, o modelo clássico foi criado pelos engenheiros de administração científica para projetar os cargos. O modelo humanístico aborda as relações humanas através de experiências, com o objetivo de trocar a engenharia industrial pelas ciências sócias, a empresa formal pela informal, a chefia pela liderança, entre outros. E o modelo contingencial tem uma abordagem mais ampla e complexa pelo fato de ter três variáveis simultaneamente: as pessoas, as tarefas e a estrutura organizacional. Com isso o desenho do cargo é dinâmico e se tem uma continua mudança então quem revista o cargo com responsabilidade básica é o gerente ou sua equipe de trabalho (Chiavenato, 1999).

2.1.2.3 Avaliação do Desempenho Humano

Avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante na gestão de pessoas, pois ajuda o gerente e subordinados a manterem empresa, serviço e funcionários.

De acordo com Hunt e Osborn (1998 p.103) “A avaliação de desempenho é o processo em que avaliar o funcionário dando o feedback para verificar o seu desempenho necessário na empresa”.

Para Chiavenato (1999) A avaliação de desempenho é o processo em vista a tarefa produtiva passada para avaliar o desempenho em que as pessoas fizeram para chegar aos objetivos do sistema administrativo.

No entender a avaliação de desempenho serve para avaliar para saber como os funcionários estão com o seu desempenho produtivo na empresa e contribuir para o desenvolvimento das pessoas. A avaliação de desempenho tem por finalidade apreciar de modo formal as diferenças individuais de desempenho na situação de trabalho. Então o propósito para se fazer a avaliação de desempenho é o feedback obtido na entrevista de avaliação para aprimorar os objetivos padrões e expectativas de trabalho, tendo um ponto de vista em que ambos tenham melhoria no desempenho que representa o avaliado e o seu gerente, mostra a direção imprescindível na tarefas administrativas, pois é um meio de resolver problemas de desempenho e obter resultados positivos na qualidade de vida dentro da empresa, o próprio funcionário e o principal interessado na avaliação de desempenho.

2.1.3 RECOMPENSANDO PESSOAS

2.1.3.1 Remuneração

A remuneração é uma contribuição para os funcionários, através do trabalho, esforço e dedicação pessoal que foi adquirido pelo seu conhecimento e habilidade, podendo ser um pacote de recompensas que o funcionário recebe pelo seu trabalho.

Segundo Chiavenato (1999) remuneração são recompensas que as pessoas recebem após o seu desempenho nas atividades da empresa.

No entanto ninguém trabalha sem ganhar nada, o pagamento oferecido pela organização influencia no desenvolvimento dos seus parceiros, então cada parceiro da empresa, cada funcionário desempenha seus conhecimentos adquirido e esforços, desde que receba o pagamento adequado para determinada função estabelecida. As empresas têm interesse de investir em recompensas para as pessoas, desde que possam receber contribuição ao alcance de suas tarefas. As recompensas podem ser classificadas como: recompensas financeiras e não financeiras, as recompensas financeiras podem ser divididas em duas: direta e indireta. A recompensa indireta é o pagamento em forma de comissões, prêmios, bônus e salários. A recompensa indireta é o salário indireto que inclui: férias, gratificações, gorjetas, seguro de vida, entre outros. A soma do salário indireto com o salário direto constitui a remuneração.

A remuneração é constituída por três componentes principais, sendo que cada um dos três componentes varia de uma empresa para outra. São eles: remuneração básica (salário mensal ou por hora), incentivos salariais (bônus, participação nos resultados, etc.) e benefícios (seguro de vida, de saúde, refeições subsidiados entre outros). Salário é a remuneração em dinheiro em que o funcionário recebe pela venda de seu desempenho de trabalho, pois, salário é o dinheiro básico recebido, já a remuneração é o pacote todo, incluindo benefícios, adicionais, carros, viagens e outros.

2.1.3.2 Programas de incentivos

Surgem como ferramenta para o melhor gerenciamento das pessoas, não é suficiente remunerar as pessoas pelo desempenho a empresa. Isto é o razoável, mas não o bastante. Tem que incentivá-lo para cada dia ser o melhor possível no trabalho para alcançar metas e ter possibilidade de conseguir enfrentar desafio para o futuro. O colaborador reconhecido sente-se importante, útil e motivado a executar seu trabalho com eficiência, porque começa a ver que tem valor dentro da empresa e que faz parte do processo que leva ao caminho do sucesso. Fica exposta a

relação que existe entre pessoas e organização, uma vez que as pessoas fazem contribuição pelo seu trabalho, desempenho, esforço, dedicação etc. e recebem em troca incentivos como salários, benefícios, reconhecimento, prêmio, promoção entre outros. No entanto para crescer em meio à globalização é necessário que as empresas compreendam que o maior responsável pelo o sucesso ou fracasso são as pessoas que nelas trabalha para o caminho do crescimento. Por isso que pessoas motivadas e reconhecidas farão com que as empresas tenham o maior sucesso, com seu desempenho, ambos ficarão satisfeitos e dispostos para o crescimento pessoal e profissional, pois as empresas precisam das pessoas para atingir seus objetivos, metas e dar resultados positivos. Por tanto as empresas devem sempre que poder incentivá-las as pessoas para que se sinta parte da empresa e motivadas (Chiavenato, 1999).

2.1.3.3 Benefícios e serviços

Benefícios são certos direitos e vantagens pelas empresas, a título de pagamentos adicionais dos salários, todos ou alguns dos seus funcionários. Ou seja, gera um pacote de benefícios e serviços que é parte da remuneração do pessoal. Benefícios e serviços incluem várias vantagens e facilidades em que a empresa oferece como seguro de vida, assistência médico-hospitalar, planos de pensão ou aposentadoria, etc., pois, o benefício facilita a vida dos funcionários livrando-os dos transtornos como a procura de restaurante e até a busca de meio de transporte.

De acordo com Araújo e Garcia (2009 p.174): “Os benefícios sociais correspondem às condições de trabalho que as organizações oferecem para manter as pessoas”.

De acordo com o Chiavenato (1999 p.271): “Benefícios constituem pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos funcionários incluem saúde e segurança, férias, pensões, planos de educação, descontos em produtos da companhia etc”.

No benefício social são atrativas para as pessoas atingir os seus objetivos, e para garantir as necessidades pessoais e profissionais, gerando melhoria na produtividade e maior comprometimento com a empresa. Os benefícios são uma

contribuição em que a empresa oferece para os funcionários em troca do seu desempenho, de forma que possa satisfazer as necessidades do dia a dia, até mesmo motivando a continuar permanecendo na empresa. Os objetivos de plano de benefícios é buscar a atender as necessidades de cada funcionários, então o pacote de benefícios estar relacionado ao perfil dos funcionários de suas tarefas.

2.1.4 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

2.1.4.1 Treinamento

Antigamente o treinamento era visto como adequar cada pessoa para se adaptar e desenvolver o cargo estabelecido. Recentemente o treinamento passou a ser um meio de crescimento no desenvolvimento do cargo.

Segundo Chiavenato (1999) “treinamento é o processo de aprendizagem aos novos colaboradores a habilidade básica que eles precisam para desenvolver em seus cargos”.

O treinamento é um processo de semelhança cultural de curto prazo e é orientado para o presente, que tem como objetivo conhecimento, habilidades e atitudes executadas através de atividades e otimização no trabalho. O treinamento está voltado para condicionalmente da pessoa para execução de tarefas, com isso as tarefas devem ser bem separadas, antes de se iniciar uma atividade de treinamento. O treinamento e desenvolvimento de um profissional se referem às ações que visa adaptar estes profissionais aos requisitos do cargo, ou que levam ao aperfeiçoamento ou melhoria sempre do desempenho profissional e ao desempenho e crescimento dentro dos seus cargos ou dos outros cargos. O treinamento está relacionado à experiência profissional, para aperfeiçoar sua capacidade e prepará-lo para executar tarefas estabelecidas.

De acordo com Hunt e Osborn (1998 p.103): “O treinamento é um conjunto de atividades que permitem adquirir as melhores habilidades relacionadas ao trabalho”.

Entende-se que o treinamento serve para as pessoas que estão entrando na empresa para adquirir conhecimento das tarefas que vai executar ou das pessoas que já faz parte da empresa, além de se aperfeiçoar para melhorar suas habilidades e desempenho.

2.1.4.2 Desenvolvimento de pessoas e de organizações

Desenvolvimento de pessoas inclui a educação e a orientação para o futuro. O desenvolvimento tem haver com o crescimento do funcionário e de observar a carreira profissional e não só pelo cargo atual, por todos os outros cargos. O desenvolver é o poder e dever dos empregados. Ou seja, as empresas estão cada dia mais exigente com novas habilidades, conhecimento e capacidade de todas as pessoas.

Segundo Chiavenato (1999) o desenvolvimento é conhecimento, não necessário estar relacionado com os atuais cargos, mas que estabeleça oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional.

O desenvolvimento de pessoas está relacionado à carreira e o seu crescimento profissional com seu desempenho e esforço na empresa, e que no futuro seja promovido, alcançando o tão desejado cargo e produzindo cada vez mais. Chiavenato (1999 p. 332) conceitua o desenvolvimento organizacional da seguinte forma:

Desenvolvimento organizacional é a aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais no esforço em longo prazo para melhorar a capacidade da organização de confrontar-se com as mudanças no ambiente externo e aumentar suas habilidades na solução de problemas.

Conclui-se que o desenvolvimento organizacional abrange mudanças na empresa, implementados quase sempre, através da assistência de um consultor interno ou externo, no qual o desenvolvimento organizacional é uma abordagem especial de mudanças organizacional, para agregar valor ao negócio da empresa, as pessoas e aos clientes. Então é necessário também que as pessoas tenham mais habilidade para tentar solucionar problemas envolvidos com as mudanças.

2.1.5 MANTENDO PESSOAS

2.1.5.1 Relações com empregados

O gerente de linha tem que estar supervisionando seus colaboradores, pois fazem parte integrante de seu trabalho. Os colaboradores precisam de atenção e acompanhamento, pois, passam por muitas dificuldades interna e externa, e estão sujeitos a vários problemas como: problemas familiares, pessoas, financeiras, de saúde, problema com fumo ou álcool, preocupação diversos, entre outros. São problemas que afetam o desenvolvimento e a produtividade das pessoas, tem pessoas que conseguem administrá-los sozinhos, tem outros que não conseguem e torna-se colaborador problemático, então, exige um tempo considerável da gerencia. Tem muitas empresas que dão assistência ou tentam modificar o comportamento negativo dos funcionários problemático. Por tanto, a punição não consegue motivar e não é uma melhor saída, pois pode provocar medo ao funcionário. Então tem que adotar uma disciplina positiva que é um processo para encorajar os funcionário e saber administrar o seu próprio comportamento e assumir as responsabilidades pelas consequências de suas ações.

2.1.5.2 Higiene, segurança e qualidade de vida.

Higiene de trabalho envolve a condição ambiental relacionados o bem-estar e a saúde física e mental das pessoas para que possam exercer seu trabalho de forma regrada.

De acordo com Chiavenato (1999) o local de trabalho agradável pode gerar melhorias, os funcionários produzem mais e adquirem uma boa relação entre pessoas, tendo menos acidentes, ausências, doenças e rotatividade do pessoal. No entanto, as empresas estão obcecadas em torna o local de trabalho em um ambiente agradável para que as pessoas desenvolvam de maneira positiva as suas atividades.

Com relação à saúde física das pessoas tratam-se dos aspectos de exposição do organismo humano através dos ruídos, temperatura, umidade, ar, iluminação e equipamentos. Esses fatores podem prejudicar a saúde física das pessoas, por isso que é importante o local de trabalho ter uma ação de higiene que atuem positivamente em todos os sentidos dos órgãos. Na saúde mental está relacionada às condições psicológicas e sociológicas saudáveis das pessoas, evitando impactos emocionais e estresses. O ambiente agradável pode ter um bom desempenho no trabalho e produzir cada vez mais, melhorando a relacionamento interpessoal e diminuindo os acidentes no trabalho. A segurança no trabalho está relacionada à prevenção de acidentes, incidentes e roubos. Sua finalidade é diminuir as ocorrências de acidentes.

Segundo Chiavenato (1999) a segurança no trabalho é o conjunto de forma técnicas, educacionais, medicas e psicológicos, usados para que não ocorra acidente, sendo descartadas as condições de insegurança no local de trabalho, quer instruindo ou convencendo as pessoas sobre a implementação de praticas preventivas.

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é a preocupação com a saúde e bem-estar geral dos colaboradores no desenvolvimento de suas atividades. A empresa tem o interesse dos resultados potenciais sobre a produtividade e qualidade. No entanto, precisam de pessoas motivadoras e que participem regulamente nos trabalhos em que exercem e que sejam adequadamente recompensadas pelos seus esforços. A qualidade de vida no trabalho traz como consequência o respeito profundo pelas pessoas, para desempenhar a produtividade e qualidade para o nível alto. A gestão de qualidade precisa de bons potencias humano.

2.1.6 MONITORAMENTO DE PESSOAS

2.1.6.1 Banco de dados e sistemas de informações de RH

Consistiu que toda empresa tenha uma base sólida de comunicação e de informação. Todas as pessoas, desde base até a cúpula da empresa, devem ter responsabilidade na disfunção da informação. Uma das estratégias mais importante

de gestão de pessoas reside na intensa comunicação e o comportamento dos funcionários. A necessidades de informações dentro da gestão de pessoas envolve o processo de muita informação sobre as pessoas para que especialistas e gerentes de linha tem que tomar algumas decisões adequadas e eficazes. O sucesso do programa de recursos humanos depende de um bom planejamento no sistema de informação.

O Banco de dados de recursos humano serve para armazenar e acumular dados codificados e disponíveis para o processo e obtenção de informação. Dados são rudimentos que servem de base para formação de juízos ou para resolver problemas. Bancos de dados são conjuntos integrados de arquivos, e uma forma de organizar e de facilitar o acesso dos dados e que descarta a redundância. A responsabilidade dos usuários, gerentes de linha, especialistas e até mesmo dos funcionários é estar atualizando sempre e dando o suporte à manutenção no banco de dados. O banco de dados do recurso humano funciona da seguinte forma, tem entradas de dados que são cadastro pessoal, de cargo, de seleções, de remuneração, de benefícios e cadastro médico, com isso, tem a saída das informações. Os insumos básicos para o banco de dados são eles: identificação pessoas, dados pessoal, dados de admissão e dados de progresso.

Chiavenato (1999, p. 409) conceitua Sistema de informação de RH da seguinte forma:

Sistema de informação de RH é um sistema utilizado para coletar, registrar, armazenar, analisar e recuperar dados sobre os recursos humanos da organização. A maior parte dos sistemas de informação de RH é computadorizada.

No entender, o sistema de informação de RH está envolvido na presença de computadores e na rede de microcomputadores e estão intimamente relacionados com a tecnologia, pois precisa para processar dados e informações. No entanto existem dois tipos básicos para se ter o sistema de informações sobre os funcionários são eles: o primeiro é administrativo, para diminuir tempo e valores no processo da informação. O segundo é proporcionar suporte para decisão, neste caso, auxiliar gerentes e colaboradores para se ter eficaz nas tomadas de decisões.

2.2. AGREGANDO PESSOAS

2.2.1. Recrutamento de pessoas

O recrutamento de pessoas é um conjunto de técnicas e métodos para atrair candidatos para uma vaga disponível em uma determinada empresa.

De acordo com Robbins (2000, p.234) “O recrutamento é o processo de localizar, identificar e atrair candidatos qualificados”.

O recrutamento é um processo que visa atrair candidatos qualificados para ocupar a vaga disponível dentro da empresa. Então, se o candidato teve o perfil adequado, ou seja, o perfil que a empresa está precisando a ser ocupado para aquele determinado cargo, o candidato passa para o processo de seleção.

Segundo Chiavenato (1999) o recrutamento é um conjunto de tarefas desenhadas para atrair um grupo de candidatos qualificados para dentro de uma empresa.

Para Milkovich e Boudreau (2000 p.162) “Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”.

Pode-se entender que o recrutamento é para abastecer de candidatos que deseja participar da vaga, então tem que ter o maior número de pessoas do que de vaga. No entanto, a empresa e quem escolhem as pessoas que deseja como funcionário, para fazer parte da empresa e as pessoas escolhem as empresas onde querem trabalhar para mostra seus conhecimento e habilidades. O recrutamento tem duas funções que é divulgar e comunicar a vaga de trabalho e a outra é atrair pessoas para o processo de seleção. Então não basta só divulgar e comunicar, o fundamental também é que atraia e traga candidatos para a seleção.

2.2.1.1 Tipos de recrutamento – interno, externo e misto

O recrutamento interno é quando tem uma vaga para ser preenchida e os candidatos são aqueles que trabalham na empresa, ou seja, funcionários, para

promovê-los e transferi-los para outro cargo ou tarefas mais motivados e complexos. São candidatos conhecidos pela empresa, que teve um bom desempenho ao ser avaliado, é uma oportunidade para os funcionários crescer de cargo e profissionalmente.

O recrutamento é interno quando a organização procura a preencher uma vaga para um posto de trabalho mediante o remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos, transferidos (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (ascensão funcional) (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Segundo Araújo e Garcia (2009 p.17) “o recrutamento é considerado interno quando a empresa usa seus próprios recursos humanos sem precisar do mercado externo”. No entanto o recrutamento externo é utilizado para atrair candidatos que não estão em nenhuma empresa que esteja disponível para ocupar esta determinada vaga.

Segundo Chiavenato (1999 p.94) “o recrutamento externo aborda uma enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo mercado de recursos humanos”.

Pode-se entender que o recrutamento externo é para os candidatos que não fazem parte da empresa, que vêm de fora, para tentar ocupar a vaga disponível. A empresa tenta preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, candidatos que venham externo pelo recrutamento, através de anúncios em jornais e revistas, contatos, cartazes, bancos de dados entre outros. Então o currículo vitae é de vital importância, por que é onde estão todas as informações profissionais e pessoais do candidato e funciona como catálogo, currículo e portfólio do candidato.

No recrutamento misto as empresas não fazem só recrutamento externo ou só recrutamento interno, pois ambos se completam e um precisa do outro. Quando é um recrutamento interno a pessoa que vai para a vaga precisa ser substituída para a posição atual, e quando é substituído o funcionário, o deslocamento gera uma vaga que tem sido preenchida. Ao fazer o recrutamento interno em alguma parte da empresa gera sempre uma posição a ser ocupada através do recrutamento externo ao não ser que cancele. Quando é o recrutamento externo devem ser oferecidos ao novo funcionário desafio e oportunidade, sob pena de outra organização que lhe pareça melhor. A vantagem de ambos é potencializada e as desvantagens diluídas, sem falar da maior flexibilidade e opções para o processo de seleção.

2.2.1.1.1 Vantagem e desvantagem do recrutamento interno

Como vantagem pode-se: aproveitar melhor o desempenho das pessoas dentro da empresa, motivar e encorajar o desempenho profissional e dos atuais funcionários, incentivar aos funcionários permanecer na empresa, gera pouca mudança no ambiente, não requer socialização organização de novos membros, ter uma boa seleção, pois os candidatos já são conhecidos e baixos custo.

Como desvantagem observa-se: evita-se a entrada de novas idéias, experiências e expectativa, facilitando a conservantismo e favorece a rotina, mantém a cultura organizacional e funciona como um sistema fechado de reciclagem continua.

2.2.1.1.2 Vantagem e desvantagem do recrutamento externo

Algumas vantagens são: investe em sangue novo na empresa: habilidade, competência e talentos, enriquecem o patrimônio humano da empresa pelo fato de ter novos talentos e habilidade, aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas, renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações, incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos e indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Como desvantagem apresenta-se: afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização, reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos, requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos, exige esquemas de socialização organizacional para os funcionários e o custo é mais elevado, demorado, oneroso e inseguro do que o recrutamento interno.

2.2.2.2 Principais técnicas de recrutamento externo segundo Chiavenato (1999)

- Anúncios em jornais e revistas especializadas: Jornais regionais e locais: gerentes, supervisores e funcionários de escritório.

- Agencias de recrutamento: agencias operadas pelo governo no nível federal, estadual ou municipal, através de secretaria de trabalho ou entidades relacionadas com emprego. Ex: Sistema Nacional de Emprego (SINE), agências associadas com organização não lucrativas, como associações profissional ou não-governamental. Ex: Centro de Integração Empresa-Escola (CIE-E), Instituição Euvaldo Lodi (IEL) e Sistema Social de Apoio Educacional (SISAE) e agencias particulares ou privadas de recrutamento. São as mais importantes fontes de pessoal gerencial e de escritório. Algumas cobram taxas exclusivamente da organização para cada candidato admitido, de acordo com o salário de admissão. Normalmente os candidatos não pagam nada.

Obs.: existem agencias de recrutamento para altos executivos, mais para candidatos a posição com o nível alto.

- Contatos com escolas, universidades e agremiações: as empresas visa divulgar oportunidades surgidas. Mesmos que não tenha oportunidade no momento, algumas empresas desenvolvem este sistema continuamente, como propaganda institucional para intensificar a apresentação dos candidatos.

- Cartazes ou anúncios em locais visíveis: é um sistema de recrutamento de baixo custo, mas o rendimento e a rapidez nos resultados dependem de uma serie de fatores, como a localização da empresa, proximidade de lugares onde haja movimentação de pessoas, proximidade das fontes de recrutamento, visualização fácil dos cartazes e anúncios, facilidade de acesso etc. neste caso o veiculo é estática, e o candidato vai ate ele, tomado a iniciativa. É utilizado para cargos de baixo nível.

- Apresentação de candidatos por indicação de funcionários: é um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido. A organização que estimula os seus colaboradores a apresentarem ou recomendarem candidatos está utilizado um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de recrutamento. Aqui, é o veiculo que vai até o candidato através do funcionário.

Depende do processo que ocorrera, o funcionário sente-se um importante corresponsável pela contratação do candidato.

- Consulta aos arquivos de candidatos: o arquivo de candidatos é um banco de dados que pode catalogar os candidatos que estão espontâneos ou que não foram considerados em recrutamento anteriores. Trata-se de recrutamento de baixo custo. Quando funciona bem, é capaz de promover a apresentação rápida de candidatos.

- Banco de dados de candidatos: funciona para arquivar os currículos vitae dos candidatos para utilização futura. Esses candidatos que não foram aproveitados em alguns recrutamentos, quando estiver precisando de candidato, a primeira providencia será buscar no banco de dados.

2.2.2. Seleção de pessoas

Depois que os candidatos se reuniram no recrutamento, passa para a eliminatória onde vai verificar qual é o candidato que ocupara a vaga disponível. Então esse processo é chamado de seleção. A seleção de pessoas é um processo de filtragem em que escolhe o melhor candidato. Tendo o perfil em que a empresa estar precisando para ocupar a vaga.

Segundo Chiavenato (1998) a seleção se constitui na a escolha de uma pessoa certa para o lugar certo. A seleção busca recrutar candidatos àqueles mais adequados aos cargos existente na empresa, buscando o crescimento, o desempenho e a eficiência da pessoa selecionada.

De acordo com Chiavenato (1999) a seleção de pessoas é o processo onde a empresa escolhe os candidatos através de uma lista, a pessoa que melhor chegar aos critérios de seleção para a vaga disponível, pode-se considerar as atuais condições de mercado.

Já Robbins (2000) a seleção é uma prática de previsão. Pois busca prever os candidatos que estão bem qualificados se contratados.

No entender a seleção é uma escolha de candidato que tem o perfil desejado, então é um processo de filtragem para se saber e escolher de acordo com a exigência do perfil em que a empresa quer, pois tem quer ter uma boa decisão na hora de escolher o candidato. É onde agrega pessoa para determinada empresa. No

entanto tendo uma excelente escolha à empresa obtém bons resultados, para que não ocorra nenhuma alteração para com o candidato. A seleção é de fundamental importância é onde estar escolhendo uma pessoa para atuar no mercado, então é uma responsabilidade grande, tanto pelo perfil exigido quanto na empresa que espera uma pessoa que supra a necessidade em que a empresa precisa. O processo seletivo tem como apoio os dados e informação sobre a vaga a ser preenchida. As exigências dependem desses dados e informação para que a seleção tenha uma grande objetividade e precisão para preencher a vaga. Então de um lado estar à vaga a ser preenchida, de o outro estar candidatos diferentes entre si, concorrendo à mesma vaga. No entanto a seleção passa a ser um processo de comparação e decisão.

2.2.2.1 Técnicas de seleção de pessoas

- **Entrevista de seleção:** a entrevista de seleção é uma técnica mais utilizada entre os entrevistadores. A entrevista de seleção é um método de comunicação entre duas ou mais pessoas que conversa entre si, com objetivo em conhecer bem a pessoa. De um lado o entrevistador ou quem vai tomar decisão, do outro o entrevistado ou candidato. As vantagens da entrevista são: permite o contato cara a cara com o candidato; proporciona a interação direta com o candidato e focaliza o candidato como uma pessoa; pode avaliar o comportamento e as reações do candidato.

As desvantagens da entrevista são: grande possibilidade de erro e variação, e técnica grandemente subjetiva; o candidato às vezes não se sai bem na entrevista; a comparação de vários candidatos entre si é difícil; exige treinamento para o entrevistador e exige o conhecimento o respeito do cargo e suas características básicas.

- **Provas de conhecimento ou capacitação:** serve para avaliar o grau do conhecimento específico ou gerais dos candidatos exigido pela vaga a ser ocupada. Para saber como está o grau de conhecimento profissional ou técnico como: de informática, inglês, redação, matemática, etc. já a prova de capacitação é utilizada para verificar o desempenho e a habilidade do candidato para certas atividades

como: perícia de motorista ou empilhadeira, de digitador ou operador de máquinas e perícia de como lidar com computadores.

- Testes psicométricos: aborda o tipo do comportamento que se refere a aptidão das pessoas. Os testes são utilizados para medir o desempenho e que se baseiam em estatística de comparação, sendo dados sob condições padronizadas. Então esse teste tem como foco a aptidão, serve para saber o quanto está presente em cada pessoa, com objetivo de prever o comportamento das pessoas em determinada parte de trabalho. Enquanto as provas de conhecimento ou capacitação verificam as capacidades atuais, conhecimento e habilidade das pessoas, o teste psicométrico visualiza as aptidões individuais, oferecendo um prognóstico futuro do seu potencial de desenvolvimento.
- Testes de personalidade: são denominados psicodiagnósticos, e o teste é chamado específico que pesquisa ou revela determinados traços e aspectos gerais da personalidade em uma síntese global como: equilíbrio emocional, interesses, motivação e frustração. Revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter e temperamento.
- Técnicas de simulação: é uma técnica de dinâmica em grupo deixando de ser individual e isolado, pois o em grupo trocou o método verbal ou de execução pela ação social. A principal técnica é o psicodrama, que permite analisar e diagnosticar, o seu próprio esquema de comportamento. A técnica de simulação é utilizada para os cargos que exigem relacionamento entre pessoas como gerente, direção, supervisão, vendas, compras, etc. as técnicas de simulação devem ser conduzidas pelos psicólogos ou especialistas na área.

No entanto existem várias maneiras de seleção, basta à organização determinar qual procedimento utilizará no processo de seleção o mais adequado e que proporciona os resultados positivos. O processo de seleção tem que ser eficiente e eficaz. A eficiência é saber manusear essas técnicas obtendo o mínimo custo operacional, envolvendo o gerente ou sua equipe no processo de escolha de candidatos etc. e a eficácia reside em adquirir resultados e atingir os objetivos: escolhendo o melhor candidato para empresa e entre outras.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

O modelo de classificação adotado para a pesquisa é do tipo exploratória e descritiva, quanto aos fins. Segundo Vergara (1998 p.45) “A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento cumulado e sistematizado por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

Outro modelo a ser seguido, como já foi citado, é a pesquisa descritiva que de acordo com Vergara (1998 p.45):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

Já Andrade (1998 p.104) “nesse tipo de pesquisa descrita, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador”.

3.2 Universo e amostra

Conforme Vergara (1998 p.49) o universo de uma pesquisa

Trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entende-se aqui que população não é o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.

De acordo com Andrade (1998 p.134) “a quantidade total dos elementos componentes do fenômeno denomina-se universo ou população. Uma parcela de quantidade retirada do universo denomina-se amostra, que deve ser representativa do universo”.

O universo, ou população desta pesquisa foi composto pelos alunos concluintes do Curso de Administração, que já trabalham ou cumprem estágio nas empresas da cidade, em um total de 60 alunos. Sendo a amostra de por acessibilidade que contou com 28 correspondentes.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento adotado para coletar dados da pesquisa foi o questionário com perguntas abertas e fechados, De acordo com o mesmo Vergara (1998 p.52):

O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. O questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas.

O questionário é uma forma de coletar informações rápidas e precisas tendo baixo custo, consegue atingir várias pessoas ao mesmo tempo, fazendo com que as pessoas se sintam mais á vontade na hora de responder as perguntas.

Conforme Andrade (1999 p.128) “o questionário é um conjunto de perguntas que o informante responde, sem necessidade de presença do pesquisador”.

Já Cervo e Bervian (1996 p.138) “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”.

O questionário adotado é uma versão adaptada de pesquisa realizada em 1999, pela FIESP – Federação da Indústria de São Paulo, para identificar o perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo.

3.4 Tratamento dos dados

Após a aplicação dos questionários foi realizada uma análise quantitativa dos dados, utilizando-se do programa Excel. Também foi realizada uma análise qualitativa mediante a comparação das informações encontradas com o modelo teórico apresentado.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa divididos nos seguintes sub itens: Estrutura da empresa e do setor de Recursos Humanos; Práticas de Recrutamento; Práticas de Seleção; Práticas de Treinamento e Desenvolvimento; Gestão de Carreira; Benefícios; Políticas de Recursos Humanos.

4.1 Estrutura da empresa e do setor de Recursos Humanos

Das pessoas pesquisadas 58% trabalham em prestação de serviço, 4% no setor da Indústria e 38% no setor do comércio. Existe assim uma grande participação do segmento Serviços o que colabora com os dados da economia do Estado, onde este segmento é representativo.

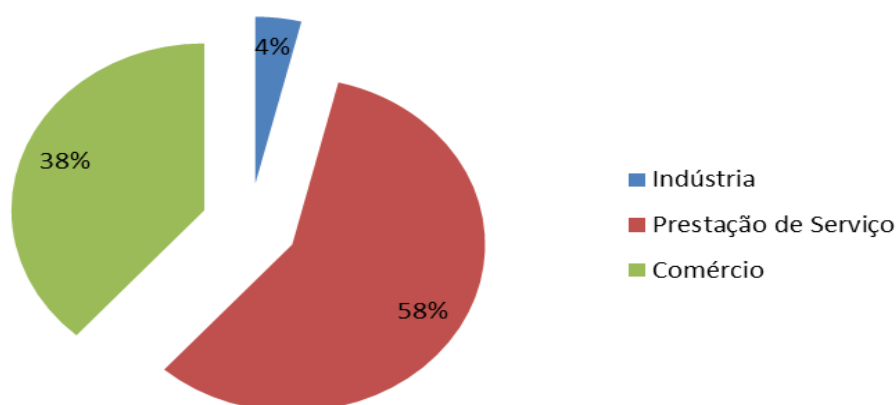


Gráfico 1 Segmento da Organização.
Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Verifica-se que quanto à estrutura organizacional da área de gestão de pessoas, 54% das empresas possuem sua estrutura fundamentada no Departamento de pessoal, 19% em Gerência de Recursos Humanos/Pessoas, 12% em Diretoria Recursos Humanos/Pessoas, 15% em outros. Observa-se também que a média de funcionários nesse setor é de sete e que às empresas possuem em média cinco níveis hierárquicos.

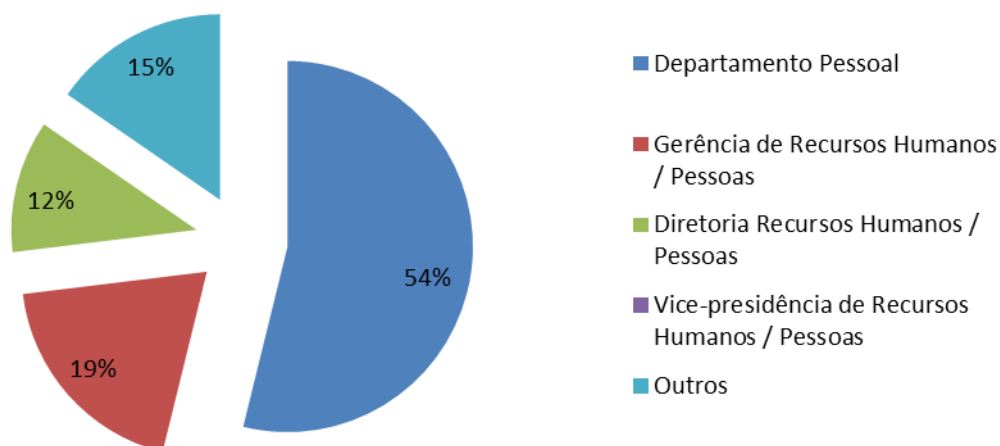


Gráfico 2: Estrutura da Gestão de Pessoas

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

No tocante ao cargo mais alto do setor de Recursos Humanos identificou-se conforme apresentado no gráfico 3, que com 31% o cargo mais alto do setor de RH é Chefe de DP/RH. 23% Diretor de RH/pessoas, 15% Gerente de RH/pessoas, 11% Auxiliar/Encarregado de DP, 8% Gerente de DP/ Adm. de Pessoal, 8% Superintendente/Vice-Presidente de RH/pessoas e 4% outros. O que confirma os dados do gráfico 2, onde a estrutura do setor de Recursos Humanos não perpassa por um nível estratégico e sim gerencial ou operacional.

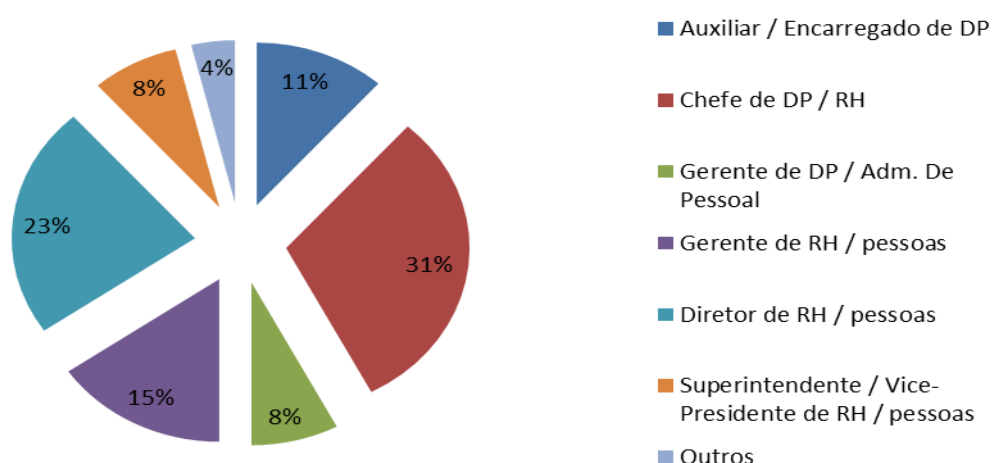


Gráfico 3: Cargo mais alto no setor de RH

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Quando se questionou sobre as atividades desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos, obteve-se que 58% das empresas praticam as atividades de

Recrutamento, Seleção e Departamento De Pessoal, ou seja, enquanto 54% utilizam Treinamento e Desenvolvimento, 50% Cargos e Salários / Remuneração, 31% utilizam Setor de Benefícios, 23% Medicina, Higiene e Segurança do Trabalho, 12% Avaliação de Desempenho, 8% utilizam Pagadoria e 4% Desenvolvimento Organizacional.

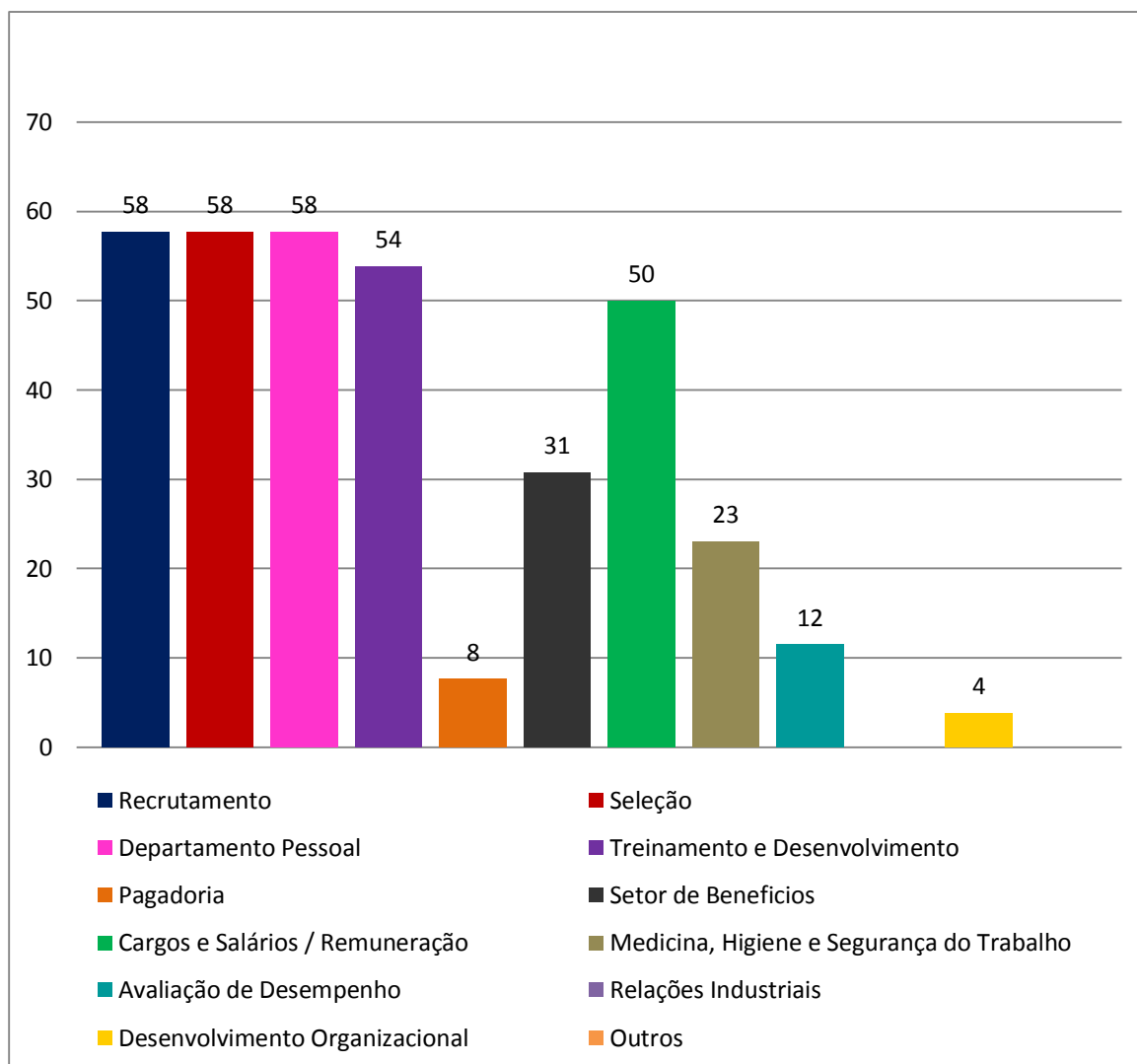


Gráfico 4: Atividades desenvolvidas pelo setor responsável pelo RH.
Fonte: Dados primários (setembro/2011)

A centralização é presente na estrutura do setor de Recursos Humanos das empresas pesquisadas, pois 69% diz que o Departamento De Pessoal é centralizado, 27% descentralizado e apenas 4% são um misto entre centralizado e descentralizado. Ou seja, como o setor não ocupa posição estratégica na estrutura organizacional da empresa, equivale dizer que está subordinada a um órgão estratégico e suas ações são centralizadas a este.

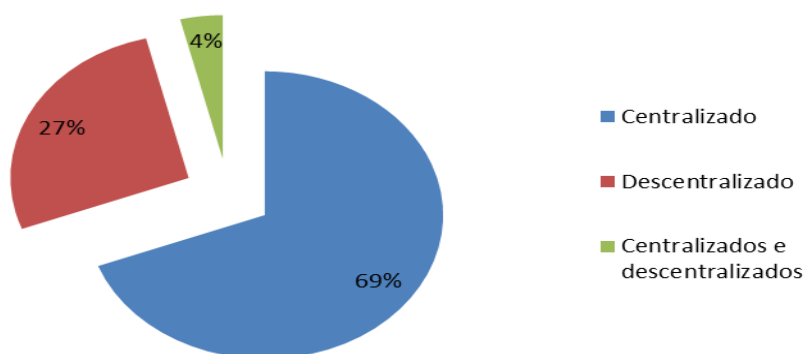


Gráfico 5: Caracterização do Departamento de Pessoal / a área de RH.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Quanto à presença ou não da terceirização nos setores de Recursos Humanos, verifica-se que para 54% das empresas não utilizam essa prática e 46% das empresas existe atividades terceirizadas.

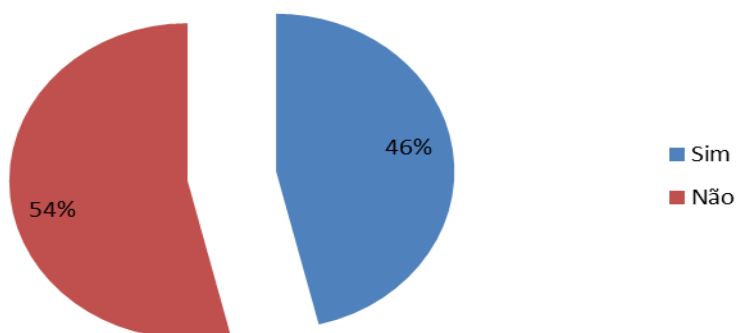


Gráfico 6: Existência de atividades terceirizadas no Recursos Humanos.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Das empresas que terceirizam atividades no setor de Recursos Humanos, 50% utiliza recrutamento e Seleção como atividade terceirizada, 29% utilizam Treinamento e Desenvolvimento, 21% Alimentação e folha de pagamento e 14% Transporte.

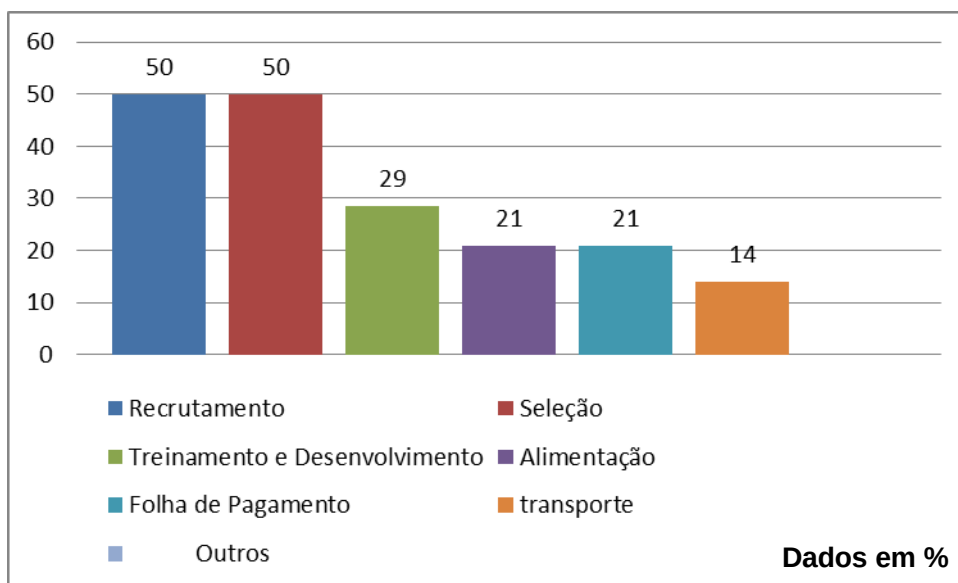


Gráfico 7: Atividades terceirizadas no setor de RH.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

4.2 Práticas de Recrutamento

Nas empresas pesquisadas 54% utilizam-se da indicação dos funcionários, 46% realiza recrutamento interno, 38% recorrem a agências de empregos, 27% utilizam empresas de assessoria, 23% utilizam outras praticas e 15% afirma que utiliza anúncios em jornais para o recrutamento de pessoal.

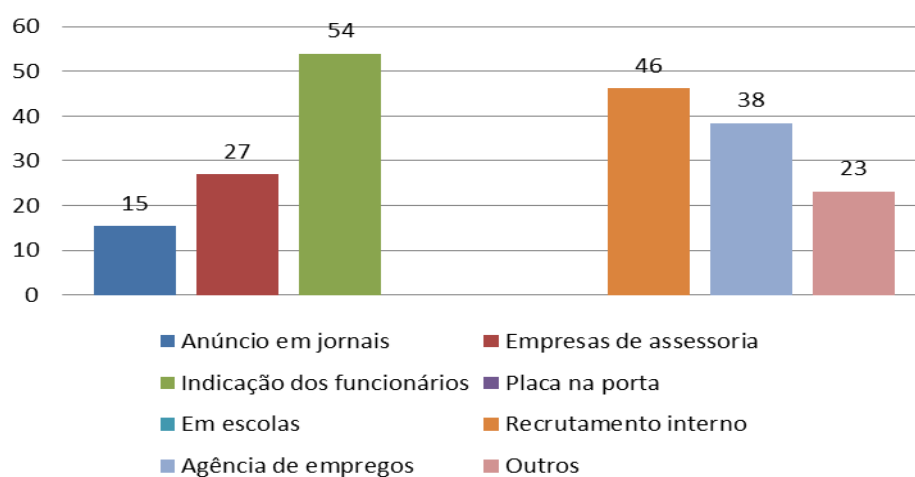


Gráfico 8: Práticas utilizadas no recrutamento de pessoal.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Dados em %

4.3 Práticas de Seleção

Quanto às práticas de seleção, verifica-se que 85% utiliza entrevista individual, 81% utiliza análise de currículo como prática na seleção de pessoal, 46% testes psicológicos, 35% análise de referências, 31% dinâmica de grupo, 27% Testes técnicos e escritos e 12% outros.

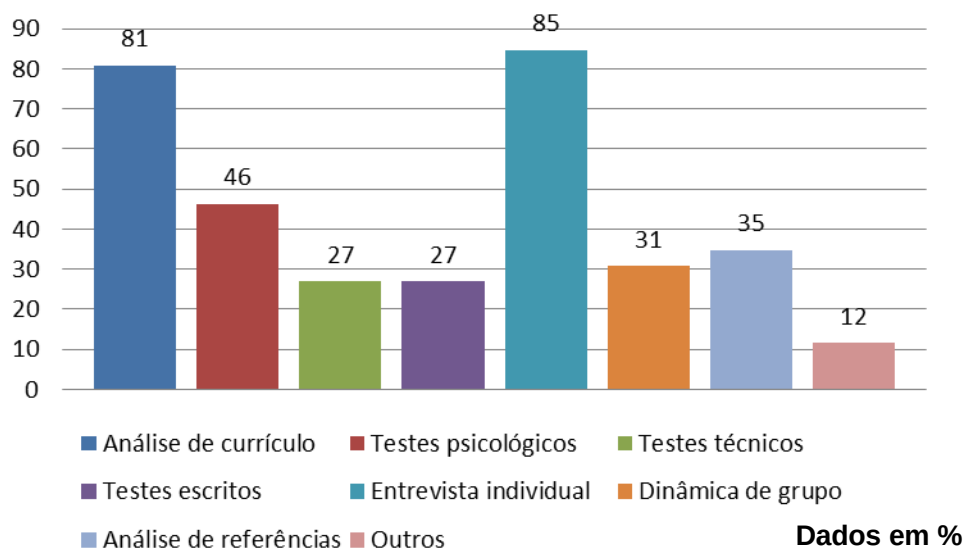
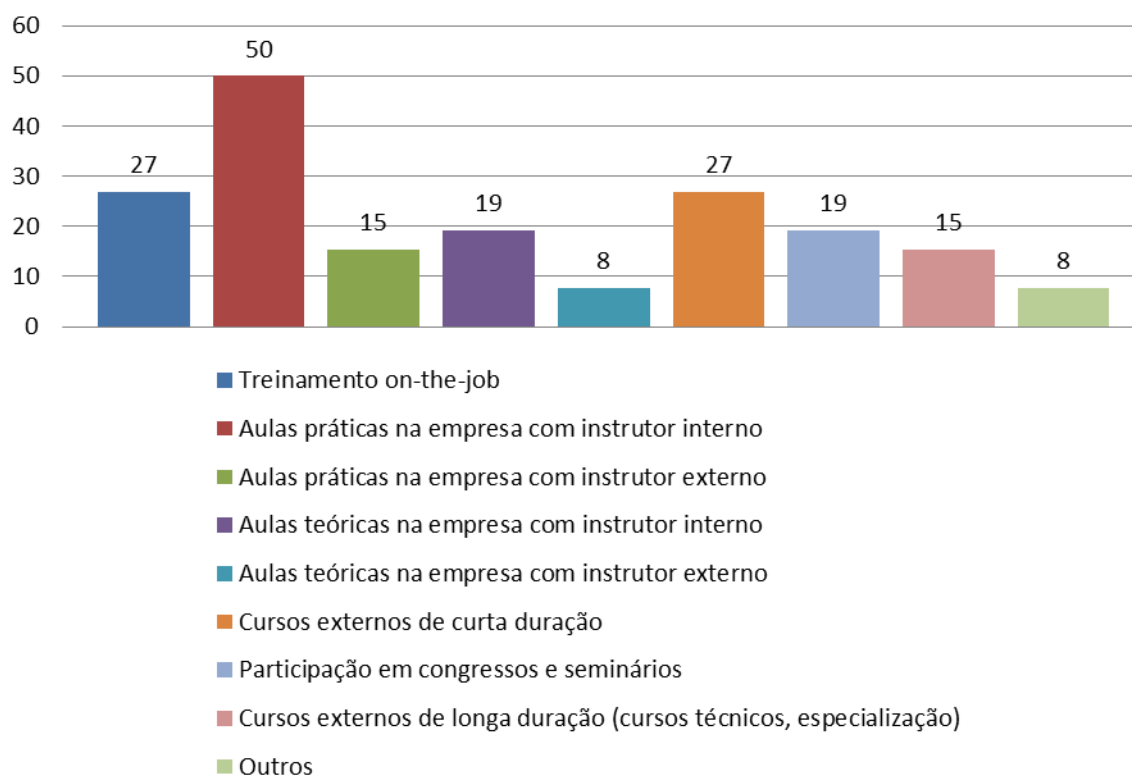


Gráfico 9: Práticas utilizadas na Seleção de pessoal.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

4.4 Práticas de Treinamento e Desenvolvimento

Quanto a este item, obteve-se que 50% das empresas utilizam as aulas práticas na empresa com instrutor interno 27% utiliza como prática de treinamento e desenvolvimento o Treinamento on-the-job, 27% Cursos externos de curta duração, 19% Aulas teóricas na empresa com instrutor interno, 19% Participação em congressos e seminários, 15% Aulas práticas na empresa com instrutor externo, 15% Cursos externos de longa duração (cursos técnicos, especialização) 8% Aulas teóricas na empresa com instrutor externo e 8% Outros.



Dados em %

Gráfico 10: Práticas utilizadas no treinamento e desenvolvimento.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

4.5 Gestão de carreira

No tocante a esta prática, 31% das empresas utiliza como sistema na administração de carreira do funcionário a Classificação de cargos e funções, 31% Remuneração variável, 27% Análise de potencial, 19% Avaliação de desempenho formal e periódica, 19% Plano de carreira, 12% não há nenhum sistema, 8% Pesquisa salarial, 8% Avaliação de desempenho informal, cotidiana, e 8% outros.

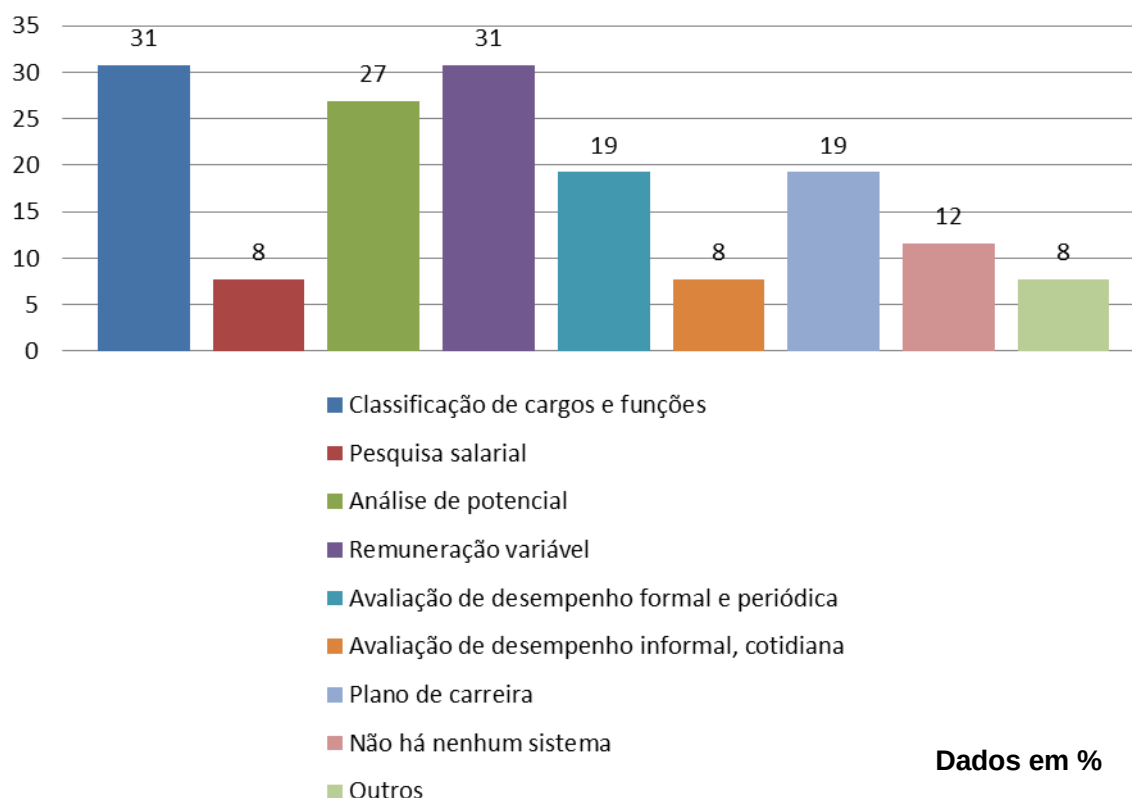


Gráfico 11: Sistemas utilizados na administração de carreira dos funcionários.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

4.6 Benefícios

Quanto aos benefícios praticados pelas empresas, identifica-se que 77% oferecem vale transporte / transporte, 62% assistência médica, 54% assistência odontológica, 46% vale refeição como benefício aos funcionários, 42% Vale alimentação, 35% Restaurante, 23% Cesta básica, 12% Auxílio farmácia, 12% Complementação de aposentadoria, 8% Cooperativa de crédito, 8% Auxílio creche / creche / similares, 4% Auxílio educação / similares, 4% Clube esportivo e 4% outros.

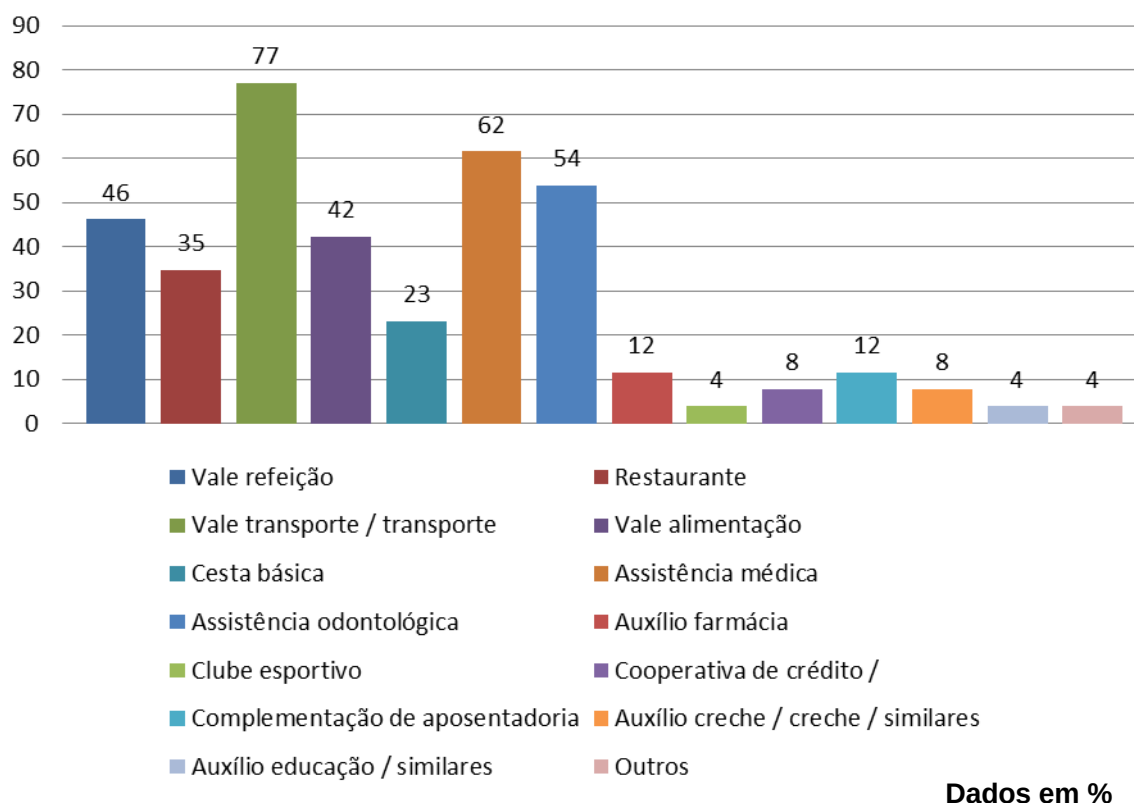


Gráfico 12: Benefícios concedidos pela empresa.
Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Das pessoas pesquisadas, 38% concordam, 35% concordam totalmente, 15% são indiferentes e 12% discordam que o recrutamento de pessoal segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros.

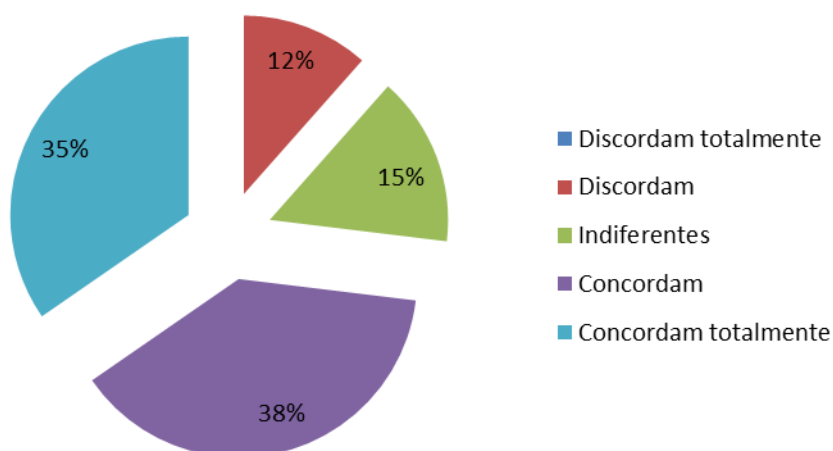


Gráfico 13: O recrutamento de pessoal segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros.
Fonte: Dados primários (setembro/2011)

4.7 Políticas de Recursos Humanos

Obtém-se que 38% concordam, 31% concordam totalmente, 19% são indiferentes e 12% opinaram que no tocante a seleção de pessoal segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros.

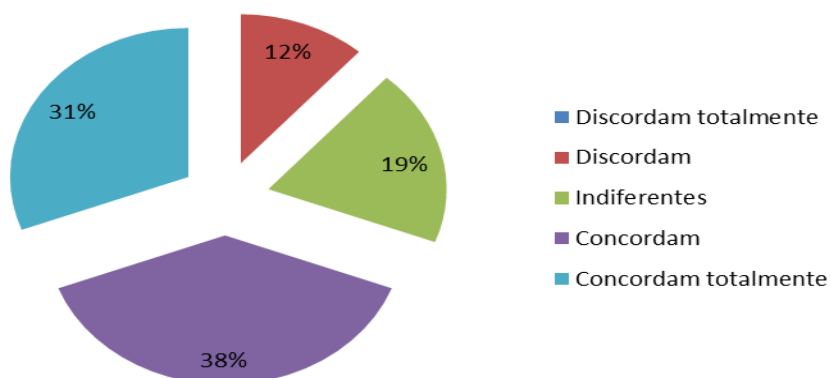


Gráfico 14: A seleção de pessoal segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Das pessoas pesquisadas 31% concordam, 23% são indiferentes, 19% discordam, 15% concordam totalmente e 12% discordam totalmente de que a empresa realiza sistematicamente pesquisas de salário, adequando sua política de remuneração.

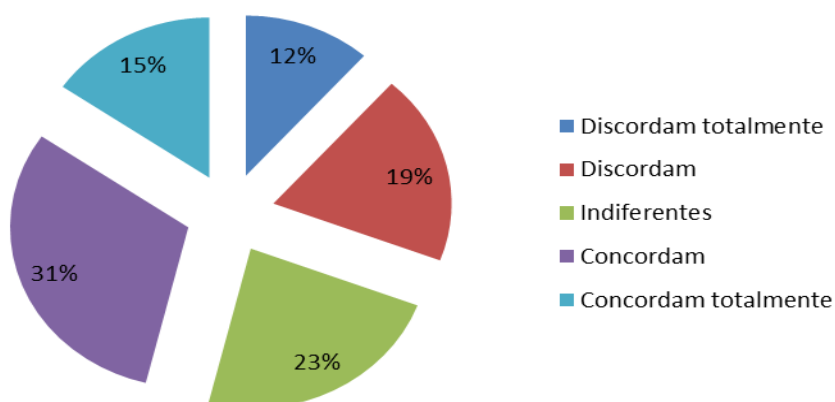


Gráfico 15: A empresa realiza sistematicamente pesquisas de salário, adequando sua política de remuneração.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Observa-se que 27% discordam, 19% são indiferentes, 19% concordam e 19% concordam totalmente e 16% discordam totalmente de que a empresa possui e pratica uma política de administração de carreiras.

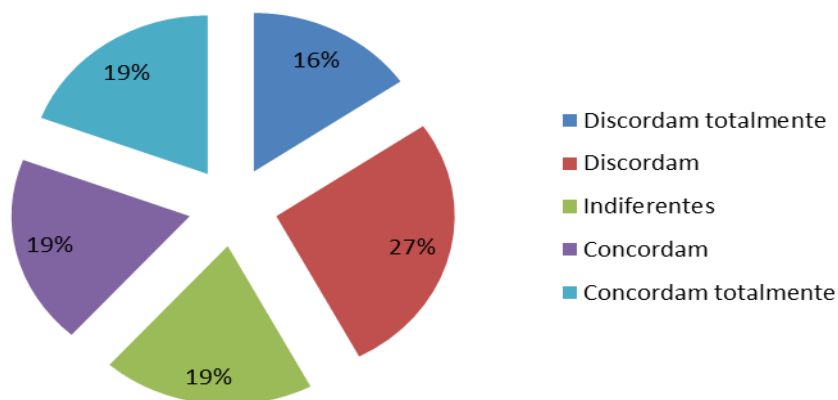


Gráfico 16: A empresa possui e pratica uma política de administração de carreiras.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Já na avaliação de desempenho observou-se que 35% concordam, 19% discordam totalmente de que a empresa realiza periodicamente avaliação de desempenho dos seus funcionários, 19% são indiferentes, 15% discordam e 12% concordam totalmente.

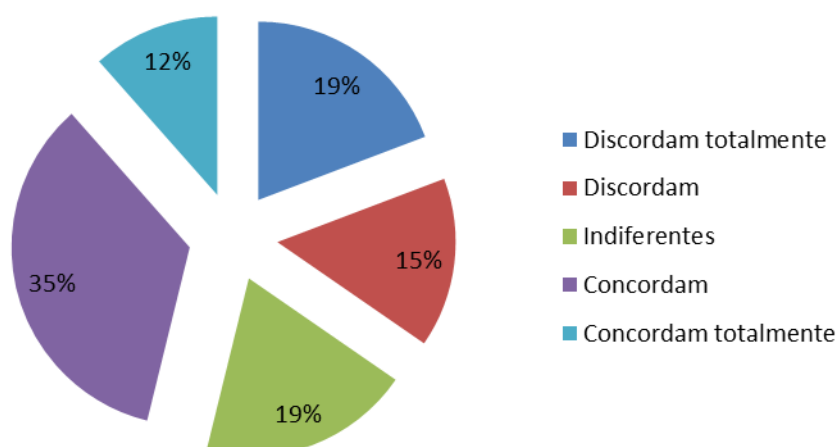


Gráfico 17 : A empresa realiza periodicamente avaliação de desempenho dos seus funcionários.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Quanto ao reconhecimento do desempenho através de promoções e recompensas verificou que 46% concordam, 27% concordam totalmente, 11% são indiferentes, 8% discordam totalmente de que a empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de promoções e recompensas salariais e 8% discordam.

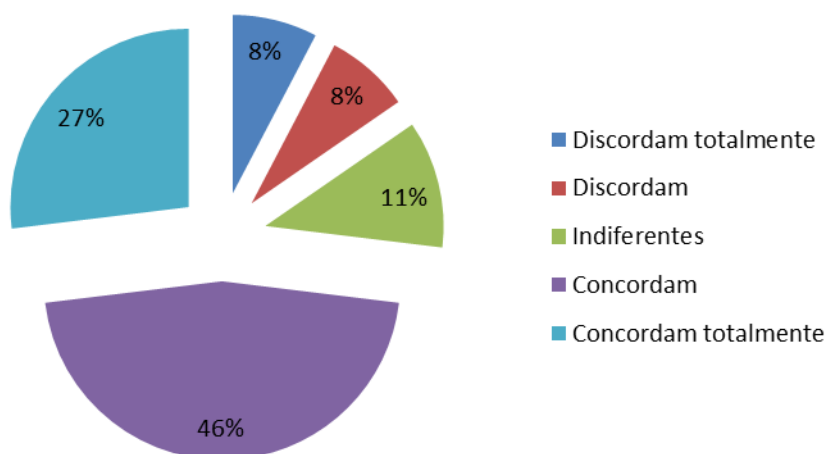


Gráfico 18: A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de promoções e recompensas salariais.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Obtém-se que 35% concordam e 23% concordam totalmente, 23% são indiferentes, 11% discordam e 8% discordam totalmente de que a empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de incentivos não financeiros.

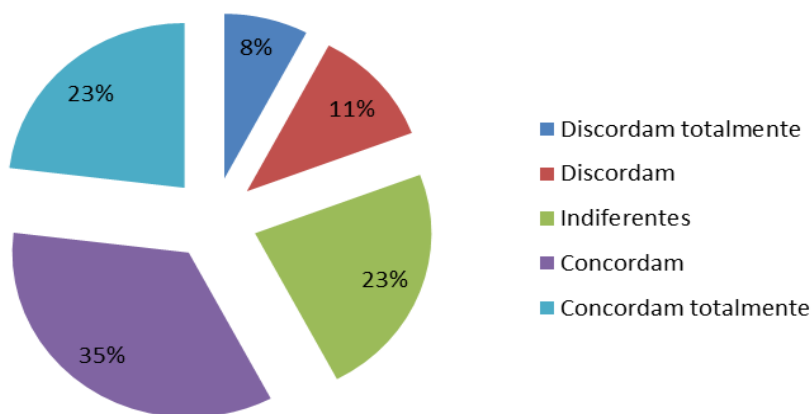


Gráfico 19: A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de incentivos não financeiros.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Verifica-se que 35% são indiferentes, 19% discordam totalmente de que há uma estrutura de cargos e para a promoção e são aplicados processos estruturados e sistemáticos de avaliação, 19% discordam, 15% concordam totalmente e 12% concordam.

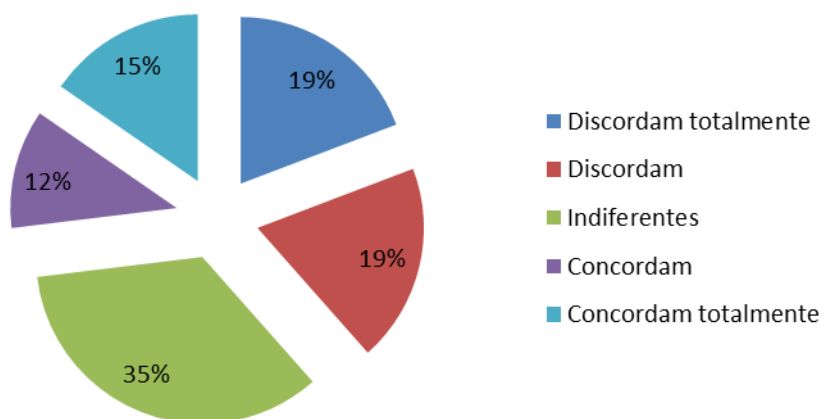


Gráfico 20: Há uma estrutura de cargos e para a promoção e são aplicados processos estruturados e sistemáticos de avaliação.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Das pessoas pesquisadas 27% são indiferentes, 27% concordam, 19% concordam totalmente 15% discordam totalmente de que a empresa patrocina ou realiza treinamento técnico sistemático dos seus funcionários e 12% discordam.

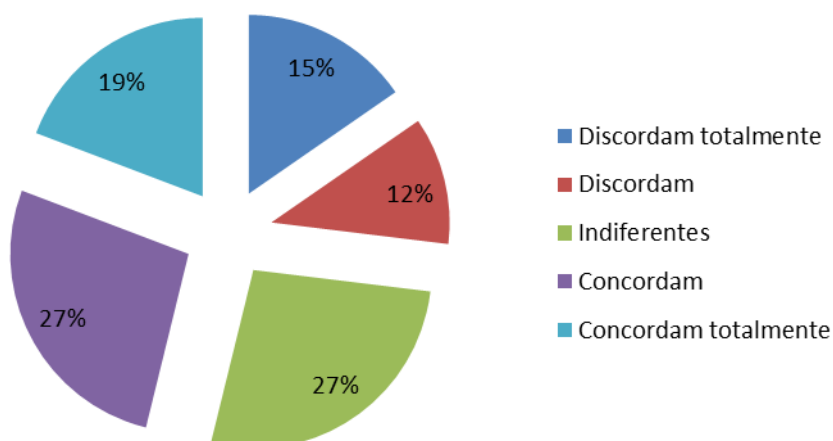


Gráfico 21: A empresa patrocina ou realiza treinamento técnico sistemático dos seus funcionários.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Na pesquisa realizada para verificar se a empresa patrocina ou realiza treinamento comportamental observou-se que 42% são indiferentes, 19% concordam, 19% concordam totalmente, 12% discordam totalmente de que a empresa patrocina ou realiza treinamento comportamental sistemático dos seus funcionários e 8% discordam.

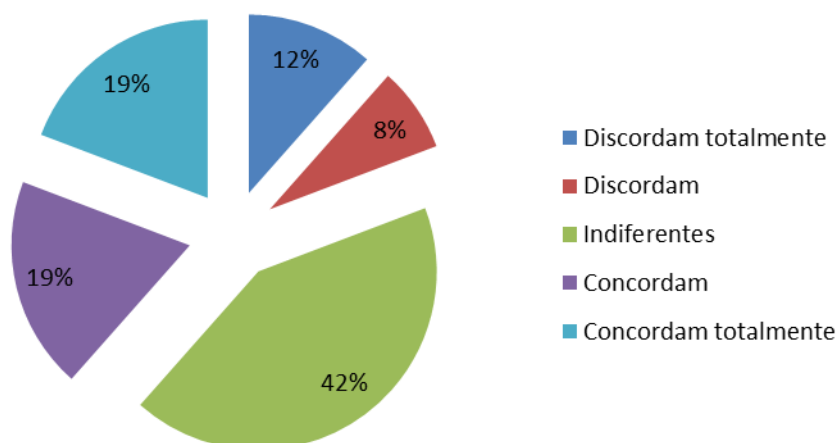


Gráfico 22: A empresa patrocina ou realiza treinamento comportamental sistemático dos seus funcionários.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Verifica-se que 35% das pessoas concordam, 23% são indiferentes, 15% discordam, 15% concordam totalmente e 12% discordam totalmente de que a política de benefícios atende à necessidade dos funcionários.

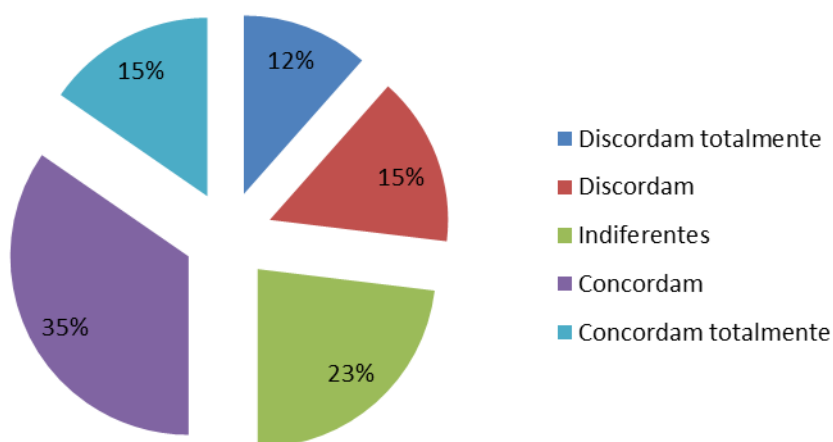


Gráfico 23: A política de benefícios atende à necessidade dos funcionários.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

No investimento em recrutamento das empresas pesquisadas observar-se que 27% acham muito, 27% acham médio, 19% acham muito pouco o grau de investimento na atividade de Recrutamento, 15% acham pouco e 12% acima de médio.

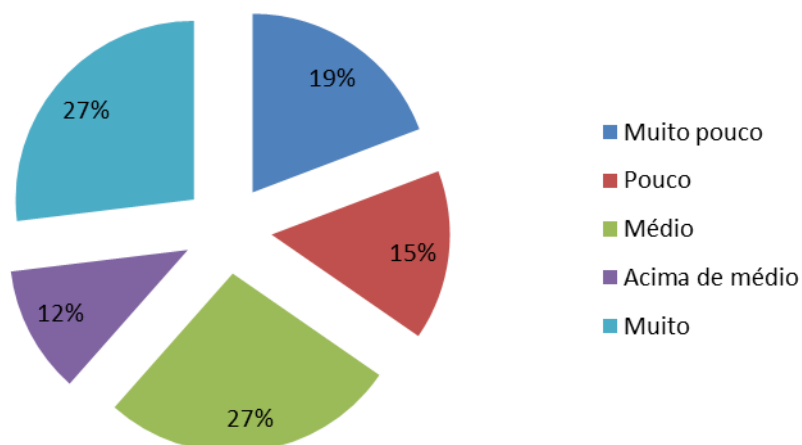


Gráfico 24: Grau de investimento em recrutamento.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Quanto aos investimentos em seleção de pessoas 31% acham médio, 27% acham muito, 19% acham pouco, 12% acima de médio e 11% acham muito pouco o grau de investimento na atividade de seleção.

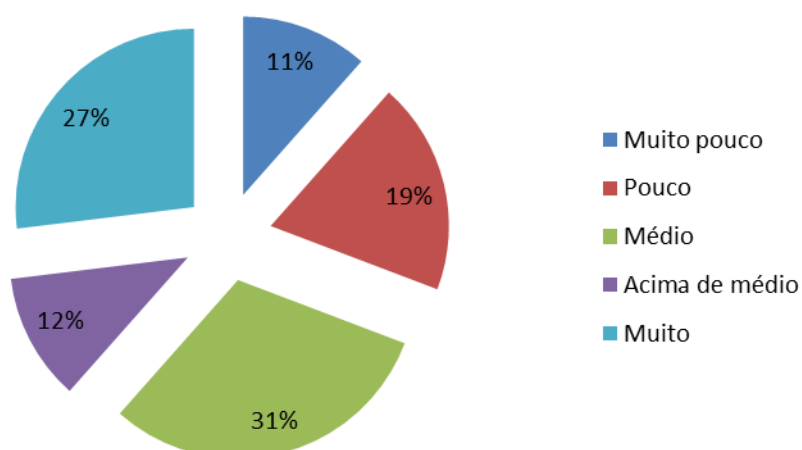


Gráfico 25: Grau de investimento em seleção.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Já no investimento em treinamento e desenvolvimento obteve 27% acima de médio, 27% acham pouco, 19% acham médio, 19% acham muito e 8% acham muito pouco o grau de investimento na atividade de treinamento e desenvolvimento.

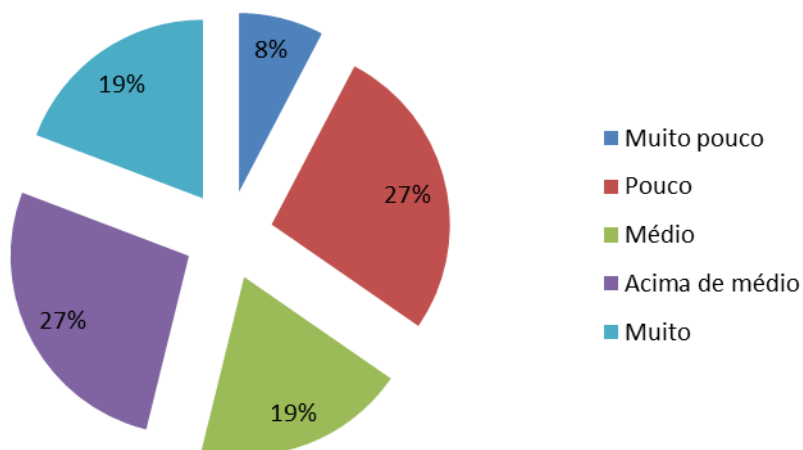


Gráfico 26: Grau de investimento em treinamento e desenvolvimento.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Nas pesquisas observa-se que 31% acima de médio, 23% acham médio, 19% acham muito, 15% acham pouco e 12% acham muito pouco o grau de investimento na atividade de benefícios.

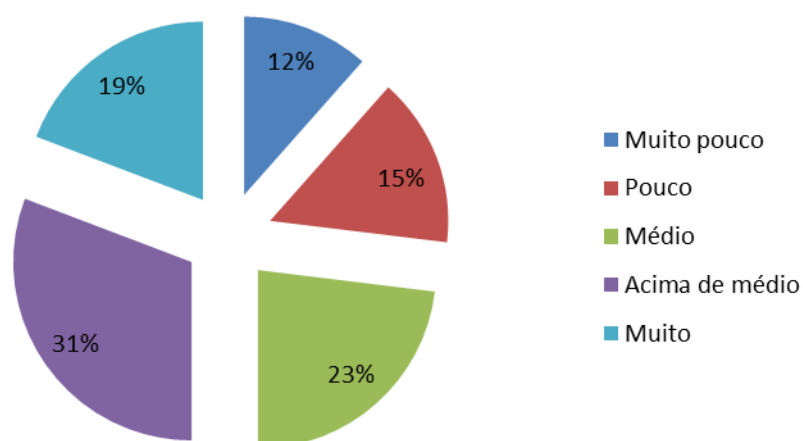


Gráfico 27: Grau de investimento em benefícios.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

Quanto ao grau de investimento em desenvolvimento verificou-se que 35% acham médio, 27% acham muito, 15% acham pouco, 15% acima de médio e 8% acham muito pouco o grau de investimento na atividade de desenvolvimento organizacional.

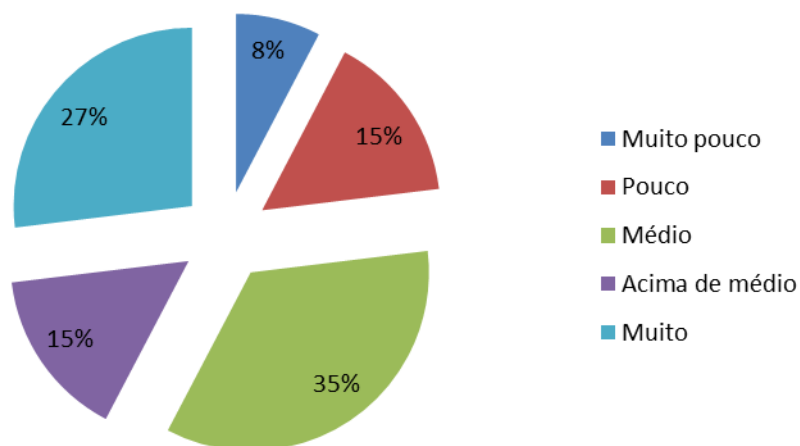


Gráfico 28: Grau de investimento em desenvolvimento organizacional.

Fonte: Dados primários (setembro/2011)

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A proposta do presente trabalho foi fazer uma pesquisa analisando as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas empresas da cidade do Natal/RN. Conforme dados coletados foram identificadas várias práticas de gestão de pessoas adotadas por essas empresas das quais pode-se destacar a indicação de funcionários como prática mais utilizada no que diz respeito a recrutamento, entrevista individual e análise de currículo como prática mais utilizada na seleção. As empresas utilizam as aulas práticas na empresa com instrutor interno como prática de Treinamento e Desenvolvimento.

De acordo com os modelos de subsistema proposto por Chiavenato, “agregar pessoas” identificou-se na pesquisa coletada que o grau de investimento em recrutamento está crescendo cada vez mais, já a seleção de pessoas o crescimento está na média, no entanto as empresas devem se aperfeiçoar mais em termos de seleção.

No quesito “aplicando pessoas” que é a avaliação de desempenho e também “recompensando pessoas” que é remuneração, programas de incentivos e entre outros benefícios e serviços, verificou-se que a maioria dos entrevistados concordam que a empresa utiliza esse tipo de serviço, pois as empresas hoje em dia estão dando mais valor aos seus funcionários e mostrando como motivá-los dentro da empresa.

Já no “desenvolvimento de pessoas” com base em treinamento, em todos os aspectos a maioria das pessoas pesquisadas é indiferente em relação a este caso.

Quanto ao “mantendo pessoas” às empresas precisam acompanhar os procedimento dos funcionários e suas dificuldades tanto interno quanto externo, e sem deixar de esquecer a higiene, segurança e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Por fim no “monitorando pessoas”, neste caso a empresa precisa ter um banco de dados para fornece as informações das pessoas, onde muitas empresas não utilizam esse procediemento.

Das empresas pesquisadas a maioria atua no seguimento de prestação de serviço e em seguida o setor de comércio. A grande maioria tem a estrutura da

Gestão de Pessoas fundamentada no departamento de pessoal e o cargo mais alto no setor de RH para a maioria das empresas é o chefe de DP/RH. De um modo geral em relação às políticas de recursos humanos adotada pela empresa em que trabalham a grande maioria das pessoas pesquisadas concordam com o sistema adotado por sua respectiva empresa.

As empresas da cidade do Natal/RN aderem às práticas propostas pelos subsistemas apresentados por Chiavenato de forma incompleta, isto é, adotam apenas alguns dos subsistemas. Das empresas pesquisadas não foi encontrada nenhuma que utiliza todas as práticas dos subsistemas apresentados por Chiavenato, o que por sua vez compromete o resultado proposto por estes subsistemas.

As empresas devem rever a aplicação dos subsistemas de Chiavenato, elas têm que levar em consideração que de nada adianta se a empresa orientar os empregados determinar seus cargos e avaliar seu desempenho se ao final disto ela não recompensá-los, desenvolve-los e em seguida mantê-los na empresa. Como se pode observar o exemplo acima mostra que o que vai dar resultado é a aplicação das práticas dos subsistemas de forma completa, pois, se não for feito desta forma em alguma parte do processo algo vai dar errado.

Se a empresa desenvolve um funcionário e não o matem na empresa ela pode ter criado um ótimo funcionário para a concorrência. As empresas devem utilizar os subsistemas desenvolvidos por Chiavenato levando em consideração todos os aspectos que ele propõe, isto é, usar de forma completa para assim conseguir atingir o objetivo de sua utilização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do trabalho Científico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ARAUJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científico**. 4. ed. São Paulo: Afiliada, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Compacta, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processo , Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. São Paulo: S. A., 1998. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=Qq9fzUeK8yQC&printsec=frontcover&dq=comportamento+organizacional&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 11 maio 2011.

LISBOA, Teresinha Covas; BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão de Pessoas**. 2010. 8 f. Guia Acadêmico (Graduação) - Curso de Administração, Memes, São Paulo, 2010. Disponível em: <www.administracao.memes.com.br>. Acesso em: 03 abr. 2011.

MIKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEDROSA, Laura; NEVES, Fátima. **Gestão de Pessoas II**. 2010. 13 f. Guia Acadêmico (Graduação) - Curso de Administração, Memes, São Paulo, 2010. Disponível em: <www.administracao.memes.com.br>. Acesso em: 03 abr. 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FURTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDECE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Caro aluno,
Estou realizando uma pesquisa com o objetivo de conhecer as práticas de gestão de pessoas das empresas. Para tanto, gostaria de contar com a sua colaboração respondendo as questões abaixo. Desde já agradeço.

I – PERFIL DA EMPRESA

Empresa:

Cargo:

1. Qual o negócio predominante da organização?

- () Indústria
- () Prestação de serviços
- () Comércio

2. Quantas pessoas, aproximadamente, trabalham na organização? (funcionários contratados). |_|_|_|_|_|_|_|_|

As próximas perguntas estão relacionadas à gestão de recursos humanos da empresa.

II – DADOS AVALIATIVOS

3. Como a gestão de pessoas é estruturada na empresa? (assinalar apenas um item)

- () Departamento Pessoal
- () Gerência de Recursos Humanos / Pessoas
- () Diretoria de Recursos Humanos / Pessoas
- () Vice-presidência de Recursos Humanos / Pessoas
- () Outros. Qual?

4. Quantas pessoas estão envolvidas com esse setor? |_|_|_|_|

5. Quantos níveis hierárquicos existem na organização, ao todo? |_|_|_|

6. Qual é o título do cargo mais alto no setor de Recursos Humanos? (assinalar apenas um item)

- () Auxiliar / Encarregado de DP
- () Chefe de DP / RH
- () Gerente de DP / Adm. de Pessoal
- () Gerente de RH / pessoas
- () Diretor de RH / pessoas
- () Superintendente / Vice-Presidente de RH / pessoas
- () Outros

7. Das funções apresentadas abaixo, quais são desenvolvidas pelo setor responsável pelo RH da sua empresa?

- () Recrutamento

- ☐ Seleção
- ☐ Departamento Pessoal
- ☐ Treinamento e Desenvolvimento
- ☐ Pagadoria
- ☐ Setor de Benefícios
- ☐ Cargos e Salários / Remuneração
- ☐ Medicina, Higiene e Segurança do Trabalho
- ☐ Avaliação de Desempenho
- ☐ Relações Industriais
- ☐ Desenvolvimento Organizacional
- ☐ Outros.....

8. Como você caracterizaria o Departamento de Pessoal / a área de Recursos Humanos:

- ☐ é centralizada num único setor.
 - ☐ é descentralizado, cada setor possuindo uma área própria.
 - ☐ possui atividades centralizadas e outras descentralizadas.
- Quais são centralizadas?

Quais são descentralizadas?

9. Existem, no Departamento Pessoal / na área de Recursos Humanos, atividades terceirizadas?

- ☐ Sim
- ☐ Não

10. Caso existam atividades terceirizadas, quais são?

- ☐ Recrutamento
- ☐ Seleção
- ☐ Treinamento e Desenvolvimento
- ☐ Transporte
- ☐ Alimentação
- ☐ Folha de Pagamento
- ☐ outros.....

11. Quais das práticas abaixo são utilizadas no recrutamento de pessoal: (pode assinalar mais de um item)

- ☐ Anúncio em jornais. Quais?
- ☐ Empresas de assessoria
- ☐ Indicação dos funcionários
- ☐ Placa na porta
- ☐ Em escolas
- ☐ Recrutamento interno
- ☐ Agência de empregos
- ☐ Outros

12. Quais das práticas abaixo são utilizadas na seleção de pessoal: (pode assinalar mais de um item)

- ☐ Análise de currículo
- ☐ Testes psicológicos

- ☐ Testes técnicos
- ☐ Testes escritos
- ☐ Entrevista individual
- ☐ Dinâmica de grupo
- ☐ Análise de referências
- ☐ Outros.....

13. Quais das práticas abaixo são utilizadas no treinamento e desenvolvimento:
(pode assinalar mais de um item)

- ☐ Treinamento on-the-job
- ☐ Aulas práticas na empresa com instrutor interno
- ☐ Aulas práticas na empresa com instrutor externo
- ☐ Aulas teóricas na empresa com instrutor interno
- ☐ Aulas teóricas na empresa com instrutor externo
- ☐ Cursos externos de curta duração
- ☐ Participação em congressos e seminários
- ☐ Cursos externos de longa duração (cursos técnicos, especialização)
- ☐ Outros.....

14. Quais os sistemas utilizados na administração de carreira dos funcionários:
(pode assinalar mais de um item)

- ☐ Classificação de cargos e funções
- ☐ Pesquisa salarial
- ☐ Análise de potencial
- ☐ Remuneração variável
- ☐ Avaliação de desempenho formal e periódica
- ☐ Avaliação de desempenho informal, cotidiana
- ☐ Plano de carreira
- ☐ Não há nenhum sistema
- ☐ Outros

15. Quais os benefícios concedidos pela empresa? (pode assinalar mais de um item)

- ☐ Vale refeição
- ☐ Restaurante
- ☐ Vale transporte / transporte
- ☐ Vale alimentação
- ☐ Cesta básica
- ☐ Assistência médica
- ☐ Assistência odontológica
- ☐ Auxílio farmácia
- ☐ Clube esportivo
- ☐ Cooperativa de crédito /
- ☐ Complementação de aposentadoria
- ☐ Auxílio creche / creche / similares
- ☐ Auxílio educação / similares
- ☐ Outros

-Para as próximas perguntas eu gostaria que o/a senhor/a seguisse o seguinte quadro.

muito pouco (1)	pouco (2)	médio (3)	acima de médio (4)	muito (5)
--------------------	--------------	--------------	-----------------------	--------------

16. O recrutamento de pessoal segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros.

17. A seleção de pessoal segue políticas pré-estabelecidas, com normas e procedimentos claros.

18. A empresa realiza sistematicamente pesquisas de salário, adequando sua política de remuneração.

19. A empresa possui e pratica uma política de administração de carreiras.

20. A empresa realiza periodicamente avaliação de desempenho dos seus funcionários.

21. A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de promoções e recompensas salariais.

22. A empresa possui e pratica uma política de reconhecimento do desempenho através de incentivos não financeiros.

23. Há uma estrutura de cargos e para a promoção e são aplicados processos estruturados e sistemáticos de avaliação.

24. A empresa patrocina ou realiza treinamento técnico sistemático dos seus funcionários.

25. A empresa patrocina ou realiza treinamento comportamental sistemático dos seus funcionários.

26. A política de benefícios atende à necessidade dos funcionários.

-Para esta pergunta, eu gostaria que o/a senhor/a utilizasse o seguinte quadro.

muito pouco (2)	pouco (2)	médio (3)	acima de médio (4)	muito (5)
--------------------	--------------	--------------	-----------------------	--------------

Em que grau a empresa investe nas seguintes atividades de R.H.?

27. Recrutamento	☐
28. Seleção	☐
29. Treinamento e Desenvolvimento	☐
30. Benefícios	☐
31. Desenvolvimento Organizacional	☐
32. Outros.....	☐

33. Quais são as maiores preocupações da área de Recursos Humanos na sua empresa atualmente?

34. Quais são as perspectivas de mudanças relacionadas à área de Recursos Humanos na sua empresa?