

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – LINHA DE FORMAÇÃO
ESPECÍFICA EM EMPRESAS**

FABIANE MIGLIORETTO ALLIEVI

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE PLÁSTICOS NA CIDADE DE SIDERÓPOLIS - SC**

**CRICIÚMA
2014**

FABIANE MIGLIORETTO ALLIEVI

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE PLÁSTICOS NA CIDADE DE SIDERÓPOLIS - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Vera Lúcia Leal Crispim

**CRICIÚMA
2014**

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais e esposo, que estão presentes em todos os momentos da minha vida, e que de uma forma especial e carinhosa me deram força e coragem me apoiando em todos os momentos não hesitando em fazer o possível e o impossível para que meus sonhos se tornem realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu forças e condições para a realização deste trabalho e pelas graças concedidas ao longo de minha trajetória acadêmica e profissional.

Aos meus pais, João e Lourdes e as minhas irmãs que sempre me proporcionaram o melhor ambiente possível para que eu pudesse seguir com meus estudos.

Ao meu querido esposo Levisclei pela sua dedicação, paciência, carinho e amor nos momentos mais difíceis da minha vida, acreditando no meu potencial, auxiliando nas minhas escolhas e me apoiando em todos esses anos de faculdade.

Aos meus sobrinhos queridos Arthur, Larissa e Nathan que se tornaram uma fonte de inspiração na minha vida.

Minha gratidão à orientadora, Vera Lúcia Leal Crispim, professora que aos poucos fui admirando-a pela sua dedicação, paciência e inteligência e que ajudou para que este estudo tornasse realidade sempre contribuindo com suas ideias e sabedoria.

“Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante.”

(Charles Chaplin)

RESUMO

ALLIEVI, Fabiane Miglioretto. **Gestão de Recursos Humanos: um estudo de caso em uma empresa de plásticos na cidade de Siderópolis - SC.** 2014. 89 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O atual mercado da economia brasileira tem contribuído para o aumento da competitividade de mão de obra qualificada. As empresas buscam incansavelmente estratégias competitivas no ambiente atual. No entanto, a gestão de pessoas é essencial para auxiliar a empresa neste mercado aquecido, sendo representadas pelas organizações e pelas pessoas, uma depende da outra para sobreviver, é uma troca de favores, as organizações funcionam por meio de pessoas, são elas que agem em seu nome, devendo ter seu valor reconhecido, a denominação como a organização chama as pessoas vai mostrar qual o verdadeiro valor que esta tem para com seus colaboradores e para também melhor atender aos seus clientes, fornecedores e empresas parceiras. Atualmente, as empresas buscam cada vez mais atender o cliente de forma eficiente, reduzindo os custos com demissões indesejadas zelando pela imagem da empresa. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar os processos de recursos humanos em uma empresa de plásticos no município de Siderópolis – SC. Com relação a metodologia utilizada, o trabalho caracterizou-se como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação e pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso quanto aos meios de investigação. O presente estudo não possui população alvo, pois o mesmo foi realizado no departamento de recursos humanos. O estudo caracterizou-se por coleta de dados secundários e técnica de coleta de dados qualitativa. O instrumento de coleta de dados foi um estudo de caso realizado com o profissional do departamento de recursos humanos. A análise foi essencialmente qualitativa. O objetivo do presente estudo foi alcançado evidenciando os processos de recursos humanos, uma vez que a empresa possui uma estrutura de recursos humanos definida com todos os processos regulamentados. A empresa em questão visa o bem estar do colaborador, auxiliando no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Como consequência, há uma boa imagem da empresa perante os clientes internos e externos, menor custo e maior produtividade e qualidade de seus produtos e serviços.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas. Processos de recursos humanos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pirâmide de Maslow.	38
Figura 2 – Organograma do departamento de RH.	51
Figura 3 – Modelo de descrição de cargos	53
Figura 4 – Requisição de pessoal.	55
Figura 5 – Índices de turnover e absenteísmo.	57
Figura 6 – Solicitação de Treinamento.	60
Figura 7 – Registro de treinamento.	61
Figura 8 – Modelo de avaliação de desempenho.	63
Figura 9 – Formulário de movimentação funcional/salarial.	74
Figura 10 – Formulário de hora extra.	75
Figura 11 – Entrevista de desligamento.	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo	21
Quadro 2 – Definição dos papéis de RH	32
Quadro 3 – Estruturação da população-alvo	43
Quadro 4 - Definições estratégicas da empresa	46
Quadro 5 – Políticas de Recursos Humanos.....	47
Quadro 6 – Matriz Swot de RH.....	48
Quadro 7 – Planejamento estratégico de RH.....	49
Quadro 8 – Normas Regulamentadoras.....	67
Quadro 9 – Plano de benefícios da empresa pesquisada.....	69
Quadro 10 – Faltas Legais.....	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	19
2.2.1 Processo de agregar pessoas.....	19
2.2.2 Processos de aplicar pessoas	21
2.2.3 Processos de recompensar Pessoas	24
2.2.4 Processo de desenvolver pessoas	26
2.2.5 Processos de manter pessoas.....	29
2.2.6 Processo de monitorar as pessoas	30
2.3 OS NOVOS PAPÉIS DO RH.....	31
2.4 O EQUILÍBRIO ENTRE A ORGANIZAÇÃO E PESSOAS	33
2.5 O PERFIL ADEQUADO DO PROFISSIONAL DE RH	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	40
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	42
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	43
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	44
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	45
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.....	45
4.2 A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	46
4.2.1 Análise do Ambiente interno e externo de Rh e estratégias organizacionais	48
4.3 ORGANOGRAMA	50
4.3.1 Descrição e avaliação de cargos	51
4.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	54
4.5 ROTATIVIDADE DE PESSOAL.....	56

4.5.1 Turnover e absenteísmo	56
4.6 INTEGRAÇÃO DE PESSOAL.....	57
4.7 CAPACITAÇÃO DE PESSOAL.....	58
4.7.1 Necessidades de treinamento	58
4.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	62
4.9 MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO	64
4.9.1 Normas Regulamentadoras obrigatórias na empresa pesquisada	64
4.9.2 Controles internos	67
4.9.3 Benefícios	69
4.10 MOVIMENTAÇÃO E REGISTRO	70
4.10.1 Processo de admissão e registro	70
4.10.2 Folha de pagamento	75
4.10.3 Desligamento	76
4.11 GESTÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	79
4.11.1 Clima organizacional	79
4.11.2 Endomarketing	79
5 SUGESTÕES DE MELHORIA	81
5 CONCLUSÃO	84
REFERÊNCIAS	86

1 INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário da economia nacional, desenvolver a área de Recursos Humanos (RH) no âmbito empresarial é um desafio constante: seu papel é fundamental para reter os talentos, ser uma ponte entre os gestores e funcionários, criar ações para o desenvolvimento de pessoal, planejamento estratégico, comunicação interna, além de identificar as competências técnicas e comportamentais, focando sempre em resultados.

Como consequência da nova realidade social das empresas, sabe-se que os colaboradores não se submetem mais a empregos onde não se sintam reconhecidos e felizes. Quando se fala em reconhecimento não se trata apenas de salário, mas de uma série de fatores intrínsecos a realização profissional e pessoal. Sendo assim, os colaboradores buscam oportunidades em locais que se sintam bem, onde as lideranças apostem fortemente em relações interpessoais e que saibam primeiramente que as pessoas são o ativo mais importante de uma organização, pois gerir pessoas é, sobretudo, ter liderança.

O RH é responsável por analisar e interpretar todos os desafios relacionados à gestão de pessoas que a empresa irá enfrentar criando mecanismos que possam capacitar e evoluir os talentos internos e identificar os talentos externos que possam vir a contribuir com a empresa, visando à satisfação dos funcionários de acordo com a missão, visão e valores da companhia. Num ambiente cada vez mais competitivo, as empresas estão passando por processos de valorização das principais características de seus funcionários, exigindo assim, um novo papel para o RH.

Nas organizações em geral versus pessoas, pode-se verificar um processo contínuo de troca de conhecimento, habilidades e atitudes. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, sendo assim, as pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios (DUTRA, 2004). Desta forma as pessoas deixam de serem simples recursos organizacionais que precisam ser administrados pelas empresas com o simples intuito de alcançar as metas financeiras.

Pode-se dizer que o atual desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento delas, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com a organização agregará algum valor (DUTRA, 2004). Nos dias atuais a maioria das organizações enfrentam problemas relacionados com pessoal, a dificuldade em satisfazer os funcionários é muito grande, sendo que compete ao RH acompanhar as evoluções organizacionais na mesma forma como se administram as empresas em uma economia cada vez mais competitiva e globalizada.

O RH tem um papel tão fundamental quanto de qualquer outro setor, pois é ele que irá identificar as deficiências de pessoal e poderá intervir com a alta direção e gestores sobre as decisões da empresa. Da mesma forma que o modo como a Administração de Recursos Humanos está sendo modificada, até pouco tempo o foco das empresas era somente as funções desempenhadas pelo Departamento De Pessoal (DP), que se resumia em atividades burocráticas e de controle, porém, atualmente a forma de gerir pessoas passou a ser um diferencial estratégico independentemente do porte ou nacionalidade da empresa seja indústria ou de serviços, ampliando-se assim o foco do RH.

Com as inúmeras ofertas de trabalho é possível que o colaborador também crie exigências na hora de optar por uma empresa, e isso abrange desde a remuneração a fatores relacionados às chances de crescimento dentro da empresa, como clima organizacional, liderança, benefícios ofertados pela empresa, entre outros. Segundo Chiavenato (2004), o setor de RH é um conjunto de decisões integradas sobre as relações de empregos que influenciam a eficácia dos funcionários e organizações.

Para executar essas ações é necessário dominar os processos operacionais, estratégicos e táticos. Para Gil (1997), o bom desempenho nessas funções, exige um entendimento dos resultados da empresa, das metáforas e das ações específicas provenientes da aplicação de cada uma dessas funções agregando valor à empresa. Considerando todo o contexto exposto, a proposta do presente trabalho consiste em fazer um estudo se a Gestão de Recursos Humanos é atuante em uma empresa no segmento industrial de PVC no sul de Santa Catarina.

Para contribuir com maiores informações, serão abordados os principais processos de Recursos Humanos e os modelos de gestão que servirão de base para este estudo. Portanto, considerando os pontos argumentados acima, o objetivo geral

deste estudo consiste em analisar a Gestão de Recursos Humanos: um estudo de caso em uma empresa de plásticos na cidade de Siderópolis – SC.

1.1 PROBLEMA

Para Roesch (1996), problema é uma situação não resolvida, podendo ser a identificação de oportunidades não percebidas pela organização, a partir de observações, teorias ou métodos que se queira testar. Para a autora, a caracterização da organização facilita a compreensão da situação problemática.

Considerando o atual cenário da economia brasileira e o forte potencial que a Administração de Recursos Humanos possui a favor das organizações, sendo que, para as pessoas, as organizações se tornam um meio para que estas alcancem seus vários objetivos com um mínimo custo de tempo, esforço e conflito, e para as empresas as pessoas são o bem mais precioso, sendo assim, pode-se afirmar que o principal problema foco deste estudo consiste em analisar a Gestão de Recursos Humanos em uma empresa de plásticos na cidade de Siderópolis – SC.

O problema da maioria das organizações ocorre devido à dificuldade no planejamento da área de RH que é fundamental, o ambiente empresarial está cada vez mais exigente e rigoroso, as empresas precisam adequar-se as necessidades humanas de forma integrada, sejam elas colaboradores, clientes, fornecedores, proprietários entre outros. Deve haver um equilíbrio entre as áreas atendendo as necessidades dos colaboradores e da empresa trabalhando em um ambiente harmonioso e motivado, identificando como são geridos os processos, e qual o impacto dessa gestão informal no negócio da empresa e na produtividade.

Por isso pergunta-se: Como são geridos os processos de Recursos Humanos e qual o impacto dessa gestão no negócio e na produtividade em uma empresa de plásticos, localizada na cidade de Siderópolis – SC.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como são geridos os processos de Gestão de Recursos Humanos em uma empresa de plásticos na cidade de Siderópolis – SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar os principais processos de Recursos Humanos que servirão de base para este estudo;
- b) Entender o papel do RH na empresa em questão;
- c) Estudar as possibilidades de equilíbrio entre a organização e pessoas (colaboradores);
- d) Identificar o perfil profissional que responde pela área de Recursos Humanos da empresa pesquisada;
- e) Identificar os processos de Recursos Humanos e como são utilizados pela mesma.

1.3 JUSTIFICATIVA

Neste atual contexto da economia brasileira, a área de recursos humanos assume a responsabilidade de reter os talentos necessários para capacitar as pessoas e dar sustentabilidade as ações, políticas, objetivos e estratégias da empresa com o intuito de formar os pilares necessários no desenvolvimento da organização.

Para Vergara (2006), a justificativa é a apresentação das contribuições do estudo de ordem prática ou ao estado da arte na área. É justificar qual a importância do estudo na área em que se está atuando, ou para a área na qual busca formação acadêmica ou para a sociedade em geral. Roesch (1996) complementa que a justificativa é expor as razões para a existência do projeto, de forma a fazer com que o autor reflita, situando-o na problemática em que os aspectos aos quais se dá a justificativa são quanto a sua importância, oportunidade e viabilidade.

O estudo em questão é muito importante, pois há uma concorrência acirrada entre organizações na busca incessante de mão de obra, por isso, é imprescindível que se compreenda o comportamento humano, suas aspirações e necessidades, obtendo assim uma gestão de pessoas atuante e que possa planejar ações de retenção de pessoal, com o intuito de manter a qualidade dos produtos e serviços, além da redução de custos com desligamentos.

A pesquisa se faz relevante pela oportunidade de apresentar melhorias dentro das organizações, pois através da pesquisa será possível implantar melhorias a fim de reverter à situação problema, considerando que atualmente reter talentos dentro das organizações é um desafio constante e precisa ser trabalhado diminuindo a rotatividade de pessoal e os custos com as demissões e admissões, podendo prejudicar a imagem da empresa.

Quanto à oportunidade, a pesquisa será oportuna, para que a mesma possa mensurar o que satisfaz os colaboradores e aumentar cada vez mais sua produtividade. Também se faz oportuna para o crescimento pessoal e profissional, bem como à comunidade em geral, futuros acadêmicos que terão acesso às informações e poderão utilizar como fonte de pesquisa para futuras demandas em suas empresas e principalmente ao profissional de RH da empresa estudada que é o foco em questão e para gestores que possuem um papel fundamental na redução dos problemas.

Visa identificar qual a importância da Gestão de Recursos Humanos para melhor atender as necessidades dos empregados e empregadores, tendo em vista que, atualmente as pessoas buscam uma recolocação no mercado em empresas onde visam crescimento profissional sendo o RH o setor que irá ajudar a identificar e desenvolver o potencial desse profissional auxiliando no crescimento e desenvolvimento da empresa.

Com o estudo em questão, particularmente será conquistado à satisfação pessoal por realizar um projeto que faz parte do dia a dia do trabalho contribuindo com o conhecimento e estudo para a organização no qual faz parte de seu quadro de pessoal bem como auxiliando através da pesquisa identificar os problemas relacionados à gestão de pessoas e as melhorias que poderão ser realizadas de acordo com os objetivos da organização, tendo mais subsídios para implantação de uma gestão efetiva e participativa a respeito de Gestão de Pessoas, atendendo as tendências do tema.

Com o estudo de caso em questão espera-se obter um resultado positivo permitindo aos gerentes e diretoria da empresa analisar as práticas de gestão de recursos humanos, contribuindo para o sucesso da empresa bem como mostrar a todos os colaboradores a preocupação da gerência com os assuntos ligados ao setor pessoal e quais as atividades que são pertinentes ao departamento e quais

não são desenvolvidas atualmente na organização com o objetivo de auxiliá-los na tomada de decisão, motivação e produtividade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica faz uma análise sobre o que os autores já escreveram ou publicaram sobre o tema que se deseja pesquisar, direciona o leitor de acordo com a pesquisa que será feita (VIANNA 2001). Diante disso nos próximos capítulos serão abordadas as análises referentes ao tema da pesquisa com base nos autores.

2.1 A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

É muito comum no meio acadêmico e nas próprias organizações, o estudo e comentários sobre as diferenças entre um gestor e um líder. Todavia, as mais diversas respostas e opiniões para esta questão bem como as definições de cada termo são apresentadas. Segundo Drucker (1991), para ser um líder é necessário ter seguidores, pois sem eles a liderança não existe: do ponto de vista o autor, não se escolhe ser líder, se é escolhido. Já para Araújo (2008), líder é quem trata de assuntos organizacionais de menos relevância, enquanto que o gestor cuida dos pontos concretos e tem contato com a alta diretoria.

Há três diferentes tipos de liderança: a liderança autocrática (líder centralizador nas decisões e impõe suas ordens ao grupo); a liderança liberal (líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-os completamente à vontade e sem controle); liderança democrática (o líder conduz e orienta o grupo incentivando-os à participação de todos nas decisões). O líder utiliza os três processos descritos de acordo com a situação, tarefa a ser executada ou com as pessoas: ele tanto pode mandar cumprir determinadas ordens, como pode consultar seus subordinados antes de tomar uma decisão, o principal desafio da liderança é saber quando utilizar cada estilo, com quem e que circunstâncias aplicar (CHIAVENATO 2009).

Vergara (2006, p.74) apresenta a liderança como:

“[...] capacidade de exercer influência sobre os indivíduos e grupos, pois, nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe e há pessoas que, a despeito de ocuparem cargos de chefia, não exercem liderança, apenas se fazem obedecer por coação ou por interesse particular das pessoas a quem chefiam”.

Vergara (2006) ainda explica que para que os objetivos empresariais sejam atingidos e a construção da visão, missão e valores sejam de entendimento

de todos, a liderança deve exercer influência sobre os demais membros, para que o objetivo da empresa seja alcançado e a visão da empresa que se quer se torne realidade.

É importante ressaltar as idéias de Marras (2010) que declara sobre o conceito de liderança situacional onde o ato de liderar é agir de acordo com cada situação ou circunstância que venha aparecer, defende também que o papel do líder organizacional não é somente delegar as tarefas, mas administrá-las para também recompensá-lo quando for necessário financeiramente e psicologicamente.

Marras (2010) também menciona que o líder dentro do grupo pode exercer uma boa ou má influência, dependendo da forma de gestão que o mesmo utiliza, podendo ser mal interpretado ou até mesmo sofrer sabotagens por parte dos funcionários, por isso deve haver bastante diálogo com a equipe demonstrando que pode confiar em seus colaboradores sendo um líder ético, desta forma os mesmos tendem a ser mais comprometidos em suas atividades e passam a ver no líder um modelo a ser seguido e respeitado.

Assim como as mudanças estão ocorrendo cada vez mais rápidas e intensas, os líderes também devem desenvolver-se para saber gerenciar seus colaboradores, por outro lado, as empresas que não se identificarem com as mudanças que o mercado e a sociedade exigem dificilmente irão sobreviver em um mundo tão competitivo e incerto, a preocupação com o capital humano dentro e fora das organizações, possibilitando o surgimento de condições facilitadoras para adaptação e ajustamento do indivíduo (KANAANE, 1999).

Os novos tempos exigem novos modelos de gestão e conseqüentemente novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas, fazendo uma boa gestão a organização pode chegar aos objetivos que espera dos responsáveis pela gestão de pessoas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA; 2004). As organizações são feitas exclusivamente de pessoas e todo seu fracasso ou sucesso depende delas por isso a gestão é tão importante, as organizações precisam se equipar com talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução (CHIAVENATO, 2004).

2.2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos nas organizações constituem o único recurso vivo e dinâmico, subdividem-se em três níveis: nível institucional (direção), nível intermediário (gerência e assessoria) e nível operacional (técnicos funcionários e supervisores de produção). As pessoas constituem um recurso diversificado em função das diferentes personalidades, experiências, conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos e percepções (CHIAVENATO 2002).

A gestão de pessoas é representada pelas organizações e pelas pessoas, uma depende da outra para sobreviver, é uma troca de favores, as organizações funcionam por meio de pessoas, são elas que agem em seu nome, devendo ter seu valor reconhecido, a denominação como a organização chama as pessoas vai mostrar qual o verdadeiro valor que esta tem para com seus colaboradores e para também melhor atender aos seus clientes, fornecedores e empresas parceiras (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Segundo Chiavenato (2004), existem seis processos dinâmicos e interativos básicos de gestão de pessoas: Processo de Agregar Pessoas, Processos de Aplicar pessoas, Processos de Recompensar Pessoas, Processos de Desenvolver Pessoas, Processos de Manter Pessoas e Processo de Monitorar as Pessoas que serão contextualizados a seguir.

2.2.1 Processo de agregar pessoas

É o método utilizado pelas organizações como meio de suprir as necessidades organizacionais em longo prazo, seu objetivo é buscar a melhoria contínua do capital intelectual, agregar novos valores a organização através da busca incessante de criatividade, capacidade, habilidades e inovação permitindo a organização alcançar seus objetivos globais bem como a sua missão em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo (CHIAVENATO, 2004).

O processo de agregar pessoas inclui as novas pessoas na organização, incluindo recrutamento e seleção, diminuindo os medos, ansiedade no novo trabalho. "O 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” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 162), desta forma o recrutamento comunica e divulga as vagas que possui em aberto ao mesmo tempo em que atrai com candidatos para preencher o processo seletivo e serem escolhidos posteriormente nas vagas abertas pela empresa num futuro próximo.

Os recursos humanos representam o principal ativo da empresa e este deve fazer uso de algumas táticas para a seleção de pessoal como dinâmicas em grupos, entrevistas, provas seletivas, dependendo do cargo que a pessoa irá ocupar na empresa, sendo assim mais fácil conhecer o perfil do profissional, a personalidade, seu estilo de vida, sonhos e expectativas para o futuro (LUCENA, 1995).

O profissional de RH age como parceiro estratégico na busca incessante de mão de obra qualificada, pois desempenham um grande papel na criação de uma unidade estratégica, atuam como fortalecedores dos valores e dos objetivos da empresa (ULRICH, 2000).

O recrutamento pode ser interno ou externo, que ainda de acordo com Chiavenato (2004) o recrutamento interno é realizado com os funcionários que já trabalham na organização com o intuito de suprir uma vaga já existente, geralmente de maior responsabilidade, sendo que este colaborador poderá receber uma promoção e até mesmo aumento salarial, já o recrutamento externo atua sobre os candidatos que estão disponíveis no mercado de trabalho sendo submetidos ao processo de seleção de pessoal.

O recrutamento é suprir a seleção de pessoal de matéria prima básica, ou seja, os candidatos ao emprego, já a seleção é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou a escolha entre os candidatos do mais adequado ao cargo existente, com o objetivo de manter ou aumentar, tanto a produtividade quanto os resultados (RIBEIRO, 2005, P.52).

Suprir as necessidades é muito importante, e o gestor de RH terá que administrar os recursos e as características de cada indivíduo identificando e desenvolvendo o potencial humano de cada um, em posse de tais informações identifica-se o candidato com o perfil mais adequado, levando em consideração alguns fatores como escolaridade exigida, competências, habilidades e atitudes. Ao realizar uma seleção interna o RH estimula as pessoas a seu aperfeiçoamento, através de cursos técnicos ou estimulando-os a cursar uma faculdade, com intuito de desenvolver-se profissionalmente dentro da organização, por outro lado, os funcionários que pressentem que não possuem condições de promoções podem

gerar um pouco de acomodação, pois possuem um potencial mais limitado de aprendizagem (RIBEIRO, 2005).

No Quadro 1 serão abordadas as principais vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo.

Quadro 1- Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo

RECRUTAMENTO INTERNO	
VANTAGENS	DESVANTEGENS
Oportunidades para os funcionários; Mais barato; Mais rápido; Incentivo aos funcionários se aperfeiçoarem.	Bloqueia a entrada de ideias novas; Não permite a renovação do capital humano; Não permite absorção de know-how de empresas concorrentes ou de outras empresas;
RECRUTAMENTO EXTERNO	
VANTAGENS	DESVANTEGENS
Introduz sangue novo; Aumento do capital intelectual; Aproveita pessoal já desenvolvido por outras empresas;	Mais caro; Mais demorado; Reduz a motivação dos funcionários; O conhecimento sobre o candidato é menor.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 114 - 116).

Importante ressaltar que o recrutamento externo facilita a empresa a enriquecer o quadro de funcionários introduzindo novas idéias e pessoas na empresa, porém este tipo de recrutamento requer mais tempo e investimento, após a vaga ser divulgada os currículos recebidos serão analisados para posteriormente seguirem no processo seletivo. Para o recrutamento ser eficaz é importante receber uma quantidade significativa de candidatos para abastecer adequadamente o processo de seleção (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000)

2.2.2 Processos de aplicar pessoas

Orientar as pessoas dentro das diversas áreas de atuação bem como posicioná-las em suas atividades de acordo com o seu perfil é o primeiro passo para a sua adequada aplicação dentro da organização, esclarecer qual o seu papel e objetivos. O desperdício e o mau uso dos recursos humanos trazem para as empresas prejuízos que muitas vezes podem ser irreversíveis, saber aplicar e adequar às pessoas de acordo com o seu perfil significa que o RH está muito bem

preparado estrategicamente. O processo de aplicar as pessoas envolve a orientação das pessoas, a modelagem do trabalho e a avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2004).

Quando se fala em orientar as pessoas dentro das organizações significa encaminhar, guiar, indicar o seu rumo, saber qual será a função que a mesma irá desempenhar dentro da empresa, treinar, mostrar-lhe quais são as regras e normas da companhia, neste sentido a organização deve buscar um clima organizacional favorável e que propicie a satisfação das necessidades de seus colaboradores canalizando comportamentos motivados para a realização de seus objetivos (KANAANE, 1999).

Quando se fala em aplicar pessoas também é imprescindível descrever que a cultura organizacional exerce um importante papel dentro da empresa. Sendo assim, “[...] a cultura organizacional equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, neste sentido todos os seres humanos são dotados de cultura, pois fazem parte de um sistema cultural” (CHIAVENATO, 2004, p. 164). Dias (2003), define cultura organizacional como um conjunto de crenças, valores e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum., a cultura dispõe de formas já pré-definidas de pensamentos, sentimentos e reação que impulsionam a tomada de decisão e outras atividades dos participantes da companhia.

O mesmo autor afirma que a cultura organizacional inclui regras e moldam o comportamento dos indivíduos na organização e dentre as suas funções estão tornar mais fácil às pessoas assumirem suas responsabilidades e compromissos, contribuir a fim de fortalecer a estabilidade com o sistema social, propor um conjunto de normas já estabelecidas e aceitas por todos permitindo a tomada de decisão. Chiavenato (2004) contribui afirmando que a cultura organizacional representa as percepções da alta direção, gerentes e funcionários, pois reflete a mentalidade que predomina na organização.

A cultura influencia no desempenho dos funcionários no que diz respeito à pontualidade, produtividade e a qualidade dos serviços ao cliente. É a identidade da organização, sendo construída ao longo do tempo, é o elo entre o presente e o passado que contribui para a permanência e conexão com a organização. Desta forma a cultura é transmitida entre os membros da empresa, unindo-os em torno dos mesmos objetivos. A cultura deve estar alinhada com os outros aspectos que fazem

parte da tomada de decisão das organizações como planejamento, organização, direção e controle (FORTUNA; FERREIRA; TACHIZAWA, 2004).

Na percepção de Paschoal (2001), a modelagem do trabalho se dá pela maneira de como as pessoas trabalham, de como ocorre a distribuição das tarefas nas organizações e dependem de como o seu trabalho foi organizado, planejado e distribuído. Dentro da estrutura organizacional já definida pela alta direção estão os cargos que fazem parte da estrutura da organização. O cargo mostra as pessoas qual o nível hierárquico que irá ocupar, qual o seu nível de importância, o cargo é à base da disposição das pessoas nas tarefas organizacionais.

A avaliação dos cargos é utilizada para auxiliar na determinação a estrutura salarial de uma empresa, através de critérios de comparação de cargos avalia-se a importância e estrutura salarial dos cargos. Além da descrição das tarefas que compõem o cargo, a descrição registra os requisitos exigidos por cada cargo como a escolaridade exigida, experiências, responsabilidades, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos, etc. Na descrição deve constar o que a pessoa faz, como faz e para que faz (PASCHOAL, 2001).

Num mundo cada vez mais competitivo, o desempenho humano precisa ser cada vez mais excelente em todos os aspectos para que as organizações tenham um desempenho cada vez melhor. Um dos papéis do RH atual também é aplicar a avaliação de desempenho nas organizações com o objetivo de avaliar os resultados, o desempenho, e os fatores críticos de sucesso. Muitas empresas também desenvolvem sistemas de avaliação para realizar o acompanhamento dos resultados financeiros, custos de produção, quantidade, qualidade, desempenho individual dos funcionários e satisfação dos clientes (LUCENA, 1995).

Lucena (1995) ainda afirma que para os resultados da avaliação de desempenho são utilizados por todos os processos de RH, representa o alicerce básico, sendo que é a manifestação concreta e objetiva do que um indivíduo é capaz de fazer, sendo esta a principal fonte de informação possibilitando analisar o que a pessoa será capaz de fazer no futuro, sendo que o seu potencial revela-se através do seu desempenho.

Chiavenato (2004) afirma que a avaliação de desempenho “é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações”. Através da análise dos cargos a avaliação de desempenho procura determinar quais as áreas de trabalho que se deve examinar, a mensuração procura

determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões, à avaliação deve estar orientada para o futuro a fim de alcançar todo o potencial humano das organizações.

Importante ressaltar as idéias de Ulrich (2000) avaliar o desempenho humano é também garantir a dedicação dos funcionários atraindo a sua atenção e energia emocional, é possível verificar se o indivíduo possui capacidade de resposta ao cliente, se está motivado e orientado para o aprendizado, mais produtivo e espírito de equipe.

A avaliação de desempenho é muito importante para as organizações, pois serve para estimar a qualidade de uma pessoa, qual a sua contribuição para o negócio da empresa, é um excelente meio pelo qual se localizam os problemas de supervisão, gerência, integração das pessoas a organização, adequação da pessoa ao cargo, levantamento das necessidades de treinamentos, e conseqüentemente estabelecer meios a fim de neutralizar os problemas (CHIAVENATO, 2004).

Portanto o processo de aplicar pessoas é estratégico para a organização sendo necessário fazer todos os ajustes para o bom desempenho de seus funcionários, construindo uma relação sólida entre gestores, colaboradores e RH, sendo este último o porta voz dos funcionários à diretoria.

2.2.3 Processos de recompensar Pessoas

O processo de recompensar pessoas diz respeito ao tema remuneração e benefícios, o tema em questão é de grande relevância sobre a decisão de permanecer ou não no emprego, a remuneração é um fator muito importante na vida de qualquer pessoa, sem ele o indivíduo não terá direito a uma vida digna, permite ao indivíduo o direito a uma moradia, alimentação, e que permita a realização das suas necessidades como status, reconhecimento social, valorização pessoal e profissional, constituição de uma família, entre outros, sendo assim, é inegável a importância de um salário justo (CHIAVENATO, 2004).

A valorização das pessoas é recompensada através de seu trabalho para a organização, podendo ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, e o reconhecimento. Sendo assim, a melhor maneira de

concretizar a valorização da pessoa de forma mais importante e complexa em termos de gestão é fazê-lo pela remuneração (DUTRA, 2008).

Os colaboradores necessitam saber que a remuneração pode ser composta por remuneração fixa (salário base e benefícios) e a remuneração variável (relacionada a ganhos por desempenho). Na percepção de Pontes (2008), somente o salário não é fator para motivação, sendo apenas a recompensa justa pelo seu trabalho, buscando assim a sua garantia pela sobrevivência.

Segundo Dutra (2008, p. 181), recompensar o funcionário se dá através da:

“[...] a valorização de pessoas é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização, essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho, etc.

Ainda para o autor, a melhor, mais importante e mais complexa forma de valorizar as pessoas em termos de gestão, é fazê-lo através da remuneração. No mesmo sentido, Milkovich e Bourdreau (2006), acreditam que para atender as exigências legais e aperfeiçoar o desempenho individual ou da equipe, os sistemas de pagamentos podem ser projetados para atingir um grande número de objetivos como melhorar a produtividade dos funcionários, melhorando a satisfação do cliente, controlar os custos e tratar os empregados com justiça.

De acordo com Lucena (1995), o primeiro ponto que deve ser analisado é o equilíbrio interno na distribuição da renda salarial, por outro lado, deve levar em consideração, a competitividade acirrada no mercado de trabalho considerando não apenas o salário, mas também o plano de benefícios, oportunidades de carreira, segurança no emprego.

Para Lucena (1995) o estabelecimento correto da remuneração, faz-se de forma que lidere a concorrência, ficando na média ou abaixo do que os concorrentes estão pagando, sendo assim, todas as evidências sugerem que a alternativa mais comum é manter a política de ficar na média da concorrência, colocando as empresas concorrentes em igualdade de condições para atrair e reter o pessoal qualificado, sendo a forma mais clara de recompensa para manter os colaboradores dentro do comportamento esperado.

Para Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2004, p. 180), a estrutura da remuneração é:

“[...] é o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço, sendo que na maioria das empresas brasileiras utiliza-se ainda o sistema ortodoxo de remuneração que é composto por: salário-base, adicionais legais, horas extras, benefícios, contudo, há outras empresas que adotaram estratégias de remuneração inovadoras como: a participação nos resultados, os bônus e comissão sobre vendas.

A escolha do sistema de remuneração adotado pelas organizações é produto de diferentes variáveis, entre elas o contexto onde a empresa atua, as suas estratégias, a sua cultura, arquitetura organizacional, tamanho da empresa, lucratividade, natureza do negócio, filosofia de administração, tempo de casa dos empregados e desempenho pessoal, levando em consideração os salários médios do mercado, que influenciam no melhor sistema de remuneração para cada tipo de organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

2.2.4 Processo de desenvolver pessoas

O treinamento e desenvolvimento são atividades ou ferramentas usadas para consolidar o conhecimento, habilidades e atitudes existem nas pessoas das organizações para sobrevivência e o sucesso organizacional administrando e impulsionando a produtividade de conhecimento e a constantes renovações empresariais. O treinamento tem por objetivo proporcionar a formação básica para que as pessoas mudem seus antigos hábitos desenvolvam novas atividades capacitando-se e aprimorando-se os seus conhecimentos tornando-se melhores naquilo que fazem (GIL, 2001).

De acordo com Gil (2001), procura-se com o treinamento capacitar às pessoas nas atividades que efetuam na sua profissão, desenvolvendo com mais coerência o seu trabalho, habilitando para melhor alcançar os objetivos da empresa, bem como as suas atitudes, relacionamento com os outros que compõe os recursos humanos nas organizações.

O Treinamento é um processo para promover a aquisição das habilidades, regras, conceitos e atitudes que resultam em uma melhoria na adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais (ARAÚJO, 2008). O sucesso na elaboração do programa de treinamento

depende de alguns fatores, tais como: saber quais são os problemas a serem solucionados, quais são as suas necessidades; levantamento necessidade de treinamento. Desta Forma, para buscar o aperfeiçoamento no mercado de trabalho devem-se aumentar as habilidades intelectuais ou técnicas, através de treinamento (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

Para obter êxito num projeto de treinamento é importante contar com equipes capacitadas e abertas para algumas mudanças. O treinamento e desenvolvimento são meios de se alcançar o conhecimento, habilidades, de cada indivíduo frente à organização que se encontra, é uma ferramenta efetiva e eficaz que contribuirá significativamente na melhoria e qualidade dos serviços prestados satisfazendo assim as expectativas internas e externas dos atuais e futuros clientes. Porém, só trarão vantagens para a empresa e funcionário, se forem bem planejados, que seus resultados sejam avaliados e medidos (CHIAVENATO, 2004).

O treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional dos colaboradores na sua organização, e no desempenho das suas funções, este processo visa à preparação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização, preparando-os para os futuros cargos que poderão ocupar na empresa servindo de base para as recomendações de desenvolvimento (LUCENA, 1995).

Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas no trabalho. O treinamento possui dois importantes objetivos, sendo eles específicos e genéricos. Os específicos são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos. Os genéricos são os que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado a desenvolver a sua motivação dentro da organização (MARRAS, 2005).

Treinar é uma forma de aprendizagem, capaz de mudar o comportamento, ensinando o colaborador a se autodesenvolver. O sucesso de um bom treinamento é contar com pessoas que querem crescer junto à organização, abertas a mudanças. O treinamento é uma ferramenta eficaz que contribuirá efetivamente na melhoria e qualidade dos serviços prestados. Para um resultado positivo deve-se avaliar e medir os resultados (CHIAVENATO, 1999).

Milkovich e Boudreau (2006) conceituam o treinamento como um processo ou aprendizado onde o foco é aperfeiçoamento das habilidades, regras, conceitos, atitudes que se adaptem melhor as características dos colaboradores conforme as exigências dos cargos, já o desenvolvimento é um processo ou aprendizado com evolução em longo prazo com objetivo de aperfeiçoar suas capacidades e motivações que qualifiquem os colaboradores para seu sucesso dentro e fora da organização.

As organizações devem ver os treinamentos como uma contribuição para a capacitação dos funcionários, aperfeiçoando e melhorando a eficácia e produtividade em conjunto ao ambiente de trabalho, por outro lado, o funcionário também deve buscar o seu aperfeiçoamento para atender os objetivos da empresa, promovendo o seu desenvolvimento tecnológico e pessoal (MILKOVICH E BOUDREAU, 2006).

Desta forma o treinamento é considerado sistêmico, com entradas que são os funcionários ou recursos organizacionais, e o processamento ou operação como sendo o programa de treinamento e as saídas o pessoal já habilitado, o feedback é muito importante após o treinamento sendo considerado como um dos métodos de avaliação do treinamento (BITENCOURT, 2004). A eficácia do treinamento se concretizará através de um levantamento das necessidades, sendo assim, alguns aspectos são relevantes antes de iniciar o processo para estrutura-lo de forma efetiva, realizar acompanhamento e avaliações periódicas.

De acordo com Freire e Pena (1998) alguns aspectos logísticos devem ser programados antes da realização dos treinamentos como:

- a) Espaço físico: layout, equipamentos e materiais de apoio;
- b) Metodologia: atividades especiais desenvolvidas;
- c) Participantes: público alvo;
- d) Instrutores: dados pessoais, hospedagens e transporte necessário;
- e) Cronograma de atividades.

Affonso (1980) descreve que dentro das atividades operacionais há tarefas decorrentes como muito relevantes para incluir as novas pessoas a organização e manter as que já possuem mais tempo de empresa:

- a) Preparar as pessoas novas para substituir as que vão saindo;
- b) Preparar os colaboradores para uma nova atividade;

- c) Desenvolver os gestores para que estes se movimentem de forma vertical e horizontal;
- d) Modificação dos conteúdos do trabalho;
- e) Transformações tecnológicas.

2.2.5 Processos de manter pessoas

A qualidade de vida nas organizações é um tema que deve ser tratado com muita responsabilidade, independente do porte, negócio, serviço ou indústria. A qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações que envolvem diagnóstico, implantação de inovações tecnológicas, estruturais e melhorias dentro e fora da organização, com o intuito de propiciar plenas condições do desenvolvimento humano antes, durante e depois da realização do trabalho, uma vez que funcionários bem treinados poderão identificar os problemas que podem causar danos à saúde e baixa na produtividade (MILKOVICH E BOUDREAU, 2006).

A grande preocupação das organizações com a qualidade de vida dos seus colaboradores traz uma série de benefícios a todos os envolvidos como: melhor senso de concentração, criatividade, iniciativa, melhora no clima organizacional consequentemente reduz a rotatividade, os custos com médico do trabalho, alívio do estresse físico e mental, redução de riscos de acidentes e afastamentos relacionados ao trabalho (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

Os programas de qualidade de vida no trabalho devem ser vistos como parte de um processo de humanização das relações e do ambiente de trabalho, visando facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização (VASCONSELOS, 2001).

Na visão de Moscovici (2003, p.2) na qualidade de vida:

Há um evidente e imenso descompasso entre progresso tecnológico e progresso social em termos de qualidade de vida, onde o primeiro cresce em ritmo exponencial enquanto o outro se arrasta penosamente como réptil, com retrocessos inexplicáveis.

Estimular o envolvimento dos funcionários é muito importante para a melhoria na qualidade de vida dos mesmos, motivar as pessoas para que sejam mais criativas e produtivas possibilitando orgulhar-se do trabalho que realizam (MILKOVICH E BOUDREAU, 2006).

De acordo com os autores Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2004) criar e manter um ambiente de trabalho seguro e saudável é imprescindível para as empresas que zelam pela sua imagem e preocupam-se com os elevados custos com acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, para isso, muitas empresas investem em segurança a fim de propiciar um ambiente mais agradável melhorando a qualidade de vida dos funcionários, em contrapartida aumentando a produtividade.

Ainda de acordo com Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2004) a qualidade de vida no trabalho é um conjunto de normas e procedimentos com o objetivo de proteger a integridade física e mental do trabalhador resguardando-o dos riscos de saúde relacionados com o exercício de suas funções e o ambiente de trabalho.

2.2.6 Processo de monitorar as pessoas

A organização é uma série estruturada de redes informatizadas e interligadas as necessidades de informação de cada processo as fontes de dados, são dois objetivos básicos do sistema de informação: o primeiro objetivo é administrativo, ou seja, ele reduz os custos e tempo do processamento da informação, e o outro proporciona suporte necessário à tomada de decisão, ou seja, permite que os gerentes de linha tomem as melhores decisões (CHIAVENATO, 2004).

Seguindo os pensamentos de Chiavenato (2004) o sistema de informação permite o RH controlar todos os históricos dos funcionários bem como sua jornada de trabalho, controle de ponto, férias, 13º, calendário anual, pagamento das verbas rescisórias, calculo da folha de pagamentos, depósitos bancários, adicionais, benefícios, remuneração, enfim, o banco de dados só vem para melhorar cada vez mais a vidas das pessoas, pois o acesso às informações é muito rápido e preciso o sistema já permite que as informações como cálculos saiam em segundos.

Os sistemas de informação interligados com as demais áreas proporcionará visibilidade adequada aos gerentes, líderes para com seus subordinados, tornando o processo de comunicação e decisão mais claro e conciso, fazendo com que a informação chegue até os colaboradores e vice versa, possibilitando aos mesmos o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho (MARRAS, 2005).

Nos dias atuais é difícil ter uma empresa e não possuir um sistema informatizado para suprir as suas necessidades, o banco de dados surgiu para auxiliar as empresas de forma a melhorar e facilitar o acesso aos dados dos funcionários e eliminar desperdícios de tempo tornando assim uma comunicação eficaz, eliminar as inconsistências de erros em razão de arquivos duplicados, porém a informação só terá êxito quando tiver uma comunicação efetiva (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Ainda segundo os autores Lacombe & Heilborn (2003) o gerenciamento das informações e do conhecimento por elas gerado tem importância vital para qualquer organização pois tudo acontece por meio das decisões das pessoas sendo a informação o insumo básico para a tomada de decisão.

2.3 OS NOVOS PAPÉIS DO RH

Segundo Ulrich (2000), o profissional de RH precisa desempenhar efetivamente o seu papel de parceiro estratégico e dominar a teoria e prática da formação e implementação de estratégias, atuar como observadores atentos à existência de clareza em determinadas táticas, isso se dá em virtude dos contatos com os funcionários, através de programas de treinamento, entrevistas de emprego, pesquisas com os funcionários e entrevistas de desligamento.

Para Lucena (1995), os recursos humanos constituem o principal ativo de uma empresa, sendo assim a área de RH responde com qualidade e pontualidade as necessidades gerenciais através de programas, atividades e informações que venham atender as necessidades do dia a dia.

Lacombe & Heilborn (2003) afirmam que o RH deve apoiar e orientar os gerentes prestando os serviços solicitados, porém a eficácia e eficiência do setor de RH dependerá na maioria das vezes do conhecimento que o gestor possui sobre o negócio da empresa, os pontos fracos e fortes, principais concorrentes demandas e necessidades dos clientes, o ambiente externo em que vive a empresa e a sua cultura.

Marras (2005 p. 59), fala sobre a postura do gestor de RH:

[...] está diretamente relacionada ao perfil cognitivo e cultural, no seu sentido mais amplo. A educação familiar e formal adquirida ao longo de sua vida delinea um conjunto de valores que alavanca a exteriorização de suas atitudes.

No Quadro 2 Chiavenato (2004) descreve as definições de papéis de RH para uma organização cada vez mais competitiva.

Quadro 2 – Definição dos papéis de RH

PAPEL DO RH	RESULTADO	CARACTERÍSTICA PRINCIPAL	ATIVIDADE
Administração de estratégias de Recursos Humanos.	Execução da estratégia.	Parceiro estratégico para ajudar a alcançar objetivos organizacionais.	Ajuste das estratégias de RH a estratégica empresarial; Diagnóstico organizacional para detectar forças e fraquezas da organização; Busca incessante pelo capital humano está transformando o RH que vem se posicionando estrategicamente alavancando os resultados da companhia, A meta é atrair, desenvolver e reter os talentos mais importantes alinhando a gestão de pessoas as estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais; O RH estratégico servirá de pilar entre a estratégia da empresa e as pessoas, interligando com as lideranças.
Administração da infraestrutura da empresa.	Construção de uma infraestrutura eficiente.	Especialista Administrativo para reduzir custos e aumentar valor.	Reengenharia dos processos da organização; Serviço em comum para a melhoria contínua; Tornar a empresa eficaz e eficiente aos olhos do mundo; Entender o contexto e participar ativamente do planejamento estratégico tornando-se um parceiro nos negócios, desenvolvendo processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar e promover gerindo o fluxo de funcionários na organização; O profissional de RH deve garantir a máxima eficiência dos processos de RH e mediante a contratação, treinamento e premiações para aqueles que atingem as metas propostas, aumentando a eficiência operacional da empresa.

Continua....

Continuação...

Administração da contribuição dos funcionários.	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários.	Defensor dos funcionários para treinar e incentivar as pessoas.	Ouvir e responder, prover recursos aos funcionários para incentivar contribuições; Investir no capital intelectual capacitando os colaboradores através de uma estratégia educacional corporativa tornando a empresa com diferencial competitiva e estratégica perante o mercado de trabalho; Políticas de treinamento adotadas por cada empresa devem ser claras e precisas e de acordo com os objetivos da empresa e necessidades de treinamento; As políticas de treinamento e qualificação de pessoal devem seguir as premissas básicas para o adequado desenvolvimento dos colaboradores no ambiente de trabalho.
Administração da transformação e da mudança.	Criação de uma organização renovada.	Agente de mudança e inovação para melhorar a capacidade de mudar.	Gerir a transformação e a mudança; Assegurar a capacidade para mudança e identificação e solução de problemas; Trabalhar na prevenção e preparação para com as mudanças organizacionais que possam ocorrer; Identificar o problema e trabalhar na solução do mesmo; RH atua como um agente desenvolvedor capaz de gerir as mudanças e melhoria contínua da organização, dando suporte necessário para todos os funcionários da empresa.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 47).

2.4 O EQUILÍBRIO ENTRE A ORGANIZAÇÃO E PESSOAS

Buscar o equilíbrio entre a organização e as pessoas que nela trabalham é um desafio constante. Toda empresa já possui a sua própria cultura, crenças e valores, fixa sua marca e seu perfil, bem como cada indivíduo que nela trabalha tem o seu costume, perfil, crenças e valores, no momento que ambas as partes assinam um contrato de trabalho, também assinam um acordo de boa convivência, em qualquer empresa existem várias reações de um funcionário em relação à organização, equipe de trabalho e chefias. Ao se definirem positivas ou negativas estas reações, são fatores que já medem o clima organizacional (DIAS, 2003).

Quando há satisfação do colaborador em relação ao cargo, ao setor, a organização como um todo, este é capaz de desenvolver sua função em harmonia, manifestando-se uma motivação maior, resultado que contribui para o clima organizacional. Deve existir a valorização de cada colaborador, lembrar-se da importância de cada um, recompensando-os e desta forma motivando-os. Através dos recursos humanos, aplicando treinamentos, incentivando a maior participação

do funcionário e integração destes com os demais (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004)

Caracteriza-se clima organizacional, a forma como se sentem os componentes de um grupo, uma equipe, e como estes resolvem os problemas surgidos no dia a dia da organização. Se há motivação e cooperação em um ambiente interno, e que será um ambiente de clima organizacional adequado quando existir satisfação entre todos do grupo, e inadequado se não houver satisfação das necessidades (CHIAVENATO, 1999).

Ainda de acordo com Chiavenato (2009, p.143) o clima organizacional é:

“[...] clima organizacional é o nome dado ao ambiente interno existente entre membros da organização e o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes, pois quando há uma elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, mas quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, e podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade, que são típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização, gerando, por exemplo, greves.

Ainda, segundo Chiavenato (2009), o termo organizacional refere-se às propriedades motivacionais do ambiente de trabalho, ou seja, o diferente aspecto da organização que levam a provocação de diferentes comportamentos motivacionais de seus participantes, sendo assim o clima se torna favorável quando proporciona satisfação e elevação da moral das necessidades pessoais dos participantes e desfavoráveis quando proporciona frustração daquelas necessidades.

O clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas, sendo considerada a melhor forma de medir a satisfação dos funcionários em relação à empresa, sendo necessária aplicação periódica da pesquisa de clima, há várias condições que afetam diretamente as decisões do RH como: as estratégias e os objetivos da empresa, a situação financeira, a tecnologia e a cultura organizacional (MILKOVICH E BOUDREAU, 2006).

Desta forma a pesquisa de clima permitirá aos funcionários expressar seus sentimentos sobre a empresa e seus administradores, serviços, salários, remuneração e benefícios, possibilitando a empresa identificar as oportunidades e ameaças e elaborar seu plano de ação proporcionando a satisfação das necessidades de seus funcionários (KANAANE, 1999).

2.5 O PERFIL ADEQUADO DO PROFISSIONAL DE RH

O RH surgiu como consequência dos processos de mudanças dentro e fora das empresas. Cada organização compila as características humanas que são mais importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para sua cultura interna passando a escolher aquelas pessoas que possuem um alto grau de aprendizagem. O processo seletivo tem por objetivo a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Ribeiro (2006) o novo perfil de recursos humanos que as empresas exigem é o seja um profissional em busca de constantes atualizações e seja multifuncional, para que possa atuar como consultor interno de recursos humanos, para isso, este profissional requer muita dedicação, estudo, treino, flexibilidade m lidar com pessoas e confiança para conquistar o cliente.

O RH tornou-se fundamental dentro das organizações, o que antes era somente um Departamento de Pessoal (DP), que é quem administra a folha de pagamento, admissões, controle de frequência e demissões, nos dias atuais o profissional de Recursos Humanos gerenciam os recursos e as características das pessoas, responsável pelo bem estar dos funcionários, da qualidade de vida, do seu desenvolvimento profissional e pessoal, buscando a plena satisfação dos funcionários servindo como o elo de comunicação entre funcionários e diretoria, desenvolvendo os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento de pessoas (GIL, 2001).

O profissional que atua na área de Recursos humanos deve estar preparado para as mudanças que as organizações e os próprios funcionários exigem, estes devem se aperfeiçoar através de treinamentos, cursos, especializações, usufruir dos benefícios de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e exigente para o próprio desenvolvimento intelectual e profissional, o seu foco deve estar voltado aos processos e tarefas tornando-se mais pró-ativo baseado em resultados (ULRICH, 2000).

Para Gil (2001) o gestor de RH terá que desenvolver seu senso crítico a fim de gerir a sua carreira profissional, tendo uma visão sistêmica das pessoas, sendo capaz de identificar, reter e desenvolver os talentos deve estar preparado para assumir as responsabilidades das suas tarefas e os desafios que vier a

enfrentar em função das decisões tomadas. As empresas buscam incansavelmente velocidade, criatividade e competitividade com o objetivo de manter os talentos através dos Recursos Humanos.

É muito difícil separar as pessoas das organizações, mais da metade das suas vidas passam no seu trabalho, dentro de uma empresa, tornando-se assim uma segunda casa, uma família, é dela que tiram o seu sustento e realizam seus mais variados sonhos e desejos. Sem as pessoas não haveria recursos humanos, tão pouco existiria uma empresa capaz de crescer sem as pessoas. O RH é responsável pela coordenação dos interesses da mão-de-obra, acionistas com o objetivo de proporcionar a empresa um quadro de pessoal motivado, produtivo e cada vez mais integrado com a organização (AQUINO, 1992),

O gestor de Recursos Humanos deve administrar com as pessoas, fazer com que cada um saiba administrar as suas tarefas dentro da organização, desenvolvendo práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial e que estão relacionadas com as pessoas ou os recursos humanos, incluindo o recrutamento, a seleção, o treinamento, as avaliações de desempenho e consequentemente as recompensas (CHIAVENATO, 2004).

As pessoas também escolhem as organizações onde pretendem trabalhar. Assim trata-se de uma escolha recíproca: as organizações escolhem as pessoas que pretendem engajar, e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar (CHIAVENTO, 2004, p. 98).

Todas as empresas devem ter um RH atuante porque é o principal responsável por garantir que os funcionários exerçam bem o seu trabalho garantindo-lhes seus direitos e deveres visando plena satisfação desde a contratação, treinamento e monitoramento. Nos dias atuais o principal gargalo das empresas está em recrutar e manter as pessoas dentro da organização, muitas delas, treinam, preparam o seu melhor talento que é o capital intelectual, sendo que o seu futuro também está relacionado no talento e competências (MILKOVICH E BOUDREAU, 2006).

A gestão de pessoas envolve todos os seres humanos que fazem parte da organização, os donos visam o crescimento, a produtividade, reduzir os custos, a qualidade dos produtos, clientes e mercado consumidor já os funcionários visam receber melhores salários, plano de benefícios, segurança no trabalho, crescimento profissional e pessoal e respeito, ambos devem trabalhar juntos, deverão atuar

diretamente no comportamento e necessidades das pessoas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

Na teoria das necessidades de Maslow mais estudadas sobre motivação, fala que o homem é motivado segundo a sua necessidade, manifestando-se em grau de importância, dividindo-se em necessidades fisiológicas que são as necessidades iniciais e as de realização pessoal que são as necessidades finais, cada necessidade humana tem influência na motivação e na realização do indivíduo que o faz prosseguir para as demais necessidades que marcam uma pirâmide hierárquica (SALGADO, 2005).

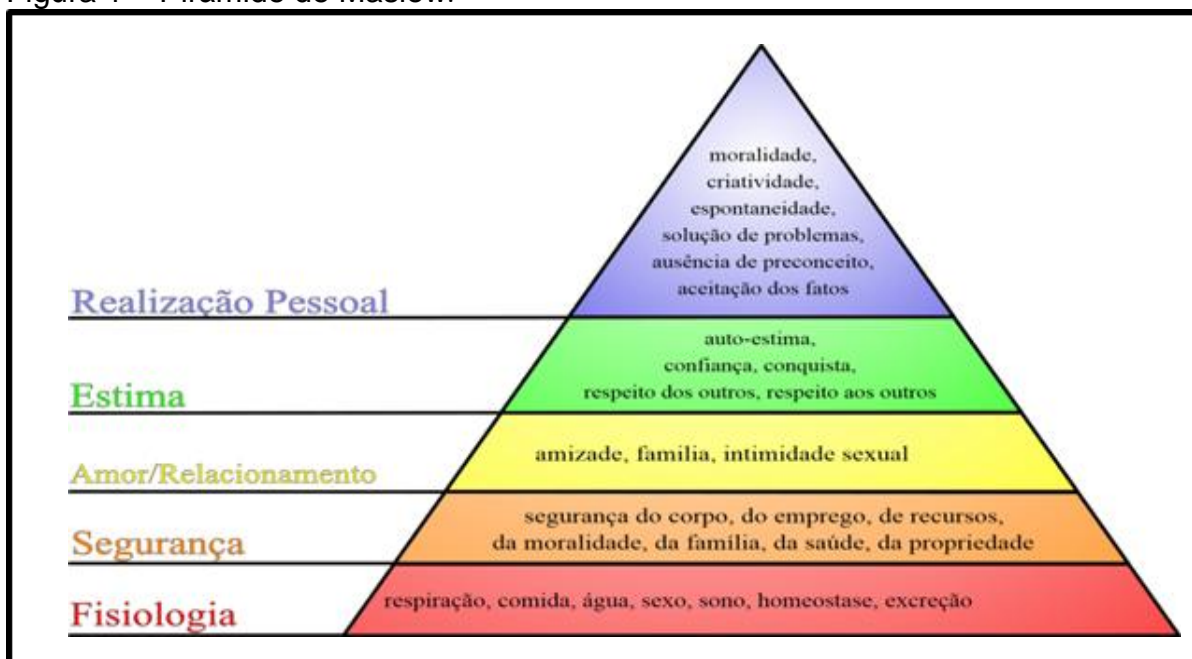
Da mesma forma Maslow ainda afirma que o ser humano busca constantes melhorias para a sua vida, desta forma, quando uma necessidade é suprida aparece outra em seu lugar, tais necessidades serão apresentadas na pirâmide hierárquica. Quando as necessidades humanas não são supridas surgem sentimentos de frustração, agressividade, baixa autoestima, desinteresse, insegurança, insônia, entre outros. Os sentimentos negativos podem ser recompensados por outros tipos de realizações (SERRA, 2005).

Serra (2005) ainda afirma que se levarem em consideração os conceitos vistos sobre motivação e a Teoria das necessidades de Maslow, pode-se afirmar que nenhum fator isolado pode ser determinante para a satisfação do indivíduo e sim por um conjunto de fatores, por que a motivação induz as pessoas a agirem e o ato envolve opiniões diferentes, evidentemente quando um funcionário realiza o trabalho de forma incorreta e devagar, significa que ele perdeu o interesse pelo trabalho, ou seja, ficou desmotivado.

Na figura 1, a representação da pirâmide de Maslow, contemplando as necessidades em graus de importância:

- a) Necessidades fisiológicas: são relacionadas com alimentação, sono, repouso, abrigo e sexo;
- b) Necessidades de segurança: são relacionadas com a integridade física;
- c) Necessidades sociais: está relacionado com amizade, amor, meio social;
- d) Necessidades de autoestima: status, prestígio, reconhecimento, respeito;
- e) Necessidades de auto-realização: relacionados com crescimento e desenvolvimento pessoal.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow.



Fonte: Adaptado de Salgado (2005, p.35).

São diversos os autores e teoria sobre o tema, segundo Serra (2005, p.87):

“[...] os estudos de Hawthorne” de Elton Mayo, destacam de que forma os relacionamentos dentro do grupo de trabalho e o relacionamento entre supervisor e grupo de trabalho afetam o comportamento no trabalho. Para ele, os funcionários são motivados pela “lógica do sentimento” e os gerentes pela “lógica do custo e da eficiência.

A teoria da motivação de Herzberg que após pesquisa empírica com 200 engenheiros, fez uma ampla distinção entre os níveis mais baixos e os mais altos de necessidades e suas constatações são conhecidas como Teoria da Motivação Higiene. Os fatores intrínsecos estão diretamente associados à satisfação no trabalho e os extrínsecos estão relacionados à insatisfação e consequentemente com as características das políticas internas e a administração da empresa, a supervisão relações interpessoais, condições de trabalho e salário caracterizados como fatores de higiene (SALGADO, 2005).

Herzberg demonstrou que se as organizações não valorizarem as pessoas e não fizerem uma reformulação dos cargos que ocupam tão pouco adianta criar as boas políticas de higiene. O autor acredita que o reconhecimento, a realização, valorização do ser humano, a responsabilidade e o crescimento são fatores motivacionais porque as pessoas se sentem recompensadas. Finalizando com as contribuições de Chiavenato (2009), afirma que a satisfação de certas

necessidades é passageira, ou seja, a motivação é orientada pelas diferentes necessidades, o comportamento é quase um processo de resolução de problemas, satisfazendo as suas necessidades à medida que elas vão surgindo.

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que servirão de base para sustentar o presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Cervo e Bervian (1996), para buscar solucionar problemas ou dúvidas pode-se usar de pesquisas, a pesquisa serve para nos mostrar respostas de situações e problemas, através de processos científicos. Andrade (2007), afirma que, o pesquisador precisa ter paciência, criatividade, conhecimento do assunto a ser pesquisado e para realizar uma pesquisa é necessário ter tempo, equipamentos, livros e outros materiais necessários para a elaboração da pesquisa, até se for o caso, de recursos financeiros para pagar os serviços prestados por outras pessoas.

Para realizar uma pesquisa deve-se ter um planejamento detalhado de todas as etapas.

O planejamento da pesquisa engloba a parte teórica e a coleta de dados ou execução de pesquisa. De modo geral, o esquema do planejamento de pesquisa inicia-se pela parte teórica, para depois elaborar-se um plano de coleta de dados (ANDRADE, 2007. p. 129).

No planejamento deve conter o tema, o assunto a ser abordados, elaboração de hipóteses, a amostragem, a indicação das variáveis, formulação do problema, levantamento bibliográfico, seleção de métodos e técnicas e procedimentos metodológicos. Cada pesquisador tem sua maneira de elaborar as perguntas da pesquisa, tendo, portanto resultados diferentes uns dos outros, cada um busca o seu objetivo (CERVO; BERVIAN, 1996).

Os processos metodológicos são as atividades que se tornam necessárias para se adquirir os dados, que estão previstos nos objetivos específicos, e serão trabalhados, para que então sirvam de base para construção de cada parte do trabalho final (VERGARA, 2007).

Neste capítulo será apresentado o delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, plano de coleta de dados e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Roesch (1996, p.125), metodologia “é a parte que descreve como o projeto será realizado”. Para a sua classificação, toma-se como base os conceitos apresentados por Vergara (2006), o mesmo a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quantos aos meios. Pinheiro (2010) afirma que a “metodologia é o conjunto de técnicas e processos utilizados pela ciência para

formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento de maneira sistemática”.

De acordo com Vianna (2001), é nesta etapa do estudo que se define o tipo de pesquisa quanto aos fins e meios de investigação para se chegar aos objetivos geral e específico do presente estudo, sendo necessário um estudo sobre os procedimentos mais adequados para realizar um trabalho eficiente e com qualidade.

O presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva e aplicada quanto aos fins de investigação. De acordo com Santos (2004), a pesquisa descritiva é um levantamento de dados com as características já conhecidas que compõem um processo. Na visão de Kmeteuk (2005), o objetivo da pesquisa é estudar com que frequência algo ocorre e a sua relação com outros fenômenos, sendo necessário registrar, observar e analisar sem manipular.

Para Sampieri; Collado; Lúcio (2006) a pesquisa descritiva especifica quais as propriedades e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetivos ou qualquer fenômeno que seja submetido a uma análise.

Este método foi utilizado no presente estudo porque foi realizado um levantamento de diversas informações e de dados na empresa pesquisada. Desta forma a pesquisadora conseguiu realizar um estudo sobre como são realizados os processos de recursos humanos registrando assim as suas principais características.

Santos (2004), afirma que a pesquisa bibliográfica está presente em todas as etapas da pesquisa. Para Vianna (2001), é nesta fase que é realizado um levantamento minucioso de materiais já publicados como livros, jornais, revistas, artigos científicos e que possam esclarecer a pesquisadora sobre o tema abordado na visão de outros autores.

Sendo assim, para o estudo em questão foi realizado quanto aos meios sobre o enfoque de estudo de caso, documental e bibliográfica. A pesquisa foi bibliográfica porque se faz necessário que esta seja realizada para obter maior conhecimento sobre o tema abordado e qual a sua relação com o presente estudo, sendo assim, a pesquisadora terá mais conhecimento em realizar o estudo de caso.

Segundo Jung (2004) a pesquisa documental visa formular uma base consistente de conhecimentos ao pesquisador, sendo indispensável à pesquisa uma vez que representa um diferencial na formulação de argumentos.

Utilizou-se de um formato de pesquisa documental pelo fato de a empresa pesquisada pertencer a um grande grupo já com seus processos consolidados e definidos, porém não há um estudo efetivo que aborde os processos de recursos humanos nesta organização, necessários para o desenvolvimento de seus colaboradores.

Através do estudo de caso é possível explicar ou descrever um determinado sistema de produção ou técnico muito importante para os pesquisadores descobrirem como e porque as coisas funcionam, é um instrumento de pesquisa com o objetivo de investigar um fenômeno dentro do contexto (JUNG, 2004).

No presente estudo utilizou-se a ferramenta de estudo de caso porque se faz necessário à compreensão de como são geridos os processos de recursos humanos.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

A pesquisa pode envolver um determinado setor e/ou departamento ou englobar toda a organização, porém se a pesquisa tem o objetivo de abranger uma população no qual se pretende colher um aspecto é imprescindível definir um plano de amostragem (VIANNA, 2010). Para Lakatos e Marconi (2001), as principais características para definir a população-alvo e delimitar a pessoas nas quais serão pesquisadas como: a faixa etária, sexo, empresas e localização.

Para Jung (2004), amostra é um conjunto ou elemento representativo que integra um grupo, um universo ou um conjunto total a ser pesquisado, a sua representatividade é fundamental para validação dos resultados e a generalização consequente sobre os demais fenômenos da mesma natureza. De acordo com Sampieri; Collado; Lucio (2006) “população é o conjunto de todos os casos que preenchem determinadas especificações”.

Segundo Lakatos & Marconi (2001) é praticamente impossível colher as informações de um grande grupo no todo, por isso a necessidade de definir uma amostra que represente o conjunto.

Sendo assim, o presente trabalho não possui amostra ou população alvo, porque foi realizado um estudo de caso no departamento de RH da empresa pesquisada com o objetivo de analisar como são geridos os processos de RH.

No Quadro 3 será apresentada a síntese da estruturação da população-alvo de acordo com o objetivo geral deste estudo.

Quadro 3 – Estruturação da população-alvo

OBJETIVO GERAL	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Analisar a Gestão de recursos humanos em uma empresa de plásticos na cidade de Siderópolis - SC	Segundo semestre de 2014	Cidade de Siderópolis - SC	Empresa do segmento de plásticos	Responsável pelo setor de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Roesch (2007) a qualidade e quantidade do material coletado durante o processo de pesquisa estão diretamente relacionadas ao empenho, capacidade e experiência do autor e o plano de coleta de dados busca esclarecer se os dados coletados são primários ou secundários de acordo com a necessidade da pesquisa. Ainda de acordo com o autor os dados secundários consistem na utilização de informações já existentes em diversas fontes de pesquisas.

Com base na metodologia de pesquisa estudada até o momento, pode-se verificar que o presente estudo utilizou um plano de coleta de dados secundários, uma vez que foi realizada a investigação junto ao banco de dados do RH da empresa pesquisada com o objetivo de obter informações necessárias para analisar o setor de RH.

De acordo com Jung (2004), os modelos quantitativos são utilizados para demonstrar universalmente através de métodos e símbolos numéricos, entre os sistemas que compõem a natureza e o modelo qualitativo são formulados a partir de descrições intuitivas do pesquisador ou do indivíduo pesquisado e sua finalidade é a representação dos objetos ou indivíduos e as relações associadas para formulação de um modelo interativo.

Para Vianna (2001), nas técnicas quantitativas a investigação se dá por meio de análise numérica utilizando entrevistas ou questionários estruturados, e na técnica qualitativa os dados são descritivos como imagens e palavras, através de entrevistas abertas, documentos, fotografias e observação.

Sendo assim, no presente estudo utilizou-se a técnica qualitativa, uma vez que a pesquisada obteve informações e documentos da empresa estudada, bem como dados e formulários coletados, no qual se aplicou uma entrevista com base nos conhecimentos de Lacombe e Heilborn (2003) e que servirão de base para nortear a pesquisa.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise de dados envolve diversos procedimentos, dentre os quais a codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos, para que seja possível analisar e posteriormente interpretar os dados obtidos para que se chegue aos resultados esperados (GIL, 2002). Segundo Roesch (1996, p. 157), “é um conjunto de técnicas utilizado por meio das respostas obtidas do pesquisador, que normalmente é apresentada em forma de textos, sendo muito utilizada para estudar e analisar material qualitativo”.

Os principais métodos que compõem um procedimento de pesquisa estão os de análise de dados, nos quais podem ser classificados como abordagem quantitativa, qualitativa ou mista, sendo que uma abordagem qualitativa depende de diversos fatores, entre eles, a natureza dos dados, o tamanho da amostra, os instrumentos de pesquisa e a conceituação teórica das questões (GIL, 2007).

Assim, a pesquisa se classifica como qualitativa com abordagem descritiva, pois permite que o acadêmico levante os dados a partir de informações de entrevistados, ou seja, depoimentos pertinentes ao universo a ser investigado, levando em conta a ideia de processo, visão sistêmica, de significados e de contexto cultural (SANTOS & CANDELORO, 2006).

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o diagnóstico de RH realizado por meio da coleta de dados junto ao RH da empresa pesquisada com o objetivo de analisar como são geridos os processos de recursos humanos e qual o seu impacto na produtividade da mesma.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Segundo informações retiradas do site da empresa estudada, foi criada em maio de 2011, resultado da fusão de uma empresa do Rio Grande do Sul com outra empresa do mesmo segmento de Siderópolis - SC, sendo seu principal objetivo somar esforços entre as duas organizações para crescer em um mercado cada vez mais competitivo, obtendo assim maior valor agregado entre seus produtos.

Com a fusão a empresa em questão tornou-se uma das principais empresas transformadoras de produtos plásticos para a construção civil comercializando mais de trezentos produtos em PVC nas linhas de água fria, esgoto, irrigação, elétrica, registros, conexões, acessórios hidráulicos, infraestrutura, portas sanfonadas, divisórias e placas modulares.

Todos os produtos da empresa são produzidos dentro das normas vigentes e possui certificado no Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQPH) do Ministério das cidades sendo assim, sinônimo de produtos com qualidade e preço justo. Sempre em busca de crescimento e inovação, sua atuação é nacional com sede em Porto Alegre – RS de onde as diretrizes são criadas e são repassadas para serem realizadas nas demais fábricas e Centros de Distribuição localizadas nas cidades de São Paulo, Mato Grosso, Bahia, Pernambuco, Paraná e Santa Catarina, atendendo as regiões Sul, Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste.

Atualmente a empresa estudada conta com cento e vinte e cinco funcionários, sendo dividido nos seguintes departamentos: Recursos Humanos, Gerência industrial, Logística, Manutenção e elétrica, Qualidade, Programação e Controle de Produção, Segurança do Trabalho, Produção e Compostagem. Os conceitos apresentados a seguir ajudarão a esclarecer se a empresa em questão

possui os processos de Recursos Humanos bem definidos auxiliando o RH a melhorar o atendimento aos seus colaboradores e desenvolver o potencial humano de cada um.

Para a empresa em questão, as definições estratégicas são muito importantes para o seu desenvolvimento sendo que a missão é a existência da organização, a visão é o objetivo da organização, aonde ela quer chegar num determinado espaço de tempo, sendo esta clara, inspiradora e concisa de uma forma que todos possam senti-la e os valores representam os princípios éticos que abrangem todas as suas ações.

No Quadro 4 serão apresentadas as definições estratégicas da empresa pesquisada.

Quadro 4 - Definições estratégicas da empresa

Missão	Visão	Valores
Disponibilizar com excelência e agilidade, soluções em plásticos para atender os mercados da construção civil, indústria e agricultura, agregando valor para o acionista e respeitando o meio ambiente.	Ser referência no atendimento e entrega a revendedores e consumidores, oferecendo produtos com qualidade e preço justo e consolidar-se entre os principais fornecedores do País.	Respeito aos padrões éticos; Claridade e precisão na comunicação interna e externa; Gestão colaborativa proativa, focada e consistente; Responsabilidade e confiança na relação com colaboradores, clientes e fornecedores.

Fonte: Site da empresa pesquisada (2014).

4.2 A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Atualmente o setor de Recursos Humanos é composto por uma funcionária, sendo esta responsável pelo departamento de pessoal, controle de frequência, admissão, demissão, treinamento e desenvolvimento de pessoal, bem como recrutamento e seleção, entre as suas principais atividades estão:

- a) Atuar na implementação, desenvolvimento e manutenção de processos em sua área de atuação;
- b) Controlar o estoque de vale transporte, movimentos do mês feitos no sistema;
- c) Controlar a folha ponto dos funcionários, lançamento das horas extras, faltas, atrasos e atestados;

- d) Entregar a folha ponto dos funcionários para seus líderes para conferência e posterior arquivo;
- e) Agendar lanches dos finais de semana e feriados, acompanhamento das reclamações e reuniões de cardápio;
- f) Realizar atualizações em CTPS;
- g) Responsável pelas admissões e rescisões;
- h) Separar documentações solicitadas pelo jurídico para reclamatórias;
- i) Pagamento de guias trabalhistas;
- j) Atuar como preposto da empresa em reclamatórias trabalhistas e/ou órgãos públicos quando necessário;
- l) Elaboração de descrições de cargos e realizar inscrição de funcionários em treinamentos diversos.

A empresa em questão ainda não possui um planejamento estratégico e política de RH definidos. Sendo assim, sugerem-se as seguintes políticas que lidas e aprovadas pela direção serão encaminhadas aos RH's das unidades para colocá-las em prática com o objetivo de melhorar o relacionamento interpessoal e comunicação com todas as áreas e colaboradores da empresa conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Políticas de Recursos Humanos

Missão	Visão	Valores
Ser o elo entre as estratégias do negócio e o desenvolvimento dos colaboradores auxiliando no seu desempenho profissional e pessoal de acordo com os princípios da missão, visão e valores da organização.	Consagrar-se entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil buscando a satisfação plena dos clientes internos e externos e acionistas até 2020.	<ul style="list-style-type: none"> - Respeito ao colaborador; - Segurança e bem estar aos colaboradores, clientes e fornecedores; - Compromisso com o cliente; - Apoio no desenvolvimento social; - Aperfeiçoamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisada (2014).

As políticas de recursos humanos de uma empresa é o que define as estratégias bem como o seu planejamento e comprometimento com os colaboradores da organização, porém a empresa em questão não possui as políticas formalizadas para o RH. Segue abaixo sugestões para a melhoria contínua no atendimento e qualidade de vida dos trabalhadores:

- a) Promover o bem estar do colaborador através de treinamentos e desenvolvimento para uma melhor conscientização de como realizar um trabalho seguro;

- b) Desenvolver comunicação efetiva com os colaboradores e gerência;
- c) Adotar procedimentos de trabalho e mantê-los atualizados a fim de obter melhores resultados na realização dos mesmos;
- d) Manter atualizadas as ferramentas de RH necessárias para manter e desenvolver os colaboradores;
- e) Dar suporte necessário aos colaboradores quando houver mudanças na organização a fim de manter o bom relacionamento interpessoal;
- f) Desenvolver, analisar e monitorar os indicadores de desempenho relacionados ao absenteísmo, turnover, treinamentos, afastamentos e acidentes de trabalho a fim de melhorar os índices de afastamentos.

4.2.1 Análise do Ambiente interno e externo de Rh e estratégias organizacionais

Analisando o ambiente interno e externo da empresa pesquisada verificou-se os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças que norteiam a empresa em questão com o objetivo de levar até o conhecimento da diretoria as causas que podem interferir na produtividade bem como no rendimento de seus colaboradores através da Matriz Swot apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 – Matriz Swot de RH.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Recursos próprios; Tecnologia avançada; Plano de benefícios; Infraestrutura adequada; Segurança do trabalho; Qualidade dos serviços prestados.	Turnover; Absenteísmo; Treinamento e desenvolvimento; Comunicação interna; Falta de mão de obra qualificada.
Oportunidades	Ameaças
Parcerias estratégicas; Ambiente colaborativo; Nova linha de produtos; Crescimento do mercado da construção civil; Novos clientes; Assistência técnica; Experiência no mercado da construção civil.	Políticas governamentais desfavoráveis; Aumento do custo da mão de obra; Novos concorrentes; Alta carga tributária; Mercado de RH aquecido.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

De acordo com Carvalho & Serafim (1995 p. 41), o planejamento estratégico de RH “[...] é um processo contínuo de tomada de decisão no âmbito da

administração de pessoal da empresa sendo de caráter dinâmico, não estático e flexível diante das oportunidades [...]”.

Ainda segundo os autores Carvalho & Serafim (1995) a finalidade do planejamento estratégico é integrar os procedimentos, políticas e os objetivos de RH de acordo com a programação estratégica da empresa.

No Quadro 7 será apresentado a sugestão de planejamento estratégico de RH para a empresa pesquisada com o objetivo de melhorar os procedimentos de trabalho, visando a satisfação e qualidade de vida do colaborador seguindo as políticas internas da empresa.

Quadro 7 – Planejamento estratégico de RH.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS 2014		
RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO	RESULTADO PLANEJADO
RECEPCIONISTA	Gestão das contas telefônicas (fixo e móvel)	Diminuir custos com ligações e planos em 30% (ref.: ano 2013).
	Veículos (Gol e Courier)	Manter veículos da empresa em bom estado de conservação, limpeza e segurança, diminuir custos com manutenções por meio de controles e conscientização dos usuários.
SESMT	Coleta Seletiva de Lixo	Implantação de Coleta Seletiva de Lixo contemplando neste projeto ações para diminuir desperdício. Ex.: Colocar no lixo somente o que temos certeza que não precisaremos posteriormente e/ou em outro setor.
	Rotinas do Segurança e Saúde no Trabalho	Manter empresa de acordo com as leis vigentes diminuindo acidentes de trabalho e passivos trabalhistas.
	Treinamento e controle da utilização de EPI'S	Reduzir passivos trabalhistas e acidentes de trabalho.
	SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho	Orientação aos colaboradores, integração e motivação.
RECURSOS HUMANOS	Controle e ações para diminuir rotatividade e absenteísmo.	Redução de custos com admissões e demissões, redução de refugo e retrabalhos, redução alíquota do FAP.
	Treinamento e orientação aos gestores e colaboradores referente a legislação trabalhista e acordo coletivo da categoria	Reduzir passivos trabalhistas
	Desenvolvimento de gestores: avaliação de potencial.	Desenvolver gestores nas competências necessárias de cada cargo.

Continua...

Continuação...

RECURSOS HUMANOS	Gestão dos serviços terceirizados relacionados à limpeza, jardinagem e refeitório	Dar suporte à empresa contratada, controlar e acompanhar os serviços prestados visando o bem estar e a saúde dos colaboradores trazendo o melhor custo benefício para a empresa.
	Plano de Cargos e Salários, Avaliação por Competências e Avaliação de Desempenho.	Recrutar e reter talentos para empresa.
	Pesquisa de Clima anual	Gestão participativa, satisfação nas necessidades atendidas.
	Processo de Recrutamento e Seleção	Redução de custos com contratações inadequadas.
	Ginástica Laboral	Prevenir doenças do trabalho, proporcionar qualidade de vida aos colaboradores e integração entre os setores.
	Redução de Reclamações	Reduzir custo da não qualidade, aumentar satisfação de clientes.
	Controle nas Rotinas do Depto. Pessoal	Manter empresa de acordo com as leis vigentes diminuindo passivos trabalhistas.
	PPR	Implantar o Programa de Participação nos resultados.

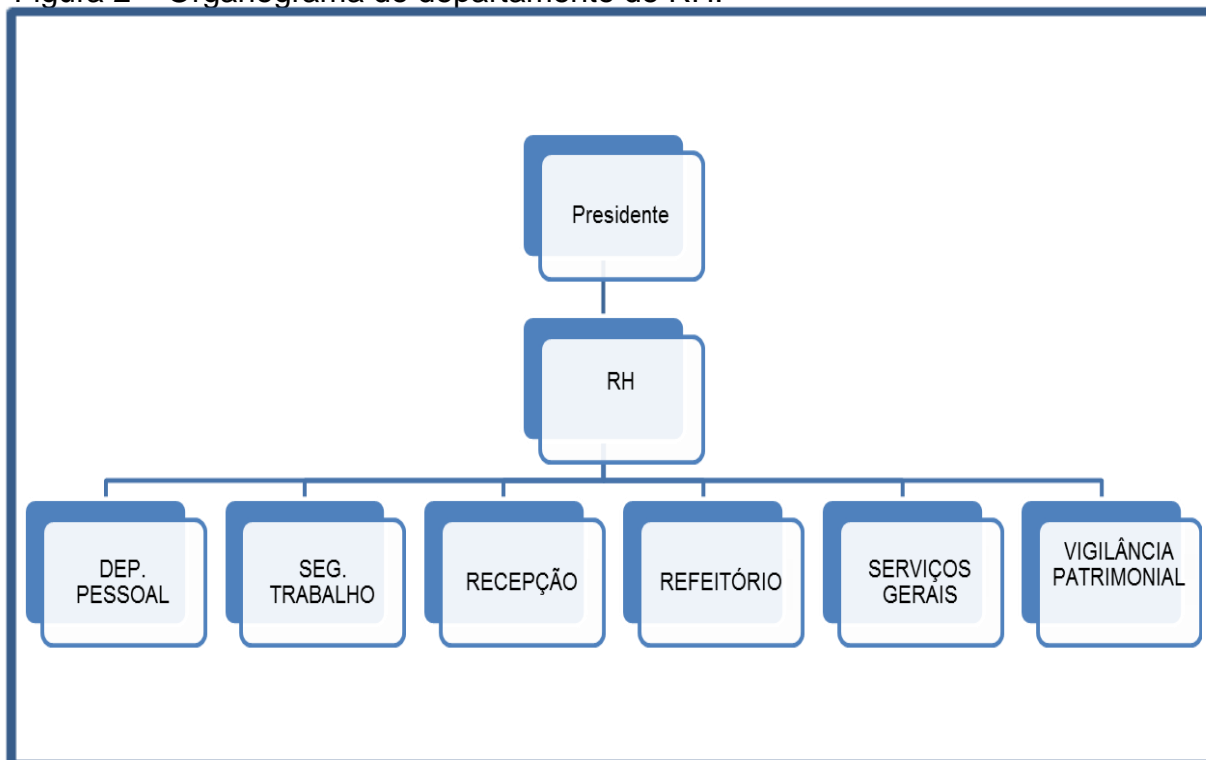
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

4.3 ORGANOGRAMA

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) o organograma é “[...] uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos e níveis hierárquicos [...]”. Ainda de acordo com os autores a sua finalidade é permitir que pudesse ser visualizado de forma rápida como a empresa está organizada, sendo que o organograma deve refletir a organização real da mesma.

Na figura 2 segue o organograma da estrutura de RH da empresa pesquisada, demonstrando assim, como segue a hierarquia da empresa. O Conselho é composto por acionistas, tendo um Diretor Presidente como Administrador de todas as unidades da empresa. O RH é responsável pelos departamentos como a Recepção, que é composta por uma funcionária, segurança do trabalho, composto por um técnico de segurança, o refeitório, serviços gerais e vigilância são terceirizados compostos sucessivamente por quatro cozinheiras (duas no almoço, uma na janta e uma na ceia), duas faxineiras e um jardineiro e quatro vigilantes.

Figura 2 – Organograma do departamento de RH.



Fonte: Dados da pesquisada (2014).

4.3.1 Descrição e avaliação de cargos

Para Paschoal (2001), a melhor forma de reunir informações fundamentais sobre cargos é através da descrição de cargos, especificando as tarefas, condições de trabalho entre outros dados. É fundamental que este documento descreva e identifique primeiramente os cargos, seguido de um sumário com suas funções e descrições mais detalhadas para cada função.

A análise e descrição de cargo contribuem decisivamente na contratação do empregado que atenda as qualificações desejadas pelo empregador, sendo que as descrições devem atender as respostas que delimitam melhor as funções do que se faz, como e para que se faz (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Para Paschoal (2001), existem três tipos de avaliação de cargos: globais, analíticos e sistêmicos. Os métodos analíticos avaliam os cargos referentes aos fatores como: a escolaridade, experiência, e responsabilidade. O método global é analisado de forma geral e os métodos sistêmicos utilizam os fatores de entrada que são os requisitos, os de aplicação que abrangem a responsabilidade e complexidade e os de saída que são os resultados produzidos pelo cargo.

A empresa pesquisada possui a descrição de cada cargo, sendo esta revisada anualmente para estar em conformidade com os laudos exigidos conforme as normas regulamentadoras, sendo formalizada em documento padrão para todas as unidades com a descrição de cargos existentes na companhia utilizando o modelo na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de descrição de cargos

DESCRIÇÃO DE CARGOS	
Cargo:	Área:
RESPONSABILIDADES	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
BLOCO DE COMPETÊNCIAS	
Competências Comportamentais	
1.	
2.	
3.	
Competências Técnicas	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
FORMAÇÃO ESCOLAR	
Básico	
Excelência	
Revisão:	

Fonte: Dados da pesquisada (2014).

Com todas as informações necessárias de cada cargo, o processo de recrutamento e seleção torna-se mais eficaz, uma vez que o perfil para a vaga existente já se encontra documentado no RH.

4.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Cada empresa tem a sua própria forma de recrutamento e seleção sendo muito importante a diversidade do quadro de pessoal. Nos próximos capítulos será abordada a abertura de vaga, e apresentada como deverá ser feita a requisição de pessoal através de uma solicitação formal para o setor de recursos humanos conforme necessidade de pessoas: substituição ou vaga nova.

A próxima etapa refere-se em apresentar as estratégias de recrutamento, as formas de anunciar a vaga e os tipos de anúncio e por fim apresenta as técnicas utilizadas para a seleção de um candidato.

Existem vários motivos para iniciar um processo de recrutamento como aumento de quadro, substituição de funcionários ou vagas novas em determinados cargos ou setores.

Conforme Chiavenato (2005), o recrutamento é todo processo pelo qual as organizações atraem candidatos para suprir o banco de dados, preencher processo seletivo e selecionar apenas as pessoas que apresentem em seu currículo as características desejáveis para tal função.

No processo para abertura de vaga de pessoal, é utilizado um formulário que é preenchido de acordo com os pré-requisitos da vaga, como cargo, setor, salário, atividades desenvolvidas, turno de trabalho, etc. Este formulário é preenchido pelo RH e entregue ao gerente da área para aprovação, depois de encaminhado ao Presidente da companhia. Após coletadas todas as assinaturas começa o processo de recrutamento e seleção.

Segundo informações da funcionária de RH, a empresa possui um quadro de 125 funcionários, quando alguém é desligado da empresa, o líder comunica o RH que faça a contratação do funcionário, como a empresa já possui um banco de currículos, a mesma separa alguns de acordo com o perfil da vaga e agenda as entrevistas que serão realizadas juntamente com o gestor.

A seleção do funcionário aprovado acontece logo após a entrevista, onde são passadas as atividades que ele irá desenvolver dentro da organização, bem como salário, remuneração e benefícios, agendamento de exames admissionais e solicitação de documentos necessários para a contratação.

Na figura 4 segue o modelo adotado pela empresa na contratação de novos funcionários ou substituição dos mesmos

Figura 4 – Requisição de pessoal.

REQUISIÇÃO DE PESSOAL			
Nome do Solicitante: _____		Data recebimento da solicitação: _____	
Empresa: _____		Unidade: _____	
DADOS GERAIS			
Cargo solicitado: _____	*Grupo Profissional: _____	Salário: _____	
Função (Uso específico NP): _____		Horário de Trabalho: _____	
Centro de custo: _____	Unidade lotação: _____	Periculosidade: <input type="checkbox"/> SIM _____ <input type="checkbox"/> NÃO	
		Insalubridade: <input type="checkbox"/> SIM _____ <input type="checkbox"/> NÃO	
TIPO DE ADMISSÃO: <input type="checkbox"/> EFETIVO <input type="checkbox"/> TEMPORÁRIO Período até: _____ <input type="checkbox"/> ESTAGIÁRIO		MOTIVO CONTRATAÇÃO: <input type="checkbox"/> NOVA CONTRATAÇÃO Justificar: _____ <input type="checkbox"/> SUBST. DO FUNCIONÁRIO Desligado Nome: _____ Salário: _____ <input type="checkbox"/> SUBST. DO FUNCIONÁRIO Promovido Nome: _____ Salário: _____	
PERFIL DO CARGO			
Escolaridade exigida: _____			
Competências Técnicas (Cursos específicos, informática, idiomas, entre outras.): _____ _____ _____			
Competências comportamentais (características de Perfil): _____ _____ _____			
Experiência anterior na função: <input type="checkbox"/> SIM Quanto tempo: _____ <input type="checkbox"/> NÃO		Outras informações relevantes: _____ _____ _____	
RESUMO DAS ATIVIDADES			
_____ _____ _____			
APROVAÇÕES			
Dados	Gerente Solicitante	Direção da área	Presidencia
Nome	_____	_____	_____
Assinatura	_____	_____	_____
Data Assinatura	_____	_____	_____
CANDIDATO SELECIONADO - PREENCHIMENTO SOMENTE DO RH			
Nome Completo: _____			

Fonte: Dados da pesquisada (2014).

4.5 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Nas próximas seções serão apresentados os índices de rotatividade e absenteísmo da empresa pesquisada no período de janeiro a setembro de 2014.

4.5.1 Turnover e absenteísmo

O turnover muito elevado pode significar investimentos perdidos, desperdiçados e que não retornam a empresa, afetando diretamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e os seus resultados, além de outros custos como desligamentos e novas contratações. Sendo assim é de suma importância o controle deste indicador de forma que o RH possa reter e proteger a mão de obra (LUCENA, 1995).

Ainda de acordo com a autora há dois tipos de turnover: aquele controlado pela organização, na qual a mesma consegue manter os funcionários motivados retendo os profissionais com melhor desempenho, com mais potencial para crescerem e contribuírem com a empresa e aquele controlado pelo mercado onde a empresa perde seus melhores funcionários para os concorrentes por não ter uma política para mantê-los na organização.

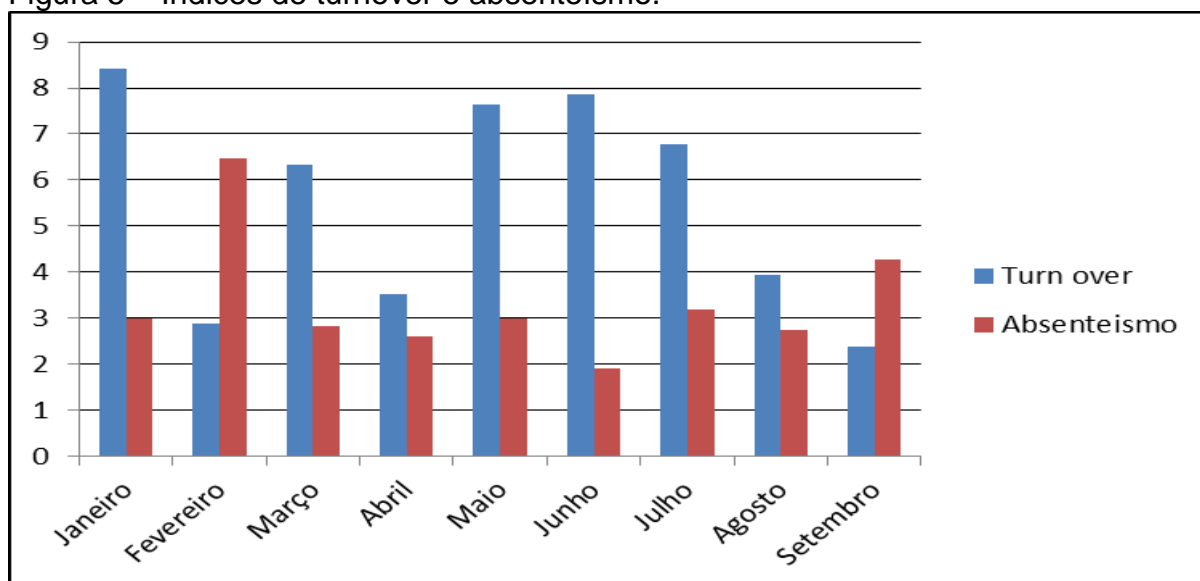
Milkovich e Boudreau (2006) definem o absenteísmo como sendo a frequência ou a duração do tempo perdido do trabalho e é uma das principais preocupações dos gestores na atualidade. Marras (2010) complementa que o absenteísmo é o montante de faltas e atrasos ao trabalho. De acordo com Assis (2005) o absenteísmo demonstra qual o nível de atrasos e faltas do empregado ao trabalho.

Analisando a Figura 5 pode-se notar que os índices de turnover e absenteísmo tiveram muitas oscilações no decorrer do ano, segundo as informações coletadas no RH houve uma reestruturação no quadro de funcionários devido a baixa nas vendas dos produtos, também houve três acidentes de trabalho com afastamento em fevereiro que foi o mês em que o absenteísmo esteve bem elevado.

A empresa pesquisada não possui um programa de metas para estes indicadores, porém é realizado um acompanhamento mensal com os funcionários que tiveram mais afastamentos realizando um levantamento das possíveis causas e

se é viável permanecer com o mesmo no quadro de funcionários da organização.

Figura 5 – Índices de turnover e absenteísmo.



Fonte: Dados da pesquisada (2014).

4.6 INTEGRAÇÃO DE PESSOAL

Segundo Chiavenato (2004) as técnicas de integração possibilitam transmitir confiança aos novos colaboradores dentro da organização. O programa diminui os medos e a ansiedade de quem é admitido em um novo emprego. É a maneira na qual as empresas recebem os novos colaboradores e os integra assimilando de maneira mais rápida as culturas organizacionais e se comporte a partir de então como um novo membro da empresa.

Na admissão dos novos colaboradores é realizada uma breve apresentação pelo responsável do setor de Recursos Humanos sobre o histórico da empresa, direitos e deveres, benefícios, políticas da empresa, posteriormente será apresentado pelo Técnico de Segurança do Trabalho as normas internas, orientar e alertar o funcionário em relação a situações importantes como saúde, segurança e meio ambiente.

A empresa possui um manual interno do funcionário, nele constam os direitos e deveres do colaborador e da companhia, sendo este entregue na integração juntamente com os demais documentos necessários para a contratação como: contrato de trabalho, carteira de trabalho e autorizações para desconto em folha.

4.7 CAPACITAÇÃO DE PESSOAL

O treinamento e desenvolvimento são meios de se alcançar o conhecimento, habilidades, de cada indivíduo frente à organização que se encontra. Sendo primordial para o sucesso do colaborador ao desenvolver o seu trabalho com eficiência.

“Treinamento é processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultam em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais” (ARAUJO, 2006, p. 92).

Para buscar o aperfeiçoamento no mercado de trabalho devem-se aumentar as habilidades intelectuais ou técnicas, através de treinamento. Para Chiavenato (1994), treinar é uma forma de aprendizagem, capaz de mudar o comportamento, ensinando o colaborador a se auto - desenvolver.

O sucesso de um bom treinamento é contar com pessoas que querem crescer junto à organização, abertas a mudanças, um bom treinamento é uma ferramenta eficaz que contribuirá efetivamente na melhoria e qualidade dos serviços prestados, auxiliando as pessoas a desempenhar com satisfação as suas tarefas para um resultado positivo deve-se avaliar e medir os resultados (CARVALHO, 2000).

Sendo assim, a seguir será apresentado como a empresa realiza o levantamento das necessidades de treinamento para todos os setores da empresa pesquisada.

4.7.1 Necessidades de treinamento

A empresa pesquisada utiliza um formulário para realizar o levantamento das necessidades de treinamentos, atualizando-a anualmente juntamente com os gestores de cada departamento. O treinamento solicitado pode ser interno que é feito com o gestor, RH ou segurança do trabalho ou externo, no qual é contratado os serviços de uma empresa especializada para realizar o treinamento se acordo com a necessidade da função.

No decorrer deste ano houve treinamentos externos referentes à composição dos novos membros da Cipa, NR 35 para os funcionários que trabalham

em altura dos setores de logística e manutenção, reciclagem de NR 10 para os eletricitistas, proteção respiratória para os funcionários que trabalham na compostagem e normas internas de segurança para todos os colaboradores da unidade. Todos os treinamentos são devidamente registrados em formulário específico, nele constam no cabeçalho as informações necessárias para comprovar que o funcionário recebeu treinamento, como o nome do treinamento, qual o seu objetivo, data, horário, nome e assinatura do instrutor e no formulário o colaborador assina para comprovar que recebeu o treinamento.

Na figura 6 o modelo de formulário utilizado para que cada gestor verificasse as necessidades de sua equipe.

Na figura 7, consta o modelo de formulário de registro de treinamento utilizado pela empresa pesquisada.

Figura 6 – Solicitação de Treinamento.

SOLICITAÇÃO DE TREINAMENTO									
Nome Solicitante: <input type="text"/>									
Data: <input type="text"/>		Empresa: <input type="text"/>			Unidade: <input type="text"/>				
SOLICITAÇÃO DE TREINAMENTO - a ser preenchida pelo requisitante									
Treinamento solicitado: <input type="text"/>									
Funcionário(s) beneficiados:									
	Nome do Funcionário		Cargo		Setor				
Objetivo / Programa: <input type="text"/>									
Resultados Esperados: <input type="text"/>									
RECURSOS PARA TREINAMENTO									
Indicação de instituição fornecedora ou instrutor: <input type="text"/>			Data Prevista: <input type="text"/>		Carga Horária Prevista: <input type="text"/>				
Valor (por participante): <input type="text"/>			Valor Total: <input type="text"/>						
(valor curso x nº particip.):									
ANALISE DA SOLICITAÇÃO - RH e solicitante									
Criticidade do treinamento em relação ao desempenho no cargo / função:									
Participante	Influencia	Não influencia diretamente, mas facilita o trabalho	Não Influencia	Avaliação da eficácia (Sim/Não)	Forma de avaliação de Eficácia				
					Auditorias Internas	Multiplificação interna	Prova / Teste	Avaliação de Competência	Outro: Qual?
O treinamento está previsto no Plano Anual de Desenvolvimento? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO					Evento: <input type="checkbox"/> INTERNO <input type="checkbox"/> EXTERNO				
AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA - Formulário									
Nome	Eficaz? Atingiu objetivos Propostos S/N	Motivo (Por quê?)			Ações (Caso não Eficaz)		Prazo	Responsável	
APROVAÇÕES									
Aprovação Responsável Área e Diretoria					Aprovação RH Corporativo				
Nome: <input type="text"/>					Nome: <input type="text"/>				
Assinatura: <input type="text"/>					Assinatura: <input type="text"/>				
Data: <input type="text"/>					Data: <input type="text"/>				
Caso não aprovado: Justificativa: <input type="text"/>									

Fonte: Dados da pesquisada (2014).

Figura 7 – Registro de treinamento.

REGISTRO DE TREINAMENTO					
Treinamento/código:					
Objetivo/Conteúdo:					
Revisão:		Data:		Horário:	
Tempo de duração:					
Local:					
Instrutor:		Assinatura do Instrutor:			
DADOS GERAIS					
Nr.	Nome Legível	Assinatura	Crachá	Setor	Unidade
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

Fonte: Dados da pesquisada (2014).

4.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Marras (2005), a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta gerencial que possibilita aos administradores recolherem dados e feedbacks dos empregados ou de grupos em um determinado momento que possibilitem aos mesmos conhecimentos, habilidades e alcance de metas.

Para Ribeiro (2006) o gestor deve realizar um acompanhamento e avaliação periodicamente do desempenho do funcionário no trabalho, o RH, registrando a sua evolução na realização das tarefas propostas promovendo o seu crescimento no ambiente organizacional.

Na empresa pesquisada nunca houve a aplicação da avaliação de desempenho, somente é realizado a avaliação no encerramento do contrato de experiência. Desta forma será apresentado um modelo para a empresa possa adotar o procedimento para avaliar o desenvolvimento do funcionário, para posteriormente ser aplicado um programa de cargos e salários, sendo que a avaliação de desempenho pode ser aplicada uma vez ao ano para os funcionários que possuem um ano de empresa.

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta que auxilia a gestão no desenvolvimento profissional do funcionário, os critérios utilizados medirão as competências e habilidades como segue: o Conhecimento do trabalho, iniciativa, busca pelo conhecimento, eficiência operacional, qualidade do trabalho, trabalho em equipe, comportamento e disciplina, relacionamento interpessoal, responsabilidade, organização e disponibilidade. A avaliação na empresa pesquisada não segue um cronograma anual e quando é realizada a mesma é feita pelo líder de cada setor ou departamento.

Na Figura 8 o modelo de formulário utilizado para que cada gestor realize a avaliação de desempenho de sua equipe.

Figura 8 – Modelo de avaliação de desempenho.

Avaliação de Desempenho Individual																
PRODUÇÃO																Data base avaliação:
Nome:					Cargo:											
Admissão:					Área:					Unidade:						
Marque um " X " na opção que melhor se encaixa com o desempenho do profissional:																
Competências e Habilidades	Insatisfatório			Regular			Bom			Muito Bom			Ótimo			Comentários
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	
1. Conhecimento do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Busca de conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Eficiência Operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Qualidade do Trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Trabalho em equipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Comportamento e disciplina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Relacionamento Interpessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Responsabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Disponibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
															Pontuação	0

Instrução / Formação	
1º Grau Incompleto	0 <input type="checkbox"/>
1º Grau completo ou ensino médio em andamento	50 <input type="checkbox"/>
2º Grau completo ou Graduação/curso técnico em	100 <input type="checkbox"/>
Graduação ou curso técnico completo	150 <input type="checkbox"/>
Pontuação	0

Conceitos	
0 a 39 - Insatisfatório	<input type="checkbox"/>
40 a 69 - Regular	<input type="checkbox"/>
70 a 99 - Bom	<input type="checkbox"/>
100 a 129 - Muito Bom	<input type="checkbox"/>
130 a 150 - Ótimo	<input type="checkbox"/>
Pontuação	0

Fonte: Dados da pesquisada (2014).

4.9 MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO

Nas seções a seguir serão abordados os temas referentes à saúde e segurança dos trabalhadores da empresa pesquisada, seguindo os objetivos das normas, analisar se a empresa está realizando os exames admissionais, periódicos e complementares.

A medicina do trabalho tem por objetivo a promoção, a preservação e a recuperação da saúde considerando ao agravo de ordem clínica e/ou ocupacional incidente sobre o indivíduo da empresa (CARVALHO, 2000, p. 161).

4.9.1 Normas Regulamentadoras obrigatórias na empresa pesquisada

Todas as normas regulamentadoras foram criadas com o objetivo de prevenir a saúde do trabalhador e identificar os possíveis riscos aos quais possam estar expostos, sendo assim as empresas devem ter a área de saúde e segurança do trabalho a fim de prevenir o trabalhador contra os malefícios nos quais eles se encontram exposto, de acordo com a Portaria Nº 3.214/78.

As normas regulamentadoras aplicam-se a todas as empresas privadas e públicas bem como órgãos públicos dos poderes legislativo e judiciário de acordo com a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). O Ministério do Trabalho tem o poder de fiscalizar as empresas a fim de supervisionar se estas atendem as normas da legislação vigente em relação à medicina e segurança do trabalho. Visam à segurança, saúde e a melhor qualidade de vida no trabalho.

A grande preocupação das organizações com a qualidade de vida dos seus colaboradores traz uma série de benefícios a todos os envolvidos como: melhor senso de concentração, criatividade, iniciativa, melhora no clima organizacional consequentemente reduz a rotatividade, os custos com médico do trabalho, alívio do estresse físico e mental, redução de riscos de acidentes e afastamentos relacionados ao trabalho. Os programas de qualidade de vida no trabalho devem ser vistos como parte de um processo de humanização das relações e do ambiente de trabalho, visando facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização (VASCONSELOS, 2001).

No contexto de segurança no trabalho e saúde ocupacional que fazem parte da qualidade de vida dentro da empresa, RH e Segurança do trabalho devem trabalhar juntos para propor as melhorias dentro da organização em prol de um único objetivo, a qualidade de vida dos funcionários no ambiente organizacional. Com isso, deve ser elaborado e implementado anualmente com acompanhamento constante de profissionais qualificados os programas que atendam a legislação vigente, como o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), que visa preservar a saúde e integridade dos colaboradores com o intuito de prevenir, doenças ocupacionais, realizando avaliações e reconhecimentos de riscos ambientais.

O PPRA contempla os riscos físicos como ruído, calor, frio, umidade, vibrações, radiações ionizantes (raios-X) e não ionizantes (solda elétrica); os riscos químicos; riscos biológicos; riscos ergonômicos e de acidentes.

Outro programa muito importante e obrigatório para todas as empresas é o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), tem o objetivo de promover à prevenção, diagnóstico e rastreamento de agravos à saúde relacionada ao trabalho bem como prevenir doenças profissionais ou danos irreversíveis a saúde dos trabalhadores. O programa descrito acima deve ser implantado com base nos riscos ambientais detectados nas avaliações previstas nas Normas Regulamentadoras.

Por isso, independente de empresa ou prestadoras de serviço, as empresas devem investir na segurança e saúde dos trabalhadores, detectando com antecedência os riscos e se delimita as medidas preventivas em cada caso, reduzindo a insatisfação dos colaboradores quanto à estrutura disponibilizada no trabalho.

ANR5 (CIPA) – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes assegura aos trabalhadores a prevenção e solução dos riscos aos quais estão expostos e que possam vir a ocasionar um acidente de trabalho, é de responsabilidade dos membros da CIPA:

- a) Observar e relatar condições de trabalho;
- b) Analisar os acidentes, sugerindo, medidas preventivas;
- c) Orientar e fiscalizar os trabalhadores quanto à prevenção de acidentes e usos correto de Equipamentos de proteção Individual (EPI).

É composta por:

- a) Presidente
- b) Vice - presidente
- c) Secretário
- d) Representantes da empresa
- e) Representantes dos empregados

A empresa em questão possui 125 colaboradores, seu CNAE (Código Nacional de Atividades Comerciais) é 22293-3 (fabricação de artefatos de material plástico para uso na construção, exceto tubos e acessórios) classe C10. O cálculo para a composição da CIPA depende do número de funcionários e o grau de risco da atividade. A CIPA da empresa pesquisada é composta por 3 funcionários efetivos e 3 funcionários suplentes, possui um técnico de segurança do trabalho de acordo com a NR4. As normas regulamentadoras especificam as diretrizes de como a organização deve agir perante as mesmas (MARRAS, 2005).

A medicina e segurança do trabalho são feito por clínica terceirizada na cidade de Siderópolis, sendo realizados os exames admissionais, demissionais, periódicos e troca de função, os laudos LTCAT, PPRA E PCMSO são emitidos pela clínica com o auxílio de profissional altamente qualificado garantido assim a qualidade dos serviços prestados.

A empresa segue rigorosamente as normas, sendo atendidos todos os parâmetros que a mesma possui.

No Quadro 8 serão apresentadas todas as normas obrigatórias que a empresa em questão deve ter para atender a legislação vigente e os órgãos de fiscalização.

Quadro 8 – Normas Regulamentadoras.

NORMAS REGULAMENTADORAS
NR 01 - Disposições Gerais - Ordem de Serviço
NR 04 - Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
NR 05 - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
NR 06 - Equipamento de Proteção Individual - EPI
NR 07 - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO
NR 08 - Edificações
NR 09 - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA
NR 10 - Instalação e Serviços com Eletricidade
NR 11 - Transporte, Movimentação, Armazém e Manuseio de Materiais
NR 12 - Máquinas e Equipamentos
NR 15 - Atividades e Operações Insalubres
NR 16 - Atividades e Operações Perigosas
NR 17 - Ergonomia
NR 19 - Explosivos
NR 20 - Segurança e Saúde no Trabalho com Inflamáveis e Combustíveis
NR 21 - Trabalho a Céu Aberto
NR 23 - Proteção Contra Incêndios
NR 24 - Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho
NR 25 - Resíduos Industriais
NR 26 - Sinalização de Segurança
NR 28 - Fiscalização e Penalidades
NR - 35 Trabalho em Altura
LEI 8.213/91 - Art. 22 – Comunicação de Acidente do Trabalho - CAT

Fonte: Dados da pesquisada, 2014.

4.9.2 Controles internos

Os controles internos são uma ferramenta utilizada pela maioria das empresas a fim de aprimorar cada vez mais a sua produtividade, comunicação interna, treinamentos e padronizar os procedimentos de trabalho. Cada empresa possui os seus próprios controles e de acordo com as suas necessidades, eliminam os erros e possíveis fraudes que possam ocorrer dentro da organização.

São os processos que visam maior segurança das informações e dos processos operacionais. Geralmente são implantados pela alta direção da empresa com apoio das demais áreas. Para obter o alinhamento das ações de acordo com o planejamento estratégico é importante envolver os diretores, gestores e colaboradores de todos os níveis.

O controle interno na organização representa um conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, fazer o controle de políticas estratégicas e operacionais, procedimentos e definições de estrutura organizacional produzindo os dados confiáveis e que possam ajudar a administração na tomada de decisão (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Segundo Ribeiro (2006, p.205) a segurança do trabalho pode ser definida como:

Um conjunto de recursos técnicas, administrativas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, seja pela eliminação de condições inseguras do ambiente, seja pela instrução ou pelo convencimento das pessoas para a implementação de práticas preventivas.

Na empresa pesquisada os controles internos referentes à Medicina e Segurança do trabalho são realizados com o auxílio de planilha em Excel, nela constam todas as informações de cada funcionário como: matrícula nome, data de admissão, cargo e cursos complementares, o RH possui uma rotina de analisar mensalmente quem possui exames vencidos e quando deverá ser realizado, de acordo com o PCMSO, o funcionário é encaminhado a empresa terceirizada para a realização dos exames e posteriormente deverá ser entregue a via da empresa para controle e arquivamento na pasta do funcionário.

Na questão de segurança do trabalho o técnico de segurança faz o controle e entrega de EPI (equipamento de proteção individual) na admissão e periodicamente realiza as trocas conforme a NR 6 bem como a realização de treinamentos para a conscientização do uso correto dos equipamentos de proteção individual que de acordo com Ribeiro (2006) o EPI é um dispositivo de uso pessoal utilizado quando for inviável tecnicamente a proteção coletiva e é destinado a proteção da integridade física do colaborador sendo a sua utilização imprescindível para o desempenho das tarefas.

4.9.3 Benefícios

A respeito do tema benefícios, acredita-se que estes possuem grande influência sobre a decisão de permanecer ou não em determinada empresa. Ao encontro desta afirmação é preciso lembrar que se vive em um mundo cada vez mais capitalista, desta forma, é inegável a importância de um salário justo.

Seguindo este pensamento é importante salientar as ideias de Marras (2005) que denomina o benefício como sendo um conjunto de programas ou planos oferecidos pelas organizações em complemento com o sistema de salário compondo assim a remuneração.

A empresa possui um plano de benefícios muito atrativo como segue no Quadro 9:

Quadro 9 – Plano de benefícios da empresa pesquisada.

BENEFÍCIO	DESCRIÇÃO
CESTA BÁSICA	É um prêmio por assiduidade, sendo realizada a recarga via cartão todo dia 1º de cada mês; o valor é de R\$ 70,00 mensais; a compra pode ser realizada em qualquer estabelecimento conveniado, sendo que o funcionário pode optar por comprar o que lhe convém; não tem desconto para o mesmo, porém não possui direito a cesta básica quando o colaborador tiver falta injustificada de um dia e/ou atestados superiores a um dia de trabalho e afastados pelo INSS com exceção quem sofreu algum tipo de acidente de trabalho; ter no mínimo 15 dias de trabalho no mês;
UNIMED	É obrigatório para todos os funcionários a partir da data de admissão, podendo ser estendido para esposa (o) e filhos, o plano possui as seguintes coberturas: internação em quarto semiprivativo, consultas, exames e tem cobertura nacional, a mensalidade para cada funcionário e dependente é de R\$ 33,09 e possui coparticipação de 40% em consultas e exames.
REFEITÓRIO	O refeitório encontra-se na empresa com horários suficientemente grandes para que cada colaborador possa realizar suas refeições com tranquilidade e retornar ao seu posto de trabalho, sendo que o horário está de acordo com a CLT que é de uma hora.
ACICARD	A empresa oferece um cartão com um limite de R\$ 250,00 mensais para realizar compras em supermercados e abastecer em postos autorizados
FARMÁCIA	Convênio com a farmácia para a compra de medicamentos caso houver necessidade.
ASSOCIAÇÃO	Associação que os funcionários têm acesso para usufruir do seu intervalo e laser aos finais de semana junto com amigos e familiares.

Fonte: Dados da pesquisada (2014).

O pagamento da remuneração é realizado todo dia 05 de cada mês juntamente com a entrega do contracheque onde constam os vencimentos e desconto de cada funcionário, desta forma cada colaborador já sabe antecipadamente quanto vai receber.

4.10 MOVIMENTAÇÃO E REGISTRO

Na próxima etapa serão analisados os processos de admissão, registros, as rotinas de folha de pagamento e desligamento.

4.10.1 Processo de admissão e registro

A empresa em estudo segue um padrão para a solicitação dos serviços, admissão, demissão, férias, entre outros, sendo disponibilizados os formulários pelo RH da matriz ao responsável de RH de cada unidade. De acordo com Lacombe e Heilborn (2003) após o processo de seleção inicia a admissão dos funcionários com a apresentação dos documentos exigidos pela empresa e de acordo com a legislação. Abaixo, segue os controles realizados pelo responsável de RH:

a) Admissão de pessoal: a empresa possui um quadro de 125 funcionários, quando houver a necessidade de uma nova contratação, o gestor encaminha ao RH uma requisição de pessoal conforme figura 4 contendo as informações de cargo, setor, salário, justificativa, se é substituição ou vaga nova e assinatura do gerente da área, após o RH encaminha para a Diretoria para ser aprovada, a próxima etapa é abrir o processo de seleção;

Após a aprovação da vaga, o RH faz a divulgação que se dá através de meios eletrônicos, sendo realizado em seguida um filtro dos currículos recebidos de acordo com o perfil exigido na requisição, levando em consideração o cargo pretendido, habilidade e competências já pré-definidos no plano de cargos e salários da empresa. Os currículos que se enquadram na vaga solicitada são encaminhados aos líderes do setor que solicitou a contratação e após a entrevista os selecionados são encaminhados ao RH para o processo de contratação.

Na próxima etapa, apresenta-se o setor que o novo funcionário irá trabalhar e solicita-se a lista de documentação necessária para a admissão e exames admissionais. Por último, marca-se a data de admissão e integração, que segundo Lacombe e Heilborn (2003) consiste em informar aos novos empregados quais os objetivos, as normas, horários de trabalho entre outras informações essenciais para a realização das tarefas.

Na integração também é apresentado o histórico da empresa, remuneração, benefícios, normas sobre segurança do trabalho, qualidade dos produtos e finalmente é realizada a entrega dos uniformes e EPI's. Importante ressaltar que todos os funcionários registrados na empresa se enquadram no regime da CLT onde lhe serão assegurados todos os direitos trabalhistas.

b) Contrato de experiência: o contrato de experiência serve para avaliar se o novo colaborador irá se adaptar as normas da empresa, a sua função, segundo as normas da empresa e a CLT o contrato pode ser pelo prazo de 45 dias sendo prorrogado por mais 45 dias, se no final dos 90 dias o funcionário for efetivado, este passará pela avaliação do contrato de experiência da figura 8 e enquadramento salarial conforme figura 9;

c) Vale Transporte: a empresa disponibiliza o benefício de Vale Transporte para todos os colaboradores que necessitam, sendo aplicado o desconto de 6% de acordo com a CLT;

d) Hora extra: as horas extras efetuadas pelos trabalhadores no período de segunda a sábado serão acrescidas de 50% e as horas efetuadas aos domingos e feriados terão acréscimo de 100% sobre o salário base, seguindo as normas da convenção coletiva da categoria e CLT. Para a realização e autorização de hora extra utiliza-se o formulário da figura 10;

e) Férias: o trabalhador terá direito a 30 (trinta) dias de férias remuneradas a cada 12 (doze) meses trabalhados. Somados com mais 1/3 correspondente ao período aquisitivo. Mensalmente o RH envia aos líderes a lista de férias onde consta o saldo de dias, o nome e o limite para que o funcionário possa gozar as suas férias.

f) Licenças remuneradas: as licenças remuneradas não sofrerão prejuízos sobre o salário dos funcionários desde que apresentados os comprovantes como segue no Quadro 10:

Quadro 10 – Faltas Legais.

Faltas legais	Dias abonados
Falecimento de ascendente (Pai, Mãe e avós)	2 dias úteis e consecutivos;
Falecimento de esposa e filhos	3 dias úteis e consecutivos;
Falecimento de sogro/genro	1 dias úteis e consecutivos;
Nascimento de filho para pai	5 dias úteis e consecutivos;
Nascimento de filho para mãe	120 dias;
Alistamento Militar	2 dias;
Falta para testemunhar	horas necessárias.;
Casamento Civil	3 dias;
Doação de sangue	1 dia a cada 12 meses de trabalho;
Prestar vestibular	1 dia a cada 12 meses de trabalho;
Trabalhar em eleições	2 dias a cada dia trabalhado nas eleições.

Fonte: Dados da pesquisada (2014).

g) Atestados: Os atestados deverão ser entregues dentro de 24 horas ao líder ou RH, devendo ser encaminhado ao médico do trabalho, a empresa possui convênio com uma clínica médica onde são encaminhados os exames admissionais, demissionais, troca de função, periódicos e consultas.

h) Jornada de trabalho: A jornada de trabalho é de 44 horas semanais, sendo que o intervalo de descanso é de uma hora, é obrigatória a marcação do ponto na entrada/saída, e nos intervalos das refeições, de acordo com a portaria 1510 do Ministério do Trabalho.

i) Processos Trabalhistas: a empresa possui três processos trabalhistas abertos na unidade pesquisada, o responsável pelo RH providencia a documentação e envia ao jurídico da empresa que fica na matriz, sendo este responsável por fazer a defesa e contratar advogado para representar a empresa na cidade de Criciúma, o preposto indicado é o próprio funcionário do RH.

j) Empresas terceirizadas: a empresa possui três empresas terceirizada sendo a primeira responsável pela limpeza, jardinagem e carregamento de caminhões, a segunda fornece os serviços de alimentação e a terceira realiza os serviços de vigilância patrimonial.

Com relação ao aumento salarial, o líder solicita ao RH o enquadramento ou efetivação sempre com justificativa, após é encaminhado o formulário, conforme Figura 9 para aprovação da diretoria, sendo efetuado dentro do mês solicitado.

Figura 8 – Avaliação do contrato de experiência

AVALIAÇÃO DE CONTRATO DE EXPERIÊNCIA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS					
Nome:	<input type="text"/>	Data Admissão/ Transferência:	<input type="text"/>		
Função:	<input type="text"/>	Gestor:	<input type="text"/>	Data avaliação: <input type="text"/>	
Matricula:	<input type="text"/>	Unidade:	<input type="text"/>		
ENCAMINHAMENTO (preencher apenas em caso da admissão)					
Funcionário	Empresa	MOTIVO:			
<input type="checkbox"/> PERMANÊNCIA	<input type="checkbox"/> EFETIVAÇÃO				
<input type="checkbox"/> TÉRMINO DE CONTRATO	<input type="checkbox"/> TÉRMINO DE CONTRATO				
CRITÉRIOS - a ser preenchida pelo Gestor					
Avaliação: Assinalar X de acordo com a coluna dos critérios. Obs.: Escolher apenas uma opção de resposta.					
		Ruim	Regular	Bom	Muito Bom
Conhecimento do Trabalho: Aplica os conhecimentos técnicos e teóricos na sua área de atuação, buscando os recursos e suportes necessários para a perfeita realização das diversas atividades do cargo. Conhece os procedimentos e instruções de trabalho da área.					
Apresentação pessoal: Apresenta-se de forma adequada, de acordo com seu cargo e função. Cuida de sua higiene pessoal.					
Trabalho em equipe: Compartilha com os colegas e líder problemas e soluções em busca de melhoria, visando oportunizar a integração e o crescimento de todos com a equipe. Auxilia espontaneamente para o fortalecimento do grupo, aceita críticas, possui espírito de equipe, facilidade de comunicação e de relacionamento, visando um bom ambiente de trabalho.					
Iniciativa: Inicia trabalho por conta própria, busca informações para suas atividades sendo capaz de resolver possíveis problemas inesperados dentro de suas responsabilidades.					
Comprometimento: Cumpre com horários (pontualidade e assiduidade), postura solícita e disponível, desejo de aprender e participa de reuniões e treinamentos.					
Utilização de Recursos: preocupação com despesas, benefícios e patrimônio que a empresa propicia. Preocupa-se em otimizar recursos, economia de materiais. Ordena o trabalho, cumpre combinações, prazos e prioriza tarefas. Deixa seu posto de trabalho organizado.					
DESCREVA OS PONTOS DESTACADOS NA ENTREVISTA:					
CARACTERÍSTICAS POSITIVAS DO COLABORADOR:					
AÇÕES DE MELHORIA E DESENVOLVIMENTO:					
REQUISITOS - a ser preenchido pelo RH					
Possui requisitos necessários descritos no cargo?					
	Situação Desejada	Situação Atual	Apto	Inapto	Ações
Educação	Conforme Descrição do Cargo				
Experiência	Conforme Descrição do Cargo				
Habilidade	Conforme Matriz de Habilidades / Descrição de Cargos				
ASSINATURAS					
Declaro que estou adaptado à área.....e às atividades pertinentes ao cargo de					
Gestor da Área		Recursos Humanos		Colaborador	

Fonte: Dados da pesquisada (2014).

Figura 9 – Formulário de movimentação funcional/salarial.

Origem	Funcionário:		
	Crachá:		
	Empresa:		
	Unidade:		
Setor:			
OBS: Somente deverão ser preenchidos os campos de destino (abaixo) que sofrerem alterações			
Destino	Empresa:		
	Unidade:		
	Setor:	Código Centro de custo:	
	Turno:		
	Código do Cargo:	Descrição do Cargo:	
	Código do Nível (função):	Descrição do Nível (função):	
Código Unidade de lotação:	Descrição Unidade de lotação:		
Motivo da movimentação:		Insalubridade/Periculosidade:	
<input type="checkbox"/> Promoção <input type="checkbox"/> Alteração de nível /função <input type="checkbox"/> Transferência entre empresas <input type="checkbox"/> Transferência entre setor/unidade <input type="checkbox"/> Enquadramento <input type="checkbox"/> Enquadramento – Salário Efetivação		<input type="checkbox"/> Recebe 20% insalubridade <input type="checkbox"/> Retirar 20% insalubridade <input type="checkbox"/> Recebe 40% insalubridade <input type="checkbox"/> Retirar 40% insalubridade <input type="checkbox"/> Recebe 30% periculosidade <input type="checkbox"/> Retirar 30% periculosidade	
Transferência:		Política de transferência:	
<input type="checkbox"/> Temporária – Máximo 12 meses – 25% salário nominal <input type="checkbox"/> Definitiva – Preencher quadro ao lado - Política de Transferência		Antecipação Adicional de Transferência: <input type="checkbox"/> Gerentes – 4 salários nominais <input type="checkbox"/> Coordenadores/Especialistas – 5 salários nominais <input type="checkbox"/> Demais Cargos – 6 salários nominais	
Auxílio Mudança:		OBS: Formulário de Adesão deve constar em anexo neste formulário.	
<input type="checkbox"/> Empresa realiza transporte referente a mudança <input type="checkbox"/> Ressarcimento transporte via folha de pagamento			
VERIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (USO RH)			
Treinamentos:			
Possui Treinamento necessário? () Sim () Não; Aceita o funcionário para o cargo? (x) Sim Por quê? () Não Ação:			
Habilidades :			
Possui habilidades necessárias? () Sim () Não; { Necessita testagem? () Sim (x) Não Aceita como válido o novo conjunto de habilidades? (x) Sim () Não Necessita ações para desenvolvimento de habilidades? (x) Sim () Não Quais?			
Experiência:			
Possui experiência necessária? () Sim () Não; Aceita o funcionário para o cargo? (x) Sim Por quê? () Não Ação:			
Educação :			
Possui nível de educação necessário? () Sim () Não; Aceita o funcionário para o cargo? (x) Sim Por quê? () Não			
Data da movimentação:		Nome Gestor solicitante:	
Justificativa gestor/diretoria em caso de reajuste salarial:			
Salário Atual	Salário Proposto/Condições	Visto da Gerência	Aprovação Diretoria
Aprovação RH Corporativo:			

Fonte: Dados da pesquisada (2014).

Figura 10 – Formulário de hora extra.

ACORDO PARA PRORROGAÇÃO										
DE HORAS DE TRABALHO										
DATA					SETOR					
A BR PLÁSTICOS S.A convencionou com seus empregados abaixo relacionados o acordo para prorrogação de horas de trabalho, nos moldes da C.L.T,										
Nº	MATR.	REGISTROS		HORÁRIO			ASS.	MOTIVO	FOLGA	TRAN
		NOME		INÍCIO	FIM	TOTAL			DIA	LINHA
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
SUPERVISOR / ENCARREGADO					VISTOS GERENTE			RECURSO HUMANOS		

Fonte: Dados da pesquisada (2014).

4.10.2 Folha de pagamento

Compete ao RH, organizar e manter as atividades a serem desenvolvidas a cada mês e programação das futuras atividades incluindo os pagamentos a fim de manter um cronograma sincronizado com as demais áreas da empresa, evitando assim atrasos nos pagamentos ou multas futuras.

Sendo assim verificaram-se as seguintes atividades e controles no RH da empresa estudada:

- a) No dia 20 de cada mês, o responsável pelo RH da unidade faz o lançamento de todos os descontos na folha de pagamento de cada funcionário;
- b) Todo dia 20 de cada mês são realizadas a conferência e fechamento do cartão ponto de todos os funcionários, após o responsável do RH da matriz faz o fechamento da folha de pagamento bem como pagamento do salário, encargos

sociais, impostos, fundo de garantia por tempo de serviço. Após, o arquivo é enviado a uma empresa terceirizada a impressão e confecção dos holerites e enviados a cada unidade produtiva para serem entregues aos colaboradores;

c) Dia 21 de cada mês é realizada a compra de vale transporte, conferência dos funcionários que tiveram faltas ou atestadas durante o mês a fim de realizar o repasse do vale alimentação (cesta básica) seguindo as normas e procedimentos da empresa;

d) No dia 26 de cada mês é enviado a gerencia de cada unidade o relatório contendo as despesas do mês para verificar o valor total desembolsado pela empresa a cada colaborador, quantidade de horas extras realizadas, horas trabalhadas, férias, faltas injustificadas e atestados, remuneração, adicionais como insalubridade e periculosidade, resumo dos gastos com os benefícios como vale transporte, plano de saúde, vale transporte, cesta básica, entre outros.

A empresa possui uma planilha de controle interno onde constam todas rotinas mensais, sendo muito bem elaborada e controlada pelo RH.

4.10.3 Desligamento

Segundo Ribeiro (2006), a demissão sempre é traumatizante para a empresa e para o funcionário, que por muitas vezes pode acarretar consequências negativas para o empregado.

Na empresa pesquisada quando a demissão é por iniciativa da empresa, o líder ou gestor deve solicitar ao RH por e-mail com a uma justificativa do desligamento, tendo em vista que o custo de uma demissão é elevado devido às multas e encargos, também é levado em consideração se o funcionário não possui estabilidade, a data de corte da folha que é sempre dia 20 de cada mês respeitando o fechamento da folha de pagamento.

O líder faz a demissão e encaminha o ex-funcionário ao RH para assinar a documentação, realizar os exames e agendar a homologação, sendo esta realizada no sindicato da categoria se possuir mais de três meses de trabalho ou na empresa se estiver no contrato de experiência.

No ato da demissão o RH realiza uma entrevista de desligamento com questões abertas a fim de obter o grau de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, chefia, colegas, remuneração e benefícios, atendimento das

áreas de RH e segurança do trabalho, pontos positivos e negativos e sugestões de melhoria, sendo que no final do mês o RH faz um relatório de todas as entrevistas de desligamento do período e encaminha para a gerência e diretoria para análise.

Na Figura 11 segue o formulário utilizado na entrevista.

Figura 11 – Entrevista de desligamento.

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO	
Nome:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Setor:	<input style="width: 30%;" type="text"/> Horário: <input style="width: 20%;" type="text"/> Chefia imediata: <input style="width: 40%;" type="text"/>
Data de Admissão:	<input style="width: 30%;" type="text"/> Data de Saída: <input style="width: 40%;" type="text"/>
Situação:	<input type="checkbox"/> Demitido <input type="checkbox"/> Pediu demissão Unidade: <input style="width: 40%;" type="text"/>
1. Motivo do Desligamento:	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
2. Você estava satisfeito com o trabalho que realizava:	
<input type="checkbox"/> SIM	<u>Por que?</u> <input style="width: 80%;" type="text"/>
<input type="checkbox"/> NÃO	<input style="width: 80%;" type="text"/>
<input type="checkbox"/> EM PARTE	<input style="width: 80%;" type="text"/>
3. Você visualizou possibilidade de crescimento na empresa? Conseguiu crescer? (participou de treinamentos, promoção e/ou Transferência):	
<input type="checkbox"/> SIM	<u>Como?</u> <input style="width: 80%;" type="text"/>
<input type="checkbox"/> NÃO	<input style="width: 80%;" type="text"/>
<input type="checkbox"/> EM PARTE	<input style="width: 80%;" type="text"/>
4. Condições de trabalho (ambiente físico/instalações;equipamentos/material de trabalho, atendimento das áreas de RH, ambulatório médico, dentistas, segurança do trabalho):	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
5. Relacionamento com Chefia (aceitação de sugestões de melhoria nos procedimentos de trabalho, agilidade na solução de problemas, atenção a problemas e dúvidas, reconhecimento e valorização da equipe, relacionamento com subordinados):	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
6. Relacionamento com colegas:	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
7. Remuneração/Benefícios (Vale-refeição/restaurante; vale transporte; salário; cartão farmácia; subsídio alimentação/rancho; plano de saúde):	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
8. O que mais lhe agradou na empresa?	9. O que menos lhe agradou na empresa?
<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
10. Você voltaria a trabalhar na empresa? Indicaria a empresa a um amigo?	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Parecer RH:	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input style="width: 30%;" type="text"/> Assinatura RH Unidade	Data: <input style="width: 30%;" type="text"/>

Fonte: Dados da pesquisada (2014).

4.11 GESTÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nas próximas seções serão analisadas se a empresa possui a política de clima organizacional e endomarketing.

4.11.1 Clima organizacional

Para garantir a satisfação do colaborador, sendo possível até diminuir os índices de rotatividade e absenteísmo da empresa, pode ser utilizada uma ferramenta muito eficaz que é a pesquisa de clima. Na empresa pesquisada não é realizada a pesquisa de clima organizacional devido aos altos custos para a sua realização, pois no momento que for realizada esta deve estar ciente que deverá realizar as sugestões de melhorias mais importantes da pesquisa, esta pesquisa pode ser realizada pela própria colaboradora do RH diminuindo assim os custos com a realização da pesquisa, porém todos os formulários respondidos devem estar em completo sigilo.

4.11.2 Endomarketing

O Endomarketing tem por objetivo trazer aos colaboradores à motivação, informação, a valorização dos mesmos e conseqüentemente a qualidade de vida, é um meio de comunicação interna voltada aos funcionários e que busca estratégias de marketing interno. É importante a integração entre os setores da empresa a fim de criar ações que se voltem ao comprometimento dos colaboradores com a empresa e vice versa, melhorando assim o clima organizacional.

O endomarketing também é responsável por transmitir uma imagem positiva da empresa melhorando o relacionamento entre gestores e funcionários, uma boa comunicação interna torna o ambiente mais harmonioso e saudável para se trabalhar, também é importante ressaltar que os gestores devem transmitir a confiança que tem nos funcionários transmitindo-lhes os objetivos, metas e valores da companhia assumindo o compromisso leal com a empresa. Tem por objetivo melhorar a comunicação, gerando satisfação e motivação aos funcionários aumentando assim a produtividade e o comprometimento dos mesmos.

Para Stewart (1998), o endomarketing está ligado diretamente à comunicação interna, aliado as técnicas de marketing e RH, se faz oportuno e necessário para melhorar a relação entre patrão e empregado bem como a sua produtividade.

A empresa pesquisada realiza o plano de endomarketing, através de comunicação interna, utilizada para repassar aos colaboradores as novidades da organização através de e-mails, murais, treinamentos e campanhas informativas.

5 SUGESTÕES DE MELHORIA

Em face de todas as informações presentes nesta pesquisa e considerando os principais processos realizados no departamento de recursos humanos, é possível delinear sugestões de melhorias que podem ser implantadas na empresa para melhorar produtividade, visando consolidar cada vez mais a empresa pesquisada no mercado da construção civil.

Em um primeiro momento, visualizam-se melhorias no processo de recrutamento, onde os gestores de cada área no qual o novo candidato realizará as suas tarefas deverá participar ativamente do processo descrevendo como é realizado o trabalho no setor e o que qual a postura e atitudes que se espera do novo funcionário. Salienta-se que os candidatos internos sempre terão preferência no processo seletivo em relação aos candidatos externos, caso os mesmos preencham os requisitos do cargo/função em aberto.

Em seguida deverá ser estruturado o planejamento estratégico de recursos humanos com o objetivo de melhorar os procedimentos de trabalho, bem como formalizar as políticas de RH propostas pela pesquisadora. Outro ponto a ser analisado em conjunto com o planejamento estratégico é a matriz Swot de RH apresentada no quadro 6 dando ênfase aos pontos fracos e as ameaças da organização como um todo.

Outro ponto a ser revisto são os treinamentos e capacitações para os funcionários da produção da unidade, principalmente aos operadores que devem participar de uma reciclagem para operar as máquinas diminuindo assim os desperdícios de matéria prima e de tempo.

Para melhorar o desempenho dos processos de recursos humanos seria de extrema importância que o RH e segurança do trabalho participassem de forma mais efetiva de capacitação dos funcionários a fim de obter mais êxito na realização das tarefas pertinentes a cada cargo bem como auxiliar o colaborador no que for necessário. Desta forma a empresa obteria melhores resultados inclusive em melhorar a motivação dos funcionários sentindo-se mais integrados com a empresa.

Outro ponto chave seria implantar os procedimentos obrigatórios e periódicos de RH a fim de medir a satisfação dos colaboradores quanto à empresa, bem como avalia-los a fim de se dar uma oportunidade de feedback, objetivando o desenvolvimento de cada colaborador, setor e a empresa como um todo. Por isso a

pesquisa de clima e a avaliação de desempenho passariam a ser obrigatórias com periodicidade máxima bianual no caso de pesquisa de clima e anual para a avaliação de desempenho.

A gerência juntamente com a diretoria deveria prever uma verba e destiná-la para a utilização em treinamentos anuais de forma a contemplar todos os colaboradores da unidade desenvolvendo a sua capacidade profissional e intelectual melhorando o seu desempenho. Para isso, a verba para estas atividades seria dividida entre os departamentos existentes a fim de atender a todos conforme a necessidade de desenvolvimento e para isso, é de extrema importância que os gestores participem ativamente da construção da matriz de treinamento, bem como no controle da utilização da verba.

Uma estratégia de mercado é fazer um benchmarking nas demais empresas da região de Siderópolis e Criciúma para conhecer melhor suas políticas de remuneração e benefícios, visando à melhoria nestes quesitos a fim de não perder colaboradores para outras empresas. Se caso a empresa tiver verba suficiente para melhorar as condições ou igualar as condições oferecidas pelas demais empresas.

Outra melhoria encontrada para a parte física da empresa seria a consultoria de um especialista em layouts fabris, a fim de fazer um estudo sobre o espaço físico disponível, bem como a distribuição das máquinas, automação de processos, e as condições de trabalho ligadas a produção. Além do layout, outra questão seria propor a implantação da ferramenta 5 “S” objetivando uma melhor organização do ambiente de trabalho.

A ergonomia dos locais de trabalho e esforço físico, bem como os trabalhos a céu aberto para o setor de logística é outro ponto a ser revisto e melhorado. Poderia também criar um cronograma de parada obrigatória para a manutenção periódica das máquinas e equipamentos bem como construção de um coberto para os colaboradores da logística não se expor demais as mudanças climáticas.

Uma melhoria para todo o quadro funcional é a implantação de ginástica laboral a ser realizada três vezes por semana, a fim de evitar afastamentos alegando condições de trabalho inadequadas, propor o intervalo de 15 minutos de descanso, além de uma hora de intervalo para as refeições realizadas atualmente. Acredita-se ser possível prevenir uma série de doenças ocupacionais além de obter um aumento

na produtividade e reforço na coesão do grupo de trabalho.

Objetiva-se também que haja por parte dos gestores um maior comprometimento quanto à melhoria dos resultados com os funcionários, pode-se realizar semanalmente reunião com os líderes e RH para discutir os índices de turnover e absenteísmo. Desta forma o gestor seria impactado pela constante oscilação do indicador e teria a responsabilidade de justificar a elevação destes índices. Acredita-se que assim haveria um maior empenho para controle, bem como uma maior preocupação com as causas efetivas dos desligamentos, sugere-se melhorar o formulário de entrevistas de desligamentos através do seu layout, em vez de ser composto por questões na sua maioria dissertativas, o mesmo pode ter uma grade de respostas e a medição do grau de satisfação se daria de forma mais clara e fidedigna.

Para finalizar, não menos importante, a diretoria da empresa se fazer mais presente, visitando a unidade mensalmente e tendo uma maior proximidade com os colaboradores, através de programas como café na fábrica, dia do trabalhador e confraternização de final de ano.

5 CONCLUSÃO

Através do estudo realizado na empresa pesquisada, é possível concluir que as organizações devem direcionar seus esforços a fim de manter e reter seus colaboradores que são seu bem mais precioso e o diferencial competitivo em um mercado saturado e concorrido, onde o alto custo com a folha de pagamento especificamente os altos índices de turnover e absenteísmo pode comprometer todo o resultado da empresa, pois o processo interfere na produtividade e conseqüentemente no cliente final.

À medida que os processos de recursos humanos são manipulados de forma incorreta a qualidade dos serviços prestados e conseqüentemente do produto acabado fica extremamente comprometida e no que tange a produção, os pedidos são atrasados, gerando a insatisfação do cliente.

Como dito no início do presente estudo, as pessoas mudaram e não se submetem mais a empregos onde não se sintam felizes em seus ambientes de trabalho e vão em busca disso constantemente, não ficam estagnadas e insatisfeitas onde estão, e a satisfação deve ser geral que vai desde a remuneração e benefícios bem como o ambiente de trabalho, o relacionamento interpessoal entre outros.

Com o mercado cada vez mais aquecido e em busca de mão de obra qualificada onde a regra que prevalece é a lei da oferta e demanda as organizações que não puderem oferecer condições sadias de ambiente de trabalho não terá fidelização de seus colaboradores. Por isso, foram apresentados os principais conceitos sobre os processos de recursos humanos e buscam-se junto à bibliografia os fatores que podem influenciar nas tarefas do RH e dos gestores no dia a dia da empresa pesquisada. Foram utilizadas como referência as interpretações de autores consagrados como Chiavenato, Marras entre outros, através de uma breve apresentação das principais teorias que versam o assunto.

Com o presente estudo, o RH da empresa em questão pode rever os seus processos sendo de grande valia as considerações feitas pela pesquisadora, pois a empresa não tinha alguns hábitos que são muito importantes no dia a dia da organização como, por exemplo, o gestor participar do processo de recrutamento e seleção, realizar ao levantamento das necessidades de treinamento e aplicar a avaliação de desempenho anual. Realizou-se uma análise criteriosa sob todos os processos de recursos humanos a fim de propor as melhorias sugeridas

anteriormente, não necessariamente estas serem colocadas em prática de forma simultânea, sendo critério de a empresa optar quando e qual a melhoria aplicar, a fim de controlar de forma efetiva os seus resultados.

Com o desenvolvimento do presente estudo, espera-se colaborar com a empresa para que esta venha a adotar os planos de melhorias propostos, reduzindo os problemas no que se refere aos processos de RH e a gestão, que reflete na imagem da empresa perante um mercado cada vez mais competitivo frente aos seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Carlos Rolim. **O papel do treinamento na empresa**. In: Boog, Gustavo Gruneberg (org). Manual de treinamento. São Paulo; McGraw-Hill do Brasil, 1980.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução á metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AQUINO.Cleber, Pinheiro de; **Administração de Recursos Humanos**. Ed. Atlas São Paulo, 1992.

ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

ASSIS. Marcelino Tadeu. **Indicadores de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. São Paulo: Bookman, 2004.

CARVALHO. Pedro Carlos. **Recursos Humanos**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2000.

CARVALHO. Antonio Vieira de; SERAFIM. Oziléia Clean Gomes. **Administração de recursos humanos**. Volume 2. ed Pioneira, 1995

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**, 4ª. Ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Recursos Humanos: edição compacta**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

_____. **Gestão de pessoas**, 2ª. Ed. São Paulo, Ed. Campus, 2004.

_____. **Gerenciando Pessoas: Como Transformar Gerentes em Gestores de Pessoas**, 4ª. Ed. São Paulo, Ed. Makron, 2004.

_____. **Administração de Recursos Humanos**, 8ª. Ed. São Paulo, Ed. ATLAS S/A, 2004.

_____. Administração nos novos tempos. 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 610 p.

_____. **Administração de recursos Humanos:** fundamentos básicos. 7° ed, rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009. xv 308 p.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional.** Campinas, SP: Alínea, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas:** Modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator Humano e Desempenho:** o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. 3° ed. São Paulp: Pioneira, 1991.

FREIRE, Marta Rodrigues; PENA, Lúcia. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD):** a logística em treinamento. São Paulo: Makron Books, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa:** São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 17 p.

JUNG, Carlos Fernando. Metodologia para pesquisa & desenvolvimento. Ed. axcel, 2004.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações:** o homem rumo ao século XXI. 2° ed. São Paulo, Atlas, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4 ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Planejamento de recursos humanos. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

_____. **Administração de recursos humano:** do operacional ao estratégico. 11. ed São Paulo: Futura, 2005

MILKOVICH, George T.; BORDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional**. 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

KMETEUK FILHO, Osmir. **Pesquisa e análise estatística**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 283 p.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 13. ed. São Paulo: LTR, 2008.

PINHEIRO, José Mauricio dos Santos. **Da iniciação Científica ao TCC uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Editora Ciencia Moderna LTDA, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. 1ª ed. 2º tiragem São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 308 p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

SALGADO, Léo. **Motivação para o Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Pillar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2006. 583 p.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosane J. **Trabalhos Acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. ver. Rio de Janeiro: DP & A, 2004. 166 P.

SERRA, Farah Azenha. **Fator Humano da Qualidade em Empresas Hoteleiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 130 p.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 13. ed. Rio de Janeiro: ED. Campus, 1998. 237 p.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio A. Mello. **Gestão de pessoas**: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. 4º ed. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2004.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo. Futura, 2000.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho**: origem, evolução e perspectivas. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 1, p 23-35, janeiro/março 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU. 288 p. 2001.