

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

JESSICA MATHEUS

**ANÁLISE DE UM SETOR DE RECURSOS HUMANOS EM UMA INDÚSTRIA DO
EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA – SC.**

CRICIÚMA

2014

JESSICA MATHEUS

**ANÁLISE DE UM SETOR DE RECURSOS HUMANOS EM UMA INDÚSTRIA DO
EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA – SC.**

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

Orientador: Prof. Msc. Nelson Savi

CRICIÚMA

2014

DEDICATÓRIA

Aos meus amados pais, que sempre acreditaram em mim, e que sempre estiveram presentes de alguma forma, me dando suporte e apoio ao longo da vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que sempre me protegeu durante a caminhada acadêmica e a vida, me dando ânimo e força quando tudo parecia difícil e fora do meu alcance, me capacitando para cada etapa e para o término deste trabalho. Sei que tudo é Dele e para Ele, desta maneira, sei que sozinha não seria capaz.

Aos meus amados pais Adilson Machado Matheus e Rosa Bortolin Matheus, que nunca mediram esforços para realização deste sonho, me apoiando e acreditando no meu potencial, perseverando juntamente comigo nesta caminhada acadêmica, e contribuindo de todas as formas para que eu nunca desistisse dos estudos e para o cumprimento desta jornada.

Ao meu companheiro de vida André, que durante toda essa jornada me deu todo suporte que eu precisava, sempre com muita paciência e carinho.

As minhas colegas e parceiras de faculdade, que desde o início estivemos juntas, ajudando umas as outras, e que jamais serão esquecidas.

A todos os amigos em geral, que sempre acreditarão, sofrerão e me apoiaram durante mais esta etapa.

Ao professor Nelson Savi, pelas aulas, aprendizado e paciência nos trabalhos de orientação.

Por fim, a organização que colaborou em participar da pesquisa, meu muito obrigada.

RESUMO

MATHEUS, Jessica. **Análise de um setor de recursos humanos em uma indústria de Coque do extremo Sul de Santa Catarina. 2014.** 67 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

É notável a importância dos recursos humanos nos tempos atuais dentro das organizações. Além de formar, integrar, manter e aperfeiçoar uma equipe para trabalhar, ele também tem a função de repassar os objetivos da organização ao colaborador, fazendo com que o mesmo desempenhe seu papel, visando um mesmo foco, conduzindo este grupo, aperfeiçoando e dando o suporte humano e profissional necessário para que ambos logrem atingir suas metas. Diante disto, o presente estudo teve o objetivo de analisar os métodos, procedimentos, políticas e opiniões dos colaboradores em relação a um setor de uma indústria de coque do extremo sul de Santa Catarina. Com relação a metodologia, utilizou-se a abordagem quantitativa, na qual foi aplicado entrevistas em profundidades aos quatro (4) coordenadores da indústria, no qual lidam diretamente com o setor em estudo, foram elaboradas um total de 24 perguntas formais pela pesquisadora. Com base nos resultados, foi analisado os problemas que dificultam o não cumprimento das normas estabelecidas pelo setor por parte dos empregados que lidam diretamente com o setor, como a burocratização, impessoalidade, e falta de amparo da direção para tomada de decisões mais precisas e rápidas que agilizem na resolução de problemas que chegam até o setor. Neste sentido, sugere-se a organização, uma reunião com a direção para solucionar a questão do amparo ao setor, recursos para desenvolver fluxogramas para atividades que estejam sendo tardios, treinamentos e sugestões para rever os métodos atuais de como lidar com a impessoalidade.

Palavras-chaves: Recursos humanos, Técnicas de estruturação, Mapeamento de processos, Processos de RH.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Departamentalização ou estruturação por área geográfica	14
Figura 2 - Departamentalização ou estruturação por função.....	16
Figura 3 - Departamentalização ou estruturação por números.....	17
Figura 4 - Síntese do delineamento da pesquisa.....	26

Sumário

1 INTRODUÇÃO	9
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS	12
2.2 TÉCNICAS DE ESTRUTURAÇÃO.....	14
2.2.1 Objetivos	14
2.2.2 Técnicas	15
2.2.3 Área geográfica	15
2.2.4 Funções	16
2.2.5 Número	17
2.2.6 Rede de integração	18
2.2.7 Recomendações	18
2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	19
2.3.1 Processos	20
2.3.2 Procedimentos	21
2.3.4 Reengenharia	21
2.4 RECURSOS HUMANOS.....	22
2.4.1 Administração de recursos humanos	22
2.4.2 Consultor interno de recursos humanos	24
2.4.3 Departamento pessoal	25
2.5 PROCESSOS DE RH.....	25
2.5.1 Admissão	26
2.5.2 Processo de recrutamento e seleção	27
2.5.2.1 Recrutamento interno	28
2.5.2.2 Recrutamento externo	29
2.5.2.3 Avaliação dos resultados do recrutamento.....	30

2.5.3 Seleção.....	31
2.5.4 Treinamento e desenvolvimento.....	32
2.5.5 Remuneração, Incentivos e Benefícios.....	34
2.5.6 Organograma.....	37
2.5.7 Fluxograma.....	38
2.5.8 Desligamento.....	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA.....	42
3.3 TIPOS DE ABORDAGEM.....	44
3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	44
3.5 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	45
3.6 SÍNTESES DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
4 ANÁLISES DOS DADOS DA PESQUISA.....	47
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	47
4.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	48
4.3 CONSULTORIA INTERNA.....	50
4.4 PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS.....	51
4.5 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS.....	52
5 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	53
6 CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	59
APÊNDICE.....	64

1 INTRODUÇÃO

A valorização humana passou a ser considerada a partir do momento em que foram levados em conta alguns fatores que influenciavam no produto final do trabalho. Algumas experiências foram desenvolvidas por Mayo, e a partir disso começou a se valorizar as relações humanas no trabalho (GIL, 2001).

‘A importância das relações humanas passou a ser mais reconhecida no âmbito das organizações de maior porte e complexidade’ (GIL, 2001, p.19).

‘A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definidas pelos teóricos da ideologia da Administração Científica’ (GIL, 2001, p.19).

‘Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica’ (CHIAVENATO, 2004, p.7).

Cada um contribui com seus conhecimentos: empregados, clientes e fornecedores, tornando-se todos parceiros da organização, com a expectativa de obter então um retorno pela sua contribuição, e quanto mais satisfatório o retorno de seus investimentos, mais dispostos estarão para continuar investindo seus recursos. (CHIAVENATO, 2004)

‘Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem’ (CHIAVENATO, 2004, p.7).

Com isso, a visão empresarial obteve mudanças, visto que, se o colaborador trabalhasse em grupo, deixando a visão individual de lado, colocando na prática alguns métodos, agora organizados, o trabalho sairia muito bem feito, ou seja, teríamos um resultado eficiente e eficaz, nisso vemos Fayol apoiando e impulsionando as idéias da OSM.

Após estudar a organização, procurar conhecer sua cultura, atividade, ter um diagnóstico situacional, alternativas de melhorias serão levantadas, nas quais terão a função de solucionar problemas com a aplicação de métodos, ou adaptando os já existentes em busca de um resultado melhor do que o atual.

Entendendo a grande importância do setor de Recursos Humanos dentro da empresa, com uma análise no modelo de consultoria prestada por um setor de recursos humanos de uma indústria, a pesquisadora fará um estudo, que após concluído poderá trazer muitos benefícios.

Primeiro, uma boa área de recursos humanos na organização é figura central nos processos de mudança, pois tem acesso a todos, da base ao topo, incluindo terceiros. É através das pessoas que transita a parte emocional da empresa...'

Concluindo, esta área tem três grandes papéis: Operacional (pagar, receber, calcular o fundo de garantia); tático (variação do desempenho, planos de cargos e salários, remuneração, benefícios); e estratégico (cem por cento ligado ao conceito de desenvolvimento organizacional). As áreas fortes de RH atuam como intervenção organizacional, não como apoio. Se a empresa esta inteiramente em mudança, esta área deve intervir onde não houver movimento, mas não com ferramentas tradicionais, e sim redesenhando a forma de liderança do processo. Sem este pilar o esforço de mudança é triplicado (MANDELLI CONSULTORES ASSOCIADOS, 2003, p.50) .

Entendendo a importância deste setor, e comparando a organização com um ser vivo, se este membro estiver doente e não estiver funcionando de maneira saudável, o corpo todo sofrerá as consequências.

A partir disso, objetivos serão decididos para que tal situação se ajuste.

1.1 PROBLEMA

As necessidades de mudanças em uma organização podem ser avaliadas por inúmeros indicadores.

Avaliar o modelo de consultoria prestada por um setor de recursos humanos de uma indústria de coque do extremo sul de SC, será de grande valia para a empresa no total, pois após um estudo concluído, ficarão a mostra as principais falhas das quais, serão avaliadas formas para correção das mesmas, e se necessário ser aplicado novos sistemas e métodos no setor em si, para aprimorar ou agilizar os métodos já existentes, e se necessário desenvolver novos, procurando sempre eliminar retrabalhos. Com essas técnicas aplicadas conseguiremos

reestruturar o setor em questão, obter melhores resultados em menos tempo, e melhorar seu desempenho através de padrões que serão estabelecidos.

A teoria dos sistemas procura, como as demais, criar, conhecer, analisar, intervir, modificar, rearranjar, racionalizar, implantar e acompanhar os sistemas administrativos em quaisquer tipos de organização, sejam militares ou fundações, sejam clubes ou prestadores de serviços, seja indústria ou comércio, sejam rurais ou urbanas, sejam pessoas jurídicas ou físicas, individuais ou coletivas etc (SIMCSIK, 2001, p.38) .

Desta forma, pergunta-se: Quais as principais falhas na consultoria interna prestada por um setor de recursos humanos em uma indústria de coque do extremo sul de SC?

1.2 OBJETIVOS

‘Os objetivos que se têm em vista definem, muitas vezes, a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser selecionado, o material a coletar etc ’ (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p.74).

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o modelo de consultoria interna de um setor de recursos humanos em uma indústria de Coque de Criciúma - SC .

1.2.2 Objetivos específicos

1. Descrever os procedimentos, normas e políticas de RH;
2. Reavaliar cada procedimento;
3. Identificar as principais dificuldades dos colaboradores no cumprimento das regras e das normas do setor pessoal da empresa;
4. Propor alternativas de soluções.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo analisar e identificar as principais falhas da consultoria interna prestada por um setor de recursos humanos, e assim sugerir alternativas de melhorias, buscando métodos que irão ajudar a agilizar e reestruturar o mesmo.

Desta maneira, o estudo será desenvolvido devido à importância do setor de recursos humanos dentro de uma empresa, no qual deve estar atento as suas rotinas organizacionais. Se o setor não estiver bem, não conseguirá absorver informações relevantes para levar em consideração nas reuniões estratégicas. De acordo com a organização, o setor possui algumas falhas, nas quais causam dificuldades para os funcionários que lidam diretamente com o setor em seguir as normas estabelecidas. Sendo assim, utilizando técnicas adequadas o desempenho do setor será considerável.

A importância de atingir os objetivos trará uma grande mudança, e será significativo, tanto para o setor quanto para os empregados que lidam diariamente e diretamente com o mesmo.

A elaboração deste estudo será oportuna, já que com a verificação das falhas, serão apresentadas alternativas de melhorias nas quais a empresa se desejar poderá utilizar e implantar.

Por fim, este trabalho é viável, pois foi possível obter dados na própria organização, e no setor estudado, e foi possível chegar a conclusões e fundamentações através de estudos bibliográficos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS.

Para o administrador realizar uma mudança na organização da empresa é necessário passar por duas fases. A primeira é a elaboração de uma proposta de projeto e a segunda é a realização do projeto de mudança organizacional. (CARREIRA, 2009, p.5).

A organização de uma empresa não é projeto simples como pode parecer. É por meio de um projeto de mudança organizacional que os processos são racionalizados, os cargos são criados, quantificados e os perfis profissionais e psicológicos são desenhados, as bases de dados primárias e operacionais são criadas e relacionadas, o *layote* administrativo planejado, a estrutura organizacional construída e os manuais de procedimentos de organização eletrônicos são escritos(CARREIRA, 2009, p.5).

As empresas, diferentemente dos seres vivos, sofrem um processo de entropia negativa, ou seja, nascem, crescem e continuam crescendo permanentemente. [...] Geralmente, esses problemas estão relacionados à desorganização do trabalho, ao desperdício de tempo e de esforço (CARREIRA, 2009, p.38).

‘Isso reforça que a adoção de uma inovação é um processo sociotécnico, em que mudanças tecnológicas resultam de processos sociais e dependem de novos comportamentos dos diversos atores sociais envolvidos’ (FARIAS, 2011, p.4).

O administrador poderá observar vários sintomas de doenças da empresa, desde a forma como um funcionário fala até os resultados negativos apresentados pelos indicadores de resultados. Dez causas de doenças nas empresas são apresentadas a seguir (CARREIRA, 2009, p. 38).

1. Centralização ou personalismo do chefe.
2. Focos crônicos de desperdício.
3. Inexistência de interação da empresa e da sociedade.
4. Processo de comunicação administrativa falho.
5. Ruptura entre planejamento e execução.
6. Divisão do trabalho não definida.
7. Objetivos e metas não internalizados.
8. Poder decisório não coordenado.
9. Políticas e diretrizes não definidas
10. Sentimento negativo dos funcionários.

De acordo com Araujo (2007), a correta divisão de trabalho gerava maior produtividade; aplicando sempre eficientes e eficazes técnicas de elaboração, principalmente aos processos relacionados aos negócios e aos produtos das empresas.

2.2 TÉCNICAS DE ESTRUTURAÇÃO

É de grande valia conhecer toda a estrutura de uma organização para um gestor, pois assim ele estará apto e será capaz de oferecer melhores resultados no mercado competitivo, aplicando técnicas de estruturação, elaboração de organogramas e manuais em nível organizacional os resultados poderão ser mais eficientes e eficazes. É considerável que os gestores detenham esses conhecimentos para crescimento amplo, e será de suma importância para uma análise estrutural. (ARAUJO, 2007)

O termo original para estruturação é a palavra inglesa *departmentation* ou *departmentalization*, que por dificuldade de tradução passou a significar departamentalização, confundindo você com as frações organizacionais rotuladas de departamentos. Departamentalizar não é criar departamentos, e sim criar unidades, frações organizacionais. Essas unidades podem ser divisões, gerências, conselhos e ...departamentos (ARAUJO, 2007, p. 149).

2.2.1 Objetivos

Araujo (2007) ressalta que sistematizar fragmentando atividades seguindo um dado critério, considerando a melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação é um objetivo da estruturação.

Os objetivos de estruturação são os seguintes:

1. Aproveitar a especialização: Saber aproveitar o melhor das pessoas, extraíndo a qualificação de cada uma para proveito da organização e da própria;
2. Maximizar os recursos disponíveis: estruturar ou reestruturar unidades já existentes da organização dependentes de recursos que já existem. Maximizar esses recursos ocorre justo quando se agrupa ou reajusta as atividades da organização;
3. Controlar: Um objetivo. Se a estruturação não for bem medida, o resultado será negativo, já que não ficará claro a delimitação de responsabilidades.
4. Coordenar: Quanto maior for o grau de coordenação, maiores serão os esforços individuais, prevenindo posteriores ajustes.

5. Descentralizar: Resultado do procedimento de conceder responsabilidades e autoridades.

6. Integrar ambiente e organização: Analisar e integrar ambientes internos, sem deixar de lados os externos, onde a organização age. Isso faz parte da responsabilidade social que é um esforço que cresce por todo o mundo ocidental. Reduzir conflitos: Sempre irão existir, e são usados como sinônimo de vida para uma organização. A Escola de Relações Humanas estudava uma forma de harmonia plena, mas isso foi um sonho. Os conflitos podem ser vistos como uma consequência de uma incessante busca pela eficiência e eficácia, e não uma luta pessoal sem benefícios para a organização.

‘A estruturação não é a única opção para uma empresa, mas tem um princípio de ajudar a organização a se preparar para crescer e assim ter capacidade para competir’ (ARAUJO, 2007, p. 150).

2.2.2 Técnicas

‘O trabalho é o de compor essa técnica, buscando a contribuição a cada uma das alternativas de conformação estrutural e, ao mesmo tempo, estabelecer algum paralelo crítico, eventualmente necessário ’ (ARAUJO, 2007, p.151).

2.2.3 Área geográfica

Quando se descentraliza geograficamente as atividades de uma organização é indicado que uma gestão local atue como instrumento, encaminhando o que houver sido decidido no quadro de competências. (ARAUJO, 2007).

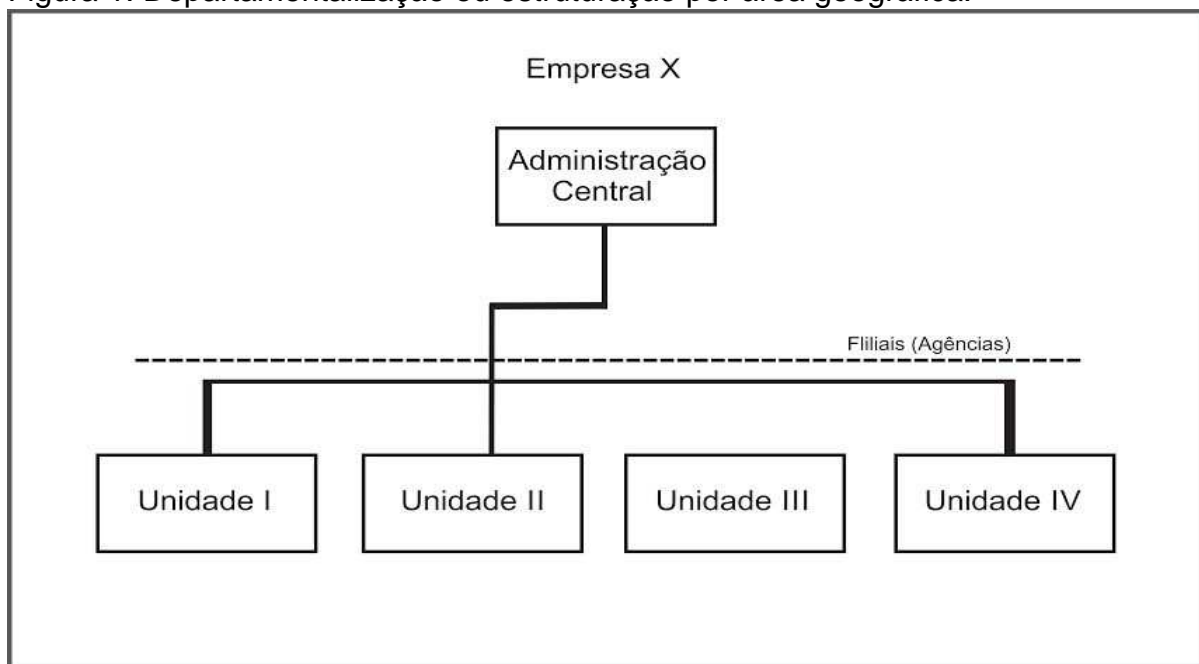
FRANÇA (2007) já dizia que há uma necessidade de departamentalização nos casos de organizações que operam em áreas separadas e que precisam ser tratadas de forma diferente.

A vantagem está no fato de a administração local conhecer melhor as peculiaridades da área onde atua; melhor do que alguém no topo da organização que esta distante alguma centenas de quilômetros, transmitindo determinações nem sempre coincidentes com a realidade local.

A desvantagem seria que a descentralização encerra em si mesma um limite de ação bastante amplo, o suficiente para, algumas vezes, colocar em risco o negócio ou o serviço que está sendo prestado (ARAUJO, 2007, p.152).

‘Esse tipo de departamentalização permite conhecer melhor os problemas de cada área e, portanto, atender melhor as suas necessidades’ (FRANÇA, 2007 p.19).

Figura 1. Departamentalização ou estruturação por área geográfica.



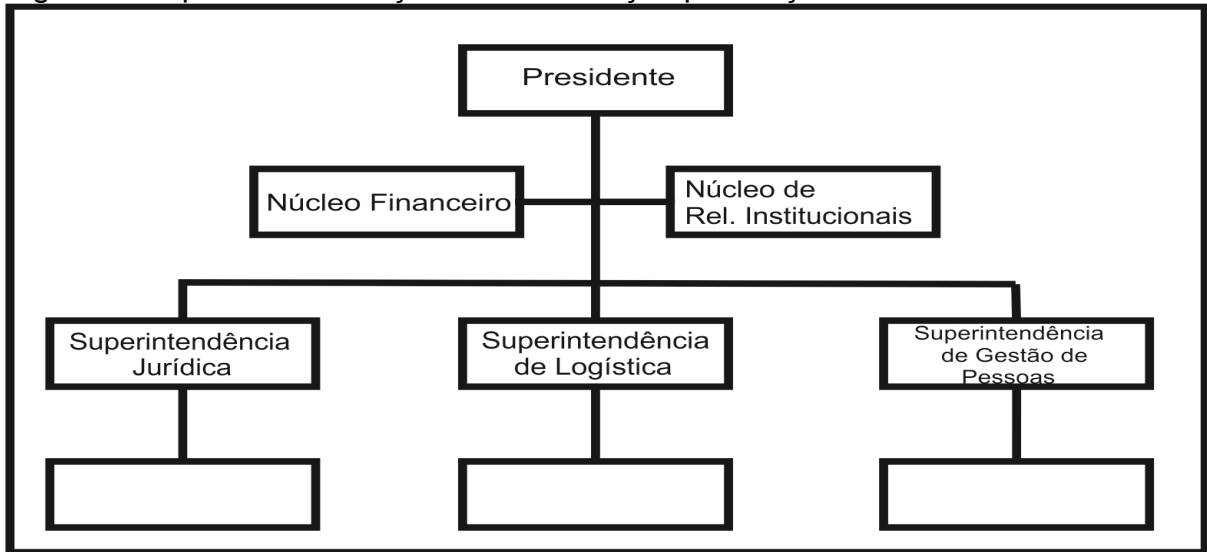
Fonte: Adaptado de Araujo (2007).

2.2.4 Funções

A estruturação funcional é formada pela soma de atividades semelhantes e de acordo com os objetivos da organização. Tais atividades são conduzidas por pessoas preparadas para tal, e a divisão do trabalho começará a seguir um agrupamento de atividades conduzidas por um pessoal mais especializado, que trará um melhor aproveitamento de cada profissional envolvido que se especializou.

A desvantagem é de que especialistas criam um distanciamento de outras funções não sendo a sua, cuja tal situação, não trás benefícios já que acabam com a integração e a gestão dos processos das frações organizacionais. (ARAUJO, 2007).

Figura 2. Departamentalização ou estruturação por função.

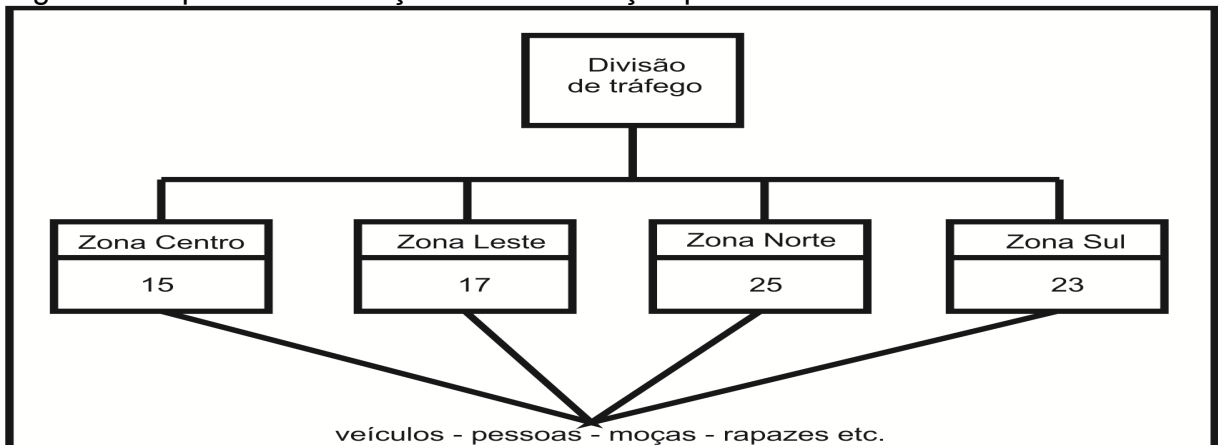


Fonte: Adaptada de Araujo (2007)

2.2.5 Número

Fazendo uma divisão quantitativa das pessoas encarregadas por determinados trabalhos da organização, alcançamos a estruturação por números. (ARAUJO, 2007). Exemplo, figura modelo abaixo:

Figura 3. Departamentalização ou estruturação por números.



Fonte: Adaptada Araujo (2007)

2.2.6 Rede de integração

Se trata de uma estruturação que até alguns anos atrás não faria nenhum sentido pela ausência de alguns incrementos tecnológicos hoje presentes.

Segundo Oliveira (2006) citado por ARAUJO (2007, p. 161) “ É a cooperação estruturada visando consolidar fortes e internacionais vantagens competitivas, sustentadas por otimizadas tecnologias, melhor utilização dos ativos, bem como maior produtividade, flexibilidade, qualidade, rentabilidade e lucratividade das empresas participantes”.

ARAUJO (2007) relata que somente empresas de grandes portes conseguem imaginar e formalizar uma rede com dimensão planetária, mas nada impedira que organizações de menor complexidade trabalhassem as suas redes, mas fica importante ressaltar que mesmo organizações de proporções pequenas irão exigir competências técnicas de primeira linha.

2.2.7 Recomendações

Nesta etapa, serão apresentadas algumas recomendações para aplicação de técnicas de estruturação.

ARAUJO (2007, p. 161) completa que: Não há nenhuma organização de certa complexidade a aplicação de uma só técnica de estruturação. Havendo sempre uma aplicação mista das várias técnicas aqui apresentadas. O que diferencia e qualifica o gestor, que realiza algum tipo de estruturação, é a capacidade que este tem de saber usar adequadamente o dispositivo técnico que detém. A técnica exposta nada mais é do que a facilitação do ato de pensar na organização em termos estruturais.

1. Princípio da frequência de uso: ficará como responsabilidade determinada atividade a unidade que mais faz uso dela.
2. Princípio do interesse explicitado: A unidade que mais tiver interesse em determinada atividade, poderá ser cogitada para tal controle.
3. Princípio da lógica do controle: As atividades de controle devem estar separadas das atividades a serem controladas.

4. Princípio da convergência decisória: Usando as técnicas de estruturação, atividades serão agrupadas da melhor forma. Mas quem irá apontar a melhor técnica a ser usada será o processo decisório, pois sempre haverá uma técnica que se adapte melhor ao conjunto de atividades em análise.

5. Princípio da diferenciação organizacional: Não é porque em uma determinada empresa concorrente foi aplicada tal técnica que a mesma servirá para outra empresa. Existem peculiaridades, diferenças específicas que fazem com que uma solução não sirva para todas as outras. Esse trabalho é feito pelo princípio da diferenciação organizacional. (ARAUJO, 2007).

2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Para analisar uma empresa em situação atual, e poder tomar medidas cabíveis, é necessário um mapeamento de processos.

Segundo Hall (2004, p.101) Antes de analisar os processos organizacionais, precisamos repetir que as estruturas organizacionais existem para proporcionar eficácia. Existem muitas tentativas de desconectar a estrutura da eficácia – algumas intencionais e outras acidentais, algumas humorísticas e outras trágicas -porém o elo permanece.

Ficou implícito na discussão que a estrutura de uma organização possui impactos importantes – para seus membros e para o sistema social do qual faz parte. É no âmbito da estrutura que operam os processos de poder, conflito, liderança, tomada de decisões, comunicação e mudança.

Mapeamento de processos é um mecanismo para retratar a situação atual e descrever a visão futura dos processos de negócios (ERNEST, YOUNG, 1997 *apud* KINTSCHNER, BRESCIANI FILHO 2004).

Para Kintschner & Bresciani Filho (2004) os principais objetivos do mapeamento de processos são garantir:

1. Melhoria dos processos, tendo como objetivo eliminar processos e regras obsoletas e ineficientes e gerenciamento desnecessário;
2. Padronização de documentação;
3. Facilidade na documentação;
4. Destreza de leitura;
5. Homogeneidade de conhecimento para todos os membros da equipe;

6. Complemento total na documentação dos processos.

‘Ao mapear os processos, o administrador pode entender e diagnosticar melhor quais são as atividades executadas e desenvolvidas em um determinado setor, a fim de compreender os verdadeiros propósitos da adoção de um Sistema de Informação Gerencial e aumentando o percentual de acerto na escolha do mesmo’ (LARA, 2010, p. 48).

Razão esta, que é preciso analisar como estão funcionando os processos atuais.

2.3.1 Processos

Processos se conceituam como conjunto de atividades, de diferentes espécies, que procuram criar valores para clientes (ARAUJO, 2007).

De acordo com o pensamento de Já Davenport (1994) que conceitua processo como sendo uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e fim, entradas e saídas claramente identificadas, enfim, uma estrutura concebida para a ação (ARAUJO, 2007, p. 262).

Segundo Morris e Brandon (1994) que também reconhecem o caráter essencial do processo na reengenharia. Os autores colocam que muitos são os fatores fundamentais em uma organização, tais como a informação e as relações interpessoais, mas é processo que viabiliza todo o trabalho organizacional. O processo, assim, constitui unidade básica de uma corporação, o esqueleto sobre o qual se assenta a sua estrutura. Em verdade, consubstancia a essência de uma organização e, se lembrarmos que as organizações podem dispor de matérias-primas e capital humano idênticos, fica clara a importância de se desenvolverem processos 100% eficazes’(ARAUJO, 2007, p. 263).

Ou seja, Cruz (2005, p. 63) conceitua processos, ‘quanto à existência, são a introdução de insumos (entradas) num ambiente, formado por procedimentos, normas e regras, que, ao processarem os insumos, transformam – nos em resultados que serão enviados (saídas) aos clientes do processo. ’

FRANÇA (2007) diz que as atividades de uma organização podem ser agrupadas de acordo com a fase do processo.

De acordo com Cruz (2004, p.72) 'com a execução de um processo se espera atingir uma determinada meta, cujas estão interligadas aos principais objetivos de toda uma empresa.'

Para serem analisados, são usados um conjunto de técnicas, instrumentos e normas que facilitaram a medição de desempenho e da qualidade dos processos implantados, além de permitir sua melhoria contínua. (CRUZ, 2008).

Sendo assim, ' A atuação dos setores e dos profissionais de Recursos Humanos passa a atingir diretamente as pessoas, a priorização de objetivos, os processos de decisão e a produtividade ' (FRANÇA, 2007, p. 204).

2.3.2 Procedimentos

O procedimento relata o que cada atividade deverá fazer, como, e quando, determinando quais recursos e de que formas serão usadas (CRUZ, 2008).

Um procedimento escrito ou documentado inclui normalmente o escopo da atividade, o que deve ser feito e por qual papel funcional, onde e como deve ser feito; quais materiais, equipamentos e documentos devem ser usados e como a atividade deve ser registrada, controlada e medida (CRUZ, Tadeu. 2008, p. 88).

Embora sejam parecidos, o papel funcional não deve ser confundido com procedimento de uma atividade. O primeiro especifica a responsabilidade do profissional que vai representá-lo e o segundo, a responsabilidade da atividade à qual está afeto o papel funcional. (CRUZ, 2008, p. 88).

As tarefas são o detalhamento de cada procedimento. Se houver somente escrito um procedimento, será quase impossível executar uma tarefa. (CRUZ, 2008).

Tarefas: Elas são o detalhamento dos procedimentos em ações, a fim de permitir que o responsável por um papel funcional possa operacionalizar a atividade à qual esse papel está ligado. As tarefas são a menos parte de um processo de negócio (CRUZ, 2008, p. 89).

2.3.4 Reengenharia

De uma forma em geral pouco técnica, podemos conceituar reengenharia para que todos compreendam a sua essência, como "começar de novo", ou seja,

esquecer o que existe abandonar os procedimentos consagrados em uma organização e criar novos (ARAUJO, 2007, p. 261).

2.4 RECURSOS HUMANOS

Segundo João Bosco Lodi (2007, p. 8) a primeira a pesquisar e analisar a motivação humana de acordo com valores individuais e sociais foi Mary Parker Follet. E segunda ela, o objetivo principal da administração é integrar pessoas e coordenar suas atividades.

Chiavenato (1999) citado por Marinho (2007, p. 64) afirma que a atividade de determinar quantitativa e qualitativamente os recursos humanos necessários a uma empresa faz parte do planejamento estratégico de RH, que deve ser elaborado em conjunto com o planejamento estratégico da empresa. De outra maneira, a organização passaria a contar com um planejamento dos recursos humanos completamente desvinculados de sua estratégia e que não estaria, assim, correspondendo aos objetivos da Organização.

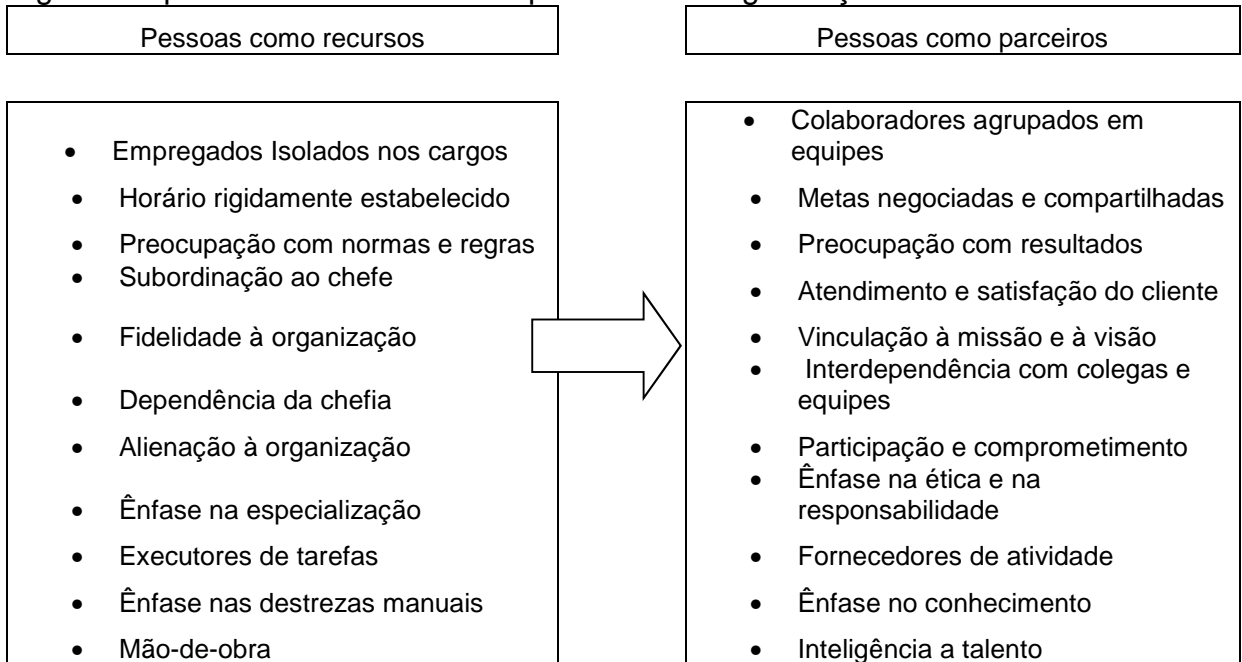
De acordo com a visão de França (2007, p. 204) ‘ Os profissionais de Recursos Humanos estão, portanto, deixando de ser apenas um instrumento administrativo, para participarem efetivamente com a qualidade de compromisso entre as pessoas, o trabalho e o projeto de vida. ’

2.4.1 Administração de recursos humanos

A administração de recursos humanos tem como objetivo principal promover o desempenho eficiente das pessoas (CHIAVENATO, 2003). As organizações já estão levando em conta a importância das pessoas e de como administrá-las. ‘É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se podem perder de vista que elas são seres humanos’ (LACOMBE, Francisco. 2005 p 14). Segundo CHIAVENATO (2003) os objetivos de toda uma organização derivam os

objetivos da administração de recursos humanos. Ou seja, simplificando, 'A administração de recursos humanos significa conquistar e manter pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho' (CHIAVENATO, 2003 p.184).

Figura: As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

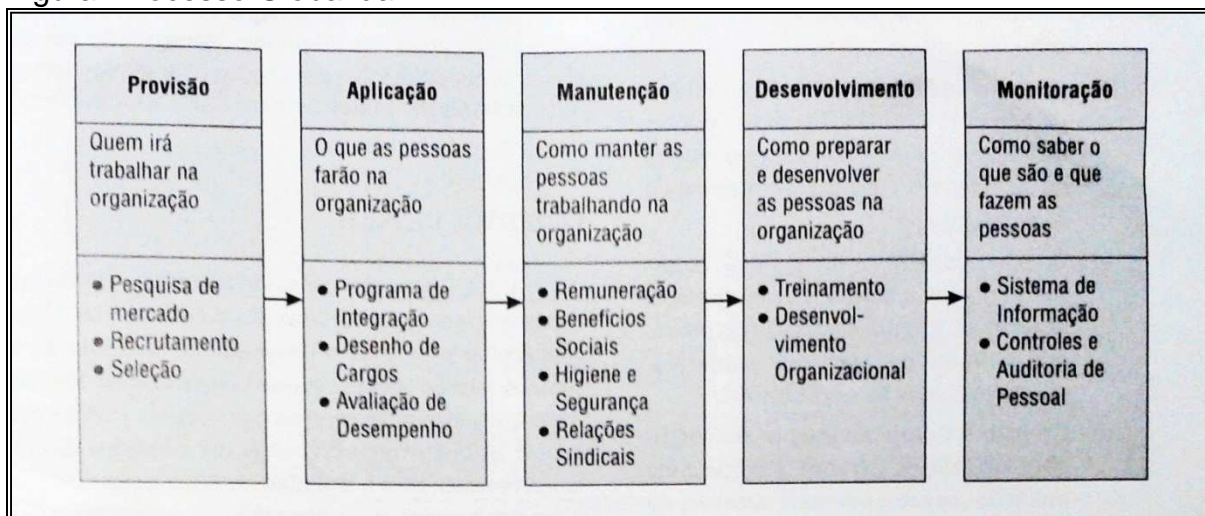


Fonte: Adaptado Chiavenato(2004)

De acordo com Chiavenato (2004) as pessoas deixaram de ser meros recursos, e passaram a ser vistas como parceiras da organização. Sendo assim, elas são fontes de habilidades, conhecimentos e competências. Mas sobre tudo, esses parceiros, são os mesmo que geram decisões inteligentes e que dão significados aos objetivos em um total. Sendo assim, esses mesmo parceiros fazem parte do capital intelectual da organização.

Sendo assim, de acordo com cada cultura organizacional, foram instituídas as políticas de recursos humanos, nas quais servem como um guia, para que as funções sejam realizadas de maneira correta, entre outros objetivos dos quais visam a maneira mais correta de lidar com os colaboradores, fazendo com que os mesmos também atinjam seus objetivos pessoais individuais.

Figura: Processo Global da ARH.



Fonte: (CHIAVENATO, 2004, p.137)

Sendo assim, Chiavenato (2004) diz que certo da cultura de cada organização, cada uma deve contemplar os aspectos de acordo com o que ela pretende.

2.4.2 Consultor interno de recursos humanos

‘A **consultoria interna** está sendo cada vez mais utilizada pelas empresas como forma de integrar a área de Recursos Humanos aos negócios da organização’ (RIBEIRO, 2006, p. 9). ‘A consultoria interna é a atividade de recursos humanos onde são realizadas atividades de apoio, orientação e supervisão para as demandas organizacionais’ (FRANÇA, 2007, p. 227).

Segundo estudos de Orlickas (2001) um consultor interno em uma organização é aquele funcionário que ocupa um cargo técnico ou gerencial. Sua área de atuação é nos setores internos, e age como um facilitador. Seu principal objetivo é ser um facilitador que busca gerar soluções a problemas e opiniões sobre os mesmos. Nesse caso, a capacitação dos profissionais de Recursos humanos esta cada vez mais em evidência já que os mesmo devem cada vez mais serem multifuncionais para que possam agir e pensar de maneira geral e não só focado apenas no próprio setor.

Para França (2007, p. 227): Um dos principais objetivos da consultoria interna é prover a organização de informações descentralizadas, facilitando, assim, a tramitação da comunicação e informação e também oferecendo melhor atendimento ao cliente interno. ' [...] Esta função também tem como objetivo antecipar tendências de RH e ter sua atuação alinhada com suas estratégias e as da organização.

Mas é necessário tirar o foco dessa mudança, e se atentar como o profissional da área de recursos humanos deve procurar investir cada vez mais na sua carreira, através de muita dedicação, estudo e principalmente atualização, pois só atingindo um nível considerável de conhecimento e sendo polivalente, logrará ser um consultor interno de valor. O foco deste profissional é buscar integrar esse recurso com as estratégias da organização, sem perder o foco e a habilidade de lidar com o lado humano da empresa (RIBEIRO, 2006).

2.4.3 Departamento pessoal

Na visão de Souza (2010, p. 20) ' o departamento de pessoal tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática exigida pelas legislações que regem a relação de emprego. '

Entre essas atividades, o departamento tem suas responsabilidades, e caso elas não serem realizadas de forma correta acarretará problemas visíveis rapidamente pelas partes envolvidas.

Souza (2010, p 20) comenta 'assim como todos os setores de uma organização devem ser eficientes para a continuidade dos negócios, um bom desempenho do departamento de pessoal é também de extrema importância, visto que os erros e omissões cometidos são detectados com muita rapidez, seja pelo empregado ou empregador. '

2.5 PROCESSOS DE RH

A maneira e a qualidade de como a área de recursos humanos trabalha para gerir pessoas, se torna essencial e promove impactos em toda uma organização (CHIAVENATO,2004).

Quadro: Os cinco processos básicos na gestão pessoas.

Processo	Objetivo	Atividades envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado de RH Recrutamento de pessoas Seleção de pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Integração de pessoas Desenho de cargos Descrição e análise de cargos Avaliação do desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Remuneração e compensação Benefícios e serviços sociais Higiene e segurança do trabalho Relações sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Treinamento Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de dados/Sistemas de Informação Controles – Frequência – Produtividade - Balanço social

Fonte: Adaptado Chiavenato (2006)

Chiavenato (2004) diz que a forma como são tratadas as pessoas, fazem com que elas gerem sucesso e forças ou problemas e fraquezas a organização. Sendo assim 'É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional' (CHIAVENATO, 2004, p.10).

2.5.1 Admissão

'O recrutamento e a seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão pessoal' (FRANÇA, 2007, p. 29). Depois de passado pelos processos de recrutamento e seleção, a organização comunica ao candidato o resultado e requisita os documentos necessários para seu registro. Após seu registro feito e sua admissão efetivada, o novo funcionário passa pelo processo de integração (LACOMBE, 2005).

A integração consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações (LACOMBE, 2005, p. 94).

Depois de já integrado o colaborador passa por um período de experiência, visto por lei, cujo prazo máximo é noventa dias, divididos em dois

períodos. Este período de experiência avantajada a organização, pois caso o funcionário não seja classificado, a incidência de encargos sociais é reduzida. Mas se o empregador for aprovado, o seu contrato passar a ser por tempo indeterminado.

2.5.2 Processo de recrutamento e seleção

Recrutamento é o processo inicial para preenchimento de uma vaga que se encontra em aberto (FRANÇA, 2007). Considerada uma atividade que só é intensiva em ocasiões que surgem vagas, e que termina apenas com um contrato definitivo após um período disciplinado pela organização chamado de 'experiência'. (LACOMBE, 2005). O processo se inicia então com o candidato apresentando seu currículo com todos os seus dados (CHIAVENATO, 2004). Segundo Pontes (2004) para haver uma seleção de sucesso o processo de recrutamento deve ser eficiente e não falho. Pois uma seleção só será efetiva e selecionará candidatos qualificados se houver candidatos recrutados de maneira correta.

'A seleção é o processo que, por meio de instrumentos científicos adequados, visa à identificação, dentre os candidatos ou pretendentes aos cargos, daqueles que possuem as melhores aptidões e condições para seu completo desempenho. (FONTES, 1975, p. 42).

Para Pontes (2004, p. 25): 'Seleção de pessoas erradas pode significar montanhas de prejuízos para a empresa em perda de oportunidades ou desastres econômicos produzidos.'

'Do ponto de vista de sua aplicação, o recrutamento pode ser interno ou externo' (CHIAVENATO, 2004, p.113).

Desta forma, existem diferenças entre recrutamento interno e externo, cujas serão apresentadas no quadro abaixo:

Figura: As diferenças entre recrutamento interno e externo.

Recrutamento interno	Recrutamento externo
<ul style="list-style-type: none">• Os cargos são preenchidos por funcionários que são selecionados e promovidos dentro da organização• Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização• Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento, e foram avaliados quanto ao seu desempenho• As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização	<ul style="list-style-type: none">• Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização• Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos• Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo• As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las

Fonte: Adaptado Chiavenato (2004)

2.5.2.1 Recrutamento interno

'Recrutamento interno é o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização. É a valorização dos recursos humanos internos' (PONTES, 2004, p. 101). Em um recrutamento interno o gestor de Recursos humanos interage com os demais gestores, e exige que aja coordenação (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Recrutamento interno traz para a organização uma série de vantagens. A primeira, talvez a mais importante, é que, com a política de valorização dos profissionais internamente, há elevação do moral interno. É o reconhecimento que a companhia faz aos funcionários que estão aprimorando os seus conhecimentos, aumentando suas capacitações e têm desempenhado bem suas tarefas atuais (PONTES, 2004, p. 102).

Há outras visões sobre as vantagens do recrutamento interno, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 169) apresentam sendo:

- 1)É mais econômico;
- 2)É mais rápido;
- 3)Tem maior índice de validade e segurança;
- 4) É uma fonte poderosa de motivação para os funcionários;

- 5)Capitaliza o investimento da organização em treinamento/ desenvolvimento do pessoal; e
- 6)Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

Porém, o recrutamento interno também trás desvantagens, conforme Ribeiro (2006, p.58) apresentada abaixo:

- 1) Impede a 'injeção de sangue novo'.
- 2)Não permite a renovação dos recursos humanos.
- 3)Não permite absorção do *know-how* de empresas concorrentes ou outras de empresas concorrentes ou outras empresas.
- 4) Nem sempre você encontra pessoas realmente em condições de assumir as novas funções.

França (2007) também apresenta sua visão quanto às desvantagens do recrutamento interno, cujas necessitam de pessoas muito bem qualificadas e que entendam e conheçam todas as áreas da organização, impossibilitando o reaproveitamento externo e diminuindo a chance de novas idéias e inovações.

2.5.2.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo busca encontrar um candidato que atenda todos os requerimentos exigidos pela descrição do cargo em aberto. Esse tipo de recrutamento deve ser uma opção em casos de, após uma avaliação interna, não ser localizado um funcionário que preencha todas as especificações solicitadas (FRANÇA, 2007). ' [...] O recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo Mercado de Recursos Humanos. Seu âmbito de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos. Por esta razão, o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos' (CHIAVENATO, 1999, p. 94). ' A empresa traz 'sangue novo' e experiências novas, mantendo-se atualizada em relação às práticas adotadas pelas demais organizações' (RIBEIRO, 2006, p.60). Em empresas que tem cultura de mudanças rápidas, é indicado o recrutamento externo, pois ele introduz

novas atitudes e ideias para organização (FRANÇA, 2007, p. 33). Chiavenato (1999, p. 94) cita algumas vantagens do recrutamento externo:

- 1) Introduce sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.
- 2) Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades.
- 3) Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.
- 4) Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.
- 5) Incentiva a interação da organização com o MRH.
- 6) Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Pontes (2004) há vantagens e desvantagens o recrutamento externo, cujas são: renovação de ideias e experiência requerida em determinado cargo, porém, também são encontradas algumas desvantagens devido a desmotivação, e prejuízos morais e culturais, devido ao pessoal já interno.

As desvantagens do recrutamento externo também são relevantes, Chiavenato (1999, p. 94) cita suas 5 desvantagens:

- 1) Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
- 2) Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
- 3) Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais.
- 4) Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
- 5) É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Para Ribeiro (2006) é de suma importância que a organização esteja sempre de portas abertas para receber currículos de candidatos, mesmo que sem vagas em aberto, pois ela deve procurar ser sempre uma empresa atrativa no mercado de trabalho.

2.5.2.3 Avaliação dos resultados do recrutamento

‘Na escolha do processo de recrutamento devemos considerar, além dos fatores já mencionados, a urgência e o custo’ (LACOMBE, 2005, p. 77).

O desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. Como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes. A avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo. O recrutamento influencia considerável parte do Mercado de Recursos Humanos. No enfoque quantitativo, quanto mais

candidatos influenciar, tanto melhor será o recrutamento. Contudo, no enfoque qualitativo, o mais importante é trazer candidatos que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao processo seletivo. É incrível a proporção entre os candidatos que se apresentam e os que são aproveitados para disputar o processo de seleção (CHIAVENATO, 1999, p. 99).

Com a obtenção de muitas informações e opções através do recrutamento, se inicia então a segunda parte da admissão, o processo de seleção (LACOMBE, 2005).

2.5.3 Seleção

De acordo com Lacombe (2005, p. 79) 'A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para vaga existente'. Para Chiavenato (1999, p. 107) ' A seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego'.

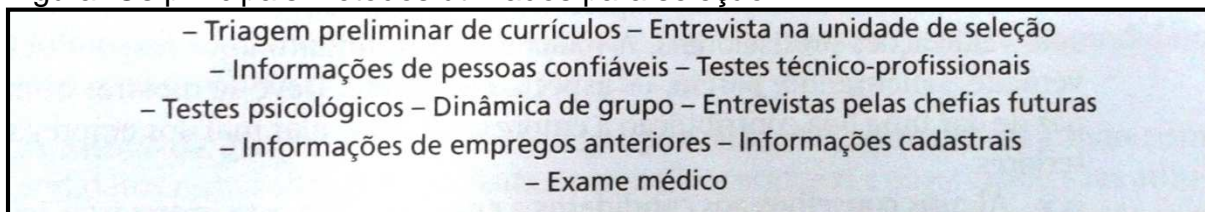
A seleção de pessoal é um processo que elege um candidato entre os vários recrutados, usando de ferramentas como: comparação de dados e avaliação (FRANÇA, 2007). Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 172):

A sistemática de seleção deve aproximar o candidato da realidade da organização e depois avaliá-lo mediante a aplicação de técnicas como:

- 1)Entrevista;
- 2) provas de conhecimento/capacidade;
- 3)testes psicométricos;
- 4)testes de personalidades, e
- 5) técnicas de simulação.

O processo seletivo toma como base as informações do cargo que se encontra em aberto, pois é importante levar em consideração que essas informações e exigências são relevantes para que esse processo tenha sucesso e precisão para a escolha do candidato (CHIAVENATO, 1999).

Figura: Os principais métodos utilizados para seleção



Fonte: LACOMBE (2005, p. 87)

‘Concluído o processo de seleção, do qual participa o próprio órgão requisitante, o candidato escolhido é encaminhado à área de registro e controle para os procedimentos legais de admissão trabalhista’ (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, P.173). ‘Terminado o processo de seleção, é processada a admissão, que começa com a comunicação do resultado do candidato e o pedido de apresentação dos documentos exigidos pela empresa e pela legislação’ (LACOMBE,2005, P. 93).

2.5.4 Treinamento e desenvolvimento

No mercado atual, devido a grande competição, é notável que funcionários bem preparados trabalhem melhor gerando maior produção. Distantes disso, funcionários sem capacitação, trabalham mais inseguros, ocasionando erros e tomadas de decisões frequentemente falhas (FRANÇA, 2007).

Buscar desenvolver e explorar o potencial dos funcionários é o principal objetivo deste processo (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). O desenvolvimento traz suas atribuições, já que ‘[...] é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização’ (FRANÇA, 2007, p. 88). Este processo busca desenvolver métodos que maximizem o desempenho profissional do colaborador, cuja função acaba surtindo efeito de motivação, trazendo melhorias e resultados.(TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). ‘Sendo os recursos humanos os mais importantes em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia’ (LACOMBE, 2005, p. 311). ‘Já o treinamento, um dos muitos

recursos utilizados no processo de desenvolvimento, visa ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais' (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 219). Para França (2007, p.88) 'Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais [...]. ' Ou seja, treinamento busca manter o colaborador atualizado e preparado para as atividades e funções que ocupe (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). Podemos definir também treinamento de acordo com a visão de Lacombe (2005, p.311) ' [...] como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades'. 'Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas' (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 220). Os principais fatores que levam a empresa a treinar, de acordo com Lacombe (2005) são:

- 1) Toda organização tem suas peculiaridades, os novos funcionários são selecionados por suas próprias qualificações, porém precisam conhecer aprender e se adequar as normas da empresa;
- 2) Atualização contínua tecnológica e funcional sobre suas atividades;
- 3) Evolução profissional dos colaboradores;
- 4) Critério importante no mercado competitivo de trabalho, já que pode atrair e reter bons profissionais;
- 5) Recurso que traz motivação ao colaborador;
- 6) Mercado externo cada vez mais exigente;
- 7) Considerado motivo que reduz a rotatividade de pessoal.

Para organização, a uma expectativa em que treinamentos bem alinhados aos seus objetivos, trarão resultados de produtividade, eficiência, além de melhorias no ambiente e na empresa em geral (FRANÇA, 2007). ' A prioridade que a empresa

dá ao treinamento sinaliza para seu pessoal a importância atribuída às pessoas' (LACOMBE, 2005, p. 313).

2.5.5 Remuneração, Incentivos e Benefícios.

Todos os fatores que interferem e se relacionam com a produção e o elemento trabalho, devem ser remunerados, principalmente porque estão ligados a área de departamento jurídico e fisco (LACOMBE, 2005). O empregador tem a obrigação de pagar a remuneração em moeda corrente, ou via depósito bancário em conta corrente do empregado, e é disponibilizada geralmente mensalmente (LACOMBE, 2005). 'A maioria das empresas ainda aplica exclusivamente sistemas tradicionais de remuneração, baseados nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função' (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004, p. 84) A remuneração deverá ser vista com e nivelada com os objetivos gerais da empresa, pois a mesma afetará diretamente e relevantemente nos resultados da organização (RESENDE, 1997).

A utilização de instrumentos como descrição de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permite a muitas dessas empresas atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos humanos. Entretanto, quando aplicados nessa condição de exclusão de outras formas, esses sistemas podem tornar-se anacrônicos em relação às novas formas de organização do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da empresa (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004, p. 84).

'Em geral, as estruturas de remuneração de empresas que não contam com o uso de métodos sistemáticos de Administração de salários, são formadas com base em precedentes, palpites e outros meios pouco ortodoxos' (ZIMPECK, 1990, p.18). Considerando então, que uma administração de remuneração eficiente, será fundamental para que reter, atrair e motivar bons profissionais (LACOMBE, 2005).

Modelos de remuneração tradicionais foram elaborados para empresas de modelo tradicional e burocrática (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004). Essas organizações seguem os seguintes princípios apresentados por Wood Júnior e Picarelli Filho (2004, p. 86):

1. Divisão rígida de funções e tarefas;

2. Linhas de autoridade e responsabilidades bem definidas;
3. Foco no controle.

Nos dias atuais, esses princípios não estão mais sendo seguidos como modelos, já que princípios cada vez mais flexíveis e com direção no trabalho em grupo estão sendo cada vez mais aplicados (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Quadro: Fundamentos dos sistemas de remuneração

Item	Fundamentos dos Sistemas Tradicionais	Fundamentos dos Sistemas Modernos
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • hierarquia rígida; • muitos níveis hierárquicos; • ascensão salarial através de promoções. 	<ul style="list-style-type: none"> • modelos flexíveis, células; • poucos níveis hierárquicos; • Ascensão salarial através do desenvolvimento profissional.
Amplitude de ação	<ul style="list-style-type: none"> • Restrita e bem definida. 	<ul style="list-style-type: none"> • ampla e pouco definida; • varia em função do perfil do profissional.
Definição de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • clara. 	<ul style="list-style-type: none"> • difusa; • orientação através da visão e objetivos comuns.
Processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> • papéis e forma de decisão bem definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • contingencial.
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • planejamento executado pela cúpula com apoio de um grupo de especialistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • todos participam da gestão estratégica, orquestrada pelos gerentes de negócios.
Estilo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • grande distância entre líder e liderado; • valorização da obediência, estabilidade e 	<ul style="list-style-type: none"> • pequena distância entre líder e liderado (líder como <i>coach</i>); • valorização da adaptabilidade e prontidão

	conformidade.	para mudança.
--	---------------	---------------

Fonte: Adaptado de WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO (2004, p.87).

O quadro acima mostra nitidamente a diferença dos modelos de remuneração tradicionais e modernos, a contrariedade é visível (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

De acordo com Lacombe (2005, p. 147) ‘ Além do salário, as empresas concedem benefícios, monetários ou não. Ao se fazer uma comparação de valores pagos, deve-se considerar a remuneração mais os benefícios não monetários e não apenas o salário. ’

BENEFÍCIOS	
MONETÁRIOS	NÃO MONETÁRIOS
‘São os benefícios concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento e gerando encargos sociais [...]’ (CHIAVENATO, 2004, p. 336).	‘São os benefícios oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários [...]’ (CHIAVENATO, 2004, p. 337).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014)

‘O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades’ (CHIAVENATO, 2004, p. 335).

Além da remuneração, existem os benefícios que são definidos como:

CONCEITOS	
Benefícios	‘É todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa’ (DESSLER,2003, p. 207) .
	‘ [...] são as facilidades, conveniências vantagens e serviços que as empresas oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. (CHIAVENATO, 2004, p.335)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014)

Os incentivos também vêm para contribuir na remuneração, de acordo com Lacombe (2005) os incentivos veem para agregar, eles servem para contribuir com que a organização logre um bom desempenho através de colaboradores motivados. ‘Hoje em dia, muitos funcionários não ganham apenas um salário ou uma remuneração por hora, mas recebem também algum tipo de incentivo (Dessler, 2003, p. 202).

Para resumir, este tipo de administração tem por objetivo conceder remuneração justa a todos os colaboradores de uma organização, visando coerência interna com o mercado externo, procurando gerar motivação e integrado aos benefícios e incentivos, gerar movimentação da produtividade da organização (LACOMBE, 2005).

2.5.6 Organograma

O organograma é um gráfico que demonstra a estrutura formal da organização em seu atual momento. (ARAUJO, 2007).

Uma estrutura formal é aquela que aparece nos organogramas, isto é, quando o organograma existe e está atualizado, claro. Ela estabelece as relações de hierarquia e comando, responsabilidades e papéis funcionais, visando à forma como as interações devem proceder para operacionalizar

os diversos processos de negócio existentes numa organização (CRUZ, 2008, p. 112).

O organograma procura demonstrar através do gráfico os seguintes objetivos:

1. A divisão do trabalho, mediante fracionamento da organização, em unidades de direção, núcleos, conselhos, comissões, gerências, superintendências, departamentos, gerências, seções, serviços, setores etc. (ARAUJO, 2007, p. 164).

2. A relação superior – subordinado, o que deixa implícito os procedimentos relativos à delegação de autoridade e responsabilidade (ARAUJO, 2007, p. 165).

O trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais. Dependendo da técnica de elaboração aplicada, poderá evidenciar, além do tipo de trabalho desenvolvido, mais: (a) o detalhamento do tipo de trabalho; (b) os cargos existentes; (c) os nomes dos titulares das unidades; (d) a quantidade de pessoas por unidade; e (e) a relação funcional, além da relação hierárquica (ARAUJO, 2007, p. 165).

3. A análise organizacional, facilitada por uma boa elaboração, o que significa dizer: organograma com linhas bem definidas, esclarecimentos das convenções utilizadas, abreviações e siglas, mediante uso de legenda colocada na própria folha do gráfico (frequentemente no canto inferior à direita). (ARAUJO, 2007, p. 165).

Já na visão de Zilber (2005) podem surgir problemas ao integrar e adequar processos novos aos processos já existentes a estrutura organizacional em operação.

Então de acordo ARAUJO (2007), para atingir os objetivos de um organograma, na elaboração, o gestor deve observar que seja facilitada a leitura do mesmo, para que como consequência, seja interpretada de maneira correta pelos componentes da organização. A elaboração deve ser simplificada, visando o entendimento para a utilização.

2.5.7 Fluxograma

'O fluxograma é um instrumento de trabalho utilizado pelo administrador para representar graficamente os processos operacionais de uma empresa, visando à propriedade do conhecimento, a sua racionalização, ao seu monitoramento e à elaboração do MPE. '(CARREIRA, 2009, p.101)

Consiste em representação dos passos de um processo. É ferramenta útil quando se deseja determinar como um processo realmente funciona. Ao examinar como os vários passos do processo se relacionam entre si e a outros, o fluxograma permite que se identifiquem fontes potenciais de problemas para a organização. Aplicam-se a qualquer coisa, desde fluxo de materiais até etapas de venda ou manutenção de produtos. A análise isolada de um procedimento é interessante, importante. No entanto, se o esforço implica na compreensão de vários processos, melhor será institucionalizar a gestão estratégica de processos que conduzirá a organização a uma melhor dinâmica de atuação (ARAUJO, 2007, p. 227).

2.5.8 Desligamento

De suma importância é uma admissão, tanto como uma demissão. Admitir ou demitir na hora certa é primordial para uma organização (LACOMBE, 2005).

Decidir sobre a contratação ou a demissão de um funcionário não é processo isolado, desencadeado entre quatro paredes de um escritório de chefia. O destino das pessoas que fazem parte do quadro de funcionários é orientado com base em princípios de corresponsabilidade entre empregado e empregador (FRANÇA, 2007,p.203).

Sobre isso, Lacombe (2005, p. 99) opina que 'A demissão de um funcionário não deve ficar ao arbítrio de uma só pessoa. Embora o chefe imediato tenha uma parcela importante nesse processo decisório, outras pessoas devem ser ouvidas e mesmo participar da decisão. ' Para França (2007) esses procedimentos ainda são tratados de maneira tradicional e não tão comentados, mas são procedimentos que trarão muita evolução. Após a demissão, a entrevista de desligamento é o que precede atividade na qual nem todas as organizações efetuam de maneira sistemática. Nesta são relatados, através de uma conversa ou em forma

de entrevistas, por profissionais da área de RH ou psicólogos, sem intuito de ofender ou humilhar quaisquer, outras visões que após analisadas serão vistas as necessidades de melhorias ou atitudes a serem tomadas (LACOMBE, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa do trabalho será comentada a metodologia da pesquisa e como ela foi desenvolvida

De acordo com Trujillo (1974) citado por Markoni e Lakatos (2002, p. 16) O objetivo principal da pesquisa é buscar conhecer e explicar os fenômenos ocorridos no mundo.

Descobrir qual a função, como funciona, sua estrutura, se ocorrem mudanças, caso sim, porque e quais as razões que elas ocorrem, e descobrir até que limite elas sofrem influências ou controles. (MARKONI; LAKATOS; 2002.)

A metodologia é como uma via de acesso a ciência e o método científico: segundo Ghisolfi; Rejane; Giraldeffi; Marly (2005, p. 3) 'No método, se articulam teorias e práticas. É ele um sumário delas, momento de explicitação dos processos de concepção e condução de determinada prática social.'

Para Marconi e Lakatos (2002, p. 15) 'A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais'.

Com o conhecimento teórico obtido, o investigador deve decidir e planejar o método que irá utilizar o problema e a hipótese, utilizando de sistemas, procurando sempre agir com exatidão. Para que ele obtenha os dados, deve procurar os melhores instrumentos e utilizar os mais adequados meios de mecanismos possíveis, para então chegar ao seu objetivo e registros com maior exatidão na comprovação dos dados. (MARKONI; LAKATOS; 2002.)

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para delinear a pesquisa, Segundo Marconi e Lakatos (2002) é necessário que o investigador conheça bem o seu objetivo, pois a decisão para classificação da pesquisa deverá suprir os interesses, situação, metodologia, campos e entre outros o próprio objetivo do estudo.

Os métodos utilizados para delinear a pesquisa e que procurarão atingir os objetivos gerais serão através de dois tipos de pesquisas: Explicativas e descritivas. Pois a pesquisadora pretende com os métodos citados acima, constatar os fatores que colaboram para a ocorrência das variáveis que influenciam o processo, e após, será registrado, analisado e identificado esses fatores.

As Explicativas, cujo objetivo segundo Gil (1996, p.46) ‘têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.’ E a pesquisa descritiva, de acordo com Samara e Barros (2002, p. 30) ‘procuram descrever situações de mercado a partir de informações existentes e de conversas informais [...]’.

Os meios de investigações se darão através de pesquisa de campo, cuja é usada juntamente com o objetivo, para levantar informações e conhecimentos de um determinado problema que se almeja encontrar uma resposta, ou para comprovar uma hipótese, ou ainda assim para descobrir relações entre fenômenos (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Com isso, a pesquisa de campo será realizada através de uma entrevista despadronizada ou não estruturada, onde serão aplicadas perguntas abertas, individualmente, elaboradas pela pesquisadora. ‘A pesquisa de campo utiliza técnicas específicas, que têm o objetivo de recolher e registrar, de maneira ordenada, os dados sobre o assunto em estudo (ANDRADE, 2007, p. 133). ’ ‘A entrevista constitui um instrumento eficaz na recolha de dados fidedignos para a elaboração de uma pesquisa, desde que seja bem elaborada, bem realizada e interpretada (ANDRADE, 2007, p.133).’ O intuito de aplicar uma entrevista despadronizada ou não estruturada é de que : ‘[...] Em geral, as perguntas são

abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversao informal.’ (MARCONI; LAKATOS, 2001, p.197). ’Para Marconi e Lakatos a entrevista (2001, p.196) ‘ Trata-se, pois, de uma conversao efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informao necessária. ’ Os principais objetivos deste tipo de pesquisa são:

[...] averiguar fatos ou fenômenos; identificar opiniões sobre fatos ou fenômenos; determinar, pelas respostas individuais, a conduta previsível em certas circunstâncias; descobrir os fatores que influenciam ou que determinam opiniões, sentimentos e condutas; comparar a conduta de uma pessoa no presente e no passado, para deduzir seu comportamento futuro (ANDRADE, 2007, p.133). ’

Dessa forma, as perguntas abertas irão facilitar na absoro de informaes, pois: ‘também chamadas livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões (MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 204). ’

Para alcançar o objetivo geral, foram selecionados todos os coordenadores da organizao em estudo para entrevista, cuja populao  composta de quatro pessoas, onde proporcionou a pesquisadora um resultado minuciosamente preciso para análise do problema, podendo assim identificar as falhas apresentadas.

3.2 DEFINIO DA ÁREA E/OU POPULAO ALVO E AMOSTRA

A empresa em estudo atua no ramo de Coque carvão e seus derivados, esta localizada na cidade de Criciúma – SC. A empresa deu início a suas atividades em 1977, onde começou a abranger todo território brasileiro e exportar para o MERCOSUL. Atualmente conta com 120 trabalhadores de todos os setores.

O setor em estudo será o de Recursos humanos, cujo conta com três colaboradores, sendo uma gerente de recursos humanos, e duas auxiliares de departamento de pessoal.

Vale constar, que as informações acima, em partes foram retiradas do site da organização, e alguns dados foram obtidos com a gerente de recursos humanos da empresa analisada, cujas informações não constam em nenhum documento.

A pesquisa terá o intuito de analisar a consultoria executada no departamento de recursos humanos, utilizando a visão dos quatro coordenadores que lidam diretamente com o setor em questão: Coordenador de produção, coordenador de qualidade, coordenador do Cardiff e coordenador de manutenção.

Com a opinião dos mesmos, será possível analisar, e identificar os problemas que agem no setor, para então sugerir métodos e melhorias que serão avaliados como competentes para solucioná-los, proporcionando resultados positivos a organização.

Posto isso, será realizada uma pesquisa, conforme ilustrado no quadro abaixo:

Quadro: Estrutura Público-alvo

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Analisar o modelo de consultoria interna do departamento de Recursos Humanos	Março de 2014 a outubro de 2014	Criciúma – SC	Coordenadores da empresa em estudo	Pesquisa com os coordenadores da organização

Fonte: Roteiro para elaboração do projeto de pesquisa e monografia do curso de Administração.

De acordo com Appolinário (2006, p.125) a população deve ser:

‘Totalidade de pessoas, animais, objetos, situações etc. que possuem um conjunto de características comum que os definem. Podemos fixar como população todos os indivíduos de uma determinada nacionalidade ou que residam em certa cidade ou mesmo que possuem uma série de características definidoras simultâneas específicas [...]’.

Para Marconi e Lakatos (2001, p. 223) ‘ a delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados [...]’.

Contudo, por se tratar de uma população pequena, que será efetuada com todos os coordenadores que lidam diretamente com a consultoria interna do setor de recursos humanos da organização em estudo, mas que gerou efeito positivo, já que foram obtidas melhores e detalhadas respostas para análise do problema da monografia, fica denominada esta pesquisa de Censo.

Para Marconi e Lakatos (2001) a pesquisa se torna um censo quando consegue abranger uma totalidade de componentes de um universo.

3.3 TIPOS DE ABORDAGEM

A técnica usada para análise dos dados é Quantitativo.

O método quantitativo tem a finalidade de: ‘ coleta sistemática de dados sobre populações, programas, ou amostras de populações e programas. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários etc. e empregam procedimentos de amostragem’ (MARCONI; LAKATOS, 2001, p.187).’ ‘O quantitativo, conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações [...] (OLIVEIRA, 1999, p.115).’

3.4 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados das pesquisas serão primários, já que na visão de Marconi e Lakatos (2002, p. 26) apontam que as fontes primárias se darão através de ‘Dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisa e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada etc.’, ou seja, através da pesquisa da investigadora desta monografia.

A coleta dos dados será através de entrevistas despadronizadas ou não estruturada, pois de acordo com a visão de Marconi e Lakatos (2001, p. 197) 'O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão'. Sendo assim, foram utilizadas perguntas abertas, cuja elaboração é de responsabilidade total da pesquisadora. A elaboração do roteiro das perguntas deve ser adequada, para que se atinja o resultado esperado. De acordo com Marconi e Lakatos (2002) o processo de elaboração do mesmo é complexo, a escolha dos assuntos deve ser escolhida com muita atenção.

3.5 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Será definido um 'plano' de como será realizada a análise dos dados. De acordo Gil (1996) procedimentos como codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos devem ser realizados nesta etapa, após a análise dos procedimentos acima, será realizado uma interpretação, cuja deve estar ligada diretamente com os resultados que serão obtidos com outros de teorias derivadas de estudos. Diante de tudo isso, anteriormente, é necessário que a análise seja minuciosamente planejada, mesmo antes da coleta de dados.

Para confecção desta pesquisa foi utilizada a abordagem quantitativa.

O intuito da aplicação da pesquisa foi analisar o modelo proposto e disponibilizado de consultoria interna de um setor de recursos humanos.

O trabalho foi realizado por meio de uma entrevista, onde as questões foram elaboradas inteiramente pela pesquisadora. Depois de concretizada e com os resultados dos entrevistados, foi elaborada uma análise, que será apresentada no resultado da entrevista através de um texto corrido.

3.6 SÍNTESES DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa serão expostos os procedimentos metodológicos de forma simples. Segundo Martins (2008) esta fase deve anunciar o tipo de investigação que será usado, explicar qual a pesquisa e seus instrumentos usados. 'Constituem etapas mais concretas de explicação geral dos fenômenos mais abstratos (MARCONI; LAKATOS, 2001, p.221). '

Quadro: Síntese do delineamento da pesquisa

Objetivos específicos	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados
Descrever os procedimentos, normas e políticas de RH	Explicativa e Descritiva	Pesquisa de campo	Entrevista	Perguntas elaboradas	Quantitativa
Reavaliar cada procedimento	Explicativa e Descritiva	Pesquisa de campo	Entrevista	Perguntas elaboradas	Quantitativa
Identificar as principais dificuldades dos colaboradores no cumprimento das regras e das normas do setor de pessoal da empresa	Explicativa e Descritiva	Pesquisa de campo	Entrevista	Perguntas elaboradas	Quantitativa
Propor alternativas de soluções	Explicativa e Descritiva	Pesquisa de campo	Entrevista	Perguntas elaboradas	Quantitativa

Fonte: Roteiro para elaboração do projeto de pesquisa e monografia do curso de Administração.

4 ANÁLISES DOS DADOS DA PESQUISA

Será abordada a seguir, a análise dos resultados da pesquisa realizada em campo, através de entrevista com os coordenadores da empresa em estudo.

Para Marconi e Lakatos (2001, p. 231) essa parte do estudo corresponde a uma das partes mais importantes, pois 'é aqui que são transcritos os resultados, agora sob forma de evidências para a confirmação ou refutação das hipóteses'.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

a) Sexo

(4) Masculino () Feminino

b) Idade

() 20 a 25 (2) 26 a 30 (2) 31 a 40

c) Escolaridade

() Ensino Fundamental () Ensino Médio () Graduação (3) Cursando Graduação
(1) Técnico

d) Tempo de trabalho

() De 1 a 3 meses () De 3 a 6 meses () De 6 meses a 1 ano () De 1 ano a 2 anos (4) Mais de 2 anos

e) Função na organização

() Chão de fábrica () Líder de produção (4) Coordenador () Administrativo () Gerente () Diretor

4.2 RECURSOS HUMANOS

a) Como você define o setor de recursos da organização onde você trabalha?

Resposta: Os quatro coordenadores acham que o setor é organizado e prestativo, porém um coordenador acha que o setor, além disso, é um pouco lento.

b) Sobre as políticas de RH, que servem como um guia, um manual para que as atividades sejam desempenhadas de maneira correta, dentro da lei. Qual sua visão quanto a isso?

Resposta: Os quatro coordenadores acreditam que as políticas são importantes, devido a falta de conhecimento de ambos sobre assuntos relacionados ao setor, e dois coordenadores ainda ressaltaram que apesar da importância, a burocracia às vezes atrapalha e acaba deixando o processo mais devagar.

c) Sobre os cinco processos básicos do setor de Recursos humanos, que são: Prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas da organização. Qual o grau de satisfação sobre a maneira que o setor age?

Resposta: Os três coordenadores responderam que deveria ser mais trabalhado o quesito 'desenvolver', e um coordenador respondeu que esta totalmente insatisfeito em relação ao quesito de 'prover' afirmando que o processo de contratação é demorado demais.

4.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

a) Você acha que o setor de recursos humanos atua de maneira integrada com as estratégias da empresa? Sim? Não? Porque ?

Resposta: Três coordenadores disseram que sim, pois as decisões tomadas pelo setor são decididas junto aos responsáveis diretos pelo planejamento da empresa, e um deles acha que não, porque o setor muitas das vezes toma decisões para

resolver problemas emergências, não seguindo a linha de resoluções de problemas que a empresa seguiria.

b) Como você define o relacionamento do setor com os colaboradores da empresa?

Resposta: Dois coordenadores definem como Bom esse relacionamento profissional, afirmando que o setor age de maneira correta, auxiliando os colaboradores, e sanando suas dúvidas, e os outros dois ressaltaram que as vezes a relação vai além do profissional, tornando se 'amigável' e que acaba intervindo nas decisões pois acredita que o setor em alguns casos age de maneira emocional e não racional.

c) A gestão de recursos humanos atual busca métodos que façam com que o funcionário colabore para fins de atingir os objetivos da organização? Quais?

Resposta: Ambos coordenadores responderam que não, pois acreditam que o setor por estar muito focado nas atividades de departamento de pessoal não conseguem dar atenção para isso.

d) Em sua opinião, a organização ainda vê o empregado como recurso para atingir seus próprios objetivos, ou parceiros que compartilham de metas e resultados juntos?

Resposta: Ambos disseram que a empresa ainda vê os funcionários de maneira errônea, como meros recursos para alcançar seus objetivos, e comentaram que se o funcionário não faz o trabalho direito é só substituí-lo, falaram também que não são valorizados como deveriam, e que a organização não se preocupa em dar incentivos para que ambos trabalhem juntos e felizes para alcançar os mesmo objetivos, deixando eles desmotivados.

4.3 CONSULTORIA INTERNA

a) O que você acha que deveria mudar na consultoria interna prestada pelo setor?

Resposta: Dois deles disseram que a consultoria deveria focar mais no trabalho em cima dos funcionários para trazê-los para perto da empresa para assim conseguir atrair mais resultados, um deles disse que a consultoria deveria ser menos sentimental e outro que deveria trabalhar mais em cima de cursos para aperfeiçoamento.

b) Como você avalia a capacitação e multifuncionalidade da consultoria prestada internamente a todos da organização?

Resposta: Os quatro coordenadores avaliaram como boa, e afirmaram que é notável que tentam ser o mais prestativo e atencioso possível com os funcionários, mas que falta mais incentivo da empresa para com o setor para amparar nas resoluções de problemas.

c) Em sua opinião, quando solicitada, a consultoria de RH auxilia como um facilitador dentro de suas possibilidades?

Resposta: Ambos os quatro responderam que o setor tenta ao máximo, e que o setor age de maneira a ajudar para que ambas as partes saiam satisfeitas, mas acreditam que por dependerem muito da decisão da direção, as vezes ficam meio que desamparada.

d) O setor tem habilidade de lidar com o funcionário sem perder o foco de integrar esse recurso com os objetivos da organização?

Resposta: Três responderam que sim, que o setor procura sempre agir da maneira mais correta possível, tratando os funcionários muito bem, e um disse que por tratar tão bem, em alguns casos a impessoalidade acaba atrapalhando na maneira de como o setor lida com alguns funcionários.

4.4 PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

a) Você concorda com os requisitos solicitados para admissão de um novo funcionário?

Resposta: Todos disseram que sim.

b) Sobre o processo de recrutamento e seleção, qual sua opinião quanto as práticas existentes?

Resposta: Dois disseram que as práticas são suficientes para auxiliar em uma boa escolha, e dois afirmaram que o processo é lento demais, que a busca de profissionais deveria ser mais direta e que antes mesmo de começar um processo de seleção o setor já deveria ter opções já selecionadas para agilizar quando a busca for emergencial.

c) Você participa da escolha do colaborador que irá trabalhar em seu setor?

Resposta: Todos afirmaram que sim, e que acham isso de grande valia.

d) Qual sua visão em relação a um recrutamento interno? E externo?

Resposta: Ambos afirmaram que acham importantes, mas que devida à falta de mão de obra qualificada os dois processos deixam a desejar.

e) Você concorda ou discorda com os métodos de seleção? Qual sua sugestão?

Resposta: Os quatro concordam com os métodos atuais.

f) Qual sua visão sobre os treinamentos dados na organização onde você trabalha? Qual sua opinião quanto a esse processo de desenvolvimento?

Resposta: Ambos afirmam que esta em evolução este processo de treinamentos, a organização tem uma parceria boa com empresas externas, mas que deveria procurar treinar e trabalhar mais em cima das deficiências dos funcionários.

g) Sobre os sistemas de remuneração, benefícios e incentivos. Você acha que a gestão de RH deveria ser mais ativa?

Resposta: Todos informam que deveriam ser mais ativos, pesquisando sempre o mercado externo para poder manter uma boa mão de obra qualificada, porém, que o setor precisa de mais amparo da organização para tais tomadas de decisões.

4.5 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

a) Sobre organização, utilização de sistemas e métodos. Qual sua opinião se relacionado com o setor?

Resposta: Acham que em geral são bons, mas que há falhas em alguns.

b) Você como colaborador direto, encontra dificuldades de comunicação com o setor?

Resposta: Os quatro afirmaram não, e que são sempre ouvidos e bem atendidos.

c) Quais as principais deficiências em evidência que você observa no departamento de pessoal em relação a métodos usados?

Resposta: Ambos acham que as principais deficiências são em relação a métodos que não tem otimização tempo.

d) Você acredita que o setor desempenha suas funções como um processo ágil?

Resposta: Todos acham que há muita burocratização nos processos, tornando eles lentos demais.

e) Para você, é respeitada a hierarquia no setor? Existe alguma observação a ser feita?

Resposta: Todos afirmaram que acham que é respeitada.

f) Como você classifica os métodos utilizados pelo setor burocráticos ou não? Porque?

Resposta: Ambos acham burocráticos, mas acreditam que alguns casos devem ser pelas leis que devem ser seguidas.

5 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Diante da pesquisa de campo obtida através de uma entrevista realizada com todos os coordenadores da empresa em estudo, foi possível obter maiores informações sobre a situação atual da consultoria interna prestada pelo setor de recursos humanos.

A organização em estudo, conta atualmente com quatro (4) coordenadores, todos eles do sexo masculino, com idade entre 26 a 40 anos, e todos com estado civil casado. Dos entrevistados, três (3) estão cursando a graduação e um (1) tem o técnico completo. Todos os quatro (4) entrevistados atuam a mais de dois (2) anos na organização e têm a função de coordenador, e cada um atua em uma área específica.

Após realizada a pesquisa, e com base nas respostas dos entrevistados, foi elaborada uma análise, e foi possível compreender que quando abordados os coordenadores sobre o setor de recursos humanos, disseram que o setor se encontra organizado e é prestativo, porém é muito lento. Ressaltaram a importância das políticas de RH, mas deixaram a vista a insatisfação sobre a burocratização e afirmaram que é um dos grandes problemas no qual acaba tornando todos os processos mais tardios.

Em uma segunda etapa da entrevista, os mesmos foram questionados sobre a administração de recursos humanos, quando indagados sobre a maneira que o setor atua, se as estratégias eram ligadas com as da empresa, a maioria disse que sim, pois as decisões tomadas eram sempre junto com os responsáveis pelo planejamento da organização, sobre o relacionamento do setor para com os funcionários, a metade definiu como 'bom', e a outra metade ressaltou que o setor as vezes agia muito com o emocional e não com o racional, atrapalhando assim em algumas decisões. Quando perguntados se o setor buscava métodos para que o funcionário também trabalhasse buscando os mesmos objetivos da organização, todos em unanimidade responderam que não, que o setor não focava nisso. E quando questionados, sobre como viam a sua importância para com a empresa, se se sentiam como parceiros ou recursos para com a organização, ambos

demonstraram-se desmotivados e afirmaram que se sentiam meros recursos para que a empresa apenas alcançasse seus objetivos.

Em outra etapa da pesquisa, foi abordado sobre o que pensavam da consultoria interna prestada pelo setor para com a organização, a metade dos coordenadores informaram que a consultoria deveria procurar trabalhar mais a fim de atrair o funcionário para trabalhar com os mesmos objetivos da empresa em estudo, usando de ferramentas como cursos de aperfeiçoamento e também foi comentado que a consultoria deveria agir mais racional. Sobre a capacitação da consultoria e sobre os serviços solicitados, ambos informaram que é muito prestativa, mas que falta amparo da direção para muitas resoluções de problemas. Em relação a habilidade de lidar com os funcionários, a metade disse que a consultoria é satisfatória, mas foi ressaltada novamente a questão da impessoalidade, na qual foi percebido pela pesquisadora a insatisfação.

Em outra divisão da pesquisa, foram tratados assuntos sobre os processos de recursos humanos, onde todos os quatro entrevistados responderam estarem satisfeitos com os requisitos para admissão, mas quando abordados sobre o que achavam das práticas para recrutamento e seleção, metade respondeu com insegurança, que foi percebido pela pesquisadora, que eram satisfatórias para auxiliar em uma contratação, e outra metade afirmou com convicção que o processo era lento demais. Sobre participar dos processos de recrutamento e seleção e sobre a importância de ser interno ou externo, ambos disseram que participavam, mas que devido a falta de mão de obra qualificada, o processo nem sempre era eficiente. Porém quando questionados sobre os métodos que eram utilizados para tais atividades, todos disseram que concordavam com os atuais, uma sugestão de já pré-selecionar candidatos para possíveis contratações de emergências foi sugerida e comentada para agilização do processo de seleção. Sobre os treinamentos oferecidos, em unânime responderam que está em evolução esse processo de desenvolvimento, e que o setor deveria focar cada vez mais em treinamentos em cima das deficiências dos funcionários. A questão de remuneração, benefícios e incentivos, ficou clara para pesquisadora a total insatisfação, e as respostas foram

que o setor deveria estar mais atento ao mercado externo, procurando se atualizar para manter mão de obra qualificada na organização, mas que entendiam que faltavam mais uma vez o amparo dos dirigentes para isso.

Na última etapa da pesquisa, foram abordados temas sobre a utilização e eficiências de métodos e sistemas utilizados, sobre como funciona a comunicação dos coordenadores para que com o setor e as principais deficiências em evidências. Sobre tais questionamentos, ambos responderam que observam algumas falhas nos métodos atuais, e acham que a otimização do tempo e a burocracia são partes das grandes falhas, não encontraram dificuldades de comunicação e em consenso disseram que é respeitada uma hierarquia dentro do setor.

Esta análise foi feita através das respostas obtidas por uma entrevista realizada com os coordenadores da organização estudada, onde a pesquisadora pode obter os retornos necessários para conclusão da mesma.

6 CONCLUSÃO

Com o intuito de avaliar a consultoria interna do departamento de recursos humanos em uma indústria de Coque de Criciúma – SC - foi realizada uma entrevista com os quatro (4) coordenadores da organização, onde foi notória a insatisfação em alguns aspectos, por parte dos coordenadores, funcionários estes que lidam diretamente com o setor.

O primeiro objetivo deste estudo é descrever os procedimentos, normas e políticas de RH, nas quais foram devidamente descritas.

O segundo objetivo trata-se de reavaliar cada procedimento, no qual o estudo abordou conceitos e assuntos sobre procedimentos, utilizando uma linha de raciocínio, abordou também temas como: processos e reengenharia, dando base teórica para tal avaliação. E que de acordo com os entrevistados, o maior problema dos procedimentos atuais é a lentidão e a falta de amparo da direção para resolução de problemas.

O terceiro objetivo é identificar as principais dificuldades dos colaboradores no cumprimento das regras e das normas do setor de pessoal da empresa, com isso, foram abordados temas de organização e métodos, técnicas de estruturação e processos de RH para uma análise teórica do assunto, e também, foi realizada uma pesquisa para obtenção de tais resultados efetivos, nos quais a pesquisadora pode perceber a insatisfação dos coordenadores quanto a burocratização em alguns casos e novamente sobre a falta de amparo do setor em relação a direção da empresa em estudo, para resoluções de problemas emergenciais que requerem soluções rápidas, pois de acordo com a pesquisa os mesmo tem acesso e uma boa comunicação com setor, não sendo esse o problema para tais dificuldades, dessa maneira chega-se a conclusão que algumas decisões são tomadas por conta própria dos coordenadores sem antes passar pelo setor pois nem sempre terão retornos rápidos como precisam, causando assim, descumprimentos de normas e regras.

Por meio dos dados obtidos, foi possível uma análise do setor de recursos humanos da empresa em estudo, e gradativamente possível também analisar, o seu modelo de consultoria. Diante disso foi percebida a importância da opinião dos funcionários que lidam diretamente com o setor para poder aprimorar cada vez mais sua consultoria, já que a área de recursos humanos é de grande valia e importância para toda empresa, pois sabemos que o mesmo lida com todas as etapas de uma organização.

E como alternativas de soluções, sugere-se:

- Rever o sistema de como o setor lida com os funcionários, procurando manter uma relação o mais profissional possível, para que se resolva o problema de impessoalidade;
- Sugerir uma reunião com a direção, para discutirem sobre a atenção e o amparo necessário e rápido que o setor de RH precisa para resoluções de problemas diários no qual acabaria com decisões tomadas por conta dos

coordenadores que passariam a solicitar a ajuda do setor e passariam a cumprir normas e regras, e também para que o setor possa estudar e desempenhar mais a sua função em relação ao mercado externo, podendo ter uma base e assim criar sugestões para manter seus funcionários através de planos de incentivos entre outras alternativas;

- Sugerir recursos necessários para criação de um fluxograma eficiente para o processo de recrutamento e seleção, e sugerir também treinamentos de recrutamento e seleção e otimização do tempo para que o setor possa se aperfeiçoar cada vez mais e lograr um processo mais rápido e eficiente;

- Rever os processos mais burocráticos, e analisar se existem alternativas para resoluções mais rápidas e eficientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006. 209 p.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed São Paulo: Prentice Hall, 2003. 331 p.

FARIAS, Josivania Silva [et al] . **Adoção de prontuário eletrônico do paciente em hospitais universitários de Brasil e Espanha : a percepção de profissionais de saúde**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, v.45, n. 5, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n5/v45n5a04.pdf>. Acesso em: 25 junho 2014.

FONTES, Lauro Barreto. **Manual de seleção na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1975.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH : conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º Ed São Paulo: Atlas, 1996.

GHISOLFI, Da Silva [et al]. Os métodos científicos como possibilidade de construção de conhecimentos no ensino de ciências. REEC: Revista eletrônica de ensino das ciências. Vol.4 (3), 2005. Disponível em: [:http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen4/ART3_Vol4_N3.pdf](http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen4/ART3_Vol4_N3.pdf). Acesso em: 22 junho 2014.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

LARA, G. O mapeamento de processos como ferramenta para tomada de decisão na implantação de SIG: estudo de caso de uma lavanderia hospitalar. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 5, n. 5, p. 44-55, 2010. Disponível em: material eletrônico. Acesso em: 29 Junho 2014

MANDELLI, Pedro [et al]. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações**: como integrar estratégias e pessoas nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: material eletrônico. Acesso em: 28 Junho 2014.

MARINHO, B. L.; VASCONCELLOS, E. P. G. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de Gestão**, v. 14, n. 2, p. 61-76, 2007. Disponível em: material eletrônico. Acesso em: 28 Junho 2014.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**: Como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba: Juruá, 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz Baron. **Metodologia científica**: Como tratar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba: Juruá, 2008.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4 ed. São Paulo: LTr, 2004.

RESENDE, Enio J. . **O que aprender e desaprender sobre remuneração**. São Paulo: Do autor, 1997. 150 p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing – Conceitos e metodologia** - 3º Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SIMCSIK, Tibor. **OSM: Organização, Sistemas e métodos**. São Paulo: Futura, 2001.

SOUZA, Elen Renata Avila de. **Conformidade das rotinas do departamento de pessoal de um comércio atacadista de Criciúma em relação à legislação trabalhista e previdenciária**. 2010. 66 f. TCC (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00004B/00004BFA.pdf>. Acesso em: 27 Junho 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

ZIMPECK, Beverly Glen,. **Administração de salários: sistemas e métodos de : análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos**. 7. ed São Paulo: Atlas, 199. 346 p.

ZILBER, S. N. Os impactos da adoção de atividades de comércio eletrônico sobre a estrutura organizacional das empresas: três estudos de caso na indústria automotiva brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 41-71, 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11505/os-impactos-da-adoacao-de-atividades-de-comercio-eletronico-sobre-a-estrutura-organizacional-das->

[empresas--tres-estudos-de-caso-na-industria-automotiva-brasileira](#). Acesso em: 27 Junho 2014.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2004. 189 p. ISBN 8522436991

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA MONOGRAFIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – UNESC

NOTA DE ABERTURA: Esta pesquisa servirá para a conclusão do curso de Administração de Empresas, no qual é um instrumento de coleta de dados para elaboração da monografia da acadêmica Jéssica Matheus. Esta entrevista tem por objetivo analisar o modelo de consultoria interna do departamento de recursos humanos em uma indústria de Coque de Criciúma. Solicito a gentileza a sinceridade e clareza das respostas para todas as perguntas.

1- PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A. Sexo:

Masculino Feminino

B. Idade:

20 a 25 26 a 30 31 a 40

C. Escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino Médio Graduação Cursando Graduação
 Técnico

D. Tempo de trabalho:

De 1 a 3 meses De 3 a 6 meses De 6 meses a 1 ano De 1 ano a 2 anos
 Mais de 2 anos

E. Função na organização:

Chão de fábrica Líder de produção Coordenador Administrativo
Gerente Diretor

2 - RECURSOS HUMANOS

A. Como você define o setor de recursos da organização onde você trabalha?

B. Sobre as políticas de RH, que servem como um guia, um manual para que as atividades sejam desempenhadas de maneira correta, dentro da lei. Qual sua visão quanto a isso?

C. Sobre os cinco processos básicos do setor de Recursos humanos, que são: Prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas da organização. Qual seu grau de satisfação sobre a maneira que o setor age?

3 - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A. Você acha que o setor de recursos humanos atua de maneira integrada com as estratégias da empresa? Sim? Não? Porque?

B. Como você define o relacionamento do setor com os colaboradores da empresa?

C. A gestão de recursos humanos atual busca métodos que façam com que o funcionário colabore para fins de atingir os objetivos da organização? Quais?

D. Em sua opinião, a organização ainda vê o empregado como recurso para atingir seus próprios objetivos, ou parceiros que compartilham de metas e resultados juntos?

4- CONSULTORIA INTERNA

A. O que você acha que deveria mudar na consultoria interna prestada pelo setor?

B. Como você avalia a capacitação e multifuncionalidade da consultoria prestada internamente a todos da organização?

C. Em sua opinião, quando solicitada, a consultoria de RH auxilia como um facilitador dentro de suas possibilidades?

D. O setor tem habilidade de lidar com o funcionário sem perder o foco de integrar esse recurso com os objetivos da organização?

5- PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

A. Você concorda com os requisitos solicitados para admissão de um novo funcionário?

B. Sobre o processo de recrutamento e seleção, qual sua opinião quanto as práticas existentes?

C. Você participa da escolha do colaborador que irá trabalhar em seu setor?

D. Qual sua visão em relação a um recrutamento interno? E externo?

E. Você concorda ou discorda com os métodos de seleção? Qual sua sugestão?

F. Qual sua visão sobre os treinamentos dados na organização onde você trabalha? Qual sua opinião quanto a esse processo de desenvolvimento?

G. Sobre os sistemas de remuneração, benefícios e incentivos. Você acha que a gestão de RH deveria ser mais ativa?

6- ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

- A.** Sobre organização, utilização de sistemas e métodos. Qual sua opinião se relacionado com o setor?
- B.** Você como colaborador direto, encontra dificuldades de comunicação com o setor?
- C.** Quais as principais deficiências em evidência que você observa no departamento de pessoal em relação a métodos usados?
- D.** Você acredita que o setor desempenha suas funções como um processo ágil?
- F.** Para você, é respeitada a hierarquia no setor? Existe alguma observação a ser feita?
- G.** Como você classifica os métodos utilizados pelo setor burocráticos ou não? Porque?