

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

PAIXÃO FRANCISCO CORREIA CRISTÓVÃO

**ESTUDO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA
SOGESTER - SOCIEDADE GESTORA DE TERMINAIS S.A. LOCALIZADA EM
ANGOLA**

**CRICIÚMA
2015**

PAIXÃO FRANCISCO CORREIA CRISTÓVÃO

**ESTUDO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA
SOGESTER - SOCIEDADE GESTORA DE TERMINAIS S.A. LOCALIZADA EM
ANGOLA**

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

Orientador: Prof. Jorge Antônio Marcelino,
Especialista

**CRICIÚMA
2015**

PAIXÃO FRANCISCO CORREIA CRISTÓVÃO

**ESTUDO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA
SOGESTER - SOCIEDADE GESTORA DE TERMINAIS S.A. LOCALIZADA EM
ANGOLA**

Monografia apresentada para a obtenção do
Grau de Bacharel em Administração com Linha
de Formação Específica em Administração da
Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC.

Criciúma, xxx de Novembro de 2015

BANCA EXAMINADORA

Prof. Jorge Antônio Marcelino – Especialista – Orientador - (UNESC)

Prof. Alessandro Cruzetta – Examinador - (UNESC)

Prof. Andrigo Rodrigues – Examinador - (UNESC)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a uma das pessoas mais importantes da vida minha, minha mãe Luísa Adão João, e ao meu tio, Francisco da Silva Cristóvão.

AGRADECIMENTOS

Primeiro a Deus, pela minha vida e por ter me dado coragem para seguir em frente, nesta jornada.

A minha mãe Luiza Adão João por me ajudar a continuar a estudar e terminar o meu curso de graduação e por isso vou ser sempre grato.

Por sempre estarem ao meu lado nas horas de dificuldades, em especial aos meus tios Francisco da Silva Cristóvão e Sandra Cristóvão e Conceição da Silva Francisco Inácio pela paciência e carinho, por me consolar nas horas de angústia e tristeza, por compreender os meus maus comportamentos e principalmente por servir de exemplo como um ser iluminado, dotado de inteligência e perseverança, simplesmente a pessoa que tem minha total admiração.

Agradeço ao meu orientador Jorge Antônio Marcelino por se disponibilizar em me ajudar, e pela paciência, carinho e dedicação. E também por exigir de mim até o último instante.

A minhas irmãs, Joaninha, Fani e Titina, minhas guerreiras de longas batalhas. Vocês mais do ninguém sabem o que passei para chegar até aqui. Foi muitos esforço noites mal dormidas, dificuldade que nós passamos, só Deus para nos tirar daquela situação, lembro muito bem da nossa palavra de Guerra que era: “um dia Deus vai ajudar e tudo vai dar certo nas nossas vidas, não termina por aqui. Teve dias que eu já não acreditava mais e aqui estamos... Espero um dia poder fazer alguma coisa por vocês, vos amo muito!

Ao meus primos Hélio, Iracelma e Nelson, companheiro e amigo ao mesmo tempo, estamos juntos na mesma batalha a jornada e longa mais a vida continua e ela não termina porque espero um dia estarmos sentados e todos formados a conversamos sobre as nossas dificuldades e a vida na Unesc, sei que isso um dia vai acontecer. Agradeço-vos por me entenderem nos meus momentos menos bons e me ajudarem sempre que precisei, muito obrigado por tudo e não esquecer o senhor Aleixo Nianga que se disponibilizou em me passar as informações, pra ti vai o meu muito obrigado.

Aos meus amigos que me ajudaram direta ou indiretamente também vai o meu muito obrigado por tudo.

“Você pode sonhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mais você precisara de pessoas para transformar este sonho em realidade”

(Walt Disney)

RESUMO

CRISTÓVÃO, Paixão Francisco Correia. **Estudo da área de gestão de pessoas na empresa Sogester – Sociedade Gestora de Terminais S. A. Localizada em Angola.** 2015. 55f. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

A área que se ocupa do gerenciamento das pessoas nas empresas é a Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, que busca a cooperação dos colaboradores para alcançar seus objetivos. No entanto, de forma a cumprir suas atividades de forma eficiente, muitas são as normas e funções dessa área, que, por serem inter-relacionadas entre si influenciam-se reciprocamente. Por isso, cada processo ou estratégia de gestão de pessoas pode favorecer ou prejudicar as demais, quando bem ou mal utilizados. O objetivo do estudo foi analisar as rotinas e práticas organizacionais utilizadas pela empresa Sogester, de Angola, na sua política de gestão de pessoas. Foi realizada uma pesquisa descritiva, bibliográfica, de campo, do tipo estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista com o diretor da área na empresa, utilizando-se um questionário. Para a abordagem dos resultados, foi utilizada a técnica qualitativa. Conforme pôde ser verificado, a empresa realiza de maneira satisfatória todos os processos relativos à área. No entanto, verificou-se que há deficiência no que se refere à ausência de planejamento estratégico, falta de entrevista de desligamento, análise e descrição de cargos, ausência de planos de remuneração flexível ou variável, política de benefícios e falta de pesquisas de clima organizacional ou satisfação dos clientes. Para esses pontos fracos detectados, formulou-se algumas ações estratégicas visando a melhoria dos mesmos. Assim, acredita-se que este estudo poderá fornecer parâmetros para a empresa verificar pontos fracos que poderiam ser sanados e implementando as devidas mudanças.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Diagnóstico de Recursos Humanos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Macroprocessos da gestão de pessoas	25
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atividades de Administração de Recursos Humanos X Gestão Estratégica de Pessoas.....	21
Quadro 2 - Classificação das atividades de gestão de pessoas	26
Quadro 3 – Resumo dos dados gerais da gestão de pessoas na empresa	35
Quadro 4 – Resumo dos processos de gestão de pessoas na empresa	37
Quadro 5 – Pontos fortes e fracos dos processos de gestão de pessoas empresa..	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: DEFINIÇÃO E HISTÓRICO ..	15
2.2 A GESTÃO DE PESSOAS NA ABORDAGEM ESTRATÉGICA.....	18
2.3 FUNÇÕES E OBJETIVOS DA ÁREA.....	22
2.4 OS SUBSISTEMAS OU PROCESSOS DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS ..	25
2.5 GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO.....	31
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	32
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	32
3.3 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	33
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	34
4.1 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA.....	34
4.2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	35
4.3 PONTOS FORTE E FRACOS ENCONTRADOS NA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA.....	38
4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA.....	39
5 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE	44

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a velocidade com que novas marcas e produtos entram para competir no mercado encontra-se em um nível cada vez mais crescente. Por seu lado, as empresas aspiram a ser mais competitivas profissionalmente para melhorar a sua posição no contexto nacional e internacional, tentando encontrar definições, estratégias, maior flexibilidade e formas de trabalho.

No entanto, tais objetivos não podem ser alcançados apenas por meio da incorporação de chamadas novas tecnologias, sem ter o capital humano adequado, motivado e treinado, capaz de compreender e executar diferentes responsabilidades. Devido a isso, está sendo cada vez mais reconhecida a necessidade de desenvolver e motivar o capital humano necessário para a nova empresa, não só para atualizar seus conhecimentos, mas também para melhorar os métodos de aprendizagem com base na aplicação de novas tecnologias para a formação e desenvolvimento de pessoal.

Neste sentido, por muito tempo, as empresas trataram seus funcionários apenas como um fator produtivo, sem valorizá-los ou levar em consideração suas necessidades. Hoje, a situação mudou drasticamente e a gestão dos recursos humanos deslocou-se de uma ênfase mecanicista para uma abordagem estratégica. A ideia agora é que as organizações encontrem funcionários certos para cada posição e para cada momento, e que a formação dos mesmos seja suficiente para executar as tarefas que lhes são confiadas e que possam desenvolver o seu trabalho de forma eficiente para alcançar os objetivos da empresa (COELHO, 2008).

Em suma, há amplas evidências de que a gestão dos recursos humanos é uma das principais funções da empresa, como a produção, marketing e gestão financeira. Uma boa gestão neste departamento, que não deve ser limitado às tarefas de função administrativa e de documentos, é essencial para os funcionários, o que, obviamente, ajuda melhorar a produtividade e, assim gera maiores resultados nos negócios.

Com isso, as empresas vêm abandonando a política de pessoal focada exclusivamente nos mecanismos da área, passando agora a importar um planejamento mais adequado de pessoal, uma análise e direção estratégica dos postos de trabalho que permita a administração tornar-se mais rentável e eficiente no que se refere à estrutura pessoal da empresa (TOLEDO, 2009).

Com este direcionamento, este estudo busca realizar um estudo em relação às práticas de gestão de pessoas em uma empresa situada em Angola, como forma de se conhecer a realidade de sua política nessa área, verificando seus pontos fortes e fracos, sugerindo ações e encaminhamentos para a correção do que se julgar como não adequado.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Atualmente, sabe-se que as organizações estão direcionando uma maior atenção ao seus elementos humanos, considerando-os como um dos principais ativos das empresas, capazes por responderem pelo sucesso ou fracasso organizacional. Nesta abordagem e frente a contextos extremamente competitivos, os funcionários passaram a ter mais autonomia em suas tarefas, além de terem condições mais favoráveis para a execução do trabalho, para que isso se reflita nos resultados e competitividade da empresa.

A área que se ocupa desse gerenciamento é a Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, que se refere a uma função de cunho gerencial que busca a cooperação dos colaboradores para alcançar seus objetivos.

No entanto, de forma a cumprir suas atividades de forma eficiente, muitas são as normas e funções dessa área, que, por serem interrelacionadas entre si influenciam-se reciprocamente. Por isso, cada processo ou estratégia de gestão de pessoas pode favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados.

Com base neste pressuposto, a situação problema que norteia este estudo pode ser assim formulada: **Quais as rotinas e práticas organizacionais utilizadas pela empresa Sogester, de Angola, na sua política de gestão de pessoas?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as rotinas e práticas organizacionais utilizadas pela empresa Sogester, de Angola, na sua política de gestão de pessoas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Avaliar dados da empresa em relação ao departamento de gestão de pessoas e de seus colaboradores;
- Verificar como ocorre o planejamento estratégico na área em estudo;
- Identificar práticas de gestão estratégica nas políticas de recursos humanos desenvolvida;
- Diagnosticar pontos forte e fracos na gestão de pessoas na empresa;
- Propor sugestões para melhoria dos pontos fracos detectados.

1.3 JUSTIFICATIVA

O atual contexto traz diversas exigências, demandas e novos modelos de gestão, que são utilizados para se efetuar as necessidades e interesses da empresa e das pessoas que nela atuam. As questões relacionadas à Área de Gestão de Pessoas nas organizações têm se tornado essenciais para decisões no mundo dos negócios. Por isso, cada um dos subsistemas que integram a área de Recursos Humanos na empresa devem interagir visando à obtenção de excelente índices de produtividade, alicerçados em elevados níveis de qualidade.

Neste contexto, a área de Gestão de Pessoa tem papel destacado no atual ambiente competitivo, devendo, por isso, desempenhar diversas funções e atividades na empresa, seja como mecanismo de controle e administração das normas e rotinas internas, seja como agente desenvolvedor das pessoas, seja na contribuição estratégica para que a empresa possa cumprir seus objetivos e missão. Em todos os casos, essa área deve sempre gerar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Por isso, como forma de garantir estas metas, as empresas devem avaliar de forma contínua o seu desempenho.

Desse modo, justifica-se este estudo, que visa a possibilitar uma análise do desempenho da área de gestão de pessoas na organização em estudo, o irá favorecer uma visibilidade mais ampliada das práticas que vem empregando dentro de sua política de gestão de pessoas.

Assim, acredita-se que uma análise diagnóstica da área poderá fornecer parâmetros para a empresa verificar pontos fracos que poderiam ser sanados e

implementando as devidas mudanças.

Além disso, o trabalho pode ser justificado pelo fato de que o estudo da área de RH é uma ação preventiva, pois quando detectados pontos que impactam na sua eficaz gestão, disfunções ou problemas podem ser controlados ou resolvidos de forma proativa, antes que venham a gerar resultados negativos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, busca-se fundamentar o estudo, com temas reunidos na literatura sobre Administração de Recursos Humanos, gestão de pessoas, funções desta área, entre outros.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: DEFINIÇÃO E HISTÓRICO

A literatura de gestão aponta, com unanimidade quase total, que as empresas atuais e futuras têm na gestão de recursos humanos o fator decisivo para seu sucesso ou fracasso (GIL, 2004).

Conforme Chiavenato (2004, p. 15): A Administração de Recursos pode ser considerada como “a área que tem por função gerenciar, administrar ou gerir as pessoas, sendo o órgão na empresa, que constitui o conjunto de ações que implicam direção, coordenação e controle de pessoas”.

A administração de pessoal não apareceu de repente, e embora não seja possível dizer quando exatamente se começou a usar suas técnicas, sabe-se que foi essencial para a existência da civilização. Desde os tempos antigos, o homem praticou uma forma de divisão do trabalho e assumiu, aceitou ou suportou uma liderança (COHEN; FINK, 2003).

Sobre isso, mencionam Stoner e Freeman (2000, p. 23):

Mesmo os bandos mais simples de caçadores e coletores geralmente reconheciam e obedeciam a um líder ou a um grupo que tomava as decisões, responsável pelo bem-estar do bando. À medida que as sociedades cresceram e ficaram mais complexas, a necessidade de administradores tornou-se cada vez mais aparente, levando os estudiosos dessas épocas a pensar de modo intuitivo sobre a natureza da administração.

Com o passar dos tempos, a função de RH surgiu, foi desenvolvida e evoluiu para uma das áreas mais dinâmicas e importantes de uma organização. Seu aparecimento ocorreu no início do século XX, quando todo o conhecimento da ciência e da tecnologia de gestão foram incorporados no movimento denominado Taylorismo ou "Administração Científica", que entre outros aspectos, pregava que a eficiência poderia ser melhorada nas empresas, favorecendo a especialização das atividades. Com isso, houve criação de departamentos especializados, sendo o de gestão de pessoal um deles (ROBBINS, 2002).

Sobre os princípios da Administração Científica de Taylor, Chiavenato (2004, p. 63) coloca:

Para Taylor, o operário não tem capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente o seu trabalho e estabelecer racionalmente qual método ou processo mais eficiente. Geralmente, o supervisor comum deixava ao arbítrio de cada operário a escolha do método ou processo para executar seu trabalho, para encorajar sua iniciativa. Porém, com Administração Científica ocorre uma repartição de responsabilidade: a administração (gerência) fica com o planejamento (estudo minucioso do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho) e a supervisão (assistência ao trabalhador durante a produção) e o trabalhador fica com a execução do trabalho, pura e simplesmente.

A partir dos princípios de Taylor, este departamento foi avançando a partir do momento em que começam a se desenvolver científicos diferentes em áreas da gestão das empresas. Desde então, gradualmente foi o setor foi adquirindo novas habilidades e aumentou o seu peso nas decisões corporativas (RIBEIRO, 2006).

Em 1945, com o fim da Segunda Guerra Mundial, pesquisas foram conduzidas no campo da engenharia e técnicas aplicadas ao estudo do trabalho e seu ambiente resultaram nas primeiras áreas da psicologia industrial em departamentos de pessoal. Isso impulsionou a mudança e adaptação do papel do departamento com novas tarefas, dando-lhe uma face mais humana (GIL, 2004).

Chiavenato (2008) traça a seguinte linha do tempo em relação à origem e evolução da função de pessoal nas empresas ao longo dos tempos:

- Início (1880-1945): O homem é considerado como um recurso, da mesma forma que uma máquina;
- Desenvolvimento (1945-1970): O homem é como um membro de um grupo.
- Mudança (1970-1990): A área leva em consideração o comportamento organizacional
- Estratégico (1990 -presente): O homem é um elemento estratégico.

Conforme se verifica, desde um período dominado por uma concepção do trabalhador como um elemento no sistema produtivo, respondendo à analogia homem/máquina, a concepção foi gradualmente sendo transformada em um modelo de comportamento de trabalho que vê o homem como um membro de um grupo e como um indivíduo que tem uma personalidade e um conjunto de potencialidades para se desenvolver (CHIAVENATO, 2008).

Contudo, de forma geral, ainda é possível identificar três formas de abordagem da Administração de Recursos Humanos nos negócios: a tradicional, a funcional e a competitiva ou estratégica (LACOMBE; HELBORN, 2003).

Na administração do tipo tradicional, a ênfase é apenas em atividades como o cálculo periódico da folha de pagamento, segurança social e sistemas de controle (ROBBINS, 2002).

O nome da função de RH geralmente corresponde ao nome da administração de pessoal, com uma visão muito tradicional baseada exclusivamente no controle do cumprimento das normas internas e da legislação e o gerente normalmente não participa na área de decisões importantes da empresa (LACOMBE; HELBORN, 2003).

Nessas empresas, as características são: planejamento de curto prazo (menos de um ano); as funções administrativas mais importantes são absorvidas pela administração geral da empresa, sem a participação do gerente de pessoal; o pessoal administrativo com carga técnica elevada e pouca chance de gerenciar; presença de conflitos de trabalho, remuneração e pouca atenção à estrutura organizacional da empresa (CHIAVENATO, 2008).

As empresas do modo funcional, além de proporcionar uma natureza muito específica do papel da equipe, tem uma clara separação das áreas de gestão de pessoal e das relações industriais, dentro de um quadro de maiores atividades de planejamento da empresa (CHIAVENATO, 2008).

Na abordagem funcional, a Administração de Recursos Humanos fornece uma visão geral da função, interagindo com outras áreas da empresa apenas em nome das técnicas de gestão, sendo marcada pelo controle contínuo por parte da alta gerência (GIL, 2004).

Entre as características dessa abordagem, destaca-se: pouco nível de decisão do gestor de ARH, e análise e avaliações constantes do trabalho a ser feito (GIL, 2004).

Na abordagem competitiva, a função ARH tornou-se motor da competitividade da empresa, que se preocupa em atrair e reter as pessoas, desenvolvendo melhor os trabalhadores, técnicos e gestores (LACOMBE; HELBORN, 2003).

Nas organizações com esta abordagem, o gerente da função de RH é um membro do Conselho de Administração da empresa, cujo foco é otimizar recursos,

com grande atenção à estrutura organizacional, por meio da aplicação de técnicas modernas para a análise e avaliação do trabalho. Além disso, ocorre a aplicação da gestão por objetivos, com grande impacto sobre os resultados e as políticas de remuneração são flexíveis com ênfase na motivação (COHEN; FINK, 2003).

Para Dutra (2007, p. 11):

Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas. Desde os anos 80, fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Apesar disso somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudança e observam-se resultados positivos em novas formas de gerir pessoas. Essas experiências positivas permitem observar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre organização e pessoas.

Conforme se verifica, atualmente, tem-se uma outra visão sobre a forma com a qual as pessoas devem ser geridas. Sobre essa nova abordagem, ou seja, a gestão estratégica de pessoas, trata-se no item a seguir.

2.2 A GESTÃO DE PESSOAS NA ABORDAGEM ESTRATÉGICA

Gestão de pessoas é uma das áreas da administração que possui uma das maiores participações no que se refere à realização dos objetivos de negócios. Isso porque, o "valor acrescentado" que uma área de Gestão de Pessoas pode trazer para a organização é muito evidente, sendo especialmente relevante em um mercado no qual a produtividade e o sucesso do negócio depende cada vez mais da capacidade de se criar conhecimento e capacidade de usar e adicionar o conhecimento à cadeia de valor do negócio (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

A capacidade de uma empresa para envolver as pessoas com a missão, visão, valores e objetivos corporativos, bem como a capacidade de conhecer os pontos fortes e fracos para desenvolver o potencial existente, fazem a diferença e faz com que a função de gestão de pessoas adquira importância, o que é uma pedra angular que dará sentido e foco para a estratégia global da empresa (RIBEIRO, 2007).

Consequentemente, os principais atores na criação de valor são as pessoas, por isso a gestão eficaz dos recursos humanos é atualmente um dos elementos mais críticos no direcionamento estratégico de qualquer organização,

uma vez que a relação entre os dois é muito próxima (COHEN; FINK, 2003).

Devido a estes fatores, nos últimos tempos, passou a haver uma mudança conceitual clássica de Administração de Recursos Humanos, com um redirecionamento da carga administrativa e burocrática que o conceito implicava para uma gestão mais moderna e eficaz (CHIAVENATO, 2008).

Com a internacionalização do negócio, a inovação tecnológica, o desenvolvimento da informação, rapidez na comunicação, novos valores culturais, entre outros fatores, e deram origem a uma nova empresa com uma nova estrutura organizacional, a busca pela qualidade total atinge a gestão estratégica de recursos humanos (VERGARA, 2002).

Com isso, as empresas vêm abandonando a política de pessoal focada exclusivamente nos mecanismos da área, passando agora a importar um planejamento mais adequado de pessoal, uma análise e direção estratégica dos postos de trabalho que permita a administração tornar-se mais rentável e eficiente da estrutura pessoal da empresa (TOLEDO, 2009).

Conforme Chiavenato (2004, p. 32).

As pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais passam a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. A cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro e no destino da administração.

Vários fatores em diversos campos foram responsáveis pelas mudanças na gestão de recursos humanos nas organizações, conforme comentado por Milkovich e Boudreau (2009) e resumido nas alíneas a seguir.

a) Campo tecnológico: A descoberta e a implementação de novas tecnologias permitiu transformar profundamente a sociedade. Computadores, automação de escritório, telecomunicações, biotecnologia, entre outros, levaram a novos e variados produtos e uma revisão completa dos sistemas de gestão nas empresas, inclusive a forma de se lidar com as pessoas.

b) Campo sociológico: O surgimento de novas profissões e carreiras, o desaparecimento de outras, cujo âmbito passou a ser bastante reduzido ou inexistente, que juntamente com a melhoria das comunicações em

geral e o impacto que deste fenômeno nas relações entre empresa e trabalhador, que resultou em um maior nível de conhecimento, devido à proliferação de contatos entre peritos, permitindo uma especialização mais ampla, melhor fluxo de informação, permitindo anteceder decisões da administração e a gestão dos negócios.

c) Âmbito do negócio: As mudanças tecnológicas facilitaram os sistemas de produção e/ou de serviços que foram capazes de levar a organização a obter novos produtos, oferecendo satisfação às novas necessidades, sociais ou individuais, promovendo melhoria da qualidade, obsolescência planejada, estratégias de marketing modernas ou compra de novos sistemas, incluindo a compra de produtos ou serviços por meio de computador, bem como o pagamento de compras efetuadas pelos sistemas eletrônicos. Tais fatores causaram uma revolução no campo comercial, o que influencia grandemente empresas, o comportamento da sociedade moderna e as práticas de gestão.

d) Domínios de intervenção: O colapso do sistema político em vários países (socialismo), com a confusão que ocorreu nos jogos de ideologias semelhantes de algumas nações influenciaram mudanças na sociedade, envolvendo uma redefinição das posições ideológicas e alteração da concepção política sindical do século XXI. Na verdade, as mudanças que ocorreram em todo o mundo tiveram uma grande influência sobre a gestão dos recursos humanos nas empresas, especialmente na qualidade e profissionalismo das equipes.

e) Campo econômico: As crises na economia mundial, em parte, uma consequência da crise financeira, é caracterizada por uma pesada dívida de países em desenvolvimento, com altas taxas de inflação quase semelhantes para todas as nações. Isso traz com elevados déficits em pagamentos de dívidas, provocando grandes necessidades de financiamento; resultando cortes de empregos, redução de salários, maior especialização do trabalhador e outros aspectos no setor empresarial,

Para Milkovich e Boudreau (2009), tudo isso se reflete em uma queda significativa nos benefícios do negócio e, portanto, em desequilíbrios nos mercados de trabalho.

Desse modo, existem empresas que se concentram em gestão de

recursos humanos a partir de um ponto de vista estratégico: apoiam a sua liderança em atrair e desenvolver os melhores profissionais, operam com estruturas organizacionais flexíveis e investem pesadamente em treinamento e desenvolvimento (DUTRA, 2007).

Conforme Maximiano (2014, p. 06):

Pessoas e trabalho são o domínio da gestão de pessoas. Todas as organizações, desde as microempresas até os grandes conglomerados com atuação global, são, essencialmente, sistemas de trabalho operados por pessoas. O trabalho nas organizações divide-se em conjuntos de tarefas especializadas chamadas funções: função de operações, de marketing e vendas, finanças, compras, tecnologia da informação e outras. Uma das funções mais importantes para qualquer organização é a gestão de pessoas.

Por isso, as pessoas devem ser geridas de forma estratégica, abordagem que é apoiada por uma série de pilares, como técnicas de organização, gestão participativa por objetivos, avaliação de desempenho e de potencial, entre outros. Integrado com os objetivos globais da empresa, as pessoas têm planos de carreira individualizados sob medida para o seu potencial técnico ou administrativo (TOLEDO, 2009).

Com base nisso, Gasalla (2007, p. 101) faz uma comparação entre a concepção anterior de Administração de Recursos Humanos em relação com a abordagem atual da Gestão de Pessoas.

Quadro 1 – Atividades de Administração de Recursos Humanos X Gestão Estratégica de Pessoas.

RECURSOS HUMANOS	GESTÃO DE PESSOAS
Corrigir	Guiar/Impulsionar
Reagir	Agir
Determinar	Negociar
Operar – Controlar	Formar/Desenvolver
Manipular	Conduzir/Compartilhar
Exigir	Persuadir
Indicar	Facilitar- Desenvolver
Manusear	Descobrir e potencializar talentos

Fonte: Gasalla (2007, p. 101).

Tachizawa e Scaico (2006, p. 301) apresentam algumas razões para as mudanças que são observadas nessa forma de gerir as pessoas nas empresas:

No universo empresarial, constata-se uma evolução gradual na forma de relacionamento das organizações com seus colaboradores. Cada organização segue seu ritmo de desenvolvimento, mas de maneira geral tem-se detectado a preocupação em buscar melhorias na forma de gestão do ambiente organizacional. O foco das preocupações tem ido além da concessão de benefícios e outras formas de melhoria do ambiente

relacionado mais aos aspectos físicos. Há um cuidado especial com as questões de relacionamento e de respeito às pessoas e à justiça social. É a busca do tratamento igualitário a todos os colaboradores. Não se trata de aspectos ligados às políticas de remuneração ou de benefícios da organização, que trazem em sua concepção diferenciações entre grupos funcionais, mas sim da forma de tratar as pessoas.

No entanto, gestão estratégica de recursos humanos nas empresas parece ser ainda um desafio para a maioria das organizações, com vista a alcançar uma maior participação do gerente de RH nas decisões de alto nível, colocando-o em uma posição mais estratégica e os responsáveis pela função deve ser profissionais altamente qualificados (DUTRA, 2007).

Para tanto, o gestor de pessoas deve também assumir competências estratégicas, conforme aponta Vergara (2002, p. 13):

É necessário que o profissional da área desenvolva competências que o permitam identificar a complexidade do mundo contemporâneo, contexto do ambiente de negócios e as habilidades que esse mundo requer de um gestor; aceitar questões relativas à motivação, liderança, mentoria, poder e trabalho em equipe como essenciais à compreensão das pessoas e a sua gestão; obter informações acerca de contribuições teóricas e apreciá-las criticamente em face das características do novo ambiente de negócios; identificar novas tendências; estabelecer a ponte entre construções teóricas e sua prática cotidiana; desenvolver a consciência de si e do mundo; desenvolver competências gerenciais; desenvolver visão holística, visão de totalidade.

Contudo, o desenvolvimento e utilização de ferramentas e técnicas em matéria de gestão de recursos humanos e sua implementação bem sucedida, melhoram significativamente a gestão do negócio. Além disso, as constantes mudanças e transformações em que estão envolvidas as organizações hoje têm levado a adaptar os sistemas desatualizados, rígidos e flexíveis para estruturas avançadas (CHIAVENATO, 2004).

Tudo isso tem forçado gestores de organizações a estabelecerem sistemas e processos adaptativos para as novas estruturas, exigindo técnicas que lhes permitam enfrentar e superar os desafios que as organizações estão submetidas frente às inúmeras funções e objetivos da área (ULRICH et al 2013).

2.3 FUNÇÕES E OBJETIVOS DA ÁREA

A Gestão de Pessoas vem se movendo na mesma medida em que o conhecimento e novas tecnologias de informação estão inseridas no atual processo de globalização do sistema econômico mundial. A partir deste contexto, a atividade

que envolve a Gestão Pessoas está enquadrada num esforço coletivo para alcançar os objetivos estratégicos da empresa, tais como confiança, comprometimento, criatividade, inventividade e solidariedade (COHEN; FINK, 2003).

O desenvolvimento destas solicitações desloca gerentes que tratam da áreas nas organizações e os fatores estratégicos fundamentais para a realização do objetivos e metas, portanto, é necessário considerar as competências, habilidades e conhecimentos de Recursos Humanos que são demandados nas organizações do século XXI para que possam ser competitivas (ULRICH et al, 2013).

Sobre a importância de gestão de pessoas de forma adequada Vergara (2002, p. 9) enfatiza:

É no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. As empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. Dito de outra maneira: empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais. Se é assim, penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente.

Portanto, o ambiente de negócios competitivo exige uma gestão eficaz dos recursos humanos. A estrutura, tecnologia, recursos financeiros e materiais físicos e inertes são aspectos que precisam ser gerenciados de forma eficaz por pessoas que compõem a organização. Um fator que afeta a dinâmica das organizações são as pessoas. Eles são os portadores da inteligência permanece ativa e orientada para qualquer organização. As qualidades dos funcionários de uma organização: os seus conhecimentos e habilidades, seu entusiasmo e satisfação com seu trabalho, sua iniciativa para gerar riqueza, tudo isso tem um grande impacto sobre a produtividade da organização, o seu nível de serviço ao cliente, em sua reputação e sua competitividade, ele faz a diferença em um ambiente de negócios competitivo (ULRICH et al, 2013).

A administração eficaz dos recursos humanos é baseada na responsabilidade do gestor em cada área funcional da organização, seja finanças, contabilidade, marketing, produção, compras e até mesmo na gestão de recursos humanos. Gestão de pessoas é uma responsabilidade de gestão, embora envolva função pessoal. Assim, seja qual for o futuro gestor precisa ter uma visão sobre como lidar com as questões relacionadas com as pessoas e ter uma perspectiva de

gestão de recursos humanos para alcançar o sucesso profissional e levar a sua organização com a excelência área de negócio escolhido e competitividade (COELHO, 2002).

Em outras palavras, a gestão de recursos humanos assumiu um contexto de aplicação de modelos evolutivos gerenciais para melhorar a sua eficácia e atingir os seus objetivos. Portanto, hoje esta área enfrenta vários desafios para alcançar os objetivos organizacionais, que podem ser resumidos na busca contínua para alcançar suas próprias metas e as da organização, visando posicionar-se nas melhores condições (ROBBINS, 2000).

Entre as funções da gestão de pessoas, Coelho (2008) destaca:

- Assegurar excelência no processo de produção e/ou serviço como um fator essencial para o desenvolvimento do negócio, com gerentes e trabalhadores adequados e devidamente qualificados.
- Assegurar o desenvolvimento e implementação de políticas de recursos humanos na empresa;
- Diagnosticar as mudanças organizacionais e estruturais necessárias e contribuir para melhorar os métodos e estilos de gestão como forma de promover uma maior participação, comprometimento, espírito criativo e motivação de todos os líderes e trabalhadores.
- Preparar a empresa para ser capaz de reagir com rapidez e eficiência às mudanças no ambiente e as exigências qualitativas e quantitativas de recursos humanos.
- Monitorar exaustivamente todo o trabalho e a correta gestão da entrada, permanência e saída dos trabalhadores.

Dessa forma, torna-se evidente que o papel da Gestão de Pessoas adquiriu uma importância significativa na vida das organizações modernas com a aplicação de novas técnicas, teorias e princípios que respondem ao comportamento humano dentro e fora da organização (COELHO, 2002).

Em geral, é de salientar que a principal função é propor medidas práticas programas, processos e modelos de gestão para diferentes subsistemas que compõem as organizações, para desenvolver e integrar os recursos humanos, buscando melhores resultados e mais rapidamente fornecer respostas necessárias para o correto funcionamento da organização (COHEN; FINK, 2003).

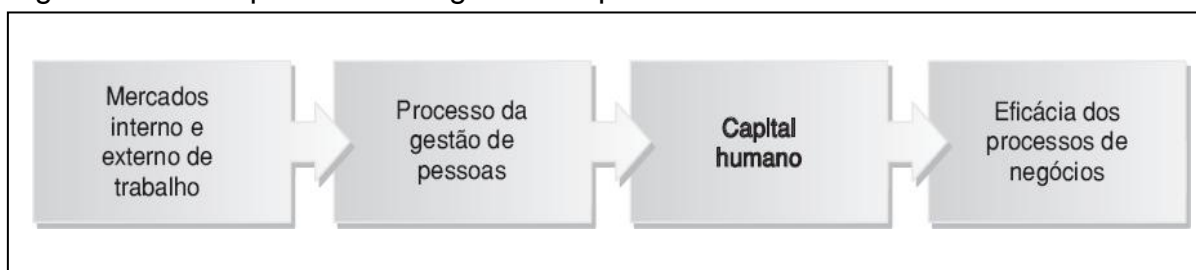
2.4 OS SUBSISTEMAS OU PROCESSOS DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

A área ou departamento de recursos humanos deve ser devidamente organizada para que, desta forma, com eficiência, atenda às necessidades da organização (ULRICH et al, 2013).

Devido a isso, na área de gestão de pessoas são evidenciados alguns processos que se referem à sequência de operações ou atividades (ou de outros processos menores), que objetivam a produção de resultados. A gestão de pessoas busca operar o macroprocesso, que, por sua vez, visa a atração, a retenção, o desenvolvimento e a manutenção de um quadro ou contingente de pessoal motivado, qualificado e produtivo, o chamado capital humano ou intelectual da organização. A finalidade é a viabilização da eficácia dos processos relacionados aos negócios, que em última instância vão fornecer bens e serviços para os usuários e clientes da empresa (MAXIMIANO, 2014).

A Figura 1 representa esses macroprocessos encontrados na gestão de pessoas.

Figura 1 – Macroprocessos da gestão de pessoas



Fonte: Maximiano (2014, p. 06).

Conforme se verifica, a gestão de pessoas nas organizações possui funções-chave bem definidas, pelas quais é possível alcançar as principais atividades envolvidas na gestão de pessoal, que são chamadas de subsistemas (GIL, 2004). As funções principais que compõem cada um dos subsistemas gestão de pessoas podem ser verificadas na Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação das atividades de gestão de pessoas

Sistema de ARH	Atividades
Suprimento ou Agregação de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> . Identificação das necessidades de pessoal . Pesquisa de mercado de recursos humanos . Recrutamento . Seleção
Aplicação de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> . Análise e descrição de cargos . Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou Manutenção de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> . Salários . Benefícios . Carreiras . Higiene e segurança no trabalho . Relações com sindicatos
Desenvolvimento ou Capacitação de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> . Treinamento e desenvolvimento de pessoal . Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle ou Monitoração de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> . Avaliação de desempenho . Banco de dados . Sistemas de informações gerenciais . Auditoria de recursos humanos

Fonte: Gil (2004, p. 25)

O primeiro subsistema de gestão recursos humanos, o de suprir ou agregar pessoas trata-se do fornecimento de material humano, sendo uma rotina técnica e administrativa por meio da qual a empresa procura e incorpora pessoas qualificadas, ou seja, os melhores trabalhadores qualificados, de forma isolada, mas aqueles que melhor atendam às demandas de um trabalho e de uma organização particular (GASALLA, 2007).

“Também chamados de captação, são os processos que procuram, encontram, atraem e trazem para dentro as pessoas com as competências de que a organização precisa para assegurar a continuidade das operações e sua evolução” (MAXIAMIANO, 2014, p. 09).

Neste subsistema, estão integradas as funções de identificação das necessidades de pessoal; pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção (GIL, 2004).

O subsistema de aplicar pessoas busca a especificação dos conteúdos, métodos e relações com outros trabalhos para atender às exigências tecnológicas, organizacionais, sociais e pessoais do ocupante do cargo.

Conforme Maximiano (2014, p. 10):

São os processos utilizados para definir as responsabilidades e atividades das pessoas e para assegurar que seu desempenho esteja alinhado com as expectativas da organização em relação a seu trabalho. Dos processos da gestão de pessoas, este é o que mais exige a participação do gerente de linha. É ele quem administra diretamente e quem será responsabilizado na hierarquia acima pelo desempenho das pessoas de sua equipe.

Desse modo, neste subsistema, estuda-se e determina-se os requisitos, responsabilidades e as condições para o correto desempenho das suas funções. Entre as funções deste subsistema, encontram-se a análise e descrição de cargos, e planejamento e alocação interna de recursos humanos (GIL, 2004).

O subsistema de manutenção ou de compensação é aquele que determina a compensação para o trabalho e pelos resultados obtidos (GASALLA, 2007).

São os processos utilizados para promover o atendimento das necessidades, especialmente as necessidades básicas das pessoas, promovendo motivação e a satisfação com o trabalho em si e com as condições de trabalho. É o processo que cria as condições materiais e psicológicas favoráveis para o trabalho das pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Para Maximiano (2014, p. 11):

São os processos utilizados para promover o atendimento das necessidades, especialmente as necessidades básicas das pessoas, promovendo motivação e a satisfação com o trabalho em si e com as condições de trabalho. É o processo que cria as condições materiais e psicológicas favoráveis para o trabalho das pessoas

Entre as funções deste subsistema, encontram-se: salários, benefícios, carreiras, higiene e segurança no trabalho e relações com sindicatos.

Já o subsistema de desenvolvimento no âmbito da gestão de recursos humanos compreende um conjunto de ações que implementam estratégias para ajustar a aprendizagem dos trabalhadores às necessidades de formação inerentes ao desenvolvimento da atividade de trabalho da empresa e os processos de aprendizagem e de formação profissional para melhorar o desempenho de um trabalhador em seu trabalho (GASALLA, 2007).

Segundo Maximiano (2014, p. 10):

São os processos que promovem a aquisição e o aumento das competências, para que as pessoas possam evoluir, desenvolvendo seu potencial, e assumir responsabilidades cada vez mais complexas, seja nas carreiras técnicas ou nas gerenciais.

Dentro deste contexto, para Chiavenato (2008), na busca da eficiência

econômica e social da empresa, ocorre a necessidade de pessoal qualificado, com perfil ocupacional abrangente. Por isso, é necessário garantir que todos os trabalhadores executem funções perfeitamente adaptados às suas habilidades e atitudes e, por sua vez, desenvolver as suas tarefas de forma competente, em conformidade com as exigências da posição ou cargo.

Frente a isso, neste subsistema de recursos humanos, encontram-se as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoal, e desenvolvimento e mudança organizacional (GIL, 2004).

Finalmente, o subsistema de controlar e monitorar as pessoas é uma das funções da área, pois as diversas partes de uma organização devem cumprir suas responsabilidades de comando em relação à equipe, havendo a necessidade um subsistema ser responsável por este controle (MAXIMIANO, 2014).

O processo age para ajustar as operações para certos padrões específicos, e opera de acordo com a informação recebida. Este subsistema é de responsabilidade de linha (CHIAVENATO, 2004).

Neste subsistema, encontram-se funções de avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informações gerenciais e auditoria de recursos humanos (GIL, 2004).

No entanto, todas as funções e atividades em cada subsistema devem ser realizadas de forma integrada e estratégica, indo ao encontro da cultura organizacional em cada empresa (MAXIAMIANO, 2014).

2.5 GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL

O fator humano é um elemento fundamental e estratégico da prática de gestão de negócios. É essencial por causa de sua administração eficiente depende da correta execução dos planos humanos desenvolvidos. É estratégico porque as mudanças organizacionais não pode ser feita, é claro, sem o apoio das pessoas que têm de executar (ULRICH et al, 2013).

O trabalho de um departamento de recursos humanos de uma empresa consiste principalmente na integração do pessoal, de acordo com os critérios básicos da organização, sempre ser inspirado por fatores culturais permeando toda a sua estrutura organizacional.

A relação entre a gestão de pessoas e a cultura organizacional é vital

para projetar as linhas gerais de um modelo de gestão cultural do fator humano na empresa. O estudo desta relação ocorre no contexto de um quadro de análise que estabelece que as pessoas são culturalmente muito importantes para o desenvolvimento de qualquer organização ativa.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 356):

Os administradores usam a cultura, explicitamente, por meio de credos, políticas, normas de procedimento, ou, implicitamente, por meio de práticas e decisões, como recurso para ajudar a definir a forma como a estratégia de negócio é executada; a natureza e a conduta com os clientes, órgãos governamentais, comunidades, meios de comunicação, acionistas, consultores especializados, prestadores de serviços. A cultura também é utilizada para estudar que tipos de pessoas devem ser admitidas na organização e como elas devem ser desenvolvidas; os critérios que determinam o que é desempenho bem-sucedido e que deve ser promovido; quem progride na organização; os tipos de comportamento que são desencorajados e que conduzem à censura, ao rebaixamento, ou à demissão; os tipos apropriados de relações interpessoais, isto é, cooperação ou competição, individualismo ou colegiados, que estabelecem o "clima" do local de trabalho e o estilo de administração.

Neste sentido, uma visão não-instrumentista do fator humano surge, ou seja, as pessoas, além de executar uma prática, estão também envolvidas na sua concepção e interpretação. Deste ponto de vista, a análise de recursos humanos pode aumentar o papel do indivíduo, fazendo-o sentir parte do processo do sucesso da empresa.

Neste sentido, numa perspectiva dinâmica de gestão de recursos humanos, uma maneira de obter o envolvimento dos trabalhadores na realização da missão, visão e objetivos da organização é dirigido por três elementos chave da cultura: primeira a o ser humano, que não é "recurso", mas sim, a capacidade. Segundo, as condições de trabalho e remuneração, pois as empresas concordam em executar seu desempenho, pois serão recompensadas por seu trabalho. E em terceiro, o sistema de gestão de recursos humanos que a empresa emprega.

A forma de tratar o talento humano da empresa e como essa desenvolve os seus talentos vão ser responsáveis pelo sucesso da organização, e esta forma corresponde à integração da política cultural dentro do gestão, que busque: fornecer a competência pessoal da empresa e compromisso exigido pela posição e setor organizacional; manter a estrutura cognitiva coletiva da empresa para que ele possa fornecer satisfações e benefícios esperados em nívei individuais e coletivos; atribuir e integrar um objetivo final, ou seja, operar tecnicamente e socialmente uma estrutura organizacional específica (ULRICH et al, 2013).

Desse modo, é necessário a empresa, em sua cultura, criar um sistema de gestão de Recursos Humanos capaz de gerenciar totalmente as atividades relacionadas com gestores, técnicos e trabalhadores de forma integrada. Este objetivo deve ser alcançado como resultado de uma abordagem sistêmica e em coordenação com todos os fatores envolvidos.

Na verdade, a empresa deve incorporar em sua cultura modelos de gestão baseados gestão do conhecimento, gestão de talentos, gestão de competências e capital intelectual, os quais têm um denominador comum: buscar o alinhamento entre a estratégia de gestão pessoas e estratégia de negócios, resultando na determinação do sucesso deste último para se ter uma adequada gestão do capital humano, atuando como um parceiro estratégico para a direção geral da empresa.

A chave é entender que a organização é composta de pessoas e elas são os únicos “recursos” que definem a dimensão real da empresa. As pessoas criam vantagem competitiva e, portanto, a melhor integração entre a organização e as qualidades de cada um dos seus membros, mais forte será a organização, mas isso só é possível com políticas ativas de gestão de pessoas (ULRICH et al, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De forma a cumprir os objetivos propostos para este estudo, o mesmo foi realizado utilizando-se a metodologia descrita a seguir.

3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Em relação aos fins, a pesquisa se enquadra como sendo descritiva. Segundo Mattar (2001, p. 30), as pesquisas descritivas

[...] procuram descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa.

A pesquisa descritiva, na visão de Cervo e Bervian (2005, p. 62), “desenvolve-se, principalmente, abordando dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo, registro não consta em documentos, sem contar com a interferência do pesquisador nos mesmos, como ocorre na pesquisa experimental”.

No que se refere aos meios de investigação, a pesquisa é do tipo bibliográfica, de campo e estudo de caso.

É do tipo estudo de caso porque o pesquisador coletou informações bibliográficas em obras científicas que se tratam do assunto.

De acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 62):

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

A pesquisa é de campo, tendo em vista que os dados de interesse para o estudo foram coletados no próprio local onde os mesmos têm origem, ou seja, na empresa alvo deste estudo.

Já em relação à tipologia estudo de caso, esta ocorre pelo fato que trata-se de um caso único, ou seja, a realidade das práticas de gestão de pessoas na empresa.

Gil (2002, p.73) define estudo:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros

tipos de delineamentos considerados.

Frente a isso, por ser um estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados a outras organizações, seja do mesmo país ou área de atuação.

De acordo com Mattar (2001, p. 104), o questionário é “o instrumento de coleta de dados através do qual as perguntas e questões serão apresentadas aos respondentes e onde serão registradas as respostas e dados obtidos”.

Neste estudo, a coleta de dados ocorreu através de um questionário (Anexo A), aplicado ao gestor de pessoas área na empresa.

Na seqüência, após os dados terem sido coletados, foi realizada a análise dos mesmos, a partir do qual se formulou o prognóstico, com sugestões para a empresa.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

O estudo foi realizado na empresa Sogester – Sociedade Gestora de Terminais S.A., localizada no porto de Luanda, na Angola.

Esta empresa atua na prestação de serviços em termos de carga, descarga e armazenagem de contêineres portuários. É uma sociedade comercial do tipo *joint venture*, entre uma organização angolana e uma de origem dinamarquesa.

A empresa foi fundada em outubro de 2007, quando o governo angolano cedeu a concessão para a formação dessa parceria para um prazo de 20 anos.

Em relação à população-alvo, este estudo, devido as suas características, não contempla esta variável.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados deste estudo podem ser classificados como sendo do tipo primários. De acordo com Mattar (2001), esta espécie de dados de pesquisa referem-se àqueles que anteriormente não foram alvo de coleta e tabulação, não estando, portanto, disponíveis para que se efetue consultas.

Os dados foram coletados por meio de entrevista. Esta técnica, segundo Haguette (1997, p. 86) é "um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado".

Para a entrevista, realizou-se a aplicação de um questionário (Apêndice A), que foi direcionado ao setor de gestão de pessoas da organização por meio de correio eletrônico. Para a finalização desta fase da pesquisa, foram necessários também alguns contatos telefônicos e *chat* por meio da plataforma *Skype*, com o diretor do setor da empresa.

3.3 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados, os mesmos foram tratados por meio da abordagem qualitativa.

Marconi e Lakatos (2006, p. 271), definem esta abordagem como sendo a “[...] que se desenvolve numa situação natural; é rica em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”.

Os resultados obtidos são apresentados no capítulo a seguir.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir, apresenta-se os resultados obtidos na pesquisa de campo efetuada, com o objetivo de verificar como ocorrem as rotinas, processos e procedimentos na área de Gestão de Pessoas na empresa em estudo.

4.1 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA

De acordo com as informações contidas no questionário, verificou-se que a empresa possui objetivos claros e esses são sempre levados ao conhecimento dos funcionários. A empresa sempre divulga os resultados da produção aos funcionários, mas os resultados financeiros raramente são divulgados.

A empresa possui um planejamento estratégico. Contudo, não possui planejamento estratégico na área de gestão de pessoas.

Existe na empresa o departamento de Recursos Humanos, composto por 7 pessoas: diretor de recursos humanos, diretor jurídico, gestor do setor de relações institucionais e 03 assistentes de pessoal.

A empresa é dividida em 16 setores e apresenta um quadro de funcionários de 52 pessoas, sendo 92% do sexo masculino e 8% do sexo feminino.

Além do pessoal operacional e administrativo, a empresa conta com 01 psicólogo, 01 técnico em segurança do trabalho, 01 médico do trabalho e 02 profissionais de TI – Tecnologia da Informação.

A faixa etária dos colaboradores é assim distribuída: 8% até 20 anos; 39% de 21 a 30 anos; 27% de 31 a 40 anos; 21% entre 41 a 50 anos e 5% ente 51 a 60 anos. Dos funcionários, a grande maioria são casados, com 59%, enquanto 36% são solteiros, 3% divorciados e 2% viúvos.

No que se refere ao tempo de serviço, observa-se que a maioria, num percentual de 31% tem de 3 a 5 anos de atuação na empresa; seguidos de 29% com até 2 anos; 15% de 6 a 8 anos; outros 15% acima de 11 anos e 10% de 9 a 11 anos.

Quanto à estrutura física, os ambientes existentes direcionados à área de Recursos Humanos são: sala de reuniões, refeitório, sala de treinamento e ambulatório médico.

O Quadro 3 apresenta o resumo dos dados gerais verificados na empresa em relação à política de gestão de pessoas.

Quadro 3 – Resumo dos dados gerais da gestão de pessoas na empresa

DADOS	DESCRIÇÃO
Número de funcionários	52 colaboradores
Gênero predominante dos funcionários	Masculino – 52%
Estado civil predominante	Casado -
Faixa etária	39% de 21 a 30 anos
Tempo de serviço	3 a 5 anos de atuação – 31%
Gestão de Recursos Humanos	Departamento próprio (não terceirizado)
Nº de colaboradores no setor de RH	07
Planejamento estratégico de RH	Não possui

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

A seguir, apresenta-se a descrição dos processos de gestão de pessoas na empresa.

4.2 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Na empresa, o recrutamento é realizado prioritamente por meio de recrutamento interno. No caso de não haver pessoal qualificado para a função, a empresa realiza recrutamento externo, por meio de meio de preenchimento de fichas, jornais, cartazes, divulgação em escolas, entre outros.

A seleção dos candidatos é realizada por meio de testes de conhecimentos gerais, específicos, teste de personalidade, dinâmica de grupo e informações sobre o candidato em empresas anteriores.

Como critério de seleção, a empresa utiliza o local de moradia, o grau de escolaridade e a experiência profissional do candidato à vaga, sendo que a escolaridade mínima exigida para ser aprovado na seleção varia conforme o setor, podendo ser de Ensino Fundamental completo (chão de fábrica) até Ensino Superior completo e graduações subsequentes.

Quando o candidato é contratado, a empresa oferece exames médicos, verifica a documentação do funcionário e o direciona para o setor de trabalho. Em seguida, o mesmo participa de um processo de integração estruturado com

treinamento sobre a empresa e suas funções, apresentações de pessoas e ambientes, além dos aspectos legais. Esta função é realizada pelo psicólogo e pelos chefes de setores.

Quanto ao desligamento e a movimentação do pessoal, a empresa sempre costuma advertir ou orientar o funcionário verbalmente ou por escrito, deixando claro os riscos de demissão antes de procedê-lo. Em caso de aposentadoria, não existe uma diretriz e cada caso é resolvido diferencialmente, contudo, a empresa costuma manter o funcionário, caso esse deseje. No caso de demissão, raramente são realizadas entrevistas ou questionários de desligamento.

Existem na empresa cerca de 18 cargos, porém, não há descrição e análise de cada função definida por escrito. Quanto aos salários, existem 29 variações coexistindo na empresa atualmente. Não há plano de cargos e salários e nem sistema de remuneração flexível. A empresa sempre participa de pesquisas de salário. Os salários são sempre mantidos confidencialmente e também sempre há equiparação salarial.

Quanto ao controle do RH, tem-se:

a) Rotatividade em números de entradas e saídas até dezembro de 2014: 32 admissões e 17 demissões.

b) Absenteísmo, em número de faltas/dias e número de dias trabalhados: o índice de 0,17% em relação ano de 2014, ou seja, 24 faltas para 146 dias trabalhados.

O sistema de cartão-ponto e a folha de pagamento são informatizados. Há horário de trabalho flexível ou variável.

Atualmente, não há ação na Justiça Trabalhista impetrada por ex-funcionários. Quando ocorre, a solicitação mais comum é recuperação salarial ou pagamento de horas adicionais.

Quanto aos benefícios, a empresa oferece: refeição e/ou ticket refeição e transporte. Não há política de incentivo para os funcionários complementarem os seus estudos.

Quanto às horas de treinamento/cursos, a empresa ofereceu acima de 60 horas a cada funcionário no ano de 2014. Os cursos mais realizados operacionais, de motivação, de liderança, de relações humanas, segurança do trabalho e outros. A empresa não dispõe de biblioteca para os funcionários.

A empresa realiza avaliação de desempenho do funcionário, de forma

documentada, com critérios definidos para verificar a necessidade de treinamento e a qualidade. O critério utilizado para as promoções são a avaliação do desempenho e o tempo de serviço. Referente ao desenvolvimento das equipes, a empresa não costuma realizar mensalmente reuniões por setores.

Com referência às condições de trabalho e higiene, a empresa considera a presença de ruídos como agentes agressores existentes, havendo um controle efetivo desses ruídos através do uso de EPI (Equipamento de Proteção Individual) em cada setor. Também existe um controle efetivo dos níveis de iluminação. A limpeza é considerada boa e, da mesma forma, é a organização nos setores.

Quanto à segurança e a medicina do trabalho, a empresa realiza exames admissionais, periódicos e demissionais. Os funcionários sempre utilizam EPI (Equipamentos de Proteção Ambiental). Nunca utilizam EPIs compulsoriamente, havendo sempre fiscalização quanto a sua utilização, e sendo chamado à atenção quando o funcionário não a utiliza. No ano de 2014, não houve registro de acidentes de trabalho com afastamento.

Em relação ao Programa de Integração Social, a empresa não possui Associação com sede própria e não costuma fazer eventos ou promoção para integração social em dias comemorativos.

A empresa não realiza pesquisas de clima organizacional e satisfação dos colaboradores.

Quanto às mudanças organizacionais, a empresa conta com um programa de qualidade de vida no trabalho e foi certificada pela ISO 9001:2008.

O Quadro 4 apresenta o resumo dos processos na empresa em relação à política de gestão de pessoas.

Quadro 4 – Resumo dos processos de gestão de pessoas na empresa

DADOS	DESCRIÇÃO
Recrutamento	Preferencialmente interno
Seleção de candidatos	Testes de conhecimentos gerais, específicos, teste de personalidade, dinâmica de grupo e informações sobre o candidato em empresas anteriores.
Crítérios para seleção	Local de moradia, o grau de escolaridade e a experiência profissional do candidato
Processo de integração	Treinamento sobre a empresa e suas funções, apresentações de pessoas e ambientes, além dos aspectos legais (psicólogo e chefes de setores)
Entrevista de desligamento	Não ocorre
Descrição e análise de cargos	18 cargos, mas sem definição e análise de cada função por escrito
Variações salariais	Aproximadamente 29

Remuneração variável ou flexível	Não possui
Controles	Rotatividade e absenteísmo
Benefícios	Refeição e/ou <i>ticket</i> refeição e transporte
Treinamento	60h anuais em média
Avaliação do desempenho	Ocorre
Segurança do trabalho	Fiscalização sobre uso de EPIs, controle dos ruídos e iluminação
Acidentes de trabalho	Não registro no ano de 2014
Programas de gestão	Qualidade Total e qualidade de vida

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

Com base nesses dados coletados na pesquisa junto à empresa, a seguir pode-se verificar os pontos fortes e fracos da organização em relação a sua política de gestão de pessoas.

4.3 PONTOS FORTE E FRACOS ENCONTRADOS NA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, pode-se apontar os pontos fortes e fracos apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Pontos fortes e fracos dos processos de gestão de pessoas na empresa

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Objetivos claros e sempre levados ao conhecimento dos funcionários	Falta de planejamento estratégico de gestão de pessoas
Planejamento estratégico elaborado	Falta de entrevistas de desligamentos
Departamento de Gestão de Pessoas próprio, com número de funcionários adequados às funções e rotinas do mesmo, bem como presença de ambientes adequados relativos a essa área	Falta de plano de cargos e salários
Política de integração dos novos funcionários bem conduzida, com treinamento prévio, apresentação da empresa e ambientes	Falta de remuneração variável ou flexível
Realização de pesquisas salariais	Falta de política de benefícios
Preferência por recrutamento interno	Falta de pesquisas de satisfação e clima organizacional
Controles de rotatividade e absenteísmo	
Política de treinamento consistente	
Pesquisa de avaliação de desempenho, bem como critérios definidos para os casos de promoção ou desenvolvimento da carreira	
Segurança do trabalho efetiva	

Não ocorrência de frequentes acidentes de trabalho	
Programas de gestão Qualidade Total e qualidade de vida	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

A partir do estudo realizado na empresa, pode-se apontar as seguintes ações de melhorias com base nos pontos fracos detectados.

4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA

A seguir, são apresentadas algumas estratégias de ação para a empresa sanar os pontos fracos evidenciados durante o estudo dos processos de gestão de pessoas na empresa:

- **Formular planejamento estratégico:** Com o planejamento estratégico de gestão de pessoas, a empresa pode formular e implantar ações para melhor gerir seu capital humano a curto, médio e longo prazos, bem como conhecer as habilidades e competências para transformar os funcionários em uma forma de obtenção de vantagem competitiva sustentada. Para tanto, a empresa deve desenvolver pesquisas internas e externas sobre o mercado de trabalho, sobre outras organizações da área para formular as estratégias.

- **Implementar entrevistas de desligamento:** Com as entrevistas de desligamentos, a empresa poderá ter um perfil dos funcionários que mais solicitam demissão. Com isso, poderá traçar as características dos funcionários que não ficam muito tempo na empresa (por idade, estado civil, local de moradia, entre outros. Além disso, conhecendo as causas que levam os funcionários a buscar a demissão, a empresa terá condições de verificar se as causas são externas ou internas, procurando resolver os motivos que levam à satisfação e o consequente desligamento.

- **Criação de análise e descrição de cargos:** Com esta estratégia, a organização terá mais condições de analisar seus cargos, considerando os níveis de exigência, requisitos e especialização para as funções.

- **Implementar programa de remuneração variável ou flexível:** A empresa pode adotar um sistema de bonificação a partir de fórmulas que

contemplem o desempenho, a assiduidade, o desempenho da empresa, como forma de compensar seus colaboradores além de sua remuneração básica, tornando-o mais motivados e comprometidos com a empresa. O desempenho individual pode ser recompensado por incentivos e prêmios e o desempenho da equipe pode ser reconhecido através de remuneração por resultados.

- **Aumentar a política de benefícios:** Realizar uma pesquisa interna como forma de conhecer quais os benefícios, monetários ou não monetários, que são desejados pelos colaboradores, buscando implementá-los.

- **Desenvolver pesquisas de clima organizacional ou satisfação dos colaboradores:** A empresa deve procurar buscar conhecer a visão dos colaboradores frente a diversos aspectos de seu ambiente, tais como salários, benefícios, liderança, comunicação, visando verificar os motivos para a ocorrência de insatisfação e conseqüentemente procurar ações para resolvê-los.

Com isso, acredita-se que pode implantar essas ações buscando desenvolver e manter as pessoas, motivando, desenvolvendo, retendo e valorizando os colaboradores.

5 CONCLUSÃO

A gestão de pessoas nas empresas é a parte da organização que busca o gerenciamento de uma série de ações e procedimentos que irão implicar diretamente nos resultados gerados pelas pessoas, que por sua vez, vão influenciar o resultado organizacional.

A forma pela qual esses processos se vinculam entre si e a maneira como são utilizados de maneira sistêmica e abrangente é fundamental para o aporte de valor e efeito na empresa. Devido a isso, a condução de tais processos, práticas e procedimentos encontra-se estreitamente ligada à quão eficiente será esta área na empresa.

Com base nisso, este trabalho objetivou analisar as rotinas e práticas organizacionais utilizadas pela empresa Sogester, de Angola, na sua política de gestão de pessoas.

O trabalho permitiu também avaliar dados da empresa em relação ao departamento de gestão de pessoas e de seus colaboradores; verificar como ocorre o planejamento estratégico na área em estudo; identificar práticas de gestão estratégica nas políticas de recursos humanos desenvolvida; diagnosticar pontos forte e fracos na gestão de pessoas na empresa e propor sugestões para melhoria dos pontos fracos detectados.

Conforme pôde ser verificado, a empresa realiza de maneira satisfatória todos os processos relativos à área. No entanto, verificou-se que há deficiência no que se refere à ausência de planejamento estratégico, falta de entrevista de desligamento, análise e descrição de cargos, ausência de planos de remuneração flexível ou variável, política de benefícios e falta de pesquisas de clima organizacional ou satisfação dos clientes. Para esses pontos fracos detectados, formulou-se algumas ações estratégias visando a melhoria dos mesmos.

Por todo o exposto, pode-se considerar que a moderna gestão de pessoas adota ações no sentido de tratar as pessoas como pessoas e também como um valioso ativo organizacional. Por isso, utiliza-se de vários processos e técnicas, tanto no ambiente interno, como no ambiente externo da organização.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

COELHO, Márcio. **A essência da Administração: conceitos introdutórios**. São Paulo: Saraiva, 2008.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas: o talento executivo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCONI; Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

STONER, James; FREEMAN, A F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ULRICH, David et al. **Seis competências de RH de dentro para fora**. Porto Alegre, Bookman, 2013.

APÊNDICE

AVALIAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS

I ASPECTOS GERAIS

1. Os objetivos da empresa são conhecidos pelos funcionários?

- () Sempre
- () Raramente
- () Nunca

Obs.: _____

2. Os resultados de produção são divulgados aos funcionários?

- () Sempre
- () Raramente
- () Nunca

3. Os resultados financeiros são divulgados?

- () Sempre
- () Raramente
- () Nunca

4 A empresa possui planejamento estratégico de recursos humanos?

- () Sim
- () Não

5. A empresa possui RH estratégico?

II ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS

1. Existe na empresa departamento de Recursos Humanos?

- () Sim
- () Não

2. Se existe departamento de Recursos Humanos, quanto funcionários o compõem e quais as suas funções?

3. 4. Dos profissionais abaixo, quais e quantos compõem o quadro de funcionários da empresa?

- () Psicólogo
- () Assistente social
- () Pedagogo
- () Administrador
- () Engenheiro de Segurança
- (1) Técnico de Segurança
- () Médico do Trabalho
- () Enfermeira do Trabalho
- () Médico Clínico
- () Dentista
- () Engenheiro Químico
- () Engenheiro de Produção
- () Engenheiro de Manutenção
- () Técnicos
- () Desenhista
- () Contador
- () Profissional de Informática
- () Outros: _____

5. Quantos setores existem na empresa como um todo?

6. Quantos funcionários possuem a empresa?

7. Distribuição dos funcionários por:

a) Sexo (em %)

Masculino Feminino

b) Idade (em %)

Até 20 anos

21 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

Acima de 60 anos

c) Estado civil (em %)

Casado

Solteiro

Viúvo

Divorciado

Outros

d) Tempo de serviço (em %)

Até 2 anos

De 3 a 5 anos

De 6 a 8 anos

De 9 a 11 anos

Acima de 11 anos

8 . Quanto à estrutura física, quais são os ambientes existentes direcionados à área de RH?

Sala de reuniões

Refeitório

Sala de Treinamento

Ambulatório Médico

Ambulatório Odontológico

Associação de funcionários

Outros _____

III POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

1. Recrutamento

a) Quais as formas de recrutamento utilizadas pela empresa?

Recrutamento interno

Preenchimento de fichas

- Rádio/TV
- Jornal
- Cartazes
- Outras:

2. Seleção

a) O processo de seleção é realizado através de:

- Teste de conhecimentos gerais
- Teste de conhecimentos específicos
- Teste situacional
- Teste de personalidade
- Dinâmica de grupo
- Entrevista
- Informações sobre o candidato em empresas anteriores
- Outros: _____

b) Quanto aos critérios de seleção, a empresa utiliza:

- Local de moradia
- Escolaridade
- Experiência profissional
- Idade
- Sexo
- Indicações de funcionários/diretores/parentes de diretores
- Parentesco

c) Qual a escolaridade mínima exigida para ser aprovado na seleção:

3. Integração

a) Quando o candidato é contratado, quais os procedimentos que a empresa oferece ao mesmo?

() Passa por exames médicos, verifica documentação e é direcionado para o setor de trabalho.

() Participa de um processo de integração estruturado com treinamento sobre a empresa e suas funções, apresentações de pessoas e ambientes, além dos aspectos legais

() Outros: _____

5. Desligamento/Movimentação

a) A empresa costuma advertir ou orientar o funcionário verbalmente ou por escrito deixando claro os riscos de demissão antes de procedê-lo?

() Sempre

() Raramente

() Nunca

() Outros: _____

b) Em caso de aposentadoria:

() O funcionário é desligado automaticamente da empresa.

() Continua trabalhando normalmente na empresa.

() Não existe uma diretriz e cada caso é resolvido diferencialmente

() Outros: _____

c) No processo de demissão, é realizada entrevista ou questionário de desligamento?

() Sempre

() Raramente

() Nunca

() Outros: _____

5. Cargos e Salários

a) Quantos cargos existem na empresa?

b) Existe descrição e análise de cargo definida por escrito?

() Sim

() Não

() Outros: _____

c) Quantos salários existem na empresa?

d) Existe um plano de cargos e salários ou outra política definida, como remuneração flexível, por exemplo?

e) A empresa participa de pesquisas de salários?

() Sempre

() Raramente

() Nunca

() Outros: _____

f) Os salários são confidenciais?

() Sempre

() Raramente

() Nunca

() Outros: _____

g) Existe equiparação salarial?

() Sempre

() Raramente

() Nunca

() Outros: _____

6. Controle de RH

a) Rotatividade

Qual o número de entradas e saídas em 2014?

c) O sistema de cartão ponto e folha de pagamento são informatizados?

() Sim

() Não

() Em parte

d) Existe horário flexível?

() Sempre

() Raramente

() Nunca

e) Quantas ações na Justiça Trabalhista foram impetradas por ex-funcionários em 2014?

f) Qual a solicitação mais comum?

7. Benefícios

a) Quais os benefícios a empresa oferece?

8. Planejamento de RH

a) O departamento de RH realiza planejamento anual?

Sempre

Raramente

Nunca

b) Quanto aos funcionários que não tenham o ensino básico ou médio, a empresa:

Não tem nenhuma preocupação ou exigência quanto á escolaridade

Possibilita os funcionários de estudar dentro da própria empresa

Apenas incentiva os funcionários a estudarem

Fornece bolsa de estudos para frequentarem a escola

Outros: _____

c) Quanto ao ensino superior a empresa financia

Não financia

Até 25% dos estudo

De 26 a 50%

De 51 a 75%

De 76 a 100%

d) Quantas horas de treinamento/cursos foram oferecidas a cada funcionário nos últimos 12 meses?

Não participou

Menos de 15 horas

De 31 a 45 horas

De 36 a 60 horas

Acima de 60 horas

e) Quais os cursos mais realizados na sua empresa?

f) A empresa dispõe de uma biblioteca para os funcionários?

Sim

Não

10. Avaliação de desempenho

a) A empresa:

Faz avaliação de desempenho documentada

Faz avaliação de desempenho informal

Não faz avaliação de desempenho

b) Se a empresa realiza avaliação de desempenho, o objetivo é:

Aumento salariais

Promoções

Treinamentos

Demissões ou dispensas

Sem objetivos definidos

Produtividade

Qualidade

Outras razões: _____

11. Desenvolvimento de carreira

a) Quais os critérios utilizados para as promoções?

Não existem critérios definidos

Avaliação de desempenho

Tempo de serviço

Parentesco

Outros: _____

12. Desenvolvimento de equipes

a) A empresa costuma realizar reuniões por setores?

- Não costuma
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente

13. Condições de trabalho e higiene

a) Quais os agentes agressores existentes na empresa:

- Ruído
- Névoa
- Poeira
- Outros: _____

b) Existe um controle efetivo dos níveis de:

- Iluminação
- Temperatura
- Ruído
- Aeração
- Odores
- Outros: odores de solventes

14. Segurança e Medicina do Trabalho

a) Quais os exames que a empresa realiza:

- Admissionais
- Periódicos
- Demissionais

b) Como funciona a segurança no trabalho?

d) Os funcionários utilizam EPI (Equipamento de Proteção Individual) espontaneamente?

- Sempre
- Raramente
- Nunca

e) Os funcionários utilizam EPI (Equipamento de Proteção Individual) compulsoriamente?

- Sempre

Raramente

Nunca

f) Existe algum tipo de fiscalização quanto à utilização de EPI?

Sempre

Raramente

Nunca

g) Existe algum tipo de punição quando o funcionário não está utilizando EPI?

Sempre

Raramente

Nunca

h) Qual o número de acidentes com afastamento do trabalho nos últimos 12 meses:

15. Programa de Integração Social

A empresa conta com algum programa de qualidade de vida no trabalho? Quais:

b) A empresa conta programas de qualidade total? Quais: