

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PATRICIA ALVES DA ROSA**

**TEORIA E PRÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**CRICIÚMA**

**2017**

**PATRICIA ALVES DA ROSA**

**TEORIA E PRÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Mestre Leonel Luiz Pereira.

**CRICIÚMA**

**2017**

**PATRICIA ALVES DA ROSA**

**TEORIA E PRÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 05 de julho de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Orientador Mestre Leonel Luiz Pereira

Prof. Mestre Ana Paula Silva dos Santos

Prof. Especialista João Vanio Mendonça Cardoso

**Dedico este trabalho a minha irmã Silvana que me inspirou a cursar Ciências Contábeis e também a minha amiga Ediane, por me ensinar toda base sobre Recursos Humanos, a carreira que decidi trilhar em minha jornada.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pois sei que só por meio Dele tudo isso foi possível e sinto que Ele sempre esteve presente em minha vida, me iluminando com coragem, força e sabedoria.

Agradeço imensamente aos meus pais Marisa e Paulo por me incentivarem e acreditarem nos meus sonhos, sempre me apoiando com muito amor e carinho.

Ao meu marido Julio Cesar que por longos três anos e meio viajou entre Joinville e Criciúma quase todo final de semana para estar junto a mim, aguardando de forma paciente e amorosa a conclusão dessa etapa da minha vida. Obrigada pela paciência, pelo amor e por estar sempre ao meu lado.

A minha irmã Silvana pelas inúmeras ligações e dúvidas sanadas no decorrer da minha trajetória acadêmica, obrigada pelo amor, carinho, amizade e companheirismo de sempre. Também agradeço ao meu cunhado Edson por estar sempre disposto a me ajudar e por compreender a importância e o amor que existe no relacionamento entre mim e minha irmã, obrigada por ser paciente e bondoso nas vezes em que precisei dela.

Aos professores do curso de Ciências Contábeis da Unesc pelo auxílio durante a vida acadêmica, principalmente ao meu orientador Leonel pelo incentivo e ajuda na realização deste trabalho.

Por fim, agradeço as minhas colegas Ane Caroline e Cintia pela parceria, compreensão e convívio, obrigada por terem aguentado as minhas manias de perfeição e por sempre estarem ao meu lado nos momentos bons e ruins que passamos ao longo desses quatro anos e meio juntas.

**“Um negócio que não rende nada além de dinheiro, é um mau negócio.”**

**Henry Ford**

## RESUMO

A Administração de Recursos Humanos passou por várias mudanças no decorrer dos últimos anos, deixando para trás o paradigma de operacional e assumindo um papel estratégico nas organizações. Discute-se muito sobre a atuação do RH de forma estratégica, mas na prática não ocorre na maioria das empresas, os administradores afirmam que as pessoas são o diferencial da entidade, mas poucos investem em recursos humanos. Esta pesquisa tem por objetivo comparar as práticas da Administração de Recursos Humanos do grupo empresarial SC com as tendências e conceitos apontados pela teoria sobre o tema. Buscou-se por meio deste estudo, contextualizar as transformações da área de RH, conhecer os subsistemas que compõem a administração de recursos humanos e por fim apresentar as práticas realizadas pelo grupo empresarial SC. Quanto à metodologia, a abordagem do problema ocorreu de forma qualitativa, com a finalidade de interpretar e analisar o problema em questão. Para atingir os objetivos propostos realizou-se a pesquisa descritiva, pois foram descritos aspectos teóricos e práticos sobre a Administração de Recursos Humanos, como procedimentos empregaram-se a pesquisa bibliográfica, pesquisa participante e o estudo de caso, que trouxe a teoria pertinente sobre Recursos Humanos possibilitando a comparação com as práticas do grupo SC. Por meio da comparação entre a literatura e as atividades de RH realizadas pelo grupo SC, constatou-se que a prática não se mostra totalmente alinhada com a literatura, pois o setor de RH ainda executa somente tarefas operacionais e não possui uma Administração de Recursos Humanos estruturada com os subsistemas desenhados, percebeu-se que o capital humano não é tratado como um diferencial dessas empresas, mas como um recurso necessário para seu funcionamento.

**Palavras-chave:** Recursos humanos. Transformações. Práticas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processos e Subsistemas da Administração de Recursos Humanos .....	19
Figura 2 – As relações entre mercado de RH e mercado de trabalho.....	21
Figura 3 – Processo de Requisição de Pessoal .....	24
Figura 4 – Diversos Tipos de Compensação.....	33



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Transformações na Área de RH.....	15
Quadro 2 – Impacto do Mercado de Trabalho sobre as práticas de ARH.....	20
Quadro 3 – Diferenças entre Recrutamento Interno e Externo .....	22
Quadro 4 – Técnicas de Recrutamento Externo .....	23
Quadro 5 – Técnicas de Seleção de Pessoas.....	26
Quadro 6 – Principais Itens de um Programa de Integração.....	28
Quadro 7 – Abrangência da Descrição e Análise de Cargos .....	29
Quadro 8 – Métodos de Avaliação de Desempenho .....	31
Quadro 9 – Classificação dos Benefícios.....	34
Quadro 10 – Condições Ambientais de Trabalho.....	35
Quadro 11 – Programa de Relações com Empregados.....	36
Quadro 12 – Tipos de Mudanças Comportamentais .....	39
Quadro 13 – As Quatro Etapas do Processo de Treinamento .....	39
Quadro 14 – Processo de Desenvolvimento Organizacional .....	41
Quadro 15 – Banco de Dados da Administração de RH .....	42
Quadro 16 – Sistema de Informação de RH .....	43

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH	Recursos Humanos
ARH	Administração de Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	13
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 TRANSFORMAÇÕES NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....	15
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	17
<b>2.2.1 Subsistema de provisão de pessoas</b> .....	<b>19</b>
2.2.1.1 Planejamento de RH .....	19
2.2.1.2 Recrutamento .....	21
<i>2.2.1.2.1 Processo de recrutamento</i> .....	<i>24</i>
2.2.1.3 Seleção de pessoas .....	25
<b>2.2.2 Subsystem de aplicação de pessoas</b> .....	<b>27</b>
2.2.2.1 Socialização organizacional .....	27
2.2.2.2 Descrição e análise de cargo .....	28
2.2.2.3 Avaliação de desempenho .....	30
<b>2.2.3 Subsistema de manutenção de pessoas</b> .....	<b>32</b>
2.2.3.1 Remuneração .....	32
2.2.3.2 Benefícios .....	33
2.2.3.3 Higiene e segurança no trabalho .....	34
2.2.3.4 Relações com empregados e sindicais .....	36
<b>2.2.4 Subsistema de desenvolvimento de pessoas</b> .....	<b>37</b>
2.2.4.1 Treinamento e desenvolvimento de pessoas .....	38
2.2.4.2 Desenvolvimento organizacional .....	40
<b>2.2.5 Subsistema de monitoração de pessoas</b> .....	<b>41</b>
2.2.5.1 Banco de dados .....	42
2.2.5.2 Sistemas de informação de recursos humanos .....	43
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>45</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	45
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	46

<b>4 TEORIA E PRÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO DE RH DO GRUPO EMPRESARIAL SC .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO SC .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.1 Recrutamento .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.2 Seleção de pessoas .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1.3 Socialização organizacional.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.4 Avaliação de desempenho .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.5 Remuneração.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.6 Benefícios .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.7 Higiene e segurança no trabalho .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.8 Treinamento.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1.9 Sistemas de informações de recursos humanos .....</b>	<b>54</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo aborda-se o tema e a problemática da pesquisa, que visa comparar as práticas da Administração de Recursos Humanos (ARH) com as tendências e conceitos apontados pela teoria sobre o tema. Em seguida, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo. Posteriormente, serão apontadas as contribuições deste trabalho por meio da Justificativa. Por fim, elucida-se como se apresenta a estrutura do estudo realizado.

### 1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA

A administração de Recursos Humanos é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações, deixando para trás o paradigma de papel burocrático para assumir um papel estratégico dentro da organização. Os subsistemas operacionais de Recursos Humanos (RH) foram criados para auxiliar na administração do RH, divididos em cinco processos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração (CHIAVENATO, 2015).

Em cada organização a Administração de RH e seus subsistemas são implantados de acordo com o modelo da empresa, dependendo dos fatores ambientais, organizacionais, humanos e tecnológicos. Por meio da inserção desse sistema de administração as organizações passam a reconhecer as pessoas como recurso organizacional estratégico, para se manterem no mercado de forma competitiva, em busca do máximo retorno sobre os investimentos em recursos físicos, tecnológicos e humanos.

Apesar de discutir-se muito sobre a atuação do RH de forma estratégica, isso ainda não ocorre na maioria das empresas, onde o setor de RH é responsável apenas por cumprir um papel operacional e burocrático. Muitos administradores declaram que o diferencial da empresa são as pessoas, porém, poucos investem em Recursos Humanos e não percebem que somente havendo uma conciliação entre os objetivos da empresa e de seus funcionários é que ambos caminharão para um resultado positivo.

Neste contexto, tem-se a seguinte questão problema: As práticas de Administração de Recursos Humanos do grupo empresarial SC condizem com as tendências e conceitos apontados pela literatura?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo consiste em comparar as práticas da Administração de Recursos Humanos do grupo empresarial SC com as tendências e conceitos apontados pela teoria sobre o tema.

Para atingir o objetivo geral têm-se como objetivos específicos os seguintes:

- Contextualizar as transformações da área de Recursos Humanos e conhecer seus subsistemas;
- Apresentar as práticas de Administração de Recursos Humanos utilizadas pelo grupo empresarial SC;
- Analisar se as práticas de Administração de Recursos Humanos apresentadas pelo grupo empresarial SC condizem com a literatura.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Nas últimas décadas o setor de RH passou por uma grande mudança de ideias, alterando seu foco anterior, baseado em processos/tarefas para um novo foco mais proativo baseado em resultados, a Administração de Recursos Humanos tornou-se necessária as empresas que almejam a excelência organizacional. O presente estudo propõe-se a comparar os conceitos e tendências sobre a Administração de RH com as práticas realizadas pelas empresas, mostrando se a teoria e a prática ocorrem de forma alinhada.

A era da informação e do conhecimento trazem novos desafios para a ARH, buscando reestruturar seus processos de forma estratégica para atrair os principais talentos, desenvolvê-los, compensá-los e mantê-los na organização. Assim, esta pesquisa torna-se de inteira importância para complementação literária atual, no que tange Contabilidade Gerencial e a Administração de Recursos Humanos, pois busca apresentar a teoria e compará-la com a prática.

Como contribuição prática o estudo consiste em apresentar às diversas entidades a comparação entre a literatura e a prática na Administração de RH, esta pesquisa torna-se interessante também para os profissionais envolvidos na área, que almejam aperfeiçoar seus conhecimentos e contribuir na melhoria dos processos de suas empresas.

Por fim, apresenta-se a contribuição social da pesquisa que impactará em três grupos: no grupo empresarial estudado, nos acadêmicos do curso de Ciências Contábeis e nos profissionais da área de RH. Por meio da comparação realizada, as empresas analisadas poderão reavaliar suas práticas e melhorar seus processos, pois uma entidade que possui uma Administração de Recursos Humanos eficiente possivelmente se manterá e continuará crescendo no mercado, assim gerando novos empregos e renda à sociedade, contribuindo com o crescimento da economia local.

No curso de Ciências Contábeis, se desconhece trabalhos acadêmicos voltados para o RH, fato que também deve ser uma preocupação dos coordenadores do curso, já que o objetivo da graduação em Ciências Contábeis é formar profissionais completos que atuem em todas as áreas da contabilidade. Como contribuição para os acadêmicos do curso, fica um estudo onde demonstra que a prática de RH adotada pelo grupo de empresas difere da teoria pesquisada.

Por último, o estudo contribui aos profissionais de Recursos Humanos, pois nessa área de atuação é necessário estar sempre atualizado, a pesquisa apresenta conceitos e tendências revisados sobre Administração de Recursos Humanos e também a comparação com a prática de um grupo empresarial. Assim, os responsáveis pelo RH poderão analisar os processos desenvolvidos nas empresas que atuam e propor melhorias.

#### 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Após o capítulo introdutório, este estudo está organizado de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados empíricos; e considerações finais. A fundamentação teórica reúne a revisão da literatura com estudos teóricos e empíricos acerca da Administração de Recursos Humanos.

A ênfase é a comparação das práticas da Administração de Recursos Humanos do grupo empresarial SC com as tendências e conceitos apontados pela teoria sobre o tema. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. Posteriormente, são discutidos os resultados. Finalmente, são apresentadas as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se um referencial teórico com os principais aspectos relacionados com o tema e o problema proposto, abordando sobre a Administração de Recursos Humanos e seus subsistemas, bem como as transformações ocorridas nessa área.

### 2.1 TRANSFORMAÇÕES NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos passou por diversas transformações ao longo dos anos, nesta pesquisa busca-se sistematizar as modificações mais relevantes no mundo. Segundo Marras (2016), o início das atividades da área de Recursos Humanos surgiu da necessidade de registrar e controlar os proventos e os descontos de cada funcionário, a fim de apurar o cálculo para pagamento aos trabalhadores. O profissional de RH era visto como “chefe de pessoal” e sua principal atribuição era seguir e fiscalizar o cumprimento das leis, por muito tempo os funcionários demonstraram receio por esse profissional, temendo o aviso prévio de demissão.

Várias mudanças ocorreram durante o século XX influenciando a organização, sua administração e, conseqüentemente, a Administração de Recursos Humanos. Observar-se que no decorrer deste século apresentam-se três eras organizacionais diferentes: Era Industrial Clássica, Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação. No quadro 1 pode-se analisar os aspectos de cada uma dessas eras, visualizando as abordagens utilizadas pelas organizações sobre como lidar com pessoas. (CHIAVENATO, 2014)

Quadro 1 – Transformações na Área de RH

<b>Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950)</b>	<b>Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)</b>	<b>Era da Informação (Após 1990)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início da industrialização e formação do proletariado;</li> <li>- Transformações das oficinas em fábricas;</li> <li>- Estabilidade, rotina, manutenção e permanência;</li> <li>- Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansão da Industrialização e do mercado de candidatos;</li> <li>- Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial;</li> <li>- Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança;</li> <li>- Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial;</li> <li>- Adoção de unidade de negócios para substituir grandes organizações;</li> <li>- Extremo dinamismo, turbulência e mudança;</li> <li>- Adoção de estruturas orgânicas</li> </ul>

CONTINUAÇÃO.



## CONTINUAÇÃO.

e divisional; - Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitudes de controle; - Necessidade de ordem e rotina.	- Modelo menos mecanístico; estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita; - Necessidade de adaptação.	e Autocráticas; - Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis; - Necessidade de mudança.
❖ Departamento de Pessoal  ❖ Departamento de Relações Industriais	❖ Departamento de RH  ❖ Departamento de Gestão de Pessoas	❖ Equipes de Gestão de Pessoas
<b>Pessoas como mão de obra</b>	<b>Pessoas como recursos humanos</b>	<b>Pessoas como parceiros</b>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Na era da Industrialização Clássica surgem os departamentos de pessoal e de relações industriais, destinados a desenvolver um papel burocrático e conservador dos padrões rígidos da organização, mantendo controle sobre a conduta dos funcionários. A ênfase daquela época era a padronização dos processos produtivos e não os trabalhadores, as pessoas e as máquinas eram vistas como insumos, sendo a preocupação básica a eficiência e o baixo custo (CHIAVENATO, 2014).

Já a era da Industrialização Neoclássica foi marcada pela rapidez nas mudanças, as transações comerciais tornaram-se internacionalizadas aguçando a concorrência entre as organizações. Surgem os departamentos de RH que além das atividades burocráticas passam a desenvolver funções táticas, cuidando do recrutamento, treinamento, remuneração, relações trabalhistas e sindicais. As pessoas passam a ser vistas como recursos intangíveis, detentoras de conhecimento, criatividade e informações (CHIAVENATO, 2014).

A última era é da Informação que ainda vive-se nos dias atuais, com os avanços tecnológicos as mudanças ficaram mais rápidas e imprevistas tornando o mundo globalizado, as organizações competem de forma cada vez mais acirrada criando produtos inovadores para a satisfação do cliente. Nota-se que a tendência desta era é investir no capital humano intelectual, as pessoas passam a ser vistas como parceiras da empresa fazendo investimentos na organização por meio de esforço, dedicação, conhecimento, comprometimento, esperando como retorno remuneração, crescimento profissional e reconhecimento (FARACO, 2007).

Devido à nova realidade imposta pelas mudanças bruscas e a globalização, as organizações necessitam adequarem-se ao modo de administrar pessoas para torná-las uma vantagem competitiva, trabalhando como parceiros lado

a lado, para juntos atingirem as expectativas do mercado (CHIAVENATO, 2015).

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de forma geral, busca coordenar de forma eficaz todos os recursos disponíveis da organização, tais como, capital, matéria prima e pessoas, seu objetivo é unificar e empregar esses recursos organizacionais em direção ao alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa. Neste sentido, Chiavenato (2015) configura a administração em quatro elementos básicos: (1) Alcance de Objetivos. (2) Por meio de Pessoas. (3) Através de técnicas e processos. (4) Em uma organização.

Outrora para se produzir ou se prestar serviços eram necessários recursos como capital, materiais e tecnologia, já nos dias atuais, na era da informação, tem-se um fator inovador o conhecimento. Sendo assim, para se produzir torna-se indispensável os recursos: pessoas e competências, além dos já citados anteriormente, a organização que souber aproveitar de forma eficaz esses recursos criará vantagens competitivas para seu nicho de mercado (CHIAVENATO, 2015).

Segundo Chiavenato (2015) a Administração de Recursos Humanos (ARH) é um campo de estudo relativamente novo, que está deixando para trás o estigma de operacional para assumir um papel estratégico junto à organização.

Seus objetivos estão focando cada vez mais o negócio da organização e introduzindo vantagens competitivas através de criação, desenvolvimento, compartilhamento e aplicação do conhecimento corporativo na forma de competências essenciais ao sucesso do negócio (CHIAVENATO, 2015, p. 116).

Tanke (2004, p. 5) conceitua a Administração de Recursos Humanos “como a implantação de estratégias, planos e programas necessários para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter as melhores pessoas, a fim de cumprir as metas organizacionais e os objetivos operacionais da empresa.” Percebe-se que os autores referenciados definem a ARH como uma área essencial as empresas que buscam contratar diferentes tipos de pessoas para alcançar um objetivo comum.

Considera-se a ARH como um campo interdisciplinar, pois envolve diversos conceitos: psicologia, sociologia, engenharia, direito do trabalho entre

outros tantos que podem ser citados, trata-se de uma área complexa e contingencial, variável de acordo com o ambiente e administração de cada organização. Pode-se dizer que a Administração de Recursos Humanos impacta tanto nas organizações quanto nas pessoas, nas organizações atingindo a eficácia e eficiência e nas pessoas dando condições para o alcance de suas metas pessoais (CHIAVENATO, 2015)

Conforme Marras (2016) a Administração de Recursos Humanos compreende um conjunto de subsistemas que podem variar de acordo com o formato organizacional de cada entidade. Cada empresa estrutura sua ARH adaptando-a com sua realidade e com os subsistemas que melhor atender as funções desejadas, sendo eles:

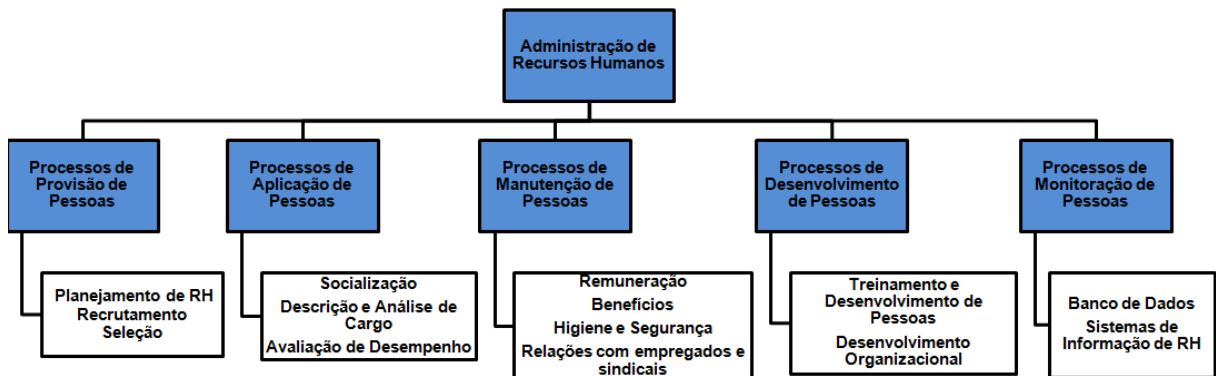
- ✓ Recrutamento e seleção.
- ✓ Treinamento e desenvolvimento.
- ✓ Remuneração ou cargos e salários.
- ✓ Higiene e segurança no trabalho.
- ✓ Departamento de pessoal.
- ✓ Relações trabalhistas.
- ✓ Serviços gerais.
- ✓ Consultoria interna.

Já para Chiavenato (2015 p. 122) os processos básicos da Administração de Recursos Humanos são cinco: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. “Os cinco subsistemas formam um processo global e dinâmico através do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitoradas pela organização.”

Nota-se que os autores apresentam subsistemas com visões diferentes, mas que possuem o mesmo entendimento e função, já que dentro de cada processo abordado por Chiavenato (2015) estão presentes os subsistemas apontados por Marras (2016). Os autores ainda afirmam que os subsistemas são relativamente situacionais e variam conforme o ambiente e as concepções da administração da empresa.

A presente pesquisa baseou-se nos cinco processos apresentados por Chiavenato (2015) para delinear os subsistemas que compõem a Administração de Recursos Humanos, conforme a figura 1.

Figura 1 – Processos e Subsistemas da Administração de Recursos Humanos



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015)

Na Figura 1 observa-se que todos os processos estão intrinsecamente interligados, dessa forma os subsistemas se influenciam tanto para beneficiar quanto para prejudicar, se algum dos processos for falho automaticamente prejudicará os demais. Deve-se levar em conta, que os processos e subsistemas serão estruturados na empresa de acordo com as necessidades ambientais internas e externas (CHIAVENATO, 2015).

## 2.2.1 Subsistema de provisão de pessoas

De acordo com Chiavenato (2015, p. 134) o subsistema de provisão “são processos responsáveis pelos insumos humanos e envolvem todas as atividades relacionadas com pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, bem como sua integração às tarefas organizacionais.” Por meio desse processo a empresa selecionará os talentos com as características necessárias ao alcance de resultados que a organização almeja, da mesma forma acontecerá com o candidato que escolherá a melhor entidade para trabalhar e que atenda seus objetivos pessoais.

### 2.2.1.1 Planejamento de RH

Percebe-se que essa relação de escolha entre organização e candidato só é viável por meio da divulgação das oportunidades em aberto nas empresas e mercado de trabalho. Mediante o recrutamento, a organização que já está inserida no mercado de trabalho aponta para o mercado de RH a divulgação dessas

oportunidades, sendo assim, o recrutamento estabelece uma comunicação entre o mercado de trabalho e o mercado de RH (CHIAVENATO, 2014).

O autor ainda fundamenta que o principal aspecto do mercado de trabalho é conhecido pela lei da oferta e da procura, ou seja, disponibilidade de empregos e demandas de empregos (CHIAVENATO, 2014). Observa-se no quadro 2, que o mercado de trabalho influencia de forma direta as práticas da Administração de Recursos Humanos.

Quadro 2 – Impacto do Mercado de Trabalho sobre as práticas de ARH

<b>Mercado de trabalho em oferta</b>	<b>Mercado de trabalho em procura</b>
Fortes investimentos para atrair candidatos; Critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos; Investimentos em treinamento para compensar a inadequação dos candidatos; Ofertas salariais estimulantes para atrair candidatos; Investimentos em benefícios sociais para atrair candidatos e reter funcionários; Ênfase no recrutamento interno, como meio de reter os funcionários atuais e dinamizar planos de carreira.	Baixos investimentos em recrutamento por causa da oferta de candidatos; Critérios de seleção mais rígidos e rigorosos para aproveitar a abundância de candidatos; Poucos investimentos em treinamento para aproveitar candidatos já treinados; Ofertas salariais mais baixas para aproveitar a competição entre os candidatos; Poucos investimentos em benefícios sociais, pois não há necessidade de mecanismos de fixação de pessoal; Ênfase no recrutamento externo, como meio de melhorar o potencial humano, substituindo funcionários por candidatos melhor qualificação.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

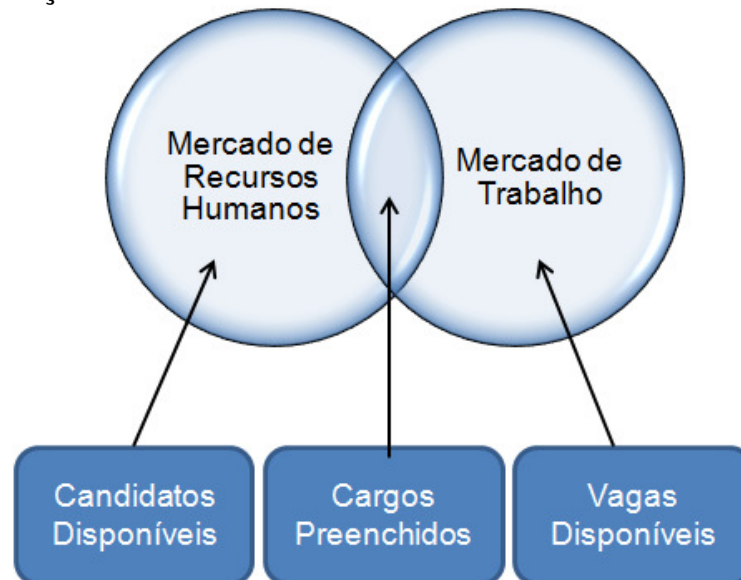
Analisou-se que quanto maior a oferta no mercado de trabalho, as vagas serão mais numerosas do que a busca por elas, as empresas ficam sem recursos, pois não há candidatos suficientes para oportunidades abertas. Em contrapartida, quando a procura é maior, as oportunidades aparecem em menor número, as organizações possuem recursos fartos e os candidatos competem acirradamente por oportunidades no mercado. (CHIAVENATO, 2014).

Conforme Chiavenato (2015) o mercado de RH é o reverso do mercado de trabalho, trata-se dos candidatos, da quantidade de pessoas empregadas (mercado de RH aplicado) ou desempregadas (mercado de RH disponível) e aptas ao novo emprego.

Assim, o mercado de RH é constituído de candidatos reais e potenciais em relação a determinadas oportunidades de emprego: são candidatos reais quando estão procurando alguma oportunidade, independentemente de estarem ou não empregados e são candidatos potenciais quando – embora não estejam procurando oportunidades de emprego – têm condições de preenchê-las satisfatoriamente. (CHIAVENATO, 2015, p. 138)

O mercado de RH reflete no mercado de trabalho e da mesma forma acontece o contrário, pois quando um está em oferta o outro estará em procura. Os dois mercados relacionam-se e estão em constante e mutua influência como mostra a figura 2 (FARACO, 2007).

Figura 2 – As relações entre mercado de RH e mercado de trabalho



Fonte: Adaptado de Faraco (2007).

Por meio da figura 2 pode-se analisar que o mercado de recursos humanos está parcial ou totalmente contido no mercado de trabalho, ressalta-se também que ambos influenciam respectivamente no comportamento dos candidatos e das organizações (FARACO, 2007).

### 2.2.1.2 Recrutamento

Entende-se recrutamento como o processo pelo qual a empresa divulga suas oportunidades de trabalho no mercado de RH, visando comunicar aos candidatos sobre seu processo seletivo. Espera-se que essa comunicação atraia candidatos aptos e qualificados para a escolha da empresa (CHIAVENATO, 2015).

Segundo Lacombe (2012, p. 81) “o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Ele deve ser efetuado em uma unidade centralizada, e é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada nas ocasiões que existem vagas.”

O recrutamento pode ser aplicado por dois meios: o interno e o externo. O primeiro age sobre os funcionários que já estão trabalhando na empresa, enquanto o segundo opera sobre os candidatos no mercado de RH. O quadro 3 apresenta as diferenças entre os dois tipos de recrutamento (CHIAVENATO, 2015).

Quadro 3 – Diferenças entre Recrutamento Interno e Externo

<b>Recrutamento interno</b>	<b>Recrutamento externo</b>
<p>Os cargos vagos são preenchidos por funcionários selecionados e promovidos dentro da organização;</p> <p>Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização;</p> <p>Os candidatos já são conhecidos pela organização, passam por testes de seleção, passam por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho;</p> <p>As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.</p>	<p>Os cargos vagos são preenchidos por candidatos que são selecionados e ingressam na organização;</p> <p>Os candidatos são recrutados externamente no Mercado de Recursos Humanos;</p> <p>Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo;</p> <p>As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las.</p>

Fonte: Chiavenato (2014, p. 104).

Observou-se no quadro 3 que enquanto o recrutamento interno busca aproveitar e privilegiar a competência interna, motivando os funcionários a construir suas carreiras dentro da organização, o externo opta por aquisição de novas competências e experiências que não existem na organização no presente momento (CHIAVENATO, 2015).

Para Lacombe (2012, p. 85) o recrutamento interno deve ser priorizado,

o aproveitamento do pessoal da empresa tem as seguintes vantagens: motiva todos os empregados, sinalizando a disposição de se promover a “prata da casa” e de se criar perspectivas de carreira; no longo prazo, facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas; costuma ser mais rápido, pois as pessoas estão disponíveis e as vagas são preenchidas mais depressa; o custo de admissão é praticamente nulo; se houver uma boa avaliação dos candidatos, a probabilidade de acerto tende a ser maior, uma vez que eles

já estão na empresa e são conhecidos; aproveita melhor o treinamento de pessoal; diminui a probabilidade de rejeição pelos colegas.

O autor ressalta que para essas vantagens se tornarem verdadeiras é necessário uma avaliação de pessoal, reconhecendo se o funcionário possui o perfil e as qualificações necessárias ao cargo disponível, caso contrário uma promoção mal sucedida pode acarretar na perda de bons funcionários. O processo de recrutamento interno deve ser bem conduzido e claro, para que não provoque desmotivações nos empregados não escolhidos, pois eles continuarão trabalhando na empresa e o clima organizacional não deverá ser afetado, evitando ressentimentos (LACOMBE, 2012).

Lacombe (2012, p. 87) diz que “as pessoas recrutadas externamente têm, em geral, mais espírito crítico para avaliar as práticas e procedimentos.” Dessa forma, a empresa recebe pessoas com novos conhecimentos e concepções, podendo ajudar a aprimorar os processos da organização e sua visão quanto ao ambiente externo do mercado. O recrutamento externo busca atrair os reais ou potenciais candidatos por meio de técnicas na divulgação da oportunidade de trabalho. Segue no quadro 4 algumas das técnicas utilizadas.

Quadro 4 – Técnicas de Recrutamento Externo

<b>Técnica</b>	<b>Descrição</b>	<b>Custo</b>
<b>Consulta aos arquivos de candidatos</b>	Candidatos que se apresentam espontaneamente e entregaram seus currículos para o banco de talentos da empresa ou que não foram escolhidos em um recrutamento anterior.	Custo nulo
<b>Cartazes ou anúncios na portaria da empresa</b>	Trata-se de uma técnica estática, que depende de outros fatores, tais como: localização da empresa, movimentação de pessoas no local, facilidade de acesso aos cartazes de anúncio.	Custo baixo
<b>Contatos com Instituições de Ensino</b>	Contatar as instituições para divulgação das oportunidades abertas, algumas empresas mantêm propaganda institucional com essas instituições a fim de intensificar a apresentação de candidatos.	Custo nulo
<b>Anúncio em jornais e revistas</b>	É considerado uma das técnicas de recrutamento mais eficientes de atrair candidatos. É mais quantitativo do que qualitativo, pois atinge um público em geral.	Custo médio
<b>Agência de recrutamento</b>	Há várias organizações especializadas em recrutamento de pessoal que podem atender empresas de qualquer porte e também encontrar os candidatos para qualquer área do interesse da empresa.	Custo elevado
<b>Recrutamento online</b>	Divulgar no próprio site da empresa as oportunidades em aberto, assim como em outros sites especializados em emprego. Recebendo os currículos cadastrados virtualmente.	Custo baixo

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015).

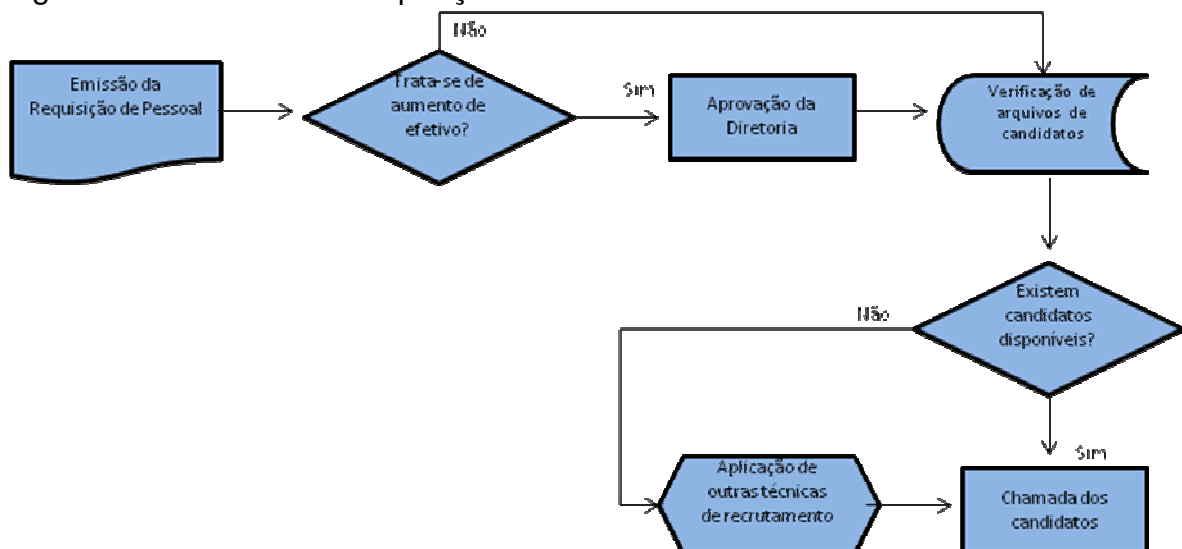


Segundo Chiavenato (2015), na maioria das vezes essas técnicas são utilizadas de forma combinada, os aspectos custo e tempo são importantes na opção pela técnica mais adequada para cada oportunidade ofertada. Pode-se dizer que quanto maior a premência para se recrutar, maior será o custo da técnica a ser empregada. Portanto, ressalta-se que o recrutamento externo quando exercido de forma contínua e metódica, a empresa poderá dispor de candidatos a um gasto muito menor de processamento.

### 2.2.1.2.1 Processo de recrutamento

Segundo Lacombe (2012) o processo de recrutamento começa com a elaboração da requisição de pessoal, cada empresa possui seu próprio modelo e traz informações essenciais para a abertura da oportunidade em questão. O formulário deve apontar a causa da requisição, ou seja, trata-se de uma admissão ou de uma substituição de funcionário, deve conter ainda as qualificações necessárias ao cargo, assim como salário e horário de trabalho. Esse processo pode ser observado na figura 3.

Figura 3 – Processo de Requisição de Pessoal



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Visualizou-se por meio da figura 3 que, quando se tratar de um aumento de efetivo deve-se checar se já está autorizado e previsto, se tratando de substituição normalmente pula-se a etapa da autorização da diretoria, verificando se

o banco de talentos da empresa possui candidatos que preencham os requisitos, caso não tenha, serão escolhidas outras técnicas de recrutamento para atrair os candidatos potenciais (CHIAVENATO, 2014).

### 2.2.1.3 Seleção de pessoas

Por meio da seleção de pessoas busca-se filtrar os candidatos atraídos pelo processo de recrutamento, dessa forma a empresa seleciona apenas as pessoas que apresentam as qualificações necessárias ao desempenho do cargo ofertado. “Enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de seus insumos básicos – candidatos –, o objetivo da seleção é o de escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades da organização” (CHIAVENATO, 2014, p.118).

Ainda segundo o autor, as diferenças individuais das pessoas em seus aspectos físicos e psicológicos devem ser analisadas, avaliando os candidatos por completo, considerando se seus valores e crenças se adaptarão a cultura da organização. O foco da seleção de pessoas é aumentar seu capital humano, selecionando candidatos que apresentem competências individuais indispensáveis para o sucesso da empresa (CHIAVENATO, 2014).

A seleção de pessoas baseia-se em duas variáveis, de um lado um cargo com competências desejáveis e do outro lado, vários candidatos com características diferentes entre si. Por isso, a seleção passa a ser vista como um processo de comparação e decisão para os dois lados, as empresas comparam e decidem sobre os candidatos mais qualificados, enquanto os candidatos escolhem e decidem sobre as melhores vagas e em qual organização pretendem ingressar (CHIAVENATO, 2014).

Nota-se que, para o processo de seleção ser eficiente é necessário adotar um padrão ou critério como base para alcançar uma comparação adequada,

o padrão ou o critério de comparação e escolha deve ser definido a partir de informações sobre o cargo a preencher ou sobre as competências requeridas (como variáveis independentes) e informações sobre os candidatos que se apresentam (como variável dependente). Assim, o ponto de partida para o processo seletivo é a obtenção de informações sobre o cargo a preencher ou a definição das competências requeridas pela organização (CHIAVENATO, 2014, p. 123).

O autor ainda ressalta que as informações obtidas a respeito do cargo e as competências necessárias são transcritas para uma ficha de especificações do cargo ou ficha profissiográfica, nessa ficha também deve conter os aspectos físicos e psicológicos inerentes ao ocupante do cargo. Com esse documento, o órgão de seleção tem condições de estabelecer quais as técnicas de seleção serão mais apropriadas para a escolha dos candidatos. Por meio da ficha profissiográfica, o selecionador saberá o que é necessário pesquisar sobre cada candidato. Segue no quadro 5 as técnicas de seleção que podem ser empregadas (CHIAVENATO, 2014).

Quadro 5 – Técnicas de Seleção de Pessoas

<b>Entrevista de Seleção</b>	É a técnica mais utilizada, apesar de sua subjetividade e imprecisão. A entrevista é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si, são aplicadas perguntas como estímulos para verificar a reação do candidato, estabelecendo relações de causa e efeito e verificando seu comportamento diante de cada situação.
<b>Testes de Conhecimento ou Capacidade</b>	São instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos por meio do estudo, da prática ou do exercício. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo, ou o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas.
<b>Testes Psicológicos</b>	Constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano sob condições padronizadas para compará-las com padrões baseados em pesquisas estatísticas. Os testes focalizam principalmente as aptidões, procurando avaliar sua presença em cada pessoa, com intuito de prever seu comportamento em situações de trabalho.
<b>Testes de Personalidade</b>	Servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo caráter ou pelo temperamento. Um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa e que é capaz de distingui-la das demais. Tanto na aplicação como na interpretação dos testes exigem a participação de um psicólogo.
<b>Técnicas de Simulação</b>	Procuram passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos e do método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social. O ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco – o contexto dramático – no momento presente, o evento que se pretende estudar e analisar mais proximamente do real.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015).

Ressalta-se que cabe ao órgão de seleção de pessoas aplicar diferentes técnicas de seleção para a escolha dos candidatos, identificando os potenciais e mais adequados concorrentes para ocupação do cargo, mas, a decisão final de aceitar ou rejeitar as pessoas pré-selecionadas é de responsabilidade do órgão requisitante (MARRAS, 2016).

### **2.2.2 Subsystem de aplicação de pessoas**

Conforme Chiavenato (2015, p. 200) o subsistema de aplicação de pessoas “envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros na organização, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação do desempenho do cargo”. Pode-se dizer que o objetivo desse processo é designar e situar as pessoas em suas atividades na empresa. Cada entidade modela o processo de aplicação conforme sua cultura, podendo ser apenas um modelo mecânico e imutável ou um modelo orgânico adaptável e flexível.

#### **2.2.2.1 Socialização organizacional**

De acordo com Chiavenato (2014, p.161) conceitua-se a socialização organizacional como uma prática,

a socialização é uma das práticas por meio da qual se transfere valores, crenças e princípios aos novos membros de uma organização na ocasião em que nela ingressam. Nesse momento, são revelados os elementos da cultura e os padrões de comportamento valorizados pela organização para que os novos membros se ajustem a eles.

O autor afirma que da mesma forma em que a empresa busca adaptar as pessoas a sua cultura e seus objetivos o novo colaborador também influenciará a organização, buscando construir um ambiente de trabalho que o satisfaça assim como seus objetivos pessoais. Trata-se de uma adaptação recíproca, ambas as partes se influenciam tornando esse processo bidirecional (CHIAVENATO, 2014).

Os programas de integração são planejados e elaborados pelo órgão de treinamento, mas devem ser executados pelos gestores de linha. A duração do período de integração varia de acordo com cada empresa, podendo ser um programa que levará dias ou apenas uma conversa de alguns minutos junto ao RH

da organização. No quadro 6 apresenta-se os principais itens de um programa de integração. (FARACO, 2007)

Quadro 6 – Principais Itens de um Programa de Integração

<b>Assuntos organizacionais:</b>	A missão e os objetivos básicos da organização. As políticas, isto é, os meios preferidos através dos quais os objetivos deverão ser alcançados. Como a organização está organizada e estruturada: o que cada área ou departamento faz. Arranjo físico das áreas de utilização do novo membro. Os principais produtos e serviços realizados pela organização. Regras e regulamentos internos. Procedimentos de segurança no trabalho.
<b>Benefícios:</b>	Horário de trabalho, de descanso e de refeições. Dias de pagamento e adiantamentos salariais. Benefícios sociais oferecidos pela organização.
<b>Apresentações:</b>	Aos superiores e colegas de trabalho.
<b>Deveres:</b>	Responsabilidades básicas confiadas ao novo participante. Tarefas atribuídas. Objetivos das tarefas. Visão geral das tarefas.

Fonte: FARACO (2007, p. 118).

O autor ainda ressalta que o processo de socialização para os novos funcionários é como um cartaz de boas-vindas, por meio do sucesso da integração poderá moldar-se uma relação de longo prazo entre funcionário e empresa.

#### 2.2.2.2 Descrição e análise de cargo

Segundo Chiavenato (2015) por meio da descrição de cargos são listadas as atribuições e responsabilidades que fazem parte do cargo, tornando-o único e diferente dos demais cargos que existem na empresa.

A descrição de cargos representa o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz). É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades que envolve. (CHIAVENATO, 2015, p. 237)

Já a análise do cargo, de acordo com o autor, é feita a partir da descrição do cargo, “a análise do cargo procura determinar quais são os requisitos físicos e mentais necessários ao ocupante, as responsabilidades que o cargo lhe impõem e as condições em que o trabalho deve ser feito”. Geralmente, em todo e qualquer

cargo são analisados quatro requisitos: requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho. Cada requisito possui fatores de especificações que servem como referência para tornar a análise do cargo mais objetiva (CHIAVENATO, 2015, p. 237).

Quadro 7 – Abrangência da Descrição e Análise de Cargos

<b>DESCRIÇÃO DE CARGO</b>	1. Título do cargo	
	2. Posição do cargo no organograma	a. Nível do cargo b. Subordinação c. Supervisão d. Comunicações colaterais
	3. Conteúdo do cargo (tarefas ou atribuições)	a. Diárias b. Semanais c. Mensais d. Anuais e. Esporádicas
<b>ANÁLISE DE CARGO</b>	1. Requisitos mentais	a. Instrução essencial necessária b. Experiência anterior necessária c. Iniciativa necessária d. Aptidões necessárias
	2. Requisitos físicos	a. Esforço físico necessário b. Concentração necessária c. Compleição física necessária
	3. Responsabilidades envolvidas	a. Por supervisão de pessoal b. Por materiais e equipamentos c. Por métodos e processos d. Por dinheiro, títulos ou documentos e. Por informações confidenciais f. Por segurança de terceiros
	4. Condições de Trabalho	a. Ambiente de trabalho b. Riscos envolvidos

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015)

Observa-se por meio do quadro 7 que a descrição e a análise de cargo estão estreitamente relacionadas, o que as diferencia é o foco de cada uma, a descrição de cargo destaca o conteúdo enquanto a análise de cargo determina os requisitos necessários para ocupar o cargo (CHIAVENATO, 2015).

Gil (2001) afirma que para obtenção dos dados necessários a construção da descrição e análise de cargos são utilizadas algumas técnicas, sendo elas: i) Observação Direta: baseia-se na observação do desenvolvimento das atividades do ocupante do cargo; ii) Questionário: pede-se para que o ocupante do cargo responda a um questionário formulado com perguntas a respeito das atribuições do cargo; iii) Entrevista: fundamenta-se na comunicação entre duas ou mais pessoas (o

analista e o empregado), garantindo a interação e sanando as possíveis dúvidas, assim obtendo as informações sobre o cargo necessárias; iv) Mista: utilizam-se duas ou mais técnicas combinadas para obtenção dos dados necessários sobre o cargo.

Para Faraco (2007), todas as técnicas apresentam vantagens e desvantagens. Na tentativa de anular as desvantagens e aproveitar ao máximo as vantagens, torna-se a melhor opção a técnica mista. Pode-se aplicar por exemplo, o questionário e a entrevista, em uma primeira etapa o ocupante do cargo responde ao questionário e no segundo momento é feita a entrevista elucidando todas as dúvidas restantes.

### 2.2.2.3 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial que proporciona ao gestor avaliar os resultados auferidos de cada empregado ou por equipe, em um determinado período e área específica. Trata-se de um processo que é utilizado para avaliar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou grupo, mostrando no resultado final a sua contribuição para o negócio da empresa (MARRAS, 2016).

Marras (2016, p. 165) conceitua o desempenho humano,

desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o “querer fazer”, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o “saber fazer”, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita ao indivíduo realizar com eficácia alguma coisa.

Por meio da avaliação de desempenho são fornecidos dados necessários à Administração de Recursos Humanos, que os utilizará na tomada de decisões administrativas, como por exemplo, promoções e demissões. A avaliação também é utilizada para encontrar problemas de supervisão e gestão, podendo ser vista como um meio de melhorar a qualidade do trabalho e de vida das empresas (FRANÇA, 2007).

Chiavenato (2015) afirma que existem vários sistemas de avaliação de desempenho, cada empresa utiliza e adapta a sua realidade construindo seu próprio sistema de avaliação, determinando os objetivos de acordo com os cargos

envolvidos. No quadro 8 apresenta-se os métodos de avaliação de desempenho mais utilizados pelas organizações.

Quadro 8 – Métodos de Avaliação de Desempenho

<b>Método das Escalas Gráficas</b>	Trata-se de um sistema baseado em um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores (características que se deseja avaliar no empregado) e as colunas (indicam o quão satisfatório ou não é o desempenho do empregado) são os graus de avaliação.
<b>Método da Escolha Forçada</b>	Consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritas com alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas delas que mais se aplicam ao desempenho da pessoa avaliada.
<b>Método Pesquisa de Campo</b>	Trata-se de uma avaliação baseada em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se avalia o desempenho dos seus colaboradores, levantando-se as causas, origens e motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. É um método mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho, a possibilidade de planejar juntamente com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização.
<b>Método de Incidentes Críticos</b>	Faz-se um registro de exemplos excepcionalmente bons ou indesejáveis dos comportamentos de trabalho de um funcionário e revisa-se esse registro com esse funcionário em períodos determinados. Esse método garante que o superior pense sobre a avaliação o ano todo, já que os incidentes precisam ser registrados. Uma lista de incidentes críticos pode também fornecer exemplos concretos do que os funcionários podem fazer para eliminar deficiências do desempenho.
<b>Método de Frases Descritivas</b>	Este método é diferente do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “S”), e aquelas que demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-” ou “N”).

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015).

Independente do método de avaliação utilizado pela empresa os resultados só terão valor se os empregados avaliados tomarem conhecimento, para isso torna-se necessário uma entrevista de avaliação, onde o supervisor e o funcionário revisam a avaliação com o objetivo de reforçar o desempenho satisfatório ou diagnosticar e melhorar o desempenho insatisfatório, traçando um plano de ação mostrando os passos e resultados esperados (DESSLER, 2003).



### 2.2.3 Subsistema de manutenção de pessoas

De acordo com Chiavenato (2015, p. 288) o subsistema de manutenção de pessoas “exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, benefícios sociais e adequada higiene e segurança no trabalho”. Não basta para empresa apenas atrair e aplicar talentos de forma correta, mas também manter esses talentos motivados e engajados, de um lado buscando alcançar os objetivos da entidade e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos.

#### 2.2.3.1 Remuneração

Segundo Ávila (2015) as empresas buscam manter seus funcionários motivados e satisfeitos investindo em recompensas como forma de contribuição pelos esforços dos objetivos alcançados, os colaboradores por sua vez, se dedicam ao trabalho com seus conhecimentos e habilidades esperando uma retribuição adequada.

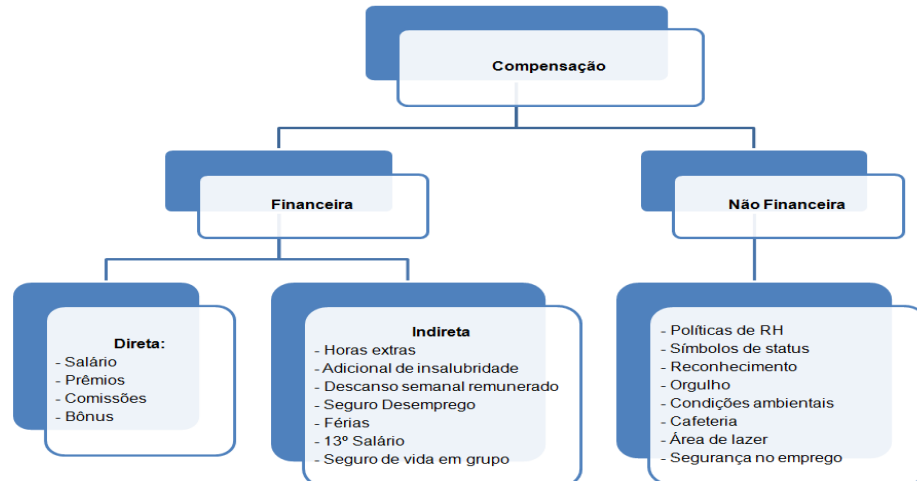
Atualmente tem-se discutido sobre os modelos de remuneração, mas seu sentido continua o mesmo, por meio da remuneração paga-se alguém pelo seu trabalho em virtude de um resultado mostrado. Pode-se dizer que as modificações que ocorreram tratam-se dos resultados e quem fica com eles, antigamente pertencia apenas ao proprietário da empresa, mas nos dias de hoje, algumas organizações dividem os lucros com as pessoas que colaboraram com os resultados alcançados (HANASHIRO; ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2007).

Gerenciar a compensação ou a remuneração das pessoas dentro das organizações modernas é uma das tarefas mais desafiadoras e difíceis que um administrador pode ter. A remuneração é atualmente o elemento mais importante nas empresas, pois compensa, direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas. Pela mesma razão, se for mal gerenciada, pode gerar o efeito contrário, no mesmo grau e intensidade. As variáveis organizacionais e desejos das pessoas são muitos, e conciliar esses fatores dentro da nova dinâmica de negócios é extremamente complexo (BOOG, G.; BOOG, M., 2002, p. 338).

Para os autores o sistema de compensação deve garantir que haja justiça e equidade tanto de forma interna, entre os funcionários da mesma empresa, quanto externa, assegurando competitividade com o mercado, visando manter seu capital

humano e também atrair novos talentos (BOOG, G.; BOOG, M.; 2002, p. 338). Na Figura 4 observa-se que a compensação classifica-se em financeira e não financeira.

Figura 4 – Diversos Tipos de Compensação



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015).

Analisa-se na figura 4 que a compensação financeira direta trata-se do pagamento em dinheiro aos funcionários pela contrapartida do trabalho desempenhado durante determinado período, já a compensação financeira indireta refere-se aos benefícios, alguns constituídos por lei como férias e 13º salário, e outros que a empresa disponibiliza visando o bem estar e conforto de seus empregados. Por último, a compensação não financeira refere-se a fontes de motivação que visam atender as necessidades individuais do funcionário, que por sua vez, busca satisfação pessoal (CHIAVENATO, 2015).

### 2.2.3.2 Benefícios

Chiavenato (2015) afirma que o sistema de compensação além de remunerar e recompensar as pessoas, busca também facilitar e diminuir as preocupações delas. Essa facilitação ocorre por meio dos benefícios e serviços sociais ofertados aos funcionários, se a empresa não o fizesse, teriam que ser adquiridos no mercado com o dinheiro do salário. Dessa forma, a remuneração do funcionário é composta pelo salário pago em função do seu cargo e pelos benefícios ofertados, influenciando na qualidade de vida de toda entidade. Existem vários tipos

de benefícios sociais, pode-se classificá-los quanto à exigibilidade legal, quanto a natureza e quanto aos objetivos conforme mostra o quadro 9.

Quadro 9 – Classificação dos Benefícios

Quanto a Exigibilidade	Quanto a Natureza	Quanto aos Objetivos
<p><b>Benefícios Legais:</b> exigidos pela legislação trabalhista ou por convenções coletivas de sindicatos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Férias;</li> <li>- 13º Salário;</li> <li>- Salário Maternidade.</li> </ul> <p><b>Benefícios Espontâneos:</b> são concedidos por liberalidade das empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Refeições;</li> <li>- Seguro de vida;</li> <li>- Assistência médica.</li> </ul>	<p><b>Benefícios Monetários:</b> são concedidos em dinheiro por meio da folha de pagamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Férias;</li> <li>- 13º Salário;</li> <li>- Gratificações;</li> <li>- Salário maternidade.</li> </ul> <p><b>Benefícios não Monetários:</b> oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Refeitório;</li> <li>- Seguro de vida;</li> <li>- Assistência médica;</li> </ul>	<p><b>Planos Assistenciais:</b> visam prover condições de segurança e previdência em casos de imprevistos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência médica;</li> <li>- Assistência financeira (por meio de empréstimos).</li> </ul> <p><b>Planos Recreativos:</b> visam proporcionar condições de repouso, diversão, higiene mental ou lazer construtivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passeios e excursões programados;</li> <li>- Área de lazer nos intervalos de trabalho.</li> </ul> <p><b>Planos Supletivos:</b> visam proporcionar facilidades, utilidades e conveniências, para melhorar a qualidade de vida</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estacionamento privativo;</li> <li>- Restaurante no local de trabalho.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015).

Os benefícios quando bem divulgados podem servir para atrair novos funcionários e também manter bons talentos na empresa, diminuindo a rotatividade de pessoal, além de aumentar a motivação e melhorar a qualidade de vida dos funcionários e seus familiares. Porém, antes de proporcionar qualquer benefício, a organização deve analisar se poderá arcar com os custos a longo prazo, pois cortar um benefício será prejudicial para empresa, a perda causará uma insatisfação maior do que a motivação proporcionada na concessão (LACOMBE, 2012).

### 2.2.3.3 Higiene e segurança no trabalho

De acordo com Chiavenato (2015, p. 344) “higiene e segurança no trabalho constituem duas atividades intimamente relacionadas no sentido de garantir condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde

dos empregados”. A Organização Mundial da Saúde conceitua a saúde como um estado completo de bem-estar físico, mental e social e não apenas na ausência de doença. Dessa forma, a organização deve preservar e priorizar a saúde e segurança das pessoas para manter a força de trabalho necessária.

Para o autor a higiene do trabalho trata-se das condições ambientais de trabalho que garantem a saúde física e mental dos funcionários. Quanto a saúde física refere-se a exposição do trabalhador a agente externos, como ruído, temperatura e iluminação, um local de trabalho saudável deve conter condições ambientais físicas agindo de forma positiva sobre os órgãos dos sentidos. Já quanto a saúde mental, o local de trabalho deve abranger condições psicológicas e sociológicas saudáveis que interajam de forma positiva sobre o comportamento dos empregados (CHIAVENATO, 2015).

Quadro 10 – Condições Ambientais de Trabalho

<b>Ambiente Físico de Trabalho</b>	<b>Ambiente Psicológico de Trabalho</b>
Trata-se do ambiente ligado ao bem-estar do funcionário, envolvendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Iluminação:</b> luminosidade adequada a cada tipo de atividade.</li> <li>- <b>Ventilação:</b> remoção de gases, fumaças e odores desagradáveis, bem como efetivar a proibição de fumar ou utilização de máscaras, caso necessário.</li> <li>- <b>Temperatura:</b> manutenção de níveis adequados de temperatura.</li> <li>- <b>Ruídos:</b> remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares.</li> <li>- <b>Conforto:</b> ambiente agradável, repousante e aconchegante.</li> </ul>	Trata-se do ambiente ligado ao bem-estar psicológico do funcionário, envolvendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamentos humanos agradáveis.</li> <li>- Tipo de atividade agradável e motivadora.</li> <li>- Estilo de gerência democrático e participativo.</li> <li>- Eliminação de possíveis fontes de estresse.</li> <li>- Envolvimento pessoal e emocional.</li> </ul>

Fonte: Adaptado Chiavenato (2014).

Observa-se que o trabalho das pessoas são influenciados pelas condições: ambientais (iluminação, ruído), de tempo (horas extras, duração da jornada de trabalho) e sociais (relacionamentos, status). Sendo assim, a higiene do trabalho age de forma preventiva, assegurando saúde e conforto ao funcionário, impedindo que fique doente e se ausente do trabalho (CHIAVENATO, 2015).

A Portaria nº 24/1994 institui que toda empresa deve elaborar o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), “com o objetivo de preservar a saúde dos seus trabalhadores, coordenado por um médico do trabalho pertencente ou não ao quadro de funcionários da empresa.” Por meio do PCMSO

são exigidos exames clínicos para avaliar os funcionários periodicamente, os exames classificam-se de acordo com sua aplicação: exame admissional, demissional, retorno ao trabalho, mudança de cargo, periódicos e complementares.

Conforme Chiavenato (2015) a segurança do trabalho abrange três áreas principais: prevenção de acidentes, de roubos e de incêndios. Na primeira área, busca-se identificar as causas dos acidentes para neutralizá-las e evitar que continuem ocorrendo, já na segunda, previne-se contra o roubo por meio da implantação de sistemas de vigilância e controles internos. Por último, classificam-se os tipos de incêndio e os métodos mais eficazes para combater cada um deles.

#### 2.2.3.4 Relações com empregados e sindicais

O subsistema de manutenção de pessoas estabelece relações constantes entre empresa, funcionários e entidades representativas. As relações podem ser internas ou externas, quando internas ocorrem com os funcionários no cotidiano da empresa. Já quando externa, acontecem com os representantes dos trabalhadores como os sindicatos por exemplo (CHIAVENATO, 2015).

O autor afirma que o relacionamento entre empresa e funcionário torna-se fundamental para o alcance da excelência organizacional, cada pessoa é única assim como cada entidade também é, por isso existe um processo de adaptação da cultura e das regras a seguir impostas ao trabalho. Os gerentes de linha supervisionam suas equipes tomando como base algumas decisões necessárias a respeito da relação com seus subordinados. (CHIAVENATO, 2015). No quadro 11 apresenta-se o desenho de um programa de relações com empregados:

Quadro 11 – Programa de Relações com Empregados

<b>Comunicação</b>	A organização deve comunicar e explicitar a sua filosofia aos funcionários e solicitar deles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho. A comunicação deve ser de mão dupla: ida e volta.
<b>Cooperação</b>	A organização deve compartilhar o processo decisório com os funcionários para obter cooperação e comprometimento.
<b>Proteção</b>	O local de trabalho deve oferecer bem-estar às pessoas do ponto de vista físico e proporcionar um ambiente agradável do ponto de vista psicológico. As pessoas devem sentir que seu local de trabalho é agradável e seguro.
<b>Assistência</b>	A organização deve responder às necessidades especiais de cada funcionário dando-lhes suporte e apoio para atender suas expectativas.
<b>Disciplina e conflito</b>	A organização deve ter regras claras para lidar com a disciplina e a resolução de possíveis conflitos.

Fonte: Adaptado Chiavenato (2014).

Analisa-se no quadro 11 que o objetivo principal da relação com os empregados é criar um ambiente de trabalho que inspire confiança, respeito e consideração, buscando romper qualquer obstáculo que iniba a participação e o cumprimento das políticas da empresa, estabelecendo uma comunicação direta com os funcionários de ajuda e envolvimento mútuo (CHIAVENATO, 2014).

Assim como a administração de RH as relações também sofreram mudanças, surgiram os modelos de representação dos trabalhadores na administração das organizações, classificando-se em dois tipos: representação direta ou anti sindical e representação sindical. A representação direta ou anti sindical é a representação que ocorre de forma interna como a formação de conselhos de fábrica e comitês de empresa, seus poderes alternam de acordo com as políticas de cada organização, variando desde uma simples informação até a participação nas decisões da entidade. Já a representação sindical ocorre de forma externa com o envolvimento de uma terceira parte, o sindicato, normalmente essa participação é conflitiva, pois não parte dos trabalhadores da empresa, mas sim da atuação externa dos sindicatos de forma coletiva e abrangente. (CHIAVENATO, 2015)

#### **2.2.4 Subsistema de desenvolvimento de pessoas**

O subsistema de desenvolvimento de pessoas trata-se de processos que abrangem três áreas: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Chiavenato (2014, p. 307) define o que significa desenvolver pessoas,

desenvolver pessoas significa apenas dar-lhe informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. As organizações estão se dando conta disso.

O autor ressalta que o subsistema de desenvolvimento divide-se em três estratos de amplitudes diferentes, os estratos menores como o treinamento e o desenvolvimento de pessoal baseiam-se na Psicologia Industrial. Já os estratos mais amplos como o desenvolvimento organizacional baseia-se na Psicologia

Organizacional. Os estratos menores tratam da aprendizagem em nível individual, enquanto o estrato mais amplo trata da empresa como um todo, como aprende e se desenvolve (CHIAVENATO, 2014).

#### 2.2.4.1 Treinamento e desenvolvimento de pessoas

Marras (2016) conceitua treinamento como um recurso utilizado a curto prazo para compartilhar ou relembrar Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes (CHA) referentes as tarefas desempenhadas ou sua otimização no trabalho. Cada indivíduo já traz seus conhecimentos e experiências vividos, cabe a empresa corrigir possíveis lacunas ou diferenças em relação às exigências do cargo ocupado, por meio de treinamento.

Atualmente, entende-se por treinamento o aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade dos recursos – físicos, financeiros, informações, sistemas etc. – colocados à disposição dele para realizar o seu trabalho. É a preparação para levar uma pessoa a ser capaz de fazer algo que nunca fez antes, mas sem a assistência de quem a ensinou.

Por desenvolvimento, entende-se a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. Isso pressupõe a existência de uma carreira com a explicitação das demandas dos cargos futuros. (HANASHIRO; ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2007, p. 260)

As autoras afirmam que em síntese as definições expostas, o treinamento possui a finalidade de adquirir ou aperfeiçoar o conhecimento a curto prazo, já o desenvolvimento mostra sua finalidade em aperfeiçoar o potencial das pessoas para um desempenho superior no futuro, a longo prazo (HANASHIRO; ZACCARELLI; TEIXEIRA, 2007).

Para Chiavenato (2015) há cinco tipos de conteúdo de treinamento, pode ser aplicado de forma individual ou em conjunto, cada conteúdo causa uma mudança comportamental diferente, as quais se apresentam no quadro 12.

Quadro 12 – Tipos de Mudanças Comportamentais

<b>Transmissão de informações</b>	Aumentar o conhecimento das pessoas: - Informações sobre a organização, seus clientes, seus produtos, políticas e diretrizes, regras e regulamentos.
<b>Desenvolvimento de habilidades</b>	Melhorar habilidades e destrezas: - Habilitar as pessoas para a execução de tarefas e operação e manejo de máquinas e equipamentos.
<b>Desenvolvimento de atitudes</b>	Desenvolver ou mudar comportamentos: - Mudar de atitudes negativas para atitudes favoráveis, conscientização das relações e melhoria da sensibilidade com os clientes internos e externos.
<b>Desenvolvimento de conceitos</b>	Elevar o nível de abstração: - Desenvolver ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e estratégicos.
<b>Competências individuais</b>	Criar e desenvolver competências: - Desenvolver competências individuais duráveis para saber, saber fazer, saber julgar e decidir e saber fazer acontecer.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015).

O autor ressalta que o treinamento é uma atribuição de linha e uma função *staff*, ficando a cargo de cada gerente, que por sua vez, recebe auxílio da ARH para cumprir essa responsabilidade. Porém, pode existir também, um órgão *staff* na empresa especializado em treinamentos, com a função de assessorar a gerência ou até mesmo ministrar determinado tipo de conhecimento, habilidade ou atitude, quando o gerente não tiver condição de fazer pessoalmente (CHIAVENATO, 2015).

O treinamento é um processo cíclico e contínuo que envolve quatro etapas conforme mostra o quadro 13.

Quadro 13 – As Quatro Etapas do Processo de Treinamento

<b>Diagnóstico da situação</b>	<b>Decisão quanto à estratégia</b>	<b>Implementação ou ação</b>	<b>Avaliação e controle</b>
Levantamento de necessidades de treinamento	Programação de treinamento	Execução do treinamento	Avaliação dos resultados do treinamento
- Alcance dos objetivos da empresa - Determinação das competências necessárias - Resultado da avaliação de desempenho - Análise do problema de produção - Análise de problemas de pessoal - Análise de relatórios e outros dados	- Quem treinar - Como treinar - Em que treinar - Onde treinar - Quando treinar - Quem treinará	- Aplicação dos programas pela assessoria, pela linha ou combinadamente por ambos	- Acompanhamento - Verificação ou mediação - Comparação da situação atual com a situação anterior

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015).



Observa-se no quadro 13 que a primeira etapa do processo trata-se do diagnóstico da situação, realizado por meio de um levantamento das necessidades de treinamento, pode ser feito em três níveis: organizacional, recursos humanos existentes e em nível operacional. Na segunda etapa ocorre a programação do treinamento, elaboração de um planejamento para atender as necessidades diagnosticadas com as técnicas mais adequadas. A terceira etapa acontece a execução do treinamento envolvendo uma relação entre instrutor versus aprendiz e instrução versus aprendizagem. A última etapa é a avaliação dos resultados obtidos com o treinamento, verificando se houve modificações no comportamento do empregado e também a relação com o alcance dos objetivos estratégicos da organização. (CHIAVENATO, 2015)

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e a orientação para o futuro do que o treinamento. Por educação, entende-se as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhora da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, mais do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras executoras. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura, e não apenas ao cargo atual (CHIAVENATO, 2014, p. 351).

O autor afirma que todas as pessoas necessitam se desenvolver independentemente de suas diferenças pessoais, no modelo tradicional de RH somente os cargos mais elevados participavam do desenvolvimento pessoal, mas com mudanças na ARH e a constituição de equipes de trabalho, o desenvolvimento passou a abranger toda a organização. Existem vários métodos para o desenvolvimento de pessoas, há técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo, como por exemplo, rotação de cargos e posições de assessoria, e também técnicas fora do cargo como cursos, seminários e exercícios de simulação (CHIAVENATO, 2014).

#### 2.2.4.2 Desenvolvimento organizacional

Segundo Lacombe (2012, p. 402) nas décadas entre 1960 e 1970 surgiu uma técnica chamada desenvolvimento organizacional, sendo sua finalidade “mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações, de modo que

elas possam se adaptar melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança”.

O processo de desenvolvimento organizacional é composto por três fases e deve ser acompanhado por um consultor interno, um funcionário próprio da empresa especializado, ou consultor externo. No quadro 14 apresenta-se o processo do desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Quadro 14 – Processo de Desenvolvimento Organizacional

<b>Diagnóstico</b>	É feito a partir da pesquisa sobre a situação atual. Em geral o diagnóstico é uma percepção a respeito da necessidade de mudança na organização ou parte dela. O diagnóstico deve ser obtido por entrevistas ou pesquisas com as pessoas ou grupos envolvidos.
<b>Intervenção</b>	É uma ação para alterar a situação atual. Geralmente, a intervenção é definida e planejada em reuniões e discussões entre as pessoas e grupos envolvidos para determinar as ações e os rumos adequados para a mudança.
<b>Reforço</b>	É um esforço para estabilizar e manter a nova situação pela constante retroação. Em geral, o reforço é obtido em reuniões e avaliações periódicas que servem de retroinformação a respeito da mudança alcançada.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Chiavenato (2014) conceitua o desenvolvimento organizacional como um programa educacional a longo prazo para implantação de mudanças que abrangem um departamento ou muitas vezes toda a organização. Baseia-se na pesquisa e na ação, coleta-se dados com os próprios funcionários sobre a excelência da empresa, após utiliza-se a pesquisa para intervir na situação, criando a ação e a mudança.

### 2.2.5 Subsistema de monitoração de pessoas

O último dos cinco subsistemas da administração de RH refere-se à monitoração de pessoas, por meio deste processo acompanham-se as operações e atividades desenvolvidas na organização, assegurando que o planejamento estratégico se cumpra e os objetivos traçados sejam alcançados (CHIAVENATO, 2014).

A palavra “monitoração” tem um significado especial nesta parte. Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas em determinados limites de variação. Dá-se preferência à palavra “monitorar” em vez de “controlar”, a fim de evitar o significado de fiscalização externa e submissão estreita a regras e regulamentos impostos.

Em uma cultura democrática e participativa, o controle externo deve ser substituído pelo autocontrole e autonomia das pessoas em direção a metas e resultados a serem alcançados. (CHIAVENATO, 2014, p. 431)

O processo de monitoração de pessoas possibilita que vários setores da empresa possam assumir suas responsabilidades de forma adequada em relação ao seu pessoal, dessa forma, a função *staff* de RH e do gerente de linha se tornam mais precisas, a função *staff* elabora e valida sistemas de coleta e obtenção de dados para munir o sistema de informações gerenciais, servindo para a tomada de decisão da gerência. Nesse subsistema abordar-se-á sobre banco de dados e sistemas de informação de RH (CHIAVENATO, 2014).

#### 2.2.5.1 Banco de dados

Segundo Ribas e Salim (2015), o banco de dados “é um conjunto de arquivos relacionados logicamente, de forma a facilitar acesso aos dados e eliminar a redundância e proporcionar significado, tendência e inteligência”. Os dados são acumulados e devidamente organizados em um sistema de armazenamento, quando classificados e relacionados entre si torna-se possível obter informações que auxiliam a tomada de decisões. Na administração de RH são usados vários bancos de dados de forma interligada fornecendo informações de diversos níveis conforme apresentado no quadro 15.

Quadro 15 – Banco de Dados da Administração de RH

<b>Cadastro Pessoal</b>	Dados pessoais sobre cada empregado.
<b>Cadastro de Cargos</b>	Dados sobre os ocupantes de cada cargo.
<b>Cadastro de Seções</b>	Dados sobre os empregados de cada seção, departamento ou divisão.
<b>Cadastro de Remuneração</b>	Dados sobre salários e incentivos salariais.
<b>Cadastro de Benefícios</b>	Dados sobre os benefícios e serviços sociais.
<b>Cadastro de Candidatos</b>	Dados sobre candidatos a emprego.
<b>Cadastro de Treinamento</b>	Dados sobre os programas de treinamento.

Fonte: Adaptado de Ribas e Salim (2015).

Os processamentos desses diversos bancos de dados apresentados no quadro 15 consistem em aglomerar, integrar e cruzar dados para torná-los em

informações relevantes. O banco de dados deve ser atualizado constantemente sendo responsabilidade de todos os envolvidos, profissionais da ARH, gerente de linha e os próprios funcionários. Em algumas organizações o banco de dados é centralizado no setor de RH, sendo necessária periodicamente a atualização por meio de recadastramento dos dados dos funcionários (CHIAVENATO, 2014).

#### 2.2.5.2 Sistemas de informação de recursos humanos

De acordo com Chiavenato (2015) os sistemas de informação de uma empresa e seu banco de dados são considerados ferramentas fundamentais para um eficiente controle de seus recursos humanos e organizacionais. Por meio do sistema de informação, objetiva-se a redução do custo e tempo de processamento da informação possibilitando suporte *online* para a tomada de decisão. Dessa forma, o sistema de informação de RH estará disponível a todos os usuários: profissionais de RH, direção, gerentes de linha e funcionários. No quadro 16, apresentam-se os aspectos normalmente abordados em um sistema de informação de RH.

Quadro 16 – Sistema de Informação de RH

<b>Alinhamento com o planejamento estratégico de RH</b>	Como base informacional para que possa ser executado com sucesso.
<b>Formulação de objetivos</b>	Programas de ação e práticas de RH.
<b>Registros e controles de pessoal</b>	Para efeito operacional de folha de pagamento, administração de férias, 13º salário, faltas e atrasos.
<b>Relatórios sobre remuneração</b>	Incentivos salariais, benefícios, plano de carreiras, como base para o processo decisório gerencial.
<b>Relatórios sobre cargos e seções</b>	Custos envolvidos, análises e comparações.
<b>Banco de dados de talentos</b>	De candidatos disponíveis ou necessários para o sucesso organizacional.
<b>Assuntos de interesse profissional dos funcionários</b>	Como oportunidade de promoção, ofertas de carreira, ofertas de treinamento, novidades sobre a organização, produtos e serviços, clientes e fornecedores.
<b>Assuntos de interesse pessoal dos funcionários</b>	Como a situação de férias, dados sobre benefícios, remuneração.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Observa-se no quadro 16 que o sistema de informação de RH trata de forma abrangente a força de trabalho, servindo para análises, ações e decisões pelos profissionais de RH e pelos gestores de linha. Cada organização estrutura seu

sistema de informação de acordo com suas necessidades de informações, analisando e reavaliando os subsistemas que compõem a empresa, identificando os tipos de informações a serem projetadas a cada grupo de decisão (CHIAVENATO, 2015).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se o enquadramento metodológico da pesquisa com base nos objetivos, nos procedimentos e na abordagem do problema. Por fim, os procedimentos utilizados no levantamento e análise de dados para elaboração do estudo de caso.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A abordagem do problema ocorreu de forma qualitativa, com a finalidade de interpretar e analisar o problema em questão. Oliveira (1999, p. 117) caracteriza o estudo qualitativo da seguinte forma,

as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos de sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Por meio deste estudo buscou-se comparar as práticas da Administração de Recursos Humanos do grupo empresarial SC com as tendências e conceitos apontados pela teoria sobre o tema.

Em relação aos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa descritiva, pois foram descritos aspectos teóricos e práticos sobre a Administração de Recursos Humanos. Para Andrade (2007, p. 114) “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira nele.”

Quanto aos procedimentos utilizou-se a pesquisa bibliográfica, por meio de livros, revistas, internet e todo tipo de material que tenha procedência comprovada. Martins e Theóphilo (2007) afirmam que “a pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas, busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema”.

Ainda em relação aos procedimentos neste estudo realizou-se a pesquisa participante, segundo Gil (2002) é o tipo de pesquisa em que o pesquisador vivencia durante determinado período o que acontece na empresa, visando por meio da coleta de dados explicar determinado problema. A pesquisadora do presente estudo participou das práticas realizadas pela Administração de Recursos Humanos do grupo empresarial SC durante o desenvolvimento desta pesquisa.

Efetuiu-se, também, um estudo de caso, conforme Gil (1999, p. 73) a estratégia de estudo de caso se caracteriza da seguinte forma,

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.

O estudo de caso foi realizado com o grupo empresarial SC e utilizaram-se como objeto de pesquisa as práticas da Administração de Recursos Humanos desenvolvidas por essas empresas.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para concretização do estudo de caso utilizou-se como instrumento de coleta de dados entrevistas não estruturadas realizadas com os funcionários do RH e com o gerente responsável pelo setor, onde abordou-se o planejamento estratégico da empresa e sobre as práticas da Administração de Recursos Humanos do grupo empresarial SC. Outra técnica empregada para obtenção de dados foi observação participante, pois a pesquisadora esteve presente nas empresas objetos do estudo, observando, participando e praticando as atividades de RH no decorrer da pesquisa.

A partir dos dados coletados realizaram-se duas etapas para análise das informações obtidas, na primeira etapa ocorreu à releitura das entrevistas com os profissionais de RH das empresas objetos do estudo, assim como foram revisadas as anotações das observações realizadas pela pesquisadora. Na segunda etapa, efetuou-se a transcrição dos dados por meio da comparação com referencial teórico pesquisado, analisando as práticas realizadas pelo grupo SC de acordo com cada subsistema de RH.

Após apresentar a Administração de Recursos Humanos e seus subsistemas por meio de referencial teórico, no próximo capítulo aborda-se sobre a problemática do estudo de caso, com a finalidade de alcançar os objetivos propostos, comparando a literatura com as práticas realizadas pelo grupo SC.



## **4 TEORIA E PRÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO DE RH DO GRUPO EMPRESARIAL SC**

Neste capítulo, apresenta-se a comparação entre a teoria e a prática adotada pelo Grupo Empresarial SC sobre a Administração de Recursos Humanos e seus subsistemas.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO SC**

O grupo empresarial SC é composto por oito empresas que atuam em diversos ramos de atividades, sendo elas: comércio, hotelaria e assistência técnica, possuem no total um quadro de duzentos e setenta funcionários. O setor de RH do grupo é centralizado e formado por três funcionários, um Analista de RH, um Assistente de RH e o gerente do setor que é também o Contador das empresas, dessa forma todas as decisões enquanto capital humano cabe a ele e a diretoria.

A teoria apresentada sobre a evolução da área de RH de um nível operacional para o estratégico não ocorre na prática da administração de recursos humanos do grupo SC, quando questionado ao gerente do setor de RH sobre o planejamento estratégico da organização a resposta obtida foi de que apenas a diretoria da empresa pode ter acesso ao planejamento. Sendo assim, o setor de Recursos Humanos é somente operacional, não havendo políticas e planejamento estratégico de RH estruturados.

A administração de Recursos Humanos do grupo não é estruturada e não possui subsistemas conforme apresentado na teoria, o analista de RH e o assistente de RH dividem entre si as oito empresas que compõem o grupo, dessa forma, cada funcionário fica responsável por quatro empresas executando todo o trabalho desde a provisão até a monitoração de pessoas, o gerente por sua vez, supervisiona o trabalho realizado e toma as decisões necessárias junto a direção das empresas. A base para realização das tarefas do setor de RH acontece por meio de uma tabela de obrigações mensais, onde diariamente constam as atividades a serem cumpridas.

#### **4.1.1 Recrutamento**

Conforme Lacombe (2012) o processo de recrutamento inicia-se com a

elaboração da requisição de pessoal trazendo informações essenciais para a escolha da melhor técnica e prática de recrutamento. O processo de recrutamento do grupo SC não possui nenhum modelo de requisição de pessoal, os gestores de linha comunicam-se de forma pessoal ou por e-mail solicitando a contratação para o contador, que por sua vez repassa a informação aos funcionários do setor de RH. Nessa solicitação é indicado apenas o cargo e o número de funcionários que se pretende contratar.

Chiavenato (2015) afirma que o recrutamento pode ser interno ou externo, o interno atua sobre os funcionários que já trabalham na empresa, enquanto o externo busca candidatos disponíveis no mercado. No grupo empresarial estudado não existe um processo de recrutamento interno, existe apenas a indicação de funcionários entre os gestores e o gerente de RH, por exemplo, um funcionário é admitido com o cargo de estoquista, ao desenvolver seu trabalho o gestor percebe que possui o perfil ideal para o setor de vendas, então indica ao gestor de vendas que o analisará com o auxílio do gerente de RH.

As técnicas de recrutamento externo mais utilizadas pelo grupo SC são três: consulta aos arquivos dos candidatos, contato com instituições de ensino e recrutamento *online*, as técnicas possuem custo baixo ou nulo e o retorno é rápido. A divulgação da vaga é sempre de forma padrão apresentando o cargo, os requisitos necessários, salário, benefícios e horário de trabalho. O processo de recrutamento do grupo SC não é feito de forma contínua, pois não há tempo hábil para os funcionários do RH, sendo assim, o recrutamento somente é colocado em prática quando há solicitação de vagas.

#### **4.1.2 Seleção de pessoas**

Segundo Chiavenato (2014) a seleção de pessoas é vista como um processo de comparação e decisão, sendo necessário adotar um padrão ou critério como base para alcançar uma comparação adequada, para isso normalmente se utiliza a ficha de especificações do cargo. No grupo empresarial SC o gerente de RH é quem atua como selecionador de pessoas, não há ficha de especificação de cargo e na maioria das vezes não ocorre a participação dos gestores de linha no processo de seleção. Como não existem critérios fundamentados para comparação e decisão no processo, algumas pessoas são selecionadas e não permanecem nem pelo

período de experiência na empresa, por vezes sendo dispensadas por não possuir as competências básicas ao cargo ou por opção própria, não se adaptando a cultura da empresa.

Os funcionários do RH são responsáveis por selecionar os currículos obtidos pelo processo de recrutamento e também por agendar o processo de seleção junto aos candidatos. O grupo SC utiliza como técnica de seleção de pessoas, a entrevista pessoal que ocorre com o gerente de RH, após a entrevista é entregue ao setor de RH os currículos dos candidatos selecionados para proceder com o processo de admissão.

#### **4.1.3 Socialização organizacional**

De acordo Chiavenato (2014) a socialização organizacional trata-se de uma prática que busca adaptar os novos funcionários a cultura da empresa, socializando crença, valores e princípios que devem ser seguidos. O grupo empresarial SC realiza a integração com os novos contratados, porém, seu programa de integração abrange apenas dois itens dos vários apresentados pela teoria, sendo eles: regras e regulamento interno e procedimentos de segurança no trabalho.

O processo de integração ocorre no primeiro dia de trabalho dos novos funcionários, no primeiro momento ocorre a leitura do programa de integração, após os contratados são cadastrados no ponto eletrônico e visitam o refeitório e o espaço de lazer, onde também ficam os vestiários e os armários para guardar os pertences pessoais. No fim desse processo, os funcionários contratados para a área operacional são encaminhados ao gestor que fará as orientações sobre as tarefas básicas, já os funcionários contratados para a área administrativa são apresentados aos setores que compõem o setor administrativo do grupo: faturamento, cobrança, compras, diretoria, contabilidade e financeiro, por fim, também são encaminhados ao seu gestor que orientará suas atividades no cargo.

Chiavenato (2014) ainda sugere que o programa de integração deve ser executado pelo gestor de linha, mas no grupo empresarial analisado a integração é realizada pelos funcionários do RH, o contato com o gestor de linha ocorre apenas no fim do processo, quando o funcionário é encaminhado ao setor que exercerá seu cargo.

#### 4.1.4 Avaliação de desempenho

Marras (2016) aponta que a avaliação de desempenho refere-se a uma ferramenta gerencial utilizada pelos gestores para avaliar os resultados de cada funcionário ou equipe em um determinado tempo e área, mostrando no final a contribuição de cada um para o negócio da empresa. No grupo de empresas pesquisado é realizada a avaliação de desempenho de forma trimestral, cada gestor responde sobre seus subordinados, os gestores por sua vez são avaliados pela diretoria da empresa.

Não é aplicado nenhum método de avaliação sugerido pela teoria, trata-se apenas de uma planilha no Excel, onde na primeira parte da avaliação encontram-se os indicadores e suas descrições que servem como sugestões das competências a serem avaliadas, na segunda parte estão listados os dez indicadores, sendo eles: capacidade de aprender, produtividade, iniciativa, colaboração, comprometimento, relacionamento, pontualidade/assiduidade, segurança/normas, apresentação pessoal e habilidades conforme o cargo, e também os nomes dos funcionários que serão avaliados, para preencher a planilha basta selecionar uma célula e preencher a nota desejada orientando-se por meio do indicador que varia de 0 (péssimo); 0,25 (regular); 0,50 (bom); 0,75 (muito bom) e 1,0 (ótimo). A nota final do funcionário será a soma dos dez indicadores, essa soma acontecerá de forma automática na planilha.

A avaliação ocorre de forma mecânica apenas com o preenchimento da planilha por parte dos gestores, os funcionários não participam do momento da avaliação e quem comunica a nota final para os colaboradores é setor de RH no momento do pagamento da folha mensal, sendo assim não existe uma entrevista de avaliação entre o gestor e subordinado, sem essa comunicação o funcionário não sabe qual parte de seu desempenho foi insatisfatório e no que precisa melhorar.

Por fim, o processo de avaliação do grupo SC não possui sentido para ambas as partes, o gestor apenas preenche a avaliação de forma “mecânica”, não se dedica, pois o processo não lhe traz nenhum retorno ou benefício, o funcionário por sua vez quando recebe a nota fica desestimulado não sabendo como a nota se originou e em qual indicador precisa melhorar seu desempenho. Dessa forma, a avaliação de desempenho aplicada não demonstra nenhum resultado real de fato, pois não é aplicada para tomada de decisão.

#### **4.1.5 Remuneração**

Chiavenato (2015) aponta que a remuneração pode ser financeira e não financeira, a financeira refere-se ao pagamento em dinheiro aos funcionários pela contrapartida do trabalho desempenhado, já a não financeira trata-se de fontes de motivação que visam atender as necessidades individuais do funcionário. O grupo SC possui os dois tipos de remuneração, a financeira ocorre por meio de salários e adicionais de quebra de caixa, insalubridade, adicional de gerência conforme o cargo exercido, o grupo não utiliza o programa de Participação nos Lucros e Resultados e também não faz pesquisas de mercado periodicamente para manter os salários competitivos com os do mercado. Como remuneração não financeira o grupo possui o espaço de lazer, ambiente climatizado, dispõem de TV a cabo, sinal de internet, mesas e cadeiras com diversos jogos, sofás e pufs para descanso.

#### **4.1.6 Benefícios**

Segundo Chiavenato (2015) os benefícios e serviços sociais ofertados aos colaboradores funcionam como um facilitador, pois sem esses benefícios os funcionários teriam que adquiri-los no mercado com seu próprio salário. No grupo empresarial observado são ofertados os seguintes benefícios: assistência médica, refeitório, seguro de vida, espaço de lazer e estacionamento privativo.

A assistência médica pode ser adquirida após o período de experiência, a empresa contribui com 50% do valor da mensalidade e o funcionário com o restante, sendo descontado mensalmente na folha de pagamento, já para seus dependentes o funcionário paga o valor integral da assistência médica.

No refeitório é disponibilizado almoço diariamente para todos os funcionários, aquele que desejar almoçar deverá realizar sua reserva de refeição por meio do equipamento eletrônico com sua digital. A empresa custeia 50% do valor da refeição e o funcionário arca com o restante, descontado mensalmente na folha de pagamento conforme o número de refeições usufruídas.

O seguro de vida é pago de forma integral pela empresa, mas é destinado apenas para os cargos que realizam trabalho externo, pois a empresa entende que estão sujeitos a um risco maior de acidente.

Por fim, a empresa disponibiliza estacionamento para os funcionários e também faz campanhas de “carona amiga” para que os colaboradores que residem próximos se ajudem e forneçam carona aos colegas.

#### **4.1.7 Higiene e segurança no trabalho**

De acordo com Chiavenato (2015) a higiene do trabalho trata-se das condições ambientais de trabalho que garantem a saúde física e mental dos funcionários, já a segurança do trabalho abrange três áreas principais: prevenção de acidentes, de roubos e de incêndios.

As condições ambientais de trabalho no grupo SC são de qualidade regular, quanto ao ambiente físico é iluminado, ventilado, os ruídos quando existentes são atenuados por protetores auriculares, confortável com materiais de qualidade que garantam o bem estar do funcionário. Já o ambiente psicológico de trabalho por vezes deixa a desejar, o fluxo de atividades desenvolvidas por cada funcionário é excessivo, isso acarreta em estresse dificultando o relacionamento entre colegas de trabalho, a gerência não é democrática e participativa, muitas atividades são impostas sem a percepção dos funcionários envolvidos.

Quanto à segurança no trabalho os funcionários da área operacional recebem os equipamentos de proteção individuais necessários ao desenvolvimento de seu cargo, são entregues pelo setor de RH no processo de integração junto à ficha de registro de entrega de equipamento de proteção individual. Essas fichas são responsabilidade do setor de RH, quando necessário a troca de algum equipamento de proteção o funcionário vai até o setor de recursos humanos, onde recebe o novo equipamento e assina o registro de entrega em sua ficha. Uma vez por mês é realizada a verificação da utilização dos equipamentos de proteção, um funcionário do RH passa em cada departamento operacional verificando se a utilização está sendo feita de forma correta. A cada trimestre é realizado um treinamento de segurança no trabalho com um responsável técnico qualificado, os treinamentos são registrados em atas sendo coletada a assinatura de todos os funcionários participantes.

O grupo SC possui todos os laudos técnicos atualizados conforme orientação do Ministério do Trabalho, anualmente os laudos são renovados por uma Clínica de Medicina do Trabalho terceirizada, pois as empresas não possuem

médico do trabalho próprio. Nessa mesma clínica são realizados os exames admissionais, demissionais e de retorno ao trabalho quando necessário, porém os exames periódicos não são realizados.

#### **4.1.8 Treinamento**

A pesquisa bibliográfica do presente trabalho mostra que treinamento é um recurso utilizado a curto prazo, buscando aprimorar o desempenho do funcionário para que possa aumentar sua produtividade. Os treinamentos ministrados no grupo SC são apenas para a área comercial, os próprios fornecedores das empresas se dispõem a apresentar as funcionalidades dos produtos comprados para revenda, dessa forma, aprende-se somente sobre os produtos ofertados e não sobre as técnicas de vendas necessárias. Os treinamentos são agendados e confirmados pelo setor de marketing da empresa, ocorrendo após o horário de trabalho, no período noturno, ou seja, a empresa não oferece outro tipo de treinamento que visa o desempenho e desenvolvimento do funcionário. A exceção diz apenas a respeito do treinamento para uso dos equipamentos de proteção individuais, conforme já mencionado no item 4.1.6.

#### **4.1.9 Sistemas de informações de recursos humanos**

Chiavenato (2015) diz que os sistemas de informação de uma empresa e seu banco de dados são considerados ferramentas fundamentais para um eficiente controle de seus recursos humanos e organizacionais. Nas empresas objetos do estudo os sistemas utilizados pelo RH são para fins de cálculos trabalhistas, mensalmente os funcionários do setor de RH elaboram dois relatórios no Excel de forma manual para análise da direção das empresas, sendo eles: custo da folha versus faturamento e custo do vendedor. Somente os diretores da empresa e o contador possuem acesso a esses relatórios.

Outra dificuldade verificada é a falta de integração entre os *softwares* utilizados pelo setor de RH, pois se utiliza um *software* para ponto eletrônico, outro para controle de refeição e também outro para apuração das comissões. Dessa forma, todos os lançamentos para cálculo da folha de pagamento precisam ser feitos manualmente, perdendo-se tempo e em algumas situações ocorrendo erros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apontado pela literatura à área de Recursos Humanos passou por várias mudanças no decorrer dos últimos anos, no Brasil a grande maioria das empresas ainda está em fase de transição, deixando o foco das atividades burocráticas, para administrar o RH estrategicamente junto com os colaboradores, tratando-os como parceiros e não como recursos.

Diante disso, a pesquisa buscou apresentar a contextualização das transformações ocorridas na área de RH, e também, os principais conceitos sobre Administração de Recursos Humanos e seus subsistemas perante a literatura específica, descrevendo como isso ocorre na prática de um grupo empresarial por meio de uma análise comparativa.

Os objetivos propostos foram atingidos. Verificou-se que a ARH e seus subsistemas passaram por muitas transformações acompanhando os avanços tecnológicos e de mercado, porém como a grande maioria das organizações, o grupo empresarial objeto da pesquisa ainda encontra-se em processo de transição, não utiliza os recursos humanos de forma estratégica, não percebe que as pessoas são o diferencial da empresa e que podem trazer vantagens competitivas ao negócio. O setor de Recursos Humanos das empresas estudadas não é estruturado de acordo com os subsistemas apontados pela teoria, cumpre apenas trabalho operacional e não apresentam dados ou resultados que impactem na tomada de decisão. Observou-se que a direção das empresas não possui conhecimento sobre o que de fato é RH estratégico e quais as melhorias que podem ser alcançadas por meio dessa ferramenta.

Outro ponto relevante que se observou no grupo empresarial pesquisado é a importância dada no recrutamento e seleção de pessoas, um dos critérios adotados para classificação dos currículos trata-se do tempo que o candidato permaneceu em cada contrato de trabalho. Porém, quando o candidato é selecionado e passa a fazer parte da empresa não há uma preocupação em mantê-lo engajado, motivado e determinado a investir na organização.

Por fim, no desenvolvimento da pesquisa deixam-se algumas sugestões para novas abordagens sobre o tema, possibilitando seu aprofundamento como: i) Comparativo com outras empresas do mesmo ramo; ii) Pesquisa de satisfação dos funcionários em relação as práticas de RH; iii) Comparativo no próprio grupo



empresarial, fazendo-se análise de todos os departamentos quanto as rotinas e prática desenvolvidas para verificar o impacto do RH de forma geral.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.
- ÁVILA, Lucas Veiga. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. 76 p.
- BRASIL. **Portaria SSST nº 24, de 29 de dezembro de 1994**. Aprova o texto da Norma Regulamentadora nº 7 – Exames Médicos. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=181317>. Acesso em: 21 mai. 2017.
- BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena (Coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002. v. 2
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** 4. ed. São Paulo: Manole, 2014. 494 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 10. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. 515 p.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 331 p.
- FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada: o conceito de APH**. Criciúma, SC: Ed. do Autor, 2007. 274 p.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 207 p.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma gestão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007. 378 p.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2012. xviii, 515 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 15. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2016. 336 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para Concursos.** 3. Ed. Brasília: Alumnus, 2015. 544 p.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade.** São Paulo: Thomson, 2004. 503 p.