

FACULDADE TECSOMA

Administração

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS:
Processo fundamental para a escolha de uma boa equipe
profissional

Daniele Mota Fernandes

Paracatu

2011

DANIELE MOTA FERNANDES

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS:
Processo fundamental para a escolha de uma boa
equipe de um profissional

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Tecsoma, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador temático: Carlos Alberto Kraemer
Orientador metodológico: Geraldo Benedito Batista
de Oliveira

Paracatu

2011

FERNANDES, Daniele Mota.

Recrutamento e Seleção: processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional. / Daniele Mota Fernandes. Paracatu: Faculdade TECSOMA, 2011.
88 p.

Orientador: Carlos Alberto Kraemer

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade Tecsoma, Curso de Administração, Paracatu, 2011.

1. Gestão de pessoas. 2. Recrutamento. 3. Seleção. I. KRAEMER, Carlos Alberto. II. Faculdade Tecsoma. III. Título.

CDU: 658.3

DANIELE MOTA FERNANDES

**Proposta de implantação de técnicas de recrutamento e seleção de pessoas no
Laboratório Santa Clara**

Monografia apresentada ao curso de
Administração de Empresas da Faculdade
Tecsoma, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Fernando Antônio Antunes
Coordenador do Curso de Administração

Carlos Alberto. Kraemer
Professor Orientador

Geraldo Batista de Oliveira
Orientador Metodológico

Professor convidado

Paracatu, 30 de novembro de 2011

Dedico este trabalho à minha família, em especial à minha mãe Aparecida, que em nenhum momento mediu esforços para realização dos meus sonhos, que me guiou pelos caminhos corretos, me ensinou a fazer as melhores escolhas, me mostrou que a honestidade e o respeito são essenciais à vida, e que devemos sempre lutar pelo que queremos. A ela devo a pessoa que me tornei, sou extremamente feliz e tenho muito orgulho por chamá-la de Mãe!

Te amo, Mãe!!

AGRADECIMENTO

A Deus, que me permitiu tudo isso, ao longo de toda a minha vida, e, não somente nestes anos como universitária, é a Ele que dirijo minha maior gratidão. Deus, mais do que me criar, deu propósito à minha vida. Vem dEle tudo o que sou, o que tenho e o que espero. Tu és o maior mestre, que uma pessoa pode conhecer e reconhecer.

À minha mãe Aparecida, que foi a pessoa que sempre me apoiou e proporcionou a realização deste grande sonho, obrigada mãe. Ao meu irmão Diego pelo carinho e compreensão e humildade para comigo. Ao meu padrasto Feliciano que muito me apoiou e ajudou nos momentos de dificuldade e a me acalmar quando muitas vezes no desespero.

A todos da minha família que foram responsáveis por este momento tão marcante em nossas vidas. Pela dedicação, pelo amor que nos fez mais forte, fazendo nos entender que somos capazes de ir mais além. Esta vitória também é de vocês.

Àqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que eu chegasse até aqui. A todos meu carinho e muito obrigada. Valeu pela força.

"Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar e empregar meios disponíveis para atingir determinados fins, apesar de a eles se oporem obstáculos e/ou antagonismos conhecidos."

Sun Tzu

RESUMO

As pequenas empresas não costumam desenvolver as técnicas de recrutamento e seleção, e a maioria não possui nenhum tipo de planejamento voltado para a área de recursos humanos e não sabem como isso é importante. A falta de um recrutamento e seleção pode causar sérios prejuízos para empresa, como falha no atendimento aos clientes, baixa motivação dos funcionários, redução da rotatividade de pessoas e má colocação de pessoas para preencher o cargo certo. Em uma época em que os avanços tecnológicos contribuem para o surgimento de empresas cada vez mais competitivas, pessoas são consideradas verdadeiro capital humano, peças fundamentais para o sucesso da empresa, contribuindo de forma efetiva para alcance dos resultados das organizações. O objetivo deste trabalho é propor um projeto com planejamento de recursos humanos e escolha de técnicas de recrutamento e seleção para o Laboratório Santa Clara, demonstrando através de pesquisas de campo e conceitos de renomados autores conhecedores da gestão de pessoas, que a colocar a pessoas certa no lugar certo é necessário para o desenvolvimento de qualquer empresa.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas. Recrutamento. Seleção de pessoal.

ABSTRACT

The small companies normally do not develop recruitment strategies and also all of them do not have any planning for human resource area and don't know how important it is to the firm. The lack of recruitment in a business can cause many problems as: fail customer service, down employee satisfaction, reduce turnover of people and people with bad qualification. Nowadays the technology help to the appearance of competitive companies, so it means that people are the real human capital, the main parts of the business success ,supporting the corporation results. The aim of my research is a Human Resource Planning, including recruitment techniques to the Santa Clara Laboratory. My project show through of important researches from expertises of the issues that people at the right places are necessary to the business growth.

Keywords: Management of people. Recruitment. Personnel selection.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Organograma do Laboratório Santa Clara	16
FIGURA 2: Cronograma de atividades	22
FIGURA 3: Os seis processos da Gestão de Pessoas	31
FIGURA 4: Vantagens do recrutamento interno	34
FIGURA 5: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	36
FIGURA 6: Fluxo de uma entrevista de seleção	39
FIGURA 7: Os três componentes da remuneração total	47
FIGURA 8: Etapas do processo de T&D	53
FIGURA 9: Exemplo de banco de dados de RH	59
FIGURA 10: Escala da hierarquia das necessidades de Maslow	63
FIGURA 11: Equipe do Laboratório Santa Clara	65
FIGURA 12: Rotatividade no Laboratório Santa Clara, referente aos anos 1996- 2011	66
FIGURA 13: Pesquisa Interna Laboratório Santa Clara	67
FIGURA 14: Escolaridade dos funcionários do Laboratório Santa Clara, Paracatu, 2011	68
FIGURA 15: Funcionários do Laboratório Santa Clara, de acordo com o meio de informação da vaga para trabalhar na empresa, Paracatu, 2011	68

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Recursos humanos utilizados	23
TABELA 2: Recursos materiais utilizados	23
TABELA 3: Recursos financeiros utilizados	24
TABELA 4: Total geral de recursos utilizados	24

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Rotatividade no Laboratório Santa Clara, 1996-2011	67
GRÁFICO 2: Pesquisa Interna Laboratório Santa Clara	67
GRÁFICO 3: Distribuição da equipe, conforme o cargo ocupado	68
GRÁFICO 4: Escolaridade dos funcionários do Laboratório Santa Clara	69
GRÁFICO 5: Funcionários de acordo com o meio de informação sobre a vaga.....	69

ABREVIATURAS E SIGLAS

QVT - qualidade de vida no trabalho

RH – Recursos humanos

T&D - Treinamento e desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INFORMAÇÕES DA EMPRESA	15
1.1	Razão Social	15
1.2	Nome Fantasia	15
1.3	Endereço	15
1.4	CNPJ	15
1.5	Inscrição Estadual	15
1.6	Quadro Societário	16
1.7	Capital Social	16
1.8	Organograma	16
1.9	Objetivos Sociais da Empresa	17
1.10	Missão da Empresa	17
1.11	Público Alvo da Empresa	17
1.12	Atividades a desenvolver na empresa	17
2	INFORMAÇÕES SOBRE ESTÁGIO	18
2.1	Coordenador do Estágio	18
2.2	Professor orientador	18
2.3	Supervisor de Estágio na Empresa	18
2.4	Área de conhecimento do estágio	18
3	PROJETO MONOGRÁFICO	19
3.1	Título	19
3.2	Tema	19
3.3	Objetivos	19
3.3.1	<i>Objetivos Gerais</i>	19
3.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	19
3.4	Problematização	20
3.4.1	<i>Hipóteses</i>	20
3.5	Justificativa	20
3.6	Resultados Esperados	21
3.7	Metodologia de Trabalho	21
3.8	Cronograma de Atividades	22
3.9	Recursos utilizados	23
3.9.1	<i>Recursos Humanos</i>	23
3.9.2	<i>Recursos Materiais</i>	23
3.9.3	<i>Recursos Financeiros</i>	24
3.9.4	<i>Total geral de recursos utilizados</i>	24
4	INTRODUÇÃO	25
5	GESTÃO DE PESSOAS	28
5.1	Processos de agregar pessoas	31
5.1.1	<i>Recrutamento</i>	31
5.1.1.1	<u>Recrutamento interno</u>	33
5.1.1.2	<u>Recrutamento externo</u>	34
5.1.2	<i>Seleção</i>	36

5.1.2.1 <u>Técnicas de seleção</u>	38
5.1.2.2 <u>Entrevistas de Seleção</u>	38
5.1.2.3 <u>Provas ou testes de conhecimento</u>	39
5.1.2.4 <u>Testes psicológicos</u>	40
5.1.2.5 <u>Testes de personalidade</u>	40
5.1.2.6 <u>Técnicas de simulação</u>	41
5.1.2.7 <u>O processo seletivo</u>	41
5.2 Processo de Aplicar pessoas	42
5.2.1 <i>Descrição de Cargos</i>	43
5.2.2 <i>Avaliação de desempenho</i>	44
5.3 Processo de Recompensar pessoas	46
5.3.1 <i>Remuneração</i>	46
5.3.2 <i>Planos de incentivos</i>	48
5.3.3 <i>Os Benefícios Sociais</i>	48
5.4 Processo de desenvolver pessoas	49
5.4.1 <i>Treinamento e desenvolvimento de pessoas</i>	49
5.4.1.1 <u>Diagnóstico de treinamento</u>	51
5.4.1.2 <u>Desenho do programa de treinamentos</u>	52
5.4.1.3 <u>Implementação ou aplicação</u>	52
5.4.1.4 <u>Avaliação e acompanhamento</u>	53
5.5 Processo de manter as pessoas	54
5.5.1 <i>Relação com os empregados</i>	54
5.5.2 <i>Qualidade de vida no trabalho</i>	55
5.5.3 <i>A saúde e segurança e higiene no trabalho</i>	56
5.6 Processo de monitorar pessoas	57
5.6.1 <i>Banco de dados de RH</i>	57
5.7 <i>Motivação humana na organização</i>	60
5.8 <i>Clima organizacional e motivação</i>	63
 6 ESTUDO DE CASO LABORATÓRIO SANTA CLARA	 65
6.1 Histórico Laboratório Santa Clara	65
6.2 Metodologia	70
6.2.1 <i>Modelo proposto</i>	70
 7 CONCLUSÃO	 72
 8 PROJETO PROPOSTO AO LABORATÓRIO SANTA CLARA	 73
8.1 Sumário executivo	73
8.2 Problema ou oportunidade	73
8.3 Nome do projeto	73
8.4 Objetivo	73
8.5 Descrição	74
8.6 Custo estimado	74
8.7 Prazo estimado	74
8.8 Benefícios esperados	74
8.9 Escopo	75
8.9.1 <i>Plano de gerenciamento do escopo</i>	75
8.9.2 <i>Premissas e restrições</i>	75
8.9.2.1 <u>Principais restrições</u>	75
8.10 <i>Análise dos stakeholders/partes de interessadas</i>	76

8.11 Plano de ação	77
8.12 Cronograma	80
8.13 Riscos identificados	81
8.4 Qualidade do projeto	81
8.5 Viabilidade do projeto	82
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 83
 APÊNDICES	 86

1 INFORMAÇÕES DA EMPRESA

1.1 Razão Social

Itaici Ulhoa Ltda.

1.2 Nome Fantasia

Laboratório Santa Clara

1.3 Endereço

Praça Getulio Vargas, 305 F, Paracatu MG CEP 38600-00

1.4 CNPJ

12.036.690/0001.18

1.5 Inscrição Estadual

Isenta

CNES 5417

1.6 Quadro Societário

Hizila Itaici Albernaz Moreira Ulhoa e Ianila Itaici Ulhoa representada por Danilo José Ulhoa

1.7 Capital Social

R\$50.000,00 (cinquenta mil reais)

1.8 Organograma

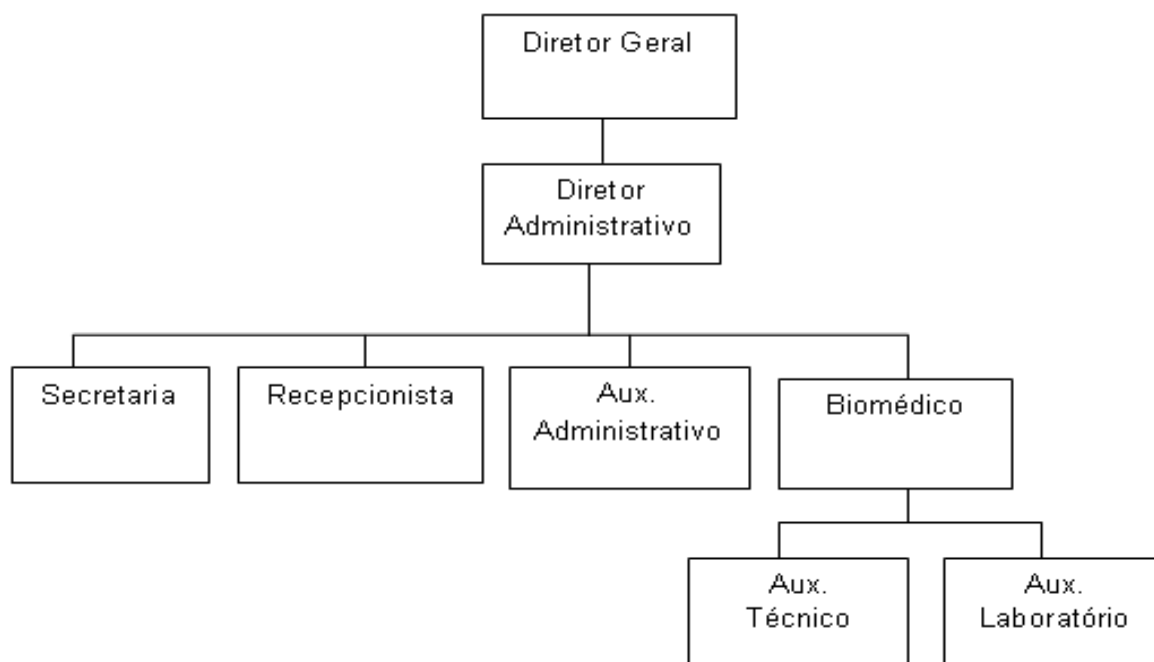


Figura 1: Organograma do Laboratório Santa Clara
Fonte: Laboratório Santa Clara, 2011

1.9 Objetivos Sociais da Empresa

Atendimento ao cliente visando saúde integral.

1.10 Missão da Empresa

Qualidade e Confiabilidade

1.11 Público Alvo da Empresa

Todas as pessoas que necessitam de exames clínicos laboratoriais.

1.12 Atividades a desenvolver na empresa

Realização de exames laboratoriais mediante solicitação médica em prol da saúde.

2 INFORMAÇÕES SOBRE ESTÁGIO

2.1 Coordenador do Estágio

Fernando Antônio Antunes

2.2 Professor orientador

Carlos A. Kraemer

2.3 Supervisor de Estágio na Empresa

Hizila Itaci Albernaz Moreira Ulhoa

2.4 Área de conhecimento do estágio

Recursos Humanos

3 PROJETO MONOGRÁFICO

3.1 Título

Recrutamento e seleção de pessoas. Processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional.

3.2 Tema

Recrutamento e seleção de pessoas

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivos Gerais

Propor diretrizes de recursos humanos juntamente com processo de recrutamento e seleção.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o nível de conhecimento da organização e relação com recrutamento e seleção;
- Definir técnicas de recrutamento e seleção aplicáveis às necessidades da empresa;
- Identificar um modelo simplificado de planejamento de gestão recursos

3.4 Problematização

A ausência de um processo de recrutamento e seleção na organização e a falha na colocação de pessoas adequadas para ocupar o cargo certo e desempenhar bem as funções provocando falha no atendimento aos clientes.

3.4.1 Hipóteses

- A falta de um planejamento de recursos humanos;
- Inexistência de um processo de recrutamento e seleção;
- O paradigma adota pelas empresas de pequeno porte cria uma situação singular para a administração de recursos humanos e processo de recrutamento e seleção.

3.5 Justificativa

As empresas atualmente estão sempre em busca de melhores resultados, maior qualidade na prestação de serviços e um bom atendimento visando maiores lucros e oportunidades. Isto só é possível através do desenvolvimento das pessoas que estão inseridas no ambiente organizacional, pois estas são responsáveis pela existência da empresa. Sendo assim atrair pessoas certas para ocuparem as funções corretas só é possível através de um processo de recrutamento e seleção eficaz.

Os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com, e através das pessoas, por isso a importância da condução do processo de seleção, que visa escolher a pessoa mais adequada aos requisitos da vaga. Sendo assim, torna-se essencial saber atrair e reter as pessoas que tenham condições para satisfazer as demandas organizacionais. Um processo seletivo planejado evita desperdício de tempo, dinheiro e recursos. (OLIVEIRA, 2008, p.01).

O processo de recrutar e selecionar pessoas é uma atividade de metodologia própria de cada empresa e não pode ser visto como sem importância. Através deste estudo de caso, dessa pesquisa, justifica-se o desenvolvimento de tal projeto e a necessidade de identificar técnicas de recrutamento e seleção que sejam aplicáveis no Laboratório Santa Clara, uma vez que ainda não existe uma configuração apropriada para contratar empregados adequados para o desempenho e necessidades do cargo e da organização.

3.6 Resultados Esperados

Com a proposta de um planejamento de recursos humanos e a elaboração de técnicas de recrutamento e seleção, espera-se que os resultados sejam positivos e que contribuam para a melhoria dos processos organizacionais do Laboratório Santa Clara. Espera-se ainda que os cargos sejam preenchidos por pessoas que atendam os requisitos desejados e desempenhem bem sua função contribuindo para o alcance dos objetivos.

Com a proposta deste projeto espera-se que os diretores tenham uma visão melhor sobre a importância de fazer a escolha de profissionais certos para comporem o quadro de funcionários, que investir no planejamento de recursos humanos é um diferencial competitivo que vale a pena.

3.7 Metodologia de Trabalho

A metodologia utilizada será a pesquisa bibliográfica descritiva, tendo com base livros, reunindo um conjunto de opiniões de diversos autores conhecedores do assunto. Serão realizadas pesquisas bibliográficas utilizando sites da internet que abordem o assunto e apresentem argumentos e materiais como artigos, reportagens que contribuam para a realização de tal projeto. Através desta metodologia, será possível escolher a melhor técnica de recrutamento e seleção para propor ao Laboratório Santa Clara, de forma que atenda a melhor reestruturação do

subsistema de recursos humanos desta empresa. Para entender os processos e alcançar os objetivos almejados, será utilizada a metodologia de estudos de casos focando o recrutamento e seleção como papel importante para a formação de uma boa equipe profissional para tal empresa.

3.8 Cronograma de Atividades

Mês/etapas	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Escolha do tema	X										
Levantamento bibliográfico		X									
Entrega dos dados da empresa escolhida e início do Estágio no local			X								
Elaboração pré-projeto				X							
Apresentação do projeto					X						
Organização do roteiro por partes						X					
Redação do trabalho							X	X	X		
Revisão monografia										X	
Defesa da monografia											X

Figura 2: Cronograma de atividades
 Fonte: Elaborado por Daniele Mota Fernandes

3.9 Recursos utilizados

3.9.1 Recursos Humanos

Tabela 1: Recursos humanos utilizados

Ação	Responsável	Quantidade/ tempo	Valor unit.	Valor total
Sensibilização na empresa	Daniele e Diretores	2 horas	0,00	0,00
Orientação Metodologia	Prof. Geraldo	3h/aula semanais	0,00	0,00
Orientação Estágio e Projeto	Prof. Fernando Antunes	3h/aula semanais	0,00	0,00
Revisão Ortográfica	Daniele	1h semanal	0,0	0,00
Total				0,00

Fonte: Elaborado por Daniele Mota Fernandes

3.9.2 Recursos Materiais

Tabela 2: Recursos materiais utilizados

Recursos	Valor unitário (R\$)	Total (R\$)
04 Pacotes Papel A4	14,00	56,00
02 Canetas azul	1,00	2,00
01 Borracha	1,00	1,00
05 Cartuchos	10,00	50,00
Total		109,00

Fonte: Elaborado por Daniele Mota Fernandes

3.9.3 Recursos Financeiros

Tabela 3: Recursos financeiros utilizados

Recursos	Valor unitário (R\$)	Total (R\$)
Anúncios jornal, rádio, internet e SINE	300,00	300,00
Mensalidades internet	98,00	98,00
Total		398,00

Fonte: Elaborado por Daniele Mota Fernandes

3.9.4 Total geral de recursos utilizados

Tabela 4: Total geral de recursos utilizados

Recursos	Total (R\$)
Recursos humanos	
Recursos materiais	
Recursos financeiros	
Total	398,00

Fonte: Elaborado por Daniele Mota Fernandes

4 INTRODUÇÃO

Fazemos parte de um mundo repleto de mudanças que nos desafia a sempre sermos ágeis e criativos. Atualmente as empresas estão descobrindo que o maior potencial para o seu desenvolvimento no mercado reside nas perspectivas humanas. Com o grande desenvolvimento tecnológico e o grande fluxo de informações, surge a necessidade de pessoas qualificadas e capazes para compor a organização e dar vida as diversas empresas e enfrentar desafios, e isso só é possível através de um processo de recrutamento e seleção bem aplicado.

Além do processo de recrutamento bem aplicado, as empresas precisam oferecer condições para que estas pessoas se desenvolvam e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais, uma forma é o treinamento de desenvolvimento de pessoas para que conheçam e desempenhem na prática bem sua função. Para manter estas pessoas motivadas é necessário o monitoramento destas técnicas de treinamento e oferecimento por parte da empresa de benefícios que satisfaça as necessidades básicas e os façam sentir seguros a permanecerem nesta.

Atualmente, a grande dificuldade de recrutar e selecionar pessoas qualificadas se dá pela falta de mão-de-obra qualificada para um mercado super competitivo e exigente, em contrapartida as pessoas também buscam por empresas que oferecem além do salário que compense uma remuneração completa com diferentes benefícios. Tanto as empresas precisam das pessoas para produzir bens e serviços e serem parceiras e colaboradoras da organização, as pessoas também necessitam das empresas para alcançarem seus objetivos pessoais, que sem as organizações não poderiam alcançar tais esforços sozinhos.

O Laboratório Santa Clara é uma empresa de pequeno porte que atua há 15 anos na cidade de Paracatu, atualmente conta com oito funcionários em quadro de pessoal e possui uma estrutura física de qualidade se destacando no mercado laboratorial na cidade de Paracatu com a missão de transmitir qualidade e segurança nos serviços prestados. Hoje a grande falha existente no Laboratório Santa Clara é a falta de um processo de recrutamento e seleção, ou seja, há falha na seleção de pessoas adequadas para ocupar o cargo certo e desempenhar bem as funções, acarretando falha no desenvolvimento dos processos, como o

atendimento aos clientes. As técnicas utilizadas atualmente baseiam-se em análise superficial do currículo, indicação e entrevista de forma empírica.

Quando se fala em recrutamento refere-se à busca por mão-de-obra para abastecer o processo seletivo de determinada empresa, tendo com função buscar pessoas para atender as necessidades da empresa, atraindo candidatos com perfil adequado para determinada vaga.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. (CHIAVENATO, 2002 p. 198).

A seleção funciona como um filtro que permite que apenas aquelas pessoas que apresentam características desejadas pela empresa ingressem na mesma. Em uma época em que a competição é um fator presente nas organizações, a concorrência por profissionais com qualidade e que agreguem valor, são determinantes no diferencial de qualidade das empresas. O recrutamento e seleção tornam-se ferramentas fundamentais para o alcance deste êxito.

O objetivo deste trabalho é apresentar o processo de recrutamento e seleção e suas principais técnicas, identificando o perfil adequado para compor o quadro de empregados do Laboratório Santa Clara, utilizando entrevistas com proprietários e funcionários para levantar a real situação da empresa e definir a melhor técnica de recrutamento e seleção a ser aplicada.

Atualmente as empresas estão sempre em busca de melhores resultados, maior qualidade na prestação de serviços e um bom atendimento visando maiores lucros e oportunidades para vencer o grande desafio competitivo do mercado assim como o Laboratório Santa Clara. Isto só é possível através da aplicação e monitoramento das pessoas que estão inseridas no ambiente organizacional, pois estas são responsáveis pela existência da empresa, formando um verdadeiro capital humano. Sendo assim, atrair pessoas certas para ocuparem as funções corretas para o Laboratório Santa Clara hoje torna-se fundamental para a melhoria dos processos e a excelência no atendimento.

A implantação de técnicas de recrutamento e seleção no Laboratório Santa Clara será um grande passo a ser dado, pois este possui uma estrutura física de

qualidade que aliado com a proposta de planejamento de recursos humanos formará uma empresa com potencial tornando-se mais competitiva no mercado.

Neste trabalho será abordado o estudo de caso feito no laboratório Santa Clara e as pesquisas aplicadas associadas à reunião de idéias de autores diversos que abordam o recrutamento e seleção como ferramenta de melhoria na gestão de pessoas de qualquer empresa destaque especial neste trabalho ao Laboratório Santa Clara. Dentre os autores destaca-se Chiavenato, França, Boas e Bernandes, e Marras que são referências teóricas fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

5 GESTÃO DE PESSOAS

Desde a revolução industrial no século XVIII o mundo presenciou grande mudança, as pessoas deixam de trabalhar manualmente com artesanatos e seguem para trabalharem em grandes fábricas. Após o forte impacto causado pela Revolução Industrial surgem novos valores novas classes a necessidade de administração de pessoas para trazer maior segurança industrial. Surge a chamada Relações Industriais que para Chiavenato (2009) veio para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas, até então considerados incompatíveis e irreconciliáveis.

As pessoas e organizações embora inter-relacionadas viviam em compartimentos separados e a Relações Industriais surgiu como mediadoras entre pessoas e indústria. Nesta fase o surgimento da teoria da administração científica e o controle dos métodos de trabalho passou a ser aprimorados e com o desenvolvimento da teoria clássica da administração, houve também aprimoramento da estruturação da empresa que passa a ser no formato piramidal. A comunicação era formal e seguia rigorosamente a hierarquia, relação e poder. (CHIAVENATO, 2009).

A administração seguia o modelo mecanicista e centralizador, as informações eram passadas através de níveis hierárquicos, quanto maior o nível maior era o poder. Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva, o homem era considerado uma extensão da máquina e deveria ser padronizado na medida do possível. (CHIAVENATO, 2009).

A administração de pessoal segundo Araújo e Garcia (2006) ficou conhecida nos anos 30, onde acumulava ao mesmo tempo as funções de recrutar e selecionar pessoas. Nesta época, as pessoas procuravam por trabalho e havendo a vaga, eram contratadas para trabalhar imediatamente, assinavam o contrato de trabalho no Livro de Escrita do Pessoal e o controle era feito através das fichas por nome que eram descartadas caso a pessoa resolvesse sair do emprego e novamente incluída, caso retornasse. A administração de pessoal nesse período cuidava basicamente de rotinas trabalhistas.

Para Marras (2007) tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores como horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeito de pagamento ou de desconto.

O conceito de Relações industriais mudou radicalmente. Com o passar do tempo, sofreu formidável ampliação. Por volta de 1950, passou a ser Administração de pessoal, já não tratava de apenas intermediar as desavenças e reduzir conflitos, mas, sobretudo administrar pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos de interesses existentes que surgiam continuamente. (CHIAVENATO, 2009, p. 2).

Foi a partir desta época que as empresas passaram a considerar as pessoas recursos fundamentais para o sucesso organizacional. As organizações começaram a ter uma visão característica nos processos de recrutamento e admitiram a importância de profissionais com características específicas para a administração de pessoas dando ênfase à aplicação de programas de treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção, cargos e salários e benefícios. Tudo isso contribuiu para que surgisse a Era da Informação em 1990 permitindo que a administração de recursos humanos pudesse desenvolver e evoluir e dá origem a Gestão de Pessoas e se estender até os dias atuais. (CHIAVENATO, 2009a).

Para Chiavenato (2005) na Era da Informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. De maneira ampla e reversível, a Administração de Recursos Humanos está se transformando Gestão de pessoas, deixando uma área fechada hermética e, monopolística e centralizadora e passando para uma área aberta, amigável, compartilhadora, transparente e descentralizadora. As pessoas conseguem a ter acesso às informações com maior facilidade, a comunicação através da internet é rápida permitindo a disseminação da informação para as pessoas em diferentes níveis e contexto em qualquer lugar, contribuindo para o processo de gestão de pessoas. As empresas buscam por profissionais que tenham conhecimento técnico e quantidade informações que o permita gerir e gerar conhecimento para agregar as suas atividades de trabalho.

Lacombe e Heilborn (2003) defendem que a gestão é o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum. A gestão de pessoas é forma de aplicar os princípios básicos da administração nas

peças, pois são estas que definem e conduzem a existência de qualquer organização.

As pessoas não somente fazem parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica conferem vida, inovam, criam, recriam contextos e situações e situações que ordenam a levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. Pessoas tornam-se fonte verdadeira de vantagens competitivas por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas. (WRIGHT et al., 1998 *apud* DAVEL et al., 2010, p.3).

Mudanças constantes e inovadoras é a mola mestra para da transformação do mundo, bem como da própria pessoa. O diferencial mais importante a ser conquistado é o humano, e não o técnico como se pensava no passado. Tornou-se claro que a superioridade tecnológica, só não é suficiente, a criatividade e invenção de novas estratégias de adaptação ao mercado constituem os verdadeiros diferenciais.

Os gestores devem estar cada vez mais atentos às características e perfil de todos os empregados que compõem e dá vida à organização, pois são estes que irão agregar valor aos serviços ou produtos direcionando-a ao alcance de metas na organização. A gestão de pessoas de hoje utiliza a administração orgânica onde o conhecimento é a chave principal, a hierarquia é descentralizada e baseada no trabalho em equipe, onde a escolha da pessoa certa é fundamental para a formação de uma boa equipe profissional. Além da descentralização, os departamentos são interdependentes tornando os processos internos mais ágeis, maleáveis e inovadores.

Nesta concepção a administração de recursos humanos cede lugar à gestão de pessoas, onde as pessoas deixam de ser simples recursos humanos e passam a ser consideradas seres dotados de inteligência, criatividade e conhecimentos contribuindo de forma efetiva para o alcance dos objetivos, deixando de ser meros funcionários e passando a ser parceiros e colaboradores.

O processo de gestão de pessoas atinge não somente o departamento de recursos humanos, mas toda a empresa, impactando nos recursos financeiros, patrimoniais e de produção. Este processo torna os departamentos da empresa interdependentes.

Gestão de pessoas é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Assim, todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas,

porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento. (CHIAVENATO, 2005, p. 9).

O processo de gestão de pessoas para Chiavenato (2005) é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos que compreende seis processos básicos: Processo de Agregar Pessoas, Processo de Aplicar Pessoas, Processos de Recompensar Pessoas, Processo de Desenvolver Pessoas, Processos de Manter Pessoas e o Processo de monitorar Pessoas.

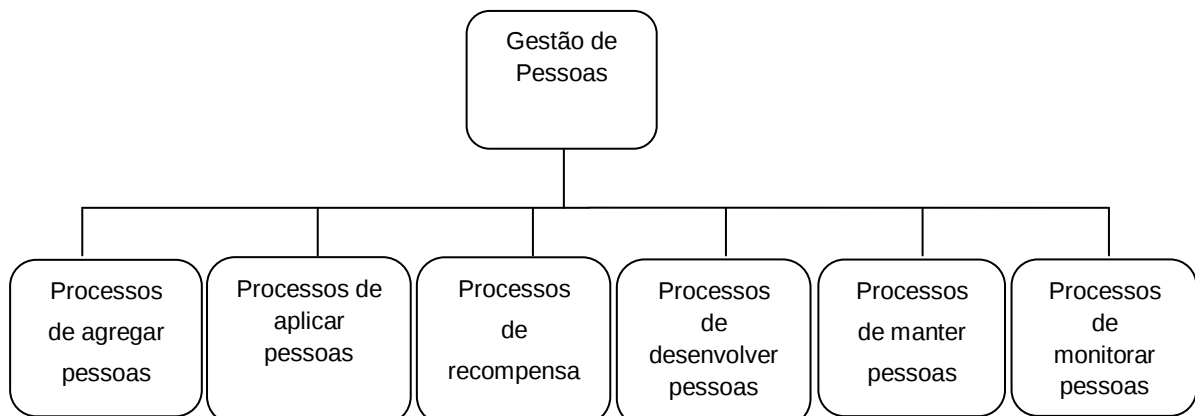


Figura 3: Os seis processos da Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato, 2005 p. 14

5.1 Processos de agregar pessoas

As organizações estão sempre procurando novas pessoas para integrarem seus quadros, seja para substituírem funcionários que se desligaram, seja para ampliação da empresa em épocas de crescimento. Quando ocorre uma das situações acima são necessárias algumas ações, que podemos chamar de Processo de Agregar Pessoas.

Para Chiavento (2005) o processo de agregar valor são processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados provisão ou suprimentos de pessoas que se incluem no processo de recrutamento e seleção de pessoas. As organizações recrutam e selecionam pessoas para, com elas por meio delas, alcançar objetivos organizacionais. Todavia, as pessoas selecionadas têm objetivos individuais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da

organização como meio de consegui-los. Os processos de aprovisionamentos representam a entrada de pessoas no sistema organizacional para abastecer a organização com talentos humanos necessários para o crescimento e alcance de objetivos.

5.1.1 Recrutamento

Em uma época em que o mercado de pessoas é altamente competitivo, pessoas e organizações vivem um contínuo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma que os indivíduos atraem e selecionam organizações formando e informando opiniões sobre elas, as organizações também procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

Para Araújo e Garcia (2006) o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. O recrutamento tem a função básica de atrair pessoas para suprir às necessidades da organização e abastecer o processo de seleção.

Marras (2007) define que o recrutamento é uma atividade de responsabilidade da administração de recursos humanos que tem por finalidade a captação de pessoas interna ou externamente à organização com objetivo de suprir as necessidades de pessoas na empresa. O recrutamento ocorre dentro do contexto do mercado de trabalho, que é o espaço onde ocorre o intercâmbio entre as empresas e as pessoas, e o mercado de recursos humanos que é o conjunto de candidatos que buscam em emprego, este mercado envolve pessoas que estão dispostas a trabalhar e também as que já estão trabalhando. O recrutamento é feito a partir das necessidades de recursos humanos na organização e se divide em três etapas: pesquisa interna das necessidades, pesquisa interna do mercado e a definição das técnicas de recrutar a utilizar formando o planejamento de recrutamento.

Para Chiavenato (2009), o planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais em determinado período de tempo.

Flippo (1961) citado por França e Arellano (2002, p. 64) define o recrutamento como “um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar” às vagas em determinada organização”. O processo de recrutamento envolve três etapas: pesquisa interna, técnicas de recrutamento e pesquisa interna.

5.1.1.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher as vagas através do remanejamento de seus funcionários vertical ou horizontalmente. Chiavenato (2005) o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão dentro da organização para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas e motivadoras.

Para Marras (2009) o recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa, utilizando os meios de comunicação interno para atrair pessoas que já estão na empresa a concorrer a novo cargo. O recrutamento interno pode também envolver transferência de pessoal, promoção de pessoal, transferências com promoção de pessoal, programas desenvolvimento de pessoal e plano de carreiras de pessoal.

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria do moral e das relações internas. (BOAS; ANDRADE, 2009, p. 38).

Para Chiavenato (2005) O recrutamento interno funciona através de oferta de promoções de cargo mais elevadas e, portanto, mais complexos e por isso apresenta vantagens e desvantagens como se pode observar a no quadro a seguir:

Vantagens	Desvantagens
1. Aproveita melhor o potencial humano da organização; 2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; 3. Incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários á organização 4. Ideal para a situação de estabilidade e pouca mudança ambiental; 5. Não requer socialização organizacional de novos membros; 6. Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; 7. Custa financeiramente menos do que fazer o recrutamento externo.	1. Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas; 2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; 3. Matem quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; 4. Ideal para empresas burocráticas e mecánísticas; 5. Matem e conserva a cultura organizacional existente; 6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Figura 4: Vantagens do recrutamento interno

Fonte: Chiavenato, 2005, p. 114

5.1.1.2 Recrutamento externo

Quando não há candidatos suficientes dentro da empresa para preenchimento das vagas a empresa volta-se para projeção do suprimento externo de vagas. Para Boas e Andrade (2009) o recrutamento externo ocorre quando a organização procura preencher vagas com pessoas de da organização. Esse processo coloca a gestão de pessoas em contato direto com o mercado de recursos humanos e o mercado de produtos e serviços a fim de atender às suas necessidades e interesses. O recrutamento externo ganhou um novo aliado de divulgação à internet, o que enriqueceu o processo seletivo e criou novas fontes de candidatos a emprego e maior competição.

Para Chiavenato (2009), o recrutamento externo proporciona novas experiências para a organização ocasionando uma importação de idéias novas e diferentes abrangentes dos problemas internos da organização, além disso enriquece os recursos humanos da organização e aproveita os investimentos em T&D de pessoal feitos por outras empresas ou pelos próprios candidatos..

Para Araújo e Garcia (2006) o importante é compreender de forma clara que através das características do recrutamento interno e externo a empresa irá decidir pelo processo que melhor se adequar a realidade da organização.

Para Chiavenato (2009a) o recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de seleção:

- Consulta aos arquivos de candidatos;
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria empresa; Contatos com sindicatos e associações de classe;
- Contratos com universidades e escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola;
- Conferências e palestras em universidades e escolas;
- Contatos com outras empresas que atual no mesmo mercado;
- Viagens de recrutamento em outras localidades;
- Anúncios em jornais e revistas;
- Agencias de recrutamento;
- Recrutamento on-line;
- Programas de trainees.

Para Ratto (2008), o recrutamento externo ajudar a oxigenar o quadro de pessoal, permitindo o contato com o universo de profissionais que com experiências e potenciais de contribuições diferentes.

Chiavenato (2005, p.116) apresenta prós e contras do recrutamento e seleção:

Vantagens	Desvantagens
1. Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; 2. Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades; 3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; 4. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; 5. Incentiva a interação da organização com Mercado de Recursos Humanos; 6. Indicado para enriquecer mais intensas e rapidamente o capital intelectual.	1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; 2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; 3. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais; 4. Exige esquemas de socialização organizacional para novos funcionários; 5. É o mais caro, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Figura 5: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Fonte: Chiavenato 2005, p.116

5.1.2 Seleção

Diante de a grande competitividade no mercado de recursos humanos selecionar pessoas torna-se fundamental, uma vez que são elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. A seleção integra o processo de agregar valor que funciona após a escolha das técnicas de recrutamento que melhor atendam as necessidades organizacionais vividas no momento parte para o processo de seleção que é a escolha do profissional certo para ocupar o cargo certo.

Para França e Arellano (2002) a seleção é a escolha dos candidatos mais adequada para organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise avaliação e comparação de dados.

Para Chiavenato (2009) a seleção busca entre s candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho de pessoal, bem como a eficácia da organização. Defende ainda que o objetivo da seleção é solucionar dois problemas críticos: adequação do homem ao cargo e eficiência do homem no cargo.

Boog e outros (2002) defendem que a escolha dos integrantes de uma equipe sempre estará submetida a fatores implícitos ou explícitos, objetivos ou subjetivos, que define quem será ou não contratado. Fatores relacionados com a empatia ou emoção são difíceis de serem reconhecidos e mensurados não sendo possível controlar, isso tudo reduz as chances de acertos na seleção de pessoal levando o desperdício de tempo recursos e a frustração das expectativas do candidato, para evitar que isso aconteça é fundamental levantar o perfil profissiográfico do candidato.

França (2009) define o perfil profissiográfico como o perfil psicológico desejado para o candidato, incluindo os pré-requisitos, habilidades gerais e específicas e potencial de desempenho.

Antes de iniciarmos o processo, é preciso que tenhamos em mãos uma análise da função, onde deverão estar escritas todas as tarefas que o cargo envolve as habilidades e conhecimentos necessários para o cargo as responsabilidades que este exige o horário de trabalho, o salário condizente ao cargo, de acordo com o mercado de trabalho, enfim, devemos ter analisado minuciosamente todas as características que são relevantes para o perfeito desempenho numa determinada função. (SEMPLE apud FRANÇA, 2009. p.35).

Para Chiavenato (2005) a seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão). A necessidade de coletar informações sobre o cargo ajuda o processo de seleção e cinco maneiras de levantamento de informações sobre o cargo é citada por Chiavenato (2009): Descrição e análise do cargo; Técnicas dos incidentes críticos; Requisição de pessoal; Análise do cargo no mercado e Hipóteses de trabalho.

5.1.2.1 Técnicas de seleção

Após obter as informações sobre o cargo a ser preenchido e as competências desejadas é necessário a escolha das técnicas de seleção que mais correspondem á realidade da empresa. “As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento”. (CHIAVENATO, 2005 p. 138).

5.1.2.2 Entrevistas de Seleção

É a técnica mais utilizada é que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos, deve ser bem elaborada e planejada, sendo o primeiro contato entre a candidato recrutado e gestor da vaga. Para Marras (2007) a entrevista é o método que prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática.

Para Boas e Bernardes (2009) a entrevista é método utilizado em todos os processos de seleção, permitindo que a equipe de recrutamento e seleção tenha contato direto com o candidato e possa angarias informações mais precisas sobre o mesmo.

Para França (2009) a entrevista pode aprofundar-se na pesquisa sobre os dados do candidato. Ela deve ser realizada tendo-se questões semi-estruturadas que devem ser apresentadas no decorrer do dialogo entre entrevistador e entrevistado.

Ainda para França (2009) entrevista pode se identificar através da linguagem corporal, gestos e posturas o estado emocional bem como o grau de interesse, sua reação aquele momento e levantamento e informações importantes sobre como o candidato reage a diferentes situações.

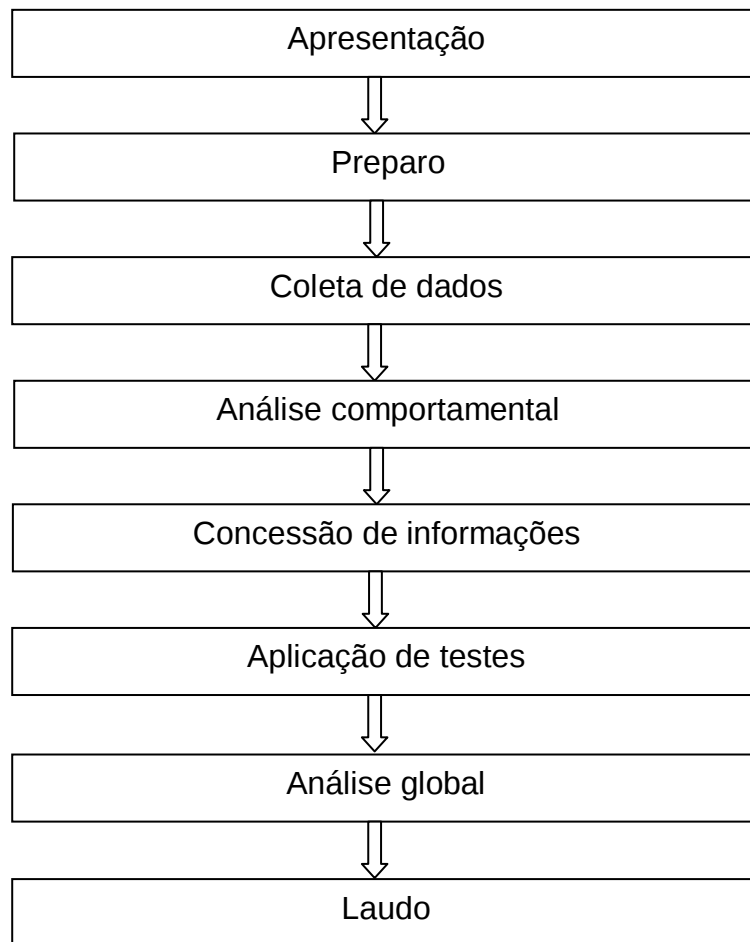


Figura 6: Fluxo de uma entrevista de seleção

Fonte: Marras, 2002, p. 81

5.1.2.3 Provas ou testes de conhecimento

É a técnica utilizada para avaliar os conhecimentos e habilidades adquiridos através do estudo, da prática ou do exercício. Conforme França e Arellano (2002), as provas específicas visam ampliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui, imprescindíveis para o bom desempenho da função.

Para Chiavenato (2009) as provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e as habilidades adquiridas através do estudo, da prática do exercício. Procuram medir o grau conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo. Para este tipo de técnica de seleção há uma gama que deverá ser escolhida de acordo com o perfil e

atividade desempenhada pelo cargo que geralmente são através de provas orais, escritas ou práticas.

5.1.2.4 Testes psicológicos

Os testes psicológicos vão auxiliar o selecionador na análise no perfil profissional, as aptidões de qualquer espécie, que poderão afetar no desempenho de funções. Para França (2009) os testes psicológicos oferecem condições de sensibilidades, ou seja, se são adequados à idade, a escolaridade e ao grupo de social, econômico ou profissional daqueles que serão examinados. Minicucci (1995) defende que a psicologia tem dado sua contribuição ao processo de seleção na seguinte forma: aperfeiçoando o processo de medição; descrevendo e analisando as diferenças individuais; tratando estatisticamente os resultados da mensuração e analisando os cargos, funções e ocupações. Os testes psicológicos permitem a mensuração de aptidões e do comportamento das pessoas. Para Chiavenato (2009) os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e padronizada 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. Por se tratar da subjetividade do candidato, os testes psicológicos revelam se o perfil do candidato se encaixa com a cargo a ser exercido.

5.1.2.5 Testes de personalidade

Este tipo de teste serve para analisar os diversos traços de personalidade determinados pelo caráter ou pelo temperamento. Para Chiavenato (2009) um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa, capaz de distingui-la das demais. Para França (2009) os testes de personalidade identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios emocionais.

Se os testes de personalidade podem mesmo prever o desempenho das pessoas, e embora persista a controvérsia a esse respeito, existem evidências de que eles conseguem sim, especialmente quando os fatores de personalidade se adaptam às exigências do trabalho. A

irresponsabilidade pode ser prevista pela estabilidade emocional e pela abertura a novas experiências. A capacidade de trabalhar em equipe pode ser antecipada pela afabilidade e conscientização. (MILKOVICH, 2000 apud FERREIRA, 2005, p. 88).

Embora este tipo de teste não possua inferências precisas sobre o possível sucesso profissional, indicam fatores sobre a personalidade do candidato que podem refletir sobre sua vida profissional.

5.1.2.6 Técnicas de simulação

São técnicas que permitem observar o comportamento do candidato em grupos num contexto dramático. São dinâmicas de grupo que avaliam o comportamento do candidato numa simulação mais próxima do real. Para Chiavenato (2009) as técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo, é o psicodrama é a principal técnica de simulação que se fundamenta na teoria geral dos papéis: cada pessoa põe em ação os papéis que lhes são mais característicos sob forma de comportamento isolado ou com interação com outras pessoas. Para Ferreira o uso de instrumentos, especialmente os psicrométricos, é considerado um importante apoio nas decisões nos processos de seleção.

Borman, Hanson e Hedge citados por Ferreira (2005, p. 87):

As organizações que não utilizam os processos seletivos, incluindo entrevistas e testes, apresentam quedas reais na produtividade, o que sugere a necessidade dos empregadores demonstrarem maior acuidade na seleção de seus funcionários.

5.1.2.7 O processo seletivo

O processo de seleção tem como objetivo principal suprir o sistema produtivo e os demais sistemas organizacionais com pessoas adequadas para preencher o cargo certo. As informações que complementam e agregam valor a este processo

são as técnicas de seleção. Para Chiavenato (2009) a seleção deve fornecer, ainda, subsídios ao T&D daqueles que ingressam ou foram movimentados internamente.

Segundo Cronbach (1996) citado por Ferreira (2005, p. 90)

O resultado das avaliações nos processos de seleção não deveria eliminar este ou aquele candidato, mas adequá-lo à função para a qual estivesse mais preparado, de modo que pudesse desenvolver todas as suas potencialidades.

Para França (2009) os resultados de seleção, quando estabelecidos com clareza nos critérios e retorno dos resultados ao candidato, permitem que ele analise com objetividade suas possibilidades de concorrências. A tomada de decisão é fase fundamental no processo seletivo, pois finaliza com escolha do candidato que melhor se encaixa ao preenchimento da vaga. Em termos gerais, a eficiência do processo seletivo reside em saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, ter um mínimo de custos operacionais e envolver gerências e suas equipes no processo seletivo. (CHIVENATO, 2009).

5.2 Processo de Aplicar pessoas

O processo de aplicação de pessoas acontece logo após de provisão de pessoas e desenvolve-se a partir do desenho de cargos e da avaliação de desempenho. Compreende também a maneira pela qual a organização recebe os recém contratados e os integra á sua cultura e contexto para que se comportem conforme a expectativa da organização o que se dá o nome de socialização, que procura estabelecer ao novo integrante as bases e premissas que empresa pretende funcionar.

Para Chiavenato (2009) os processos de aplicar pessoas podem se caracterizar pelo seu modelo mecânico, quando são baseados em uma visão determinística e mecanicista: a cada causa corresponde a um único efeito, a cada ação provoca-se uma única ação. O modelo orgânico se caracteriza pela ênfase na eficácia, pela focalização nos fatores motivacionais, pela inovação e criatividade, considerando que os cargos e as atividades organizacionais são mutáveis e sujeitos

a uma melhoria contínua. Este processo é utilizado para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar o seu desempenho na organização. Estudos já comprovaram que as pessoas são fundamentais para o contexto organizacional, o que antes era visto somente como uma engrenagem para a organização hoje é considerado como fonte de vantagem competitiva.

Para Boog e outros (2002) mesmo contando com recursos financeiros e tecnológico para operar nesse ambiente de grandes transformações, a empresa entenderam que os aspectos mais relevantes de todas as suas estratégias, aqueles que de fato geram um diferencial competitivo, são os relacionados a pessoas.

Para Chiavenato (2009a) as organizações podem somente funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e desempenham adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas.

As organizações delineiam sua estrutura formal e definem órgão e cargos. Para Chiavenato (2009) o papel é o conjunto de atividades e comportamento solicitados de um indivíduo que ocupa determinada posição em uma organização. Na verdade a organização é uma estrutura de papéis, um sistema de papéis, onde cada pessoa deve desempenhar uma papel que lhe é atribuído.

5.2.1 Descrição de Cargos

Através do cargo é possível saber a importância e o que determinada pessoa faz na organização e o nível hierárquico que ocupa. Para compreender bem o assunto em epígrafe faz-se necessário definir tarefa, função e cargo.

Segundo Zimpeck (1990) citado por Marras (2007) a tarefa existe como um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim e a função é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem os serviços de um indivíduo.

Para Chiavenato (2009) o cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa que pode ser englobadas em um todo unificado em certa posição formal de um do organograma da empresa. Já Marras (2007) define o cargo como conjunto de funções idênticos na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem. Os cargos constituem a

base para a aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais, constituindo os deveres e as responsabilidades das pessoas.

Conforme Chiavenato (2005) a descrição de cargos é um documento escrito que identifica e define um cargo em termos e deveres, responsabilidades, condições de trabalho. Na realidade a descrição de cargos é um processo que consiste enumerar tarefas ou atribuições que compõem o cargo e que o tornam distintos de todos os demais cargos existentes na organização.

Após ser feita a descrição de cargos, o passo seguinte é analisar o conteúdo e requisitos do cargo. Chiavenato (2009) ressalta que a descrição e análise de cargos são distintas entre si. Enquanto a descrição se preocupa com o conteúdo, a análise estuda e determina todos os requisitos qualificativos exigidos pelo cargo para seu desempenho. Enquanto a descrição de cargos é um simples arrolamento das tarefas e atribuições que o ocupante desempenha, a análise de cargos é uma verificação comparativa de quais exigências que essas tarefas ou atribuições impõem ao cargo.

Chiavenato (2005) ressalta os métodos utilizados na análise de cargos: observação, entrevista, questionário e método mistos. A análise cargos exige planejamento, preparo e execução.

5.2.2 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho não é algo novo, desde a Idade média em que as pessoas ofereciam empregos para outras pessoas, usa-se para apurar a relação entre custos e benefícios. Foi utilizada pelos Jesuítas onde superiores mensuravam as atividades desenvolvidas pelos subordinados. A partir daí foi se aperfeiçoado e ganhando novas roupagens e sendo utilizados atualmente por grandes empresas. As organizações buscam sempre avaliar e mensurar o desempenho os funcionários como forma de corrigir possíveis falhas e recompensá-las também.

Para Dessler (2005) a avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de funcionários e seus padrões de desempenho. Geralmente a avaliação de desempenho esta atrelada á medir os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um

período de tempo ou até mesmo pelo desempenho comportamental que se pretende por em pratica.

França (2009) define a avaliação de desempenho, dentro da empresa, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como o melhor desempenho. O objetivo da avaliação de desempenho é obter retorno sobre a qualidade e melhora do desempenho das atividades exercidas diariamente, pois sem este tipo de avaliação as pessoas estagnam e fiam cegas, não sabendo como está se desenvolvendo o seu trabalho.

Para Marras (2007) as a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pro um empregado ou pro um grupo, em período e área específicos.

Avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente de e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamentos e, conseqüentemente estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. (CHIAVENATO, 2009, p. 113).

Existe uma gama de métodos para avaliar o desempenho humano, para Chiavenato (2005) avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro da organização utilizando critérios de equidade não é uma tarefa fácil.

França (2009) ressalta que cada sistema de avaliação de desempenho tem as suas peculiaridades com pontos fortes e fracos. É preciso que se pense que cada sistema adapte-se melhor a um objetivo em particular. Os métodos de avaliação são: escalas gráficas, incidentes críticos, escolha forçada, 360 graus e comparativo. Todos estes métodos com o mesmo objetivo melhorar os resultados dos recursos humanos na organização. Além disso, Chiavenato (2009) ressalta que avaliar o desempenho dos funcionários é possível neutralizar a subjetividade, propor providencias no sentido de melhorar o padrão de desempenho de liderados.

5.3 Processo de Recompensar pessoas

Assim como as empresas esperam resultados de seus funcionários com o cumprimento de metas e alcance dos objetivos organizacionais, as pessoas também trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a dedicar ao trabalho e as metas desde que isto lhes traga retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Dentre os componentes do processo de recompensar pessoas a remuneração, os benefícios e os incentivos.

5.3.1 Remuneração

A remuneração é um assunto complicado, pois depende de inúmeros fatores. A construção do plano de remuneração requer certos cuidados que provoca forte impacto nas pessoas de no desempenho das organizações.

Segundo Wood Junior. e Picarelli Filho (2004) a questão central é transformar a visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização e também como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade. A remuneração hoje engloba muito mais que o simples salário.

Para França (2009) envolve muitos aspectos, tais como os sociais, psíquicos, organizacionais, econômicos, institucionais, políticos e éticos. Precisa ser bem administrada, para gerar um bom relacionamento entre empresa e empregado, de modo que este sinta motivado.

Para França e Arellano (2002) o cargo é utilizado por grande parte das organizações como elemento decodificador do valor agregado pelos profissionais e, portanto, como principal referência na definição de sua recompensa.

Conforme Chiavenato (2005) as recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. As pessoas que compõem a organização estão dispostas a investir a medida que obtém retorno dos seus investimentos. A remuneração total para Chiavenato (2009) é constituída de três componentes: a remuneração básica, incentivos salariais e benefícios.

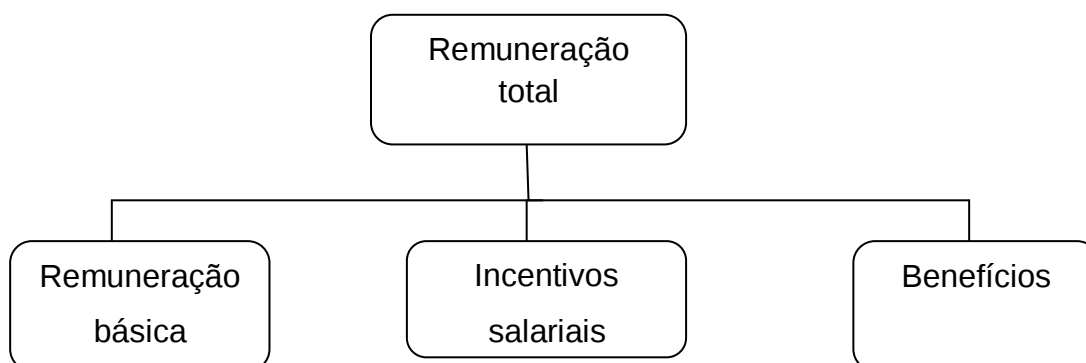


Figura 7: Os três componentes da remuneração total

Fonte: Chiavenato 2005, p. 257

Embora não seja o fator determinante, a remuneração segundo Milkovich e Boudreau (2009) é a principal arma para atrair, manter, motivar dos empregados, bem como o principal custo empresarial, ela precisa ser bem administrada. Em uma época em a mudança é dinâmica com efeitos da globalização da economia os critérios para remunerar ficam á margem de diversas e rápidas mudanças. Muitas empresas hoje estão adotando sistemas de remuneração voltados para o desempenho do empregado.

Para Chiavenato (2009) os novos sistemas de remuneração incluem planos flexíveis por meio do alcance de metas e objetivos estabelecidos mensalmente.

As organizações têm feitos grandes esforços para aumentar a produtividade e incrementar a eficiência dos empregados, aumentando o número de funcionários aumentará a produtividade e também a remuneração aumenta. Pensando nisso, observa-se a necessidade de escolher um sistema de remuneração para suprir as necessidades da empresa e ter retorno disso. O sistema de remuneração é apenas um dos aspectos importantes da empresa, e seu desenho deve influenciar todos os sistemas da organização.

Para Milkovich e Boudreau (2009) os objetivos dos sistemas de remuneração são motivar comportamentos produtivos e controlar os custos trabalhistas, ao mesmo tempo em que busca a satisfação das necessidades e do sentimento de justiça dos empregados. Além disso, o sistema de remuneração visa tornar as empresas mais competitivas e contínuo processo de atrair pessoas capacitadas para compor a organização.

5.3.2 Planos de incentivos

Com o crescente fluxo de informações e inovações tecnológicas que influenciam o desenvolvimento das pessoas e organizações, a remuneração apenas não é suficiente, é necessário incentivá-las a fazer o melhor possível para alcançar as metas e resultados desafiantes e formulados para o futuro. Para Chiavenato (2005) o sistema de recompensas e de punições constitui os fatores básicos que induzem as pessoas a trabalharem em benefício da organização.

As recompensas aumentam a consciência e a responsabilidade das pessoas dentro da organização ampliando a interdependência entre os empregados, incentivando o trabalho em equipe e criação de valor dentro da empresa. Para Chiavenato (2009) para incrementar as relações de intercâmbio com seus colaboradores as empresas utilizam o plano de incentivos. O objetivo do uso deste sistema é proporcionar condições para que as pessoas possam agregar valor à organização.

5.3.3 Os Benefícios Sociais

Remuneração total é constituída por considerável parte de benefícios e serviços sociais. Para Chiavenato (2009) os benefícios são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus funcionários, no sentido de poupar-lhe esforços e preocupações.

França (2009) afirma que os pacotes de benefícios foram inicialmente desenhados para ir ao encontro das necessidades básicas da maioria dos empregados. De acordo com Chiavenato (2002) os benefícios podem ser classificados com base em natureza assistencial que visa prover o empregado e sua família de segurança e suporte a casos imprevistos; recreativos que buscam proporcionar o empregado e sua família lazer, diversão e estímulo para produção cultural; serviços para melhorar a qualidade de vida.

Os benefícios sociais são facilidades, vantagens que as empresas oferecem aos empregados para poupá-los de esforços e preocupações constituindo um aspecto importante do pacote de remuneração. É uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base de satisfação das necessidades pessoais. Além disso, é uma forma de manter as pessoas na organização, diminuindo a rotatividade de pessoal uma vez que o salário em si deixa de ser apenas o único fator motivador para reter as pessoas no ambiente em que se encontra. (CHIAVENATO, 2002).

No fundo, os benefícios constituem meios de que a organização dispõe pra satisfazer necessidades humanas fisiológicas, de segurança de estima no plano dos fatores higiênico.

5.4 Processo de desenvolver pessoas

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destreza se tornem mais eficientes naquilo que fazem. O desenvolvimento está relacionado tanto ao crescimento da organização como a competitividade, por isso a importância de profissionais bem desenvolvido com formação e experiência. É, sobretudo dar-lhe formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções e idéias que modificam o pensamento. O Treinamento e desenvolvimento (T&D) são ferramentas de capacitação de pessoas mais utilizados pelas empresas atualmente.

5.4.1 Treinamento e desenvolvimento de pessoas

Em meio a tantas mudanças macroambientais, mercado de pessoas cada vem mais competitivo e seletivo, as organizações se vêem obrigadas a oferecer aos empregados treinamentos que agregue valor a eles, os tornando confiáveis e autoconfiantes e ao mesmo tempo garanta o sucesso organizacional. O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as

experiências que fortalecem e consolidam as características de empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. Para Milkovich e Boudreau (2009) o treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. O treinamento é sem dúvida um grande negócio.

Chiavenato (2009) define o treinamento como processo de formação educacional focada no curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos e habilidades. Para Marras (2000) o treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassa ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente a execução da tarefa ou otimização do trabalho.

O treinamento é a educação profissional que adapta a pessoa para um cargo ou função. Os objetivos do treinamento são preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo; proporcionar oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal e mudança de atitude das pessoas. O treinamento provoca mudança no conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes de cada empregado. T&D são diferentes entre si. Para Marras (2002) o treinamento prepara o home para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento oferece ao treinando uma macro-visão do business, preparando-o para vãos mais altos, a médio e logo prazos.

O treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras e conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e exigências dos papéis funcionais, e o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-las futuros membros da organização. (BOAS; BERNARDES, 2009, p.171).

Para Milkovich e Boudreau (2009) o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades de e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. As organizações estão percebendo a necessidade de estimular o e apoiar o contínuo desenvolvimento de pessoas como forma de manter suas vantagens competitivas em contrapartidas as pessoas buscam o contínuo desenvolvimento para obter maior seguranças quanto a inserção no mercado de trabalho tão seletivo.

Dutra (2002) afirma que o grande desafio está em orientar esse desenvolvimento em um ambiente tão volátil como o que vivemos e provavelmente viveremos amanhã.

As pessoas precisam estar cada vez mais preparadas para o contexto cada vez mais exigente e complexo e o desenvolvimento humano está atrelado a este conceito de complexidade.

Dutra (2002) define o desenvolvimento de pessoas como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. O desenvolvimento é um patrimônio que a pessoa levará consigo para onde for. Além disso, o treinamento é importante para a empresa e o empregado, pois ele beneficia tanto o funcionário quanto o empregador, considerando que ambos irão usufruir dos conhecimentos adquiridos. O desenvolvimento de pessoas é um conceito bem mais amplo do que o treinamento do indivíduo para que ele execute suas tarefas e atividades profissionais.

Para Boas e Andrade (2009) desenvolver o indivíduo significa dotar o indivíduo de capacidade crítica, competências e valores que o capacitem a interagir e transformar o ambiente em que trabalha e vive.

O T&D de pessoas compreendem quatro etapas básicas: diagnóstico, desenho do programa de treinamento, aplicação ou implementação e avaliação e acompanhamento.

5.4.1.1 Diagnóstico de treinamento

Através do diagnóstico faz-se o levantamento da necessidade de treinamento para os empregados. Para Chiavenato (2005) o diagnóstico é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. Envolve a coleta de informações definindo os pontos fortes e fracos e o detalhamento de problemas e através de profunda análise visando o identificar as causas e as possíveis soluções.

5.4.1.2 Desenho do programa de treinamentos

Para Chiavenato (2005) o desenho é o planejamento prévio do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas. Este planejamento deve estar associado às necessidades estratégicas da empresa, nele será possível identificar o que fazer, como fazer e porque fazer. Para Afonso (1999) citado por França (2009) indica que as grandes tarefas de treinamento estão relacionadas com as necessidades:

- Necessidades de preparar pessoas para substituir as que vão saindo das organizações;
- Necessidades de preparar os profissionais para as novas atividades e ocupações;
- Necessidades de desenvolver gestores que se movimentam vertical e horizontalmente;
- Adaptação à rápida modificação do conteúdo do trabalho e das transformações tecnológicas.

5.4.1.3 Implementação ou aplicação

Para Chiavenato (2005) a implementação é a aplicação e condução do programa de treinamento. A aplicação ou implementação depende de alguns fatores, tais como: adequação do programa de treinamento às necessidades da organização e dos treinandos; qualidade do material de treinamento apresentado; cooperação dos gestores e dirigentes da empresa; motivação do treinando para aprender; capacidade de aprendizagem do treinando; aplicação prática e tempo para assimilação do que foi aprendido; elaboração do material de treinamento, o qual deve ser significativo, ou seja, os métodos devem ser variados, inovadores e transferíveis para o trabalho.

5.4.1.4 Avaliação e acompanhamento

Chiavenato (2005) define a avaliação ou acompanhamento como a verificação dos resultados obtidos com o treinamento. Avalia-se, aqui, se o treinamento atingiu o objetivo, se atendeu às necessidades da organização e das pessoas envolvidas, se houve retorno do investimento, se as pessoas envolvidas se comprometeram e estão aplicando o aprendizado, se a produtividade aumentou e se o clima organizacional melhorou. A avaliação pode ser feita de diferentes formas:

- **Avaliação de reações:** grau de percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade, etc.
- **Avaliação da aprendizagem:** novos conhecimentos (testes objetivos ou com questões abertas), aprimoramento de habilidades (provas práticas) e desenvolvimento de atitudes (técnicas de observação direta, dramatização, escalas de atitudes e auto-relatórios).
- **Avaliação do comportamento:** através da amostragem de atividades, da observação, a auto-observação entrevistas e possível a avaliação dos comportamentos.
- **Avaliação do Resultado:** busca verificar em que grau o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização. A avaliação pode ser realizada em um prazo de 45 dias após a execução do treinamento. (CHIAVENATO, 2005).

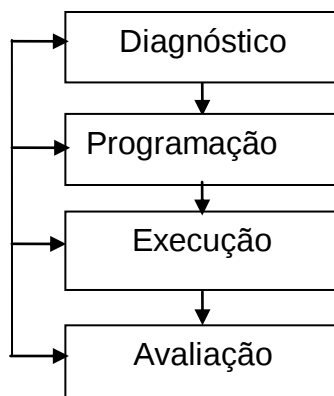


Figura 8: Etapas do processo de T&D

Fonte: Marras, 2000, p.150

5.5 Processo de manter as pessoas

O processo de manter pessoas compõe um conjunto de cuidados especiais entre os quais sobressai o estilo de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança no trabalho.

Para Chiavenato (2005) o processo de manutenção de pessoas existe para manter os participantes satisfeitos e motivados. O processo de manter pessoas, segundo Chiavenato (2009), cria condições satisfatórias para as atividades das pessoas incluindo administração da cultura organizacional, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

O grande desafio das organizações é manter as pessoas satisfeitas em seu ambiente de trabalho, por isso o alinhamento do desempenho das pessoas com as estratégias torna-se primordial. As organizações precisam das pessoas para alcançarem seus objetivos organizacionais e em contrapartida as pessoas para conseguirem auto-realização precisam estarem engajadas em um ambiente organizacional não importa o segmento de atuação desta, o importante é sentirem bem motivados

5.5.1 Relação com os empregados

O relacionamento entre os gerentes e supervisores de linha com os subordinados deve ser observado com cautela. Chiavenato (2005) destaca que os subordinados requerem uma atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias contingências internas que geralmente não conseguem administrar sozinhos. Isso afeta diretamente o desempenho. Muitas organizações oferecem assistências aos funcionários problemáticos como forma de melhorar o comportamento deste. Na realidade, as relações com empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organização.

A organização deve tratar bem seus empregados e oferecer meios para atender as suas necessidades. Devem também dar oportunidades para que as pessoas possam contribuir com sugestões. De modo geral a organização deve

oferecer condições aos empregados para que este se desenvolva bem e contribua para o alcance dos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2005).

5.5.2 Qualidade de vida no trabalho

As pessoas passam maior parte do tempo na organização, que o ambiente de trabalho deve conter características do seu habitat. Além disso deve oferecer condições de físicas e materiais, psicológicas para que assegure a saúde do empregado. A qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho tanto nas condições físicas quanto condições psicológicas e sociais.

Para Chiavenato (2005) não apenas as condições físicas de trabalho importam, é preciso algo mais. As condições sociais e psicológicas devem ser analisadas, pois muitos estudos demonstram que para a empresa alcançar resultados na qualidade de seus produtos e serviços é preciso conter em seu quadro de pessoal, pessoas motivadas e participantes dos processos organizacionais e bem recompensadas por isso.

Chiavenato (2009) defende ainda que a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. As empresas para conseguir atrair os clientes externos através da prestação de serviços ou oferta de produtos é necessário investir, motivar os clientes internos (os funcionários) são estes que responsáveis pelo sucesso ou fracasso de qualquer organização.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização. A qualidade de vida no trabalho envolve uma constelação de fatores como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidades de participar. (CHIAVENATO, 2009.p. 352).

A QVT vem assumindo uma importância sem precedentes no sucesso organizacional, ela depende do grau de satisfação das pessoas em relação à empresa e ao ambiente de trabalho. Este é um dos principais fatores que retém as pessoas nas empresas, em contrapartida, a empresa que oferece qualidade de vida

no trabalho é competitiva e bem vistas no mercado como empresas consideradas melhores para trabalhar.

5.5.3 A saúde e segurança e higiene no trabalho

É a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na de correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e saúde do trabalhador.

Para Chiavenato (2009) a higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental e com condições de saúde e bem-estar das pessoas. Dentre os itens do programa de higiene no trabalho estão relacionados com a iluminação adequada para cada tipo de atividade; ventilação para a remoção de gases fumaças odores desagradável, afastamento de possíveis fumantes e utilização de mascarar; temperatura adequada; remoção de ruídos.

Higiene do trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Relaciona-se com o diagnóstico e prevenção das doenças ocupacionais a partir do estudo e controle de duas variáveis: o homem e seu ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 2005. p. 431).

A saúde ocupacional do trabalho é conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidente. O objetivo desta é desenvolver regras de procedimentos de segurança para evitar os acidentes de trabalho. As organizações além de serem obrigadas a cumprir com os padrões de qualidade de vida e segurança no trabalho cumprem seu papel de responsabilidade social, uma vez que, ao incentivar estas práticas está contribuindo também para o alcance do objetivo global, já que as pessoas é que dá vida à empresa. Para Batista (1978) citado por Chiavenato (2009) esses objetivos são obtidos através da educação de todos os funcionários, monitoramento os riscos de

acidente e estudos e observação sobre a utilização de novos materiais e equipamentos que influenciam comportamento humano na organização.

A higiene do trabalho ocupa-se de fatores principais para garantir o bem estar do empregado em seu ambiente de trabalho enquanto desempenha as funções atribuídas ao seu cargo: iluminação, ruídos e condições atmosféricas.

A iluminação de um modo geral, sua influência no ambiente de trabalho se é positiva ou que esta pode causar, pois segundo Chiavenato (2005) estudos comprovam que iluminação influencia na prevenção de acidentes e bem estar físico dos empregados. A iluminação deve ser suficiente, necessariamente distribuída, tornando o ambiente de trabalho mais agradável tanto físico e psicologicamente. Os ruídos são barulhos indesejáveis que afetam o desempenho do trabalho, em quantidade excessiva provocam até mesmo doenças relacionadas à audição.

5.6 Processo de monitorar pessoas

Em um mundo cada vez mais competitivo, as organizações por simples improvisação elas precisam ter um embasamento, pois precisam alcançar objetivos, cumprir sua missão por esta razão necessitam de constante processo de monitoramento para garantir o êxito organizacional. Para Chiavenato (2005) monitorar significa acompanhar essas operações e atividades para garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente.

5.6.1 Banco de dados de RH

Ocasionado pelo avanço da tecnologia, os recursos tecnológicos são cada vez mais empregados dentro das organizações com o propósito de dinamizar a capacidade produtiva das mesmas. Estes por sua vez são complementados pelos sistemas de informação a fim de proporcionar o suporte necessário à tomada de

decisão eficaz colaborando com os objetivos da empresa, assim como a melhora significativa do fluxo dos processos organizacionais.

Numa era de constante inovação ocasionada pelo grande fluxo de informações, a disseminação desta em um ambiente organizacional é fundamental para o alcance de pequenos objetivos que contribuem para o objetivo global. Em uma empresa a comunicação deve ser presente em todos os níveis e a todo o momento, a falha ou falta desta provoca perdas e prejuízos que podem ser incalculáveis. O processamento da informação em gestão de pessoas começa desde o momento do processo de recrutamento e seleção, admissão que fica armazenado no sistema de banco de dados dos recursos humanos.

Chiavenato (2005) que o banco de dados funciona como um sistema de armazenamento de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção das informações. Para a gestão de pessoas torna se necessário uma vez que estes dados contribuam para a disseminação da informação do RH para os demais departamentos da empresa.

Para Chiavenato (2009) os dados são elementos que servem de base para a formação de juízos ou para resolução de problemas. Dadas são informações que isoladamente não transmitem nenhuma mensagem, para que possam ganhar significado é necessário o processamento. A informação é o conjunto de dados, o que se denomina banco de dados. Através do banco de dados é possível obter uma informação clara e objetiva. A eficiência da informação é maior com o auxílio do banco de dados, apenas pela redução ao tamanho, mas pelo fato dos dados estarem interligados permitindo um acesso rápido e simultâneo de informações.

A eficiência da informação é maior com o auxílio de banco de dados e permite a redução da “memória” para arquivos, porque os dados logicamente interligados permitam atualização e processamento integrados e simultâneos. Isso reduz inconsistências e erros ocorridos em razão de arquivos duplicados. (CHIAVENATO, 2009, p. 431).

As organizações buscam cada vez mais atualizar o banco de dados de RH, pois este fornece informações para todos os departamentos da empresa e renovação é fundamental para o processamento exato dos dados através de informações que são necessárias.

A gestão de pessoas requer a utilização de vários bancos de dados interligados que permitam obter e armazenar dados de diferentes status ou níveis hierárquicos.

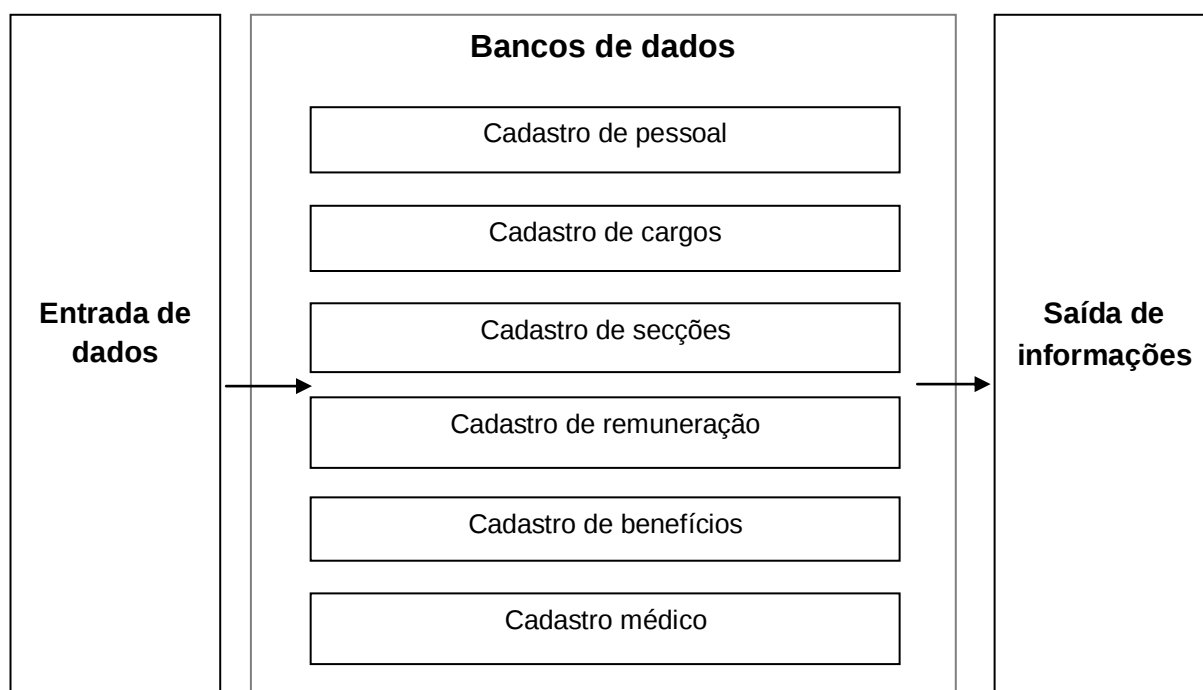


Figura 9: Exemplo de banco de dados de RH

Fonte: Chiavenato, 2005, p. 466

A organização é uma decisão estruturada de redes de informação que ligam as necessidades de informação de cada processo às fontes de dados. Internamente dentro da organização existem várias sistemas de informações tendo o banco de dados como base de informações que distribui para todos os departamentos existentes. Um dos objetivos principais é deduzir os custos e o tempo de processamento de informações ao processo de tomada de decisão, pois as informações são precisas e simultâneas. A tecnologia tornou nosso mundo menor, mais rápido e mais veloz, e a utilização pessoal da tecnologia também alterou o fluxo e o uso da informação.

Com a evolução tecnológica, os sistemas de informações são melhores e aperfeiçoados, conseguindo colher, processar informações de modo preciso e disseminá-las de modo a permitir decisões eficazes cumprindo o planejado e alcançando os objetivos finais. Esse sistema envolve desde o estratégico até os funcionários das áreas operacionais, facilitando os processos e ajustando as

informações às necessidades, tornando a gestão de pessoas um processo inovador onde as pessoas representam verdadeiro capital intelectual da organização, afinal de nada valeria a inovação tecnológica se não houvesse as pessoas para conhecê-la, dominá-la e usá-la como ferramenta aliada como melhoria de todos os processos organizacionais.

As organizações estão sempre em busca de pessoas que possam enriquecer integrar e inovar a equipe. Estas são verdadeiros talentos intelectuais, capital humano que dão vida á empresas, domina as inovações tecnológicas satisfazendo as necessidades organizacionais e as pessoais.

Para Ulrich (1998) assegurar o capital intelectual significa elevar o nível da liderança. Além disso, reter capital humano implica as pessoas aprenderem a divulgar com rapidez as idéias e informações por toda a empresa. Gerar novas idéias e disseminá-las de maneira ampla dentro da empresa, e o papel do RH é criar políticas e práticas que estimulem estas práticas. As empresas bem sucedidas serão aquelas que saberão atrair, desenvolver e reter pessoas com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para saber lidar com as inovações tecnológicas em um mercado competitivo e globalizado.

5.7 Motivação humana na organização

Os seres humanos engajam em organizações, empresas visando não somente alcançar os objetivos organizacionais, mas adquirir forma digna, segura e alegre a sobrevivência. As pessoas também atribuem valor a todo produto que satisfaz suas necessidades de sobrevivência, a organização é uma delas. Assim também as empresas, produzem bens ou serviços com o objetivo de satisfazer as necessidades de sobrevivências das pessoas, e em contra partida obterem lucros que garantem a sobrevivência organizacional no mercado competitivo.

Em um mundo globalizado, o caminho seguro para garantir a sobrevivência das empresas, é cultivar uma boa equipe profissional, oferecendo condições de trabalho que as motive a permanecer no ambiente em que se encontra inserido, uma delas é incentivar o desenvolvimento das habilidades. Para Silverstein (2009) a única forma de fazer com que as pessoas trabalhem com afinco é motivá-las. Cada

indivíduo numa organização tem uma motivação diferente. Pessoas motivadas são capazes de desenvolverem melhor suas habilidades e colocar em prática o conhecimento adquirido a partir de diferentes fontes ao longo da existência.

Para Campos (1995) a motivação é no nível médio de satisfação de um grupo de pessoas. É o estado de saúde mental do grupo.

A motivação é a capacidade para energizar a si mesmo ou alguém para realizar algo surpreendente. Envolve uma série de passos: criar uma visão e o impulso, cultivar a confiança, transcender a hesitação, observar resultados e superar obstáculos, reagir construtivamente ao resultado. Esses passos reforçam um ao outro principalmente dar solidez à confiança. (LANDSBERG 1999, p.9).

Para Maximiano (2006) o estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessários compreender mecanismos que movimentam as pessoas para comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração. O mundo corporativo é um dos ambientes onde o estudo da motivação foi mais estudado após a introdução do novo conceito de produção por Henry Ford em 1896.

Segundo Landesberg (1999) nesta época o aumento o número de pessoas trabalhando num grupo estreito de tarefas necessitava de uma dedicação maior de comparação e descobri uma forma de motivar as pessoas a atingirem suas metas corporativas. Desde então os comportamentalistas da época travaram uma batalha estudo e teorias para descobri a melhor forma de recompensar as pessoas a continuarem motivados no ambiente organizacional.

Fava (2002) cita que Pavlov e Skinner em sua obra defendiam que ao receber mais recompensas o trabalhador era motivado a ter um melhor desempenho. Já Edward Tolman as pessoas são motivadas por expectativas conscientes sobre o que vai acontecer se fizerem certas coisas específicas.

Maximiano (2006) cita a experiência de Frederick Taylor combinou as abordagem comportamentalistas e cognitivas, tomando como base uma experiência feita com uma amostragem de quinze homens habilidosos, utilizando cronometro para mensurar as atividades e maneira mais rápida para realizar cada etapa de cada tarefa. Ele e seus Seguidores transformaram a administração em um corpo de conhecimentos com a vida própria.

Landesberg (1999) cita ainda as teorias defendidas por Douglas Mc Gregor: Teoria X e Y; a Teoria x pregava que a maioria das pessoas desagrado intrínseco

pelo trabalho, logo é preciso controlá-las e coagi-las para que dêem sua contribuição às metas organizacionais, a maioria das pessoas gostam de ser dirigidas, pouca ambição e pouco desejo de responsabilidade. A Teoria Y defendia que o trabalho e o esforço mental têm a mesma naturalidade do divertimento; homem se dirige a si mesmo e exerce o autocontrole caso esteja comprometido com os objetivos da organização; esse compromisso depende da variedade de recompensas associadas ao trabalho, nesse ambiente a pessoa na verdade busca assumir certas responsabilidades, a maioria das pessoas tem um grande potencial de inovação mas este costuma ser inexplorado.

Faria (2002) ressalta a importância experiência da fábrica Hawthorne onde Elton Mayo defendia que produtividade é mais afetada por pressões sociais, incentivos do grupo e pelo fato de que alguém faz que os trabalhadores se sintam importantes e menos pela duração dos intervalos para o café e outros elementos defendidos pela administração científica de Taylor.

Eisenhower (1969) citado por Silverstein (2009) definia que a motivação é a arte de conseguir que as pessoas façam o que você quer, por que elas desejam fazê-las.

Silverstein (2009) cita ainda sobre um dos principais comportamentalistas que muito contribuiu para o estudo da teoria comportamentalista, Abraham Maslow, que avaliando o alto grau de rotatividade de pessoas em certas corporações defendeu que o conceito de satisfação no trabalho estava ligado a necessidade de favorecer as necessidades mais imateriais dos empregados em termos de realização, reconhecimento e auto-realização.

Maslow também ajudou a descobrir que as necessidades são pautadas em cinco fatores básicos, que estas devem ser atendidas em um nível essencial, mas que não propendem a produzir maiores esforços, mesmo que as recompensas relevantes sejam concedidas em doses elevadas. Afirmou ainda que a todas as pessoas são motivados a satisfazer cinco necessidades essenciais. Estas necessidades encontram-se relacionadas umas com as outras numa hierarquia, sendo as necessidades físicas mais fortes. A necessidade mais forte que não fique satisfeita tende a monopolizar a nossa energia e os nossos esforços imediatos. O homem, contudo, deseja perpetuamente satisfazer esta escala de necessidades e cada nível hierárquico requer todo esforço até conseguir alcançar o próximo nível. A

crença que uma necessidade não satisfeita cria ansiedade e comportamento inadaptados.

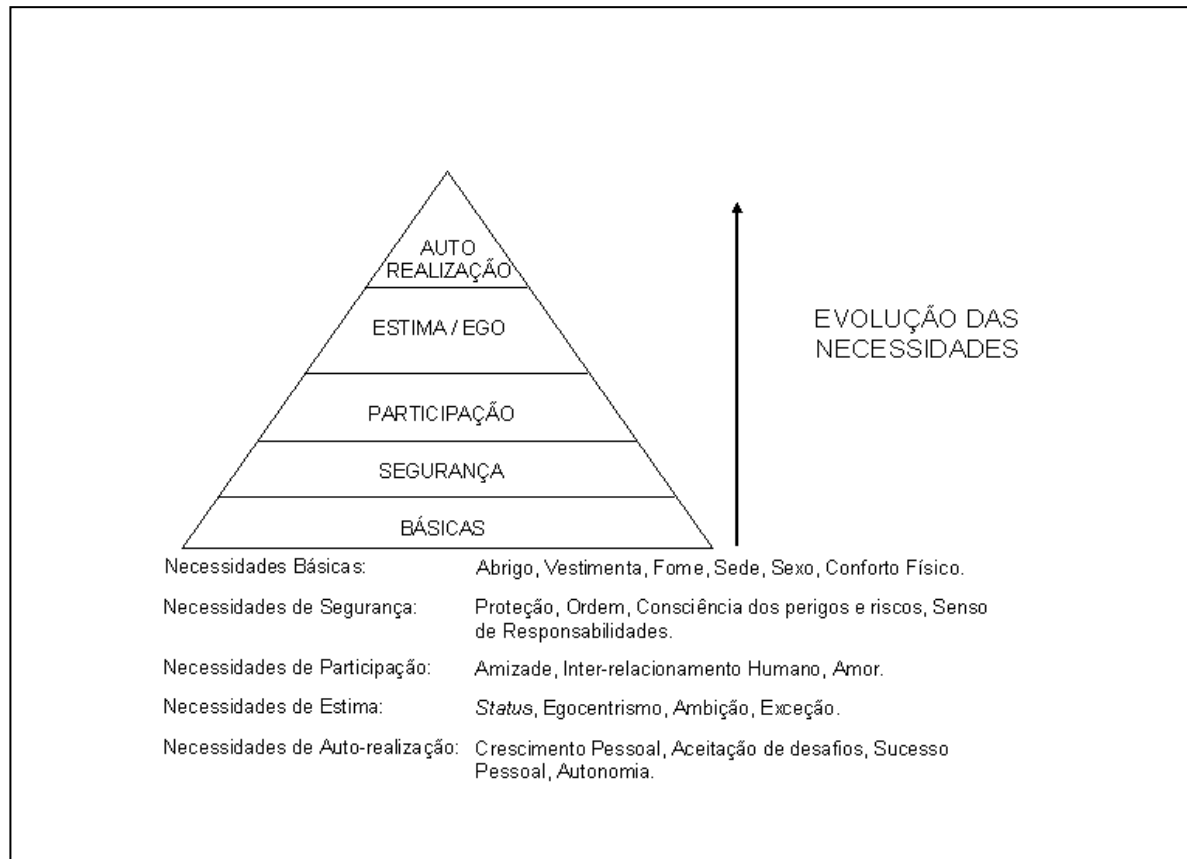


Figura 10: Escala da hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Maximiano, 2004, p. 274

5.8 Clima organizacional e motivação

Para Tachizawa e outros (2006) o clima organizacional é o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto relacionado com o grau de motivação e satisfação.

Para Matos e outros (2007) o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. Pode ser positivo e favorável, quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável. O clima organizacional está ligado também ao moral e satisfação das necessidades das pessoas, e pode ser saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo,

satisfatório ou insatisfatório dependerá dependendo de como as pessoas se sentem com relação á organização. O conceito de clima organizacional está relacionado com os fatores estruturais da organização.

Pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta fundamental para coletar dados de maneira efetiva e criteriosa que dará subsídio ao planejamento estratégico de melhorias para empresa relacionada á aspectos financeiros e humanos. Além disso, essa pesquisa poderá mensurar o grau de motivação das pessoas na organização e providencia de melhorias relacionadas ao clima organizacional.

Para Tachizawa e outros (2006), a motivação do quadro de pessoal é fundamental, pois os recursos humanos existentes na empresa deverão apoiar e transmitir seguranças á estas pessoas. Somente motivado o individuo estará disposto á se comprometer com os objetivos da empresa, e o principal objetivo de um programa de motivação é comprometer o individuo ás causas e objetivos da empresa visando integrá-los á cultura da empresa.

Para Toledo (1996) citado por Tachizawa e outros (2006) para alcançar a excelência os gerentes precisam aprender a ver suas pessoas em suas verdadeiras dimensões. É preciso amá-las, ouvi-las e respeitá-las, fazer parcerias com elas.

A valorização humana deve ser vista como o objetivo principal das empresas. A satisfação dos clientes só se torna possível com empregados satisfeitos. As empresas nascem para realizar os projetos que visam suprir necessidades humanas e isso exige o sentido de equipe, solidariedade e sinergia. A produtividade e o lucro são consequências naturais da redescoberta do prazer do trabalho, do resgate da essência humana das organizações. (MATOS, 1995 apud TACHIZAWA et al., 2006, p. 246).

As pessoas são fundamentais para a existência da empresa, e para que possam contribuir efetivamente com os objetivos organizacionais devem se sentir bem no ambiente de trabalho inserido, a motivação é um dos fatores condicionantes á permanência de pessoas nas organizações.

6 ESTUDO DE CASO LABORATÓRIO SANTA CLARA

Independente do tamanho de qualquer empresa, hoje a busca constante pela competitividade é cada vez maior, possibilitando as empresas atenderem melhor seus clientes e se diferenciando de seus concorrentes. Para isso é necessário a busca de pessoas com capacidade para que desenvolvam competências fundamentais para a nova realidade do mercado. O avanço da tecnologia também estimula as empresas a buscarem melhorias que contribuam para o crescimento e não fique a margem do mercado globalizado, a busca por pessoas qualificadas é uma das melhorias constantemente almejadas.

Para Tachizawa e outros (2006) o avanço da tecnologia também irá exigir não apenas uma nova forma de recrutar, selecionar e remunerar, mas também uma gestão de pessoas radicalmente diferente da tradicional administração de recursos humanos.

Ferreira (2005) ressalta que o objetivo principal do recrutamento e seleção é adequar o homem certo ao lugar certo. O laboratório Santa Clara sendo uma empresa prestadora de serviço prima pela qualidade e confiabilidade a ser oferecida aos clientes, a proposta de um planejamento de recursos humanos irá criar condições para a formação de uma boa equipe profissional

6.1 Histórico Laboratório Santa Clara

O Laboratório Santa Clara é uma empresa pequeno porte do ramo laboratorial, exames e análises clínicas, iniciou suas atividades na cidade de Paracatu em 1996. Atualmente possui nove pessoas no quadro de funcionários, é considerado o laboratório com melhor estrutura da cidade, contando com aparelhos e equipamentos modernos possibilitando a realização de exames que antes eram encaminhados para cidades maiores para serem realizados. Por esta razão conquistou a preferência de grande quantidade de clientes devido à rapidez no

resultados dos exames resultantes da modernidade dos equipamentos investidos. Hoje além da estrutura do laboratório matriz situado no centro da cidade de Paracatu, o Laboratório Santa Clara já possui um posto de coleta situado no maior bairro da cidade – Paracatuzinho – para facilitar o acesso dos clientes aos serviços de qualidade oferecidos por esta conceituada empresa.

De acordo com Tachizawa e outros (2006) a organização que trabalha em sintonia com as mudanças em curós tem a vantagem adicional do impulso a seu favor e multiplica as possibilidades de êxito. O laboratório Santa Clara buscou implementar as instalações e aquisição de novos equipamentos destacando-se diante dos concorrentes na realização de exames em tempo hábil.

Apesar da estrutura inovada, a empresa ainda não possui nenhum tipo de planejamento voltado para a área de recursos humanos, a contratação de funcionários é feita através da indicação de pessoas conhecidas ou até os próprios empregados existentes. O desconhecimento das técnicas de recrutamento e seleção faz com que as contratações não coloquem o profissional adequado para exercer a função correta, gerando algumas falhas nos processos administrativos como controle financeiro de caixa e o atendimento aos clientes.

Utilizando metodologias de pesquisas como o estudo de caso, entrevistas aos funcionários e proprietários e as observações realizadas nesta empresa durante período de estágio e baseando na fundamentação de autores conhecedores dos assuntos, foram levantadas alguns aspectos relevantes, que estão relacionados a como a falta de um modelo simplificado de planejamento de recursos humanos influenciam na formação de uma boa equipe profissional.

Foi aplicada uma pesquisa utilizando a amostragem de nove funcionários que compõe o quadro de pessoas da empresa com retorno de 100% dos funcionários. Um dos parâmetros da pesquisa era medir o grau de rotatividade e a retenção de pessoas nesta na empresa, com o objetivo de propor um planejamento de recursos humanos para formação de uma boa equipe profissional.

Pode ser observado através do gráfico 1 a relação de admissão e demissão e o tempo de permanência das pessoas medindo a retenção de pessoas. Verificou-se como não há nenhuma iniciativa voltada para a área de recursos humanos, a rotatividade de pessoas é elevada e a empresa não consegue reter funcionários.

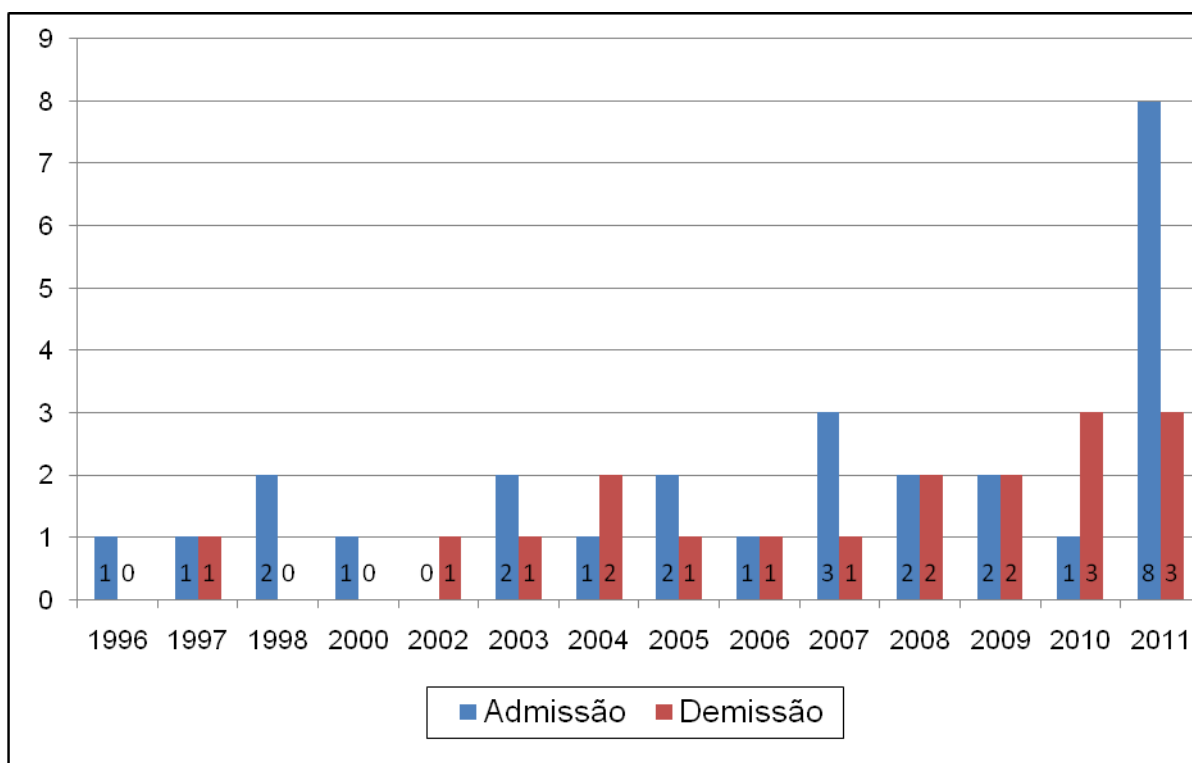


Gráfico 1: Rotatividade no Laboratório Santa Clara, referente aos anos 1996-2011

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora em pesquisa de campo realizada no Laboratório Santa Clara, Paracatu, 2011

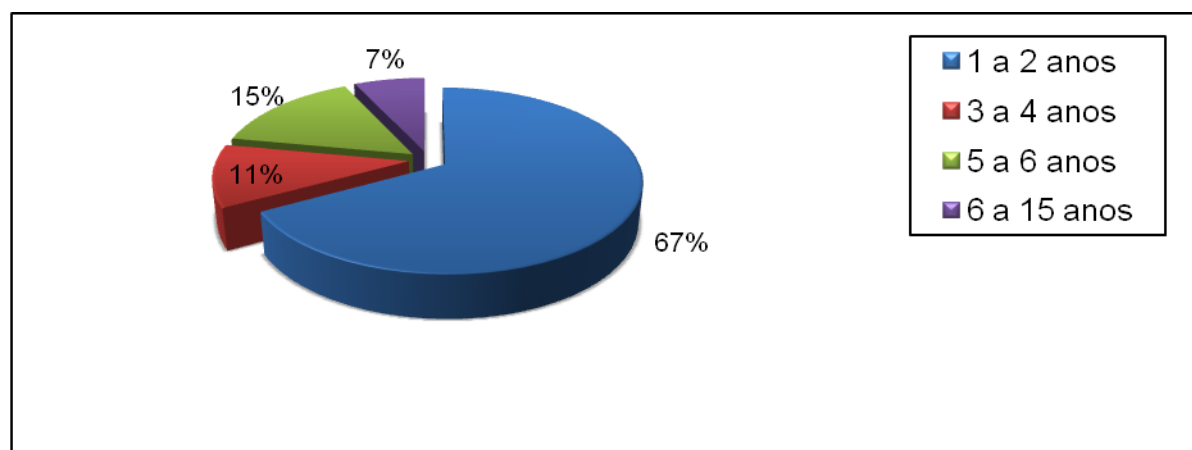


Gráfico 2: Tempo de permanência de pessoas no laboratório Santa Clara referente aos anos de 1996-2011.

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora em pesquisa de campo realizada no Laboratório Santa Clara, Paracatu, 2011

A pesquisa aplicada internamente revela ainda que não há um critério específico de recrutamento e seleção e os diretores desconhecem as técnicas de

recrutamento e seleção que podem auxiliar na escolha das pessoas com perfil adequado para preenchimento das vagas em aberto.

A empresa atualmente faz uma análise superficial de currículos, e a maioria das contratações foram feitas através de indicação de amigos conhecidos, os cargos são preenchidos por pessoas cuja qualificação nem sempre é condizente com o cargo, acarretando algumas falhas nos processos como mostram os gráficos da pesquisa realizada, as pessoas ocupantes de determinados cargos não são compatíveis com a formação influenciando no desenvolvimento de processos administrativos:

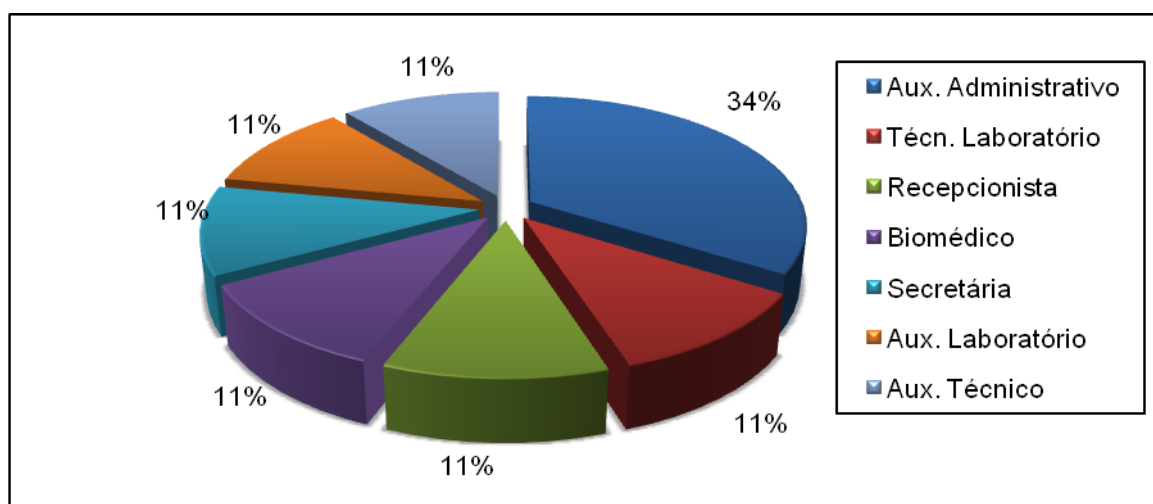


Gráfico 3: Distribuição da equipe do Laboratório Santa Clara, conforme o cargo ocupado, Paracatu, 2011

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora em pesquisa de campo realizada no Laboratório Santa Clara, Paracatu, 2011

O Laboratório Santa Clara conta com sete cargos e nove funcionários sem contar os diretores. Com a falta de um planejamento de recursos humanos, mesmo a empresa tendo uma boa estrutura com equipamentos modernos, há falta de pessoas com perfil adequado para ocupar os cargos e formar uma equipe ideal para atender os parâmetros de estrutura existentes.

Segundo Ulrich (1998) os sistemas de recursos humanos dotam as organizações as ferramentas elas necessitam para garantir que pessoas, processos e práticas sejam comandadas de modo a adicionar valor e produzir resultados.

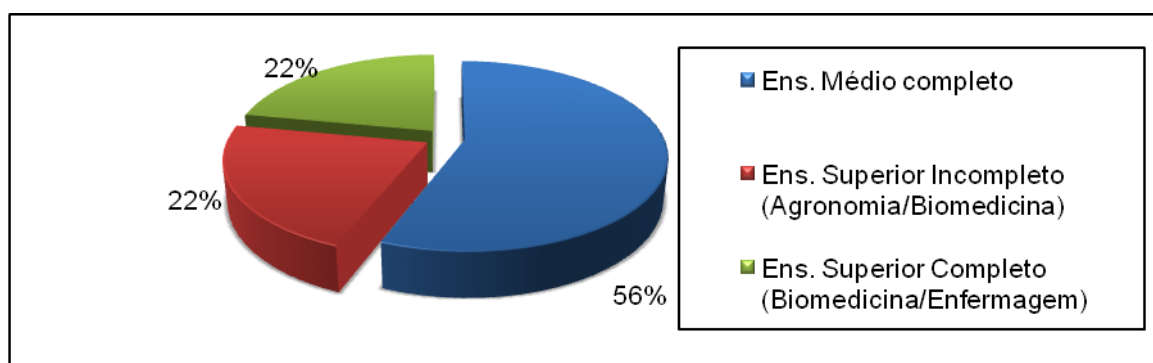


Gráfico 4: Escolaridade dos funcionários do Laboratório Santa Clara, Paracatu, 2011

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora em pesquisa de campo realizada no Laboratório Santa Clara, Paracatu, 2011

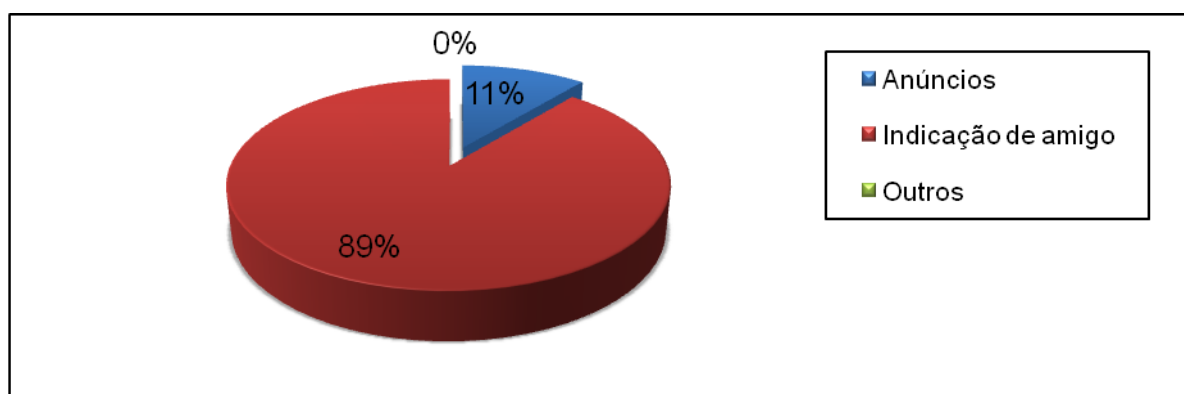


Gráfico 5: Funcionários do Laboratório Santa Clara, de acordo com o meio de informação da vaga para trabalhar na empresa, Paracatu, 2011

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora em pesquisa de campo realizada no Laboratório Santa Clara, Paracatu, 2011

Ao analisar os gráficos, observa-se a falta de um planejamento de recursos humanos bem como inexistência de técnicas de recrutamento e seleção adequados ao paradigma de uma empresa de pequeno porte como Laboratório Santa Clara. Pode-se perceber também que a ausência de um processo de recrutamento e seleção gera além da má colocação de pessoas, provoca também a falta de autonomia das pessoas em conseguir resolver os problemas, os processos ficam centralizados na direção, pois os funcionários nem sempre possui o perfil adequado a tal vaga, conseqüentemente não conseguem tomar as decisões rotineiras relacionadas aos processos de trabalho, impossibilitando que parte do processo seja eficaz como o atendimento ao cliente.

6.2 Metodologia

Para realização da pesquisa foi feita entrevista com funcionários, diretores e aplicação de um questionário em anexo, com todos os funcionários do Laboratório Santa Clara. Utilizou-se pesquisas bibliografias em livros, artigos, sites com autores que através de suas pesquisas e fundamentos defendiam a importância dos processos de recursos humanos para a formação de uma boa equipe profissional.

6.2.1 Modelo proposto

Após a realização de pesquisas, foi elaborado um planejamento de recursos humanos para o Laboratório Santa Clara que é uma proposta que se encaixaria para solucionar parte dos problemas existentes e aperfeiçoar os processos. O modelo ideal de uma empresa é como exposto na figura 11. As equipes de pessoas em uma empresa devem trabalhar interdependentes para o desenvolvimento dos processos organizacionais.

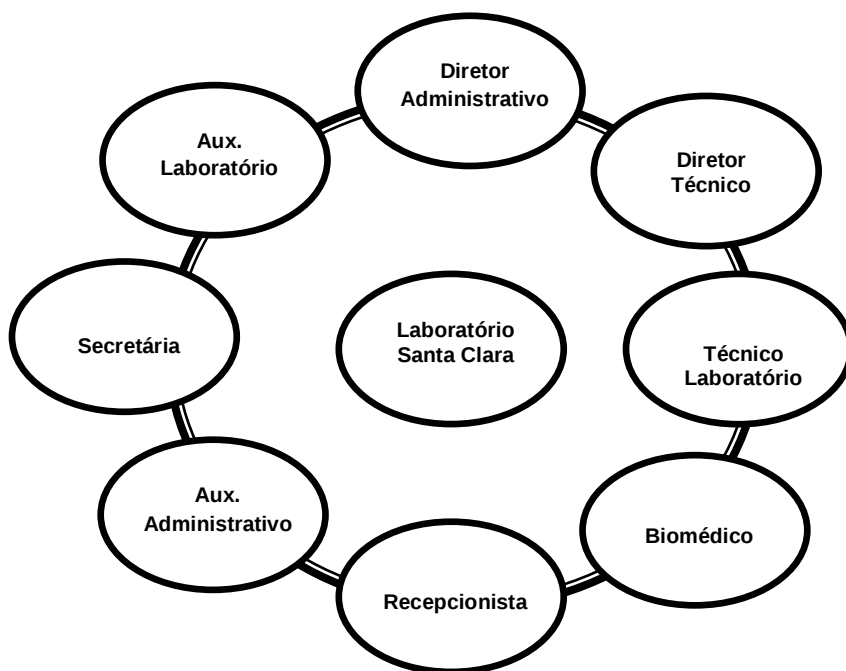


Figura 11: Equipe do Laboratório Santa Clara
Fonte: Elaborado por Daniele Mota Fernandes

As pessoas são fundamentais para a existência e desenvolvimento de qualquer empresa. O conjunto dessas pessoas dentro da empresa formam uma verdadeira corrente, onde uma pessoa ou setor são interdependentes dos outros e o sucesso organizacional dependerá de cada componente dessa equipe, cada elo que forma a corrente é tem uma parcela de contribuição para que alcance o objetivo em comum, o êxito. A escolha de técnicas de recrutamento e seleção é o passo inicial para a colocação de pessoas certas ocupando o cargo certo. Para Bormam, Hanson e Hege citado por Ferreira (2005) as organizações que não utilizam os processos seletivos, incluindo entrevistas e testes, apresentam quedas reais na produtividade, o que sugere a necessidade dos empregadores demonstrarem maior acuidade na seleção de seus funcionários.

Para o sucesso do Laboratório Santa Clara, a equipe deve contar com o comprometimento de todas as pessoas envolvidas, e a definição de técnicas de recrutamento e seleção para aplicar nesta empresa reforçará a equipe para que o desenvolvimento dos processos administrativos e operacionais sejam eficazes..

7 CONCLUSÃO

As pessoas são fundamentais para a existência e sucesso da empresa. São elas que garantem a qualidade e excelência dos produtos ou serviços prestados por uma empresa.

Na concepção de Chiavenato (2005) as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Em contrapartida, as pessoas vêem na organização o meio pelo qual podem alcançar vários objetivos pessoais.

Através do estudo de caso no Laboratório Santa Clara, observa-se a necessidade da reestruturação do quadro de funcionários a partir de um planejamento de recursos humanos bem como a escolha de técnicas de recrutamento e seleção para colocação de pessoas certas no lugar certo.

A falta de um processo de recrutamento e seleção na empresa dá-se pelo velho paradigma que este processo não é viável em pequenas empresas. Pesquisas feitas na empresa comprovam que este paradigma pode ser extinto através da elaboração do planejamento de recursos humanos e aplicação de técnicas de recrutamento e seleção para escolha de pessoas certas para a formação de uma boa equipe profissional.

8 PROJETO PROPOSTO AO LABORATÓRIO SANTA CLARA

8.1 Sumário executivo

Planejar recursos humanos é escolher técnicas de recrutamento e seleção para colocar as pessoas certas para preencher o cargo certo e necessários para atingir os objetivos organizacionais.

8.2 Problema ou oportunidade

O paradigma de que o recrutamento e seleção em empresas pequenas não é viável.

8.3 Nome do projeto

Recrutamento e Seleção como forma de melhoria de contratação de pessoas pra o Laboratório Santa Clara.

8.4 Objetivo

Elaborar um planejamento de recursos humanos e escolha de técnicas de recrutamento e seleção para escolha de pessoas certas para exercerem a função correta.

8.5 Descrição

As pequenas empresas por desconhecerem um planejamento de recursos humanos, não sabem a importância que este processo pode contribuir para a formação de uma boa equipe profissional. O recrutamento e seleção são ferramentas que efetivamente contribuem para escolha da pessoa certa para ocupar o cargo certo, pois a partir deles além selecionar a pessoa certa, é possível treinar e capacitar a pessoa para que esteja preparada para assumir as responsabilidades do trabalho de forma que esta pessoa se sinta motivada no ambiente inserido.

8.6 Custo estimado

Custo estimado do projeto é R\$ 1.380,00

8.7 Prazo estimado

Prazo estimado para implantação do projeto é 12 meses com início em janeiro de 2012 e término em dezembro de 2012.

8.8 Benefícios esperados

- Reduzir a rotatividade de pessoas;
- Reduzir o número de falhas;
- Satisfação dos clientes.

8.9 Escopo

O projeto é um planejamento de recursos humanos para o Laboratório Santa Clara como forma de melhoria na contratação de pessoas.

8.9.1 Plano de gerenciamento do escopo

O projeto foi elaborado baseando-se nas pesquisas e informações levantadas durante o estágio da acadêmica Daniele Fernandes. As mudanças no escopo deste projeto poderá ser feita de acordo com as decisões dos diretores do Laboratório Santa Clara na fase de implantação do projeto.

8.9.2 Premissas e restrições

O sucesso do projeto está condicionado à aceitação e entendimento da importância da implantação e desenvolvimento das propostas por parte dos diretores técnico e administrativo.

8.9.2.1 Principais restrições

Paradigma existente em que acredita-se que o recrutamento e seleção para pequena empresas não é viável.

8.10 Análise dos stakeholders/partes de interessadas

Stakeholder	Interesse no Projeto	Participação no Projeto
Hospitais	Resultados de exames em menor tempo.	São clientes que irão dar retorno sobre os serviços. Retorno do projeto
Clínicas e consultórios Médicos	Exames complexos antes feitos em outras cidades, sejam feitos em Paracatu em tempo hábil	São clientes que irão dar retorno sobre os serviços. Retorno do projeto
Laboratórios concorrentes	Benchmarking	Competitividade para o Laboratório Santa Clara
Clientes	Exames com qualidade entregue no tempo certo, e qualidade no atendimento.	São clientes que irão dar retorno sobre os serviços. Retorno do projeto
Colaboradores.	Melhoria nos processos e satisfação na atividade desenvolvida	Execução dos processos administrativos

Figura 12: Análise dos stakeholders/partes de interessadas

Fonte: Elaborado por Daniele Mota Fernandes

8.11 Plano de ação

CUSTOS E PESSOAS					
O que	Porque	Onde	Quando	Quem	Como
Sensibilização da diretoria da empresa	Esclarecer a importância do recrutamento e seleção e os benefícios que pode oferecer	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Daniele Fernandes	Demonstração através de pesquisas realizadas durante estágio
Capacitação para elaboração de descrição de cargos	Saber identificar o profissional de acordo com o cargo	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Daniele Fernandes e consultor de RH	Treinamento básico para os diretores
Descrição simplificada do cargo	Identificar a pessoa certa de acordo com o perfil da vaga	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Daniele Fernandes e diretores	Entrevistar os funcionários ocupantes de cargos e definir os cargos com auxílio do CBO
Capacitação em recrutamento e seleção	Aprender técnicas de recrutamento e seleção	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Daniele Fernandes e consultor de RH	Treinamento básico para os diretores
Divulgação de vagas	Para atrair pessoas	SINE, rádio, TV, internet	Cronograma	Diretores e Daniele Fernandes	Anúncios de divulgação de vagas em rádio, TV, internet e SINE.
Recepção de currículos	Criação de arquivos de dados	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Diretores e Daniele Fernandes	Pré seleção dos currículos que apresentam candidatos com perfil da vaga, criando um arquivo de dados
Criação de arquivos dados	Pré seleção de currículos	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Diretores e Daniele Fernandes	Separação dos currículos dos candidatos que apresentam perfil compatível com os requisitos da vaga.

Continua

Figura 13: Plano de ação
 Fonte: Elaborado por Daniele Mota Fernandes

CUSTOS E PESSOAS					
O que	Porque	Onde	Quando	Quem	Como
Análise de currículos	Seleção dos currículos dos candidatos com perfil compatível da vaga.	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Diretores e Daniele Fernandes	Reunião para definição dos currículos dos candidatos a serem entrevistados.
Triagem	Primeiro contato com o candidato, para saber o interesse e disponibilidade.	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Diretores e Daniele Fernandes	Contato via telefone para marcar uma entrevista.
Pré- seleção	Selecionar o candidato que demonstrar os requisitos desejáveis para preencher a vaga	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Diretores	Entrevista com candidato
Teste psicológico	Selecionar o candidato que apresentar aptidão necessária para desenvolvimento de atividades	Consultório psicólogo	Cronograma	Psicólogo	Teste psicológico aplicado por um psicólogo
Exames médicos	Saber sobre as condições de saúde do candidato se está apto para trabalho.	Consultório Médico	Cronograma	Médico do Trabalho	Avaliação dos exames para avaliar as condições do candidato para exercer as atividades de trabalho. O médico irá emitir um laudo constando a aptidão do candidato.
Seleção	Escolher o candidato apto para trabalho.	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Diretores	Selecionar o candidato de acordo com os laudos do médico e psicólogo.

CUSTOS E PESSOAS					
O que	Porque	Onde	Quando	Quem	Como
Registro do profissional	Admissão do candidato	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Contabilidade	Registro do candidato com os documentos necessários para assegurar os direitos previstos em lei;
Socialização com a empresa	Para que o novo integrante da empresa conheça a equipe, os processos existentes.	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Diretores e funcionários	Passar para o novo empregado as normas da empresas.
Treinamento	Enquanto o novo empregado está em fase de adaptação á empresa será necessário treinar como desenvolver suas atividades.	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Diretores e funcionários	Treinamento básico para desenvolvimento de atividades.
Aplicar pessoas	Demonstrar ao novo empregado ás expectativas da empresa, bases e premissas da organização.	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Diretores	Demonstrar ao novo empregado ás expectativas da empresa, bases e premissas da organização e importância de sua contribuição para o alcance dos resultados.
Motivação contínua	Para reter o empregado na empresa.	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Diretores	Oferecer condições para que o empregado se sinta motivado a continuar no ambiente inserido.
Monitorar resultados	Melhoria contínua dos processos	Laboratório Santa Clara	Cronograma	Diretores	Feedback para avaliar os processos e que fazer para melhorias.

8.12 Cronograma

Etapas do Projeto	Ano 2012											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Sensibilização da diretoria da empresa	X											
Capacitação para elaboração de descrição de cargos		X	X									
Descrição simplificada do cargo			X	X								
Capacitação em recrutamento e seleção			X	X								
Divulgação de vagas				X								
Recepção de currículos				X								
Criação de arquivos de dados				X								
Análise de currículos				X								
Triagem				X								
Pré- seleção				X								
Teste psicológico				X								
Exames médicos				X								
Seleção				X								
Registro do profissional				X								
Socialização com a empresa				X								
Treinamento				X		X		X		X		
Aplicar pessoas					X							
Motivação contínua					X			X		X		X
Monitorar resultados					X	X	X	X	X	X	X	X

Figura 14: Cronograma do projeto
 Fonte: Elaborado por Daniele Mota Fernandes

8.13 Riscos identificados

RISCOS			
Risco Identificado	Fase do Projeto	Impacto	Resposta ao risco
Não aceitação do projeto pelos diretores	Implantação do projeto	Inviabilidade do projeto	Demonstração da importância do projeto e do recrutamento e seleção para as empresas.
Projeto mal conduzido	Desenvolvimento	Alto grau	Acompanhamento das atividades do projeto.
Excesso de complexidade	Implantação do projeto	Inviabilidade do projeto	O projeto deve ser de acordo com condições que a empresa possui para desenvolvimento das fases
Desvio de foco	Desenvolvimento	Médio	O foco do projeto deve ser um para ter resultado esperado.

Figura 15: Riscos identificados

Fonte: Elaborado por Daniele Mota Fernandes

8.4 Qualidade do projeto

- Acompanhamento das fases do projeto;
- Acompanhamento dos riscos e ações positivas;
- Acompanhamento dos custos do projeto;
- Acompanhamento do tempo de duração.

8.5 Viabilidade do projeto

O projeto é viável de acordo com as condições apresentadas pela empresa e as propostas deste planejamento em prazo e custo. Após o término do projeto, para monitoramento, a empresa poderá contar com a Consultoria JR da Faculdade Tecsoma para auxiliar nas dificuldades existentes, buscando manter o equilíbrio dos processos mantendo a qualidade dos serviços e satisfação dos clientes e colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de . **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOOG, Gustavo *et al.* **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos Recursos Humanos na era do conhecimento**. 5.ed. Belo Horizonte: INDG, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009(a).

DAVEL, Eduardo et al. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FARIA, José Carlos. **Administração: Teoria e Aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomsomn Learning, 2002.

FAVA, Rubens. **Os caminhos da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsomn Learning, 2002.

FERREIRA, Marcia Eloisa Avona. O Papel da seleção de pessoal na área de Recursos Humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, Santa Catarina, v. 9, n. 11, p. 86-91, 2005. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewFile/105/103>>. Acessado em: 08 set. 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72.

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

LANDSBERG, Max. **O tao da motivação**: como inspirar a si e aos outros. São Paulo: Cultrix, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATOS, Josimar Ribeiro de et al. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: Epaper, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana á revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana á revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. Ed. São Paulo Atlas 1995.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Soraya Romano de. **A importância do processo de recrutamento e seleção**. 2008. Disponível em: <<http://sorayaromano.wordpress.com/2008/08/06/a-importancia-do-processo-de-recrutamento-e-selecao/>>. Acessado em: 23 de abr. 2011.

RATTO, Luiz. **Comércio**: um mundo de negócio. 2.ed. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2008.

SILVERSTEIN, Barry. **Motivação**: desperte o que há de melhor em sua equipe. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy et al. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro, FGV. 2006.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 9.ed. São Paulo: Futura,1998.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICES

Apêndice A: **FORMULÁRIO PARA PESQUISA INTERNA EMPREGADOS**

1. _____ Q
Qual seu cargo? _____
2. _____ A
Quanto tempo você está na empresa? _____
3. _____ Q
Qual a sua escolaridade? _____
() Ens. Fundamental () Ens. Médio completo Incompleto
() Ensino Médio Completo
() Ensino Superior Incompleto Curso: _____
() Ensino Superior Completo Curso: _____
4. _____
Como ficou sabendo da vaga para trabalhar nesta empresa?
() Anúncios () Indicação de amigo () Outros _____
5. _____
Possuía experiência em empresas anteriores? () Sim () Não
6. _____
Quando foi contratada sabia quais eram as atividades que seriam desempenhadas? () sim () Não
7. _____ V
Você sabia o valor do salário antes de ser contratado? () Sim () Não
8. _____ D
Diante de um problema em seu trabalho o que você faz?
() Toma decisão sozinho () Pede ajuda

() Espera pelo superior () Outros

9. _____

As tarefas no seu trabalho são rotineiras? () Sim () Não

10. _____ C

Como você considera sua autonomia para tomar as decisões?

Pior resultado	1	2	3	4	5	Melhor resultado