



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JOTEÍLSON FERNANDES MOREIRA**  
**SERGINALDO VEIGA DA SILVA**

**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:**  
**UM ESTUDO DE CASO DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**  
**DA EMPRESA CERÂMICA ALVES EM CANDIBA-BA.**

**GUANAMBI-BA**

**2012**

**JOTEÍLSON FERNANDES MOREIRA**  
**SERGINALDO VEIGA DA SILVA**

**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:**  
**UM ESTUDO DE CASO DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**  
**DA EMPRESA CERÂMICA ALVES EM CANDIBA-BA.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – Campus XII, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

ORIENTADORA: Prof.<sup>a</sup>. Esp. Sayonara Miranda Oliveira  
PROFESSOR DE TCC: M.Sc. Carlos Fernando Faria Leite

GUANAMBI-BA

2012

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**JOTEÍLSON FERNANDES MOREIRA**  
**SERGINALDO VEIGA DA SILVA**

**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:  
UM ESTUDO DE CASO DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA CERÂMICA ALVES EM  
CANDIBA-BA.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – Uneb, Campus XII como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração. Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA / COMISSÃO AVALIADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Esp. Sayonara Miranda Oliveira: Orientadora do Trabalho.  
Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC

---

Prof. M.Sc. Marcus Vinícius C. Fagundes  
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB

---

Prof. M.Sc. Rogério Santos Marques  
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, por ter nos dado o dom da vida, saúde, força e sabedoria para trilhar essa extensa jornada.

Aos nossos pais pelos ensinamentos, nos guiando e orientando pelos caminhos certos e a serem pessoas respeitáveis, e principalmente por nos ter proporcionado a oportunidade de passar pela faculdade, nos incentivando sempre.

A nossa orientadora Professora Sayonara Miranda pelas orientações e sugestões valiosas e de suma importância para a realização desse trabalho.

Ao professor Coorientador Carlos Fernando Faria Leite, pelas importantes orientações referentes à formatação do trabalho, e pelas sugestões fundamentais para execução deste estudo.

A administração da Cerâmica Alves e aos seus colaboradores, que nos abriu as portas, confiando-nos a realização do estudo na empresa, colaborando para a concretização do mesmo.

Aos colegas de turma, companheiros nessa longa caminhada acadêmica, que incentivaram e deram apoio nos momentos difíceis, vocês serão inesquecíveis e se tornaram parte de nossas histórias.

E por fim agradecemos também a todos aqueles que indiretamente nos ajudaram na realização desta pesquisa.

*“Algo só é impossível até que  
alguém duvida e acaba provando o  
contrário”.*

*Albert Einstein*

## RESUMO

O presente estudo aborda um tema de grande relevância para a Administração de Recursos Humanos, políticas e práticas de gestão de pessoas. Com o passar do tempo às empresas tem percebido a importância da Gestão de Pessoas no contexto empresarial, onde as metas só podem ser alcançadas quando todos os envolvidos têm pleno conhecimento e interesse em alcançá-las, então uma boa gestão de pessoas se faz necessária, principalmente no ramo industrial onde a utilização destas em atividades desgastantes é constante. Este estudo objetiva conhecer e analisar como as políticas e práticas de gestão de pessoas são utilizadas pela empresa industrial Cerâmica Alves. Para isso realizou-se uma pesquisa de campo, com corte transversal, de cunho qualitativo, sob a modalidade de estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio de uma entrevista realizada com o Gestor de Rh e de questionários aplicados aos colaboradores da empresa em estudo. A pesquisa revelou que a gestão de pessoas na empresa é pouco profissionalizada. As políticas e práticas de gestão de pessoas utilizadas atingem em parte aos objetivos da empresa e de seus colaboradores, resultando em insatisfação dos colaboradores e o não pleno atendimento dos objetivos organizacionais sendo necessário que a cerâmica avalie e reveja algumas das políticas e práticas utilizadas para que os objetivos da empresa sejam essencialmente atingidos, como também as necessidades dos colaboradores. Futuras pesquisas poderão ser realizadas para estudar melhor as políticas de gestão de pessoas nas empresas industriais da região.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Políticas de RH; Processos de RH.

## ABSTRACT

This study addresses an issue of great relevance to the Human Resources Administration, policy and practice of people management. Over time companies have realized the importance of people management in the business context, where the targets can only be achieved when everyone involved has full knowledge and interest in achieving them, then good people management is required, especially in the industrial sector where the use of these activities is constantly draining. This study aims to understand and analyze how the company develops and utilizes Ceramic Alves policy and practice of people management. For this we carried out a field survey, cross-sectional, a qualitative, in the form of case study. Data were obtained through an interview with the HR Manager and questionnaires given to employees of the company under study. The research revealed that people management in the company is professionalized. The policies and practices of personnel management used are partly to the objectives of the company and its collaborators, resulting in employee dissatisfaction and full staff organizational objectives not being necessary for the evaluate and review some of the policies and practices used to ensure that the objectives of the company are essentially achieved, but also the needs of employees. Future research will be conducted to study the best people management policies in industrial enterprises of the region.

Keywords: People Management, HR Policies, HR Processes.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Problemática .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>11</b>
<b>2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH) .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Perspectivas Históricas dos Recursos Humanos.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.1 Perspectivas Históricas dos Recursos Humanos no Brasil.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Conceitos e Políticas de Gestão de Recursos Humanos.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Processo de Provisão de Recursos Humanos .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Processo de Aplicação de Recursos Humanos .....</b>	<b>27</b>
<b>2.5 Processo de Manutenção de Recursos Humanos .....</b>	<b>31</b>
<b>2.6 Processo de Desenvolvimento de Recursos Humanos .....</b>	<b>36</b>
<b>2.7 Processo de Monitoração de Recursos Humanos .....</b>	<b>40</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 Caracterização da Organização Estudada .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4 Estratégia de Análise dos Dados e Resultados .....</b>	<b>44</b>
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 Provisão de Recursos Humanos .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2 Aplicação de Recursos Humanos .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3 Manutenção de Recursos Humanos.....</b>	<b>52</b>
<b>4.4 Desenvolvimento de Recursos Humanos .....</b>	<b>55</b>
<b>4.5 Monitoração de Recursos Humanos .....</b>	<b>58</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização e da tecnologia houve várias transformações no cenário econômico mundial. A economia passa a desenvolver em escala mundial, as atividades produtivas se fragmentaram e espalharam pelo mundo, o aumento da competitividade entre as empresas, internacionalização do capital, etc. Esse processo também provocou importantes mudanças no mundo do trabalho. As inovações tecnológicas e organizacionais promovidas por esse processo mudaram as relações de trabalho e emprego. O aumento da competitividade obriga as empresas a serem cada vez mais eficientes, passaram a investir em tecnologia buscando meios de melhorar cada vez mais seus processos produtivos, a fim de se manterem competitivas no mercado.

Atualmente, no mundo dos negócios sabe-se que um dos fatores que contribuem para o crescimento e fortalecimento de uma organização é o seu contingente humano, ou melhor, a qualidade dos recursos humanos de uma organização é fundamental para o seu bom desempenho.

Esse termo recursos humanos ou RH surgiu a partir da necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou descontos. No início do século XIX, o chefe de pessoal como foi conhecido no Brasil durante muitos anos era definido como um sujeito inflexível, seguidor das leis e dono de uma frieza incalculável na hora de demitir alguém (MARRAS, 2000).

Ainda de acordo com Marras (2000), as primeiras mudanças nesse campo foram atribuídas às grandes organizações, que em diversas oportunidades patrocinavam estudos e pesquisas na área acadêmica, isso fez com que houvesse uma valorização de novas formas de comando como forma de se conseguir aperfeiçoar os resultados produtivos das organizações.

Foi durante a Era Industrial que teve início no século XVIII e estendeu-se até o fim do século XIX, que surgiu a expressão recursos humanos, referindo-se ao montante de pessoas que compõem uma organização e que nelas desempenham determinados papéis no sentido de dinamizar os recursos organizacionais. Porém, ao logo do tempo, as pessoas deixaram de ser meros recursos e ganharam destaque nesse meio. Hodiernamente, são tratadas como colaboradores capazes de proporcionar vida e sucesso organizacional e mesmo diante de sua importância nas empresas por denominação adota-se o termo RH por se tratar de uma espécie de “marca registrada” (CHIAVENATO, 2009). Todavia, alguns teóricos ponderam que esse termo considera as pessoas apenas como recursos organizacionais, por isso eles defendem a

utilização da expressão gestão de pessoas para definir o novo modo de lidar com as pessoas nas organizações.

Os índices de exigência a que as empresas são submetidas, hoje em dia, assim como a busca incessante por melhor desempenho e eficácia em seus processos, requer profissionais cada vez mais capacitados e é nesse sentido que a gestão de pessoas atua com o objetivo de desenvolver e aplicar técnicas e ferramentas capazes de detectar os profissionais mais preparados e adequados para atender as necessidades das empresas.

Na indústria, a tecnologia mudou os processos de trabalho, o que antes eram feito por pessoas hoje é realizado por máquinas capazes de realizar inúmeras atividades em pouco tempo. Com isso as pessoas sentem-se obrigadas a adaptar-se a esse novo cenário para manterem-se empregadas. As empresas passaram a necessitar de pessoas com capacidade e habilidades que se adequem a esse novo contexto organizacional. Desse modo, o presente trabalho, busca conhecer e analisar como as empresas industriais desenvolvem seus processos de gestão de pessoas.

Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma empresa industrial do ramo cerâmico, abordando as políticas e práticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa para gerir eficazmente seu contingente de pessoas. Para isso, utilizou-se de uma entrevista semiestruturada, para buscar junto aos gestores as percepções e ações a cerca da gestão de pessoas na empresa e também de um questionário fechado, aplicado juntos aos colaboradores para trazer as suas percepções e reações aos métodos utilizados na gestão de pessoas na empresa. O estudo é uma pesquisa de corte transversal, caracterizada como pesquisa exploratório-descritiva, com abordagem qualitativa. Para análise dos dados utilizou-se a interpretação e descrição qualitativa das respostas subjetivas, como também o auxílio do Excel para tabulação e interpretação das respostas objetivas.

## **1.1 Problemática**

A administração de recursos humanos, atualmente denominada gestão de pessoas, vem ao longo do tempo renovando seus conceitos a cerca da gestão das pessoas nas organizações. Começou-se a pensar nas pessoas como seres dotados de conhecimentos e habilidades mentais, do que apenas como uma força mecânica de trabalho. As pessoas passaram a ser vistas não apenas como mais um recurso organizacional, mas como parceiros capazes de impulsionarem os negócios.

Gerir pessoas é uma tarefa complexa nesse novo contexto das organizações. As pessoas não são mais movidas a trabalhar nas empresas apenas pelas oportunidades de emprego ou recompensa financeira recebida, mas também, pelas oportunidades de satisfação de suas necessidades sociais, psicológicas e de realização profissional. A satisfação dessas necessidades influencia a sua motivação para o trabalho.

No âmbito industrial há a aplicação de um grande contingente de pessoas. Assim, temos uma grande diversidade de pessoas com interesses e necessidades, muitas vezes conflitantes com os interesses e necessidades das empresas. Neste sentido cabe a área responsável por lidar com as pessoas desenvolver e utilizar meios que venham minimizar essas diferenças de interesses, conciliando os objetivos das pessoas com os interesses organizacionais. Deste modo, nasce uma discussão: De que forma a Empresa Cerâmica Alves desenvolve suas políticas e práticas de gestão de pessoas?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Conhecer e analisar como a empresa Cerâmica Alves desenvolve e utiliza as políticas e práticas de gestão de pessoas.

### **1.2.2 objetivos específicos**

- Conhecer e Caracterizar o perfil dos gestores e colaboradores da empresa.
- Conhecer como se desenvolve o processo de captação de pessoas, como também o processo de posicionamento e orientação dessas pessoas na empresa investigada.
- Descrever o processo usado pela empresa para recompensar ou manter seus colaboradores e, como ela promove o desenvolvimento ou capacitação desses colaboradores.
- Conhecer o processo de monitorar a gestão de pessoas na empresa estudada.

### 1.3 Justificativa

As organizações almejam resultados globais, como maior participação de mercado e lucratividade. Para alcançar esses objetivos, a organização precisa satisfazer seus clientes, pois são eles quem garante esses resultados. Para isso, a organização necessita conduzir bem quem impulsiona o seu negócio, essa condução depende do capital da empresa, ou seja, de quem detém conhecimentos, habilidades e competências. Para alcançar e desenvolver as competências do capital humano a organização necessita colocar em prática os principais processos de gestão para agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e avaliar pessoas, conforme Chiavenato (2009). Assim, essa pesquisa encontra viabilidade na medida em que demonstra a importância da gestão de pessoas nas organizações, agregando valor ao capital intelectual e impulsionando o negócio, a fim de obter produtividade, qualidade e inovação.

Quanto mais industrializada é a sociedade, mais depende das organizações para o atendimento de suas necessidades, é nesse aspecto que surge o conflito de interesses. De um lado as pessoas com seus objetivos e interesses pessoais e do outro as organizações, que também possuem metas a serem alcançadas. É nesse ambiente de ideias que a gerência de recursos humanos deve atuar a fim de estreitar as diferenças e proporcionar satisfação de ambas as partes.

No meio acadêmico, este estudo poderá auxiliar aos estudantes das ciências administrativas, no entendimento da dinâmica das organizações, especificamente quando se trata da gestão de pessoas. Possibilita conhecer as políticas das empresas para atrair e reter colaboradores capacitados e competentes, bem como a integração destes aos objetivos organizacionais, o que reflete significativamente no sucesso das mesmas.

Nos últimos anos a região vem ganhando espaço no cenário econômico, atraindo os investimentos de novas empresas e, como consequência, também atrai pessoas com diferentes culturas e competências em busca de oportunidades de trabalho. Nesse cenário encontra-se a necessidade de políticas e práticas eficientes de gestão de pessoas nas organizações, no momento em que elas precisam captar dentre estas pessoas aquelas que possuam habilidades e competências necessárias, como também motivá-las a trabalhar para execução dos objetivos organizacionais, sendo o fator diferencial dessas empresas frente aos concorrentes.

Diante dos fatos citados, observa-se a relevância do estudo deste tema, pois contribuirá para disseminação do conhecimento acerca da importância da gestão de pessoas para o sucesso das atividades e da organização, principalmente no setor industrial, objeto desta pesquisa, onde se absorve maior contingente de pessoas.

Desse modo, a presente investigação estrutura-se em cinco capítulos, além desta introdução. O próximo capítulo de referencial teórico aborda o conceito da Administração de Recursos Humanos, o atual contexto da função no âmbito organizacional, os objetivos, as metas e as políticas, abordando, pois também, os principais processos de gestão de pessoas, quais sejam: provisão (recrutar e selecionar pessoas), aplicação (modelagem de cargos, avaliação do desempenho), manutenção (relação com os colaboradores, segurança, qualidade de vida, higiene), desenvolvimento (desenvolver as pessoas com cursos adequados, qualificação), monitoração (acompanhar as atividades e operações das pessoas). O terceiro capítulo aborda a metodologia adotada na pesquisa, a caracterização da pesquisa, a caracterização da organização estudada, os instrumentos utilizados para coleta e a estratégia de tratamento dos dados. O quarto capítulo traz a análise de resultados, aborda a análise dos dados coletados, vinculando-os aos objetivos propostos no estudo, demonstrando, pois, a correlação dos dados com os aspectos e pontos em estudo. O quinto capítulo, que trata das considerações finais, exterioriza os pressupostos e objetivos alcançados em relação ao problema em estudo e as constatações a respeito da gestão de pessoas e o seu desenvolvimento na empresa estudada.

## **2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)**

Este capítulo abordará a Administração de Recursos Humanos, demonstrando os conceitos, a evolução da área de gestão pessoas, as políticas e processos de gestão de pessoas. O capítulo divide-se em sete tópicos, quais sejam: perspectivas históricas dos recursos humanos, que engloba o subtópico perspectivas históricas no Brasil; conceito e políticas de gestão de recursos humanos; processo de provisão de recursos humanos; processo de aplicação de recursos humanos; processo de manutenção de recursos humanos; processo de desenvolvimento de recursos humanos e processo de monitoração de recursos humanos.

### **2.1 Perspectivas Históricas dos Recursos Humanos**

Historicamente, passou-se a observar o desempenho das pessoas na organização na administração científica quando Taylor observou que as pessoas produziam menos do que efetivamente podiam produzir. Taylor buscava a maximização da eficiência na produção. Subsequentemente, segundo Marras (2000), Fayol introduziu a clássica divisão das funções do administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Segundo o autor, foi nesse contexto que surgiu a função de chefe de pessoal, argumentando que, o trabalhador era visto, pelo empresário, como um instrumento a mais na busca dos resultados da empresa, onde o que importava era que o trabalhador tivesse boa saúde física e a maior dedicação ao trabalho em jornadas de até 18 horas.

Com a necessidade de se considerar a influência dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, surge o movimento das relações humanas. As bases desse movimento estão nos estudos de Elton Mayo com a experiência de Hawthorne em 1927, em Chicago nos Estados Unidos. Segundo Gil (2007), o desenvolvimento dessa experiência, cujo objetivo inicial era demonstrar a influência da iluminação na produtividade, veio ressaltar a importância dos fatores psicológicos e sociais na produção.

Nesse contexto, de acordo com Gil (2007), passou-se a dar mais importância para as relações humanas no trabalho, e temas como comunicação, motivação, liderança e supervisão passaram a integrar a administração de pessoal. Ainda segundo esse autor, as relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos em uma situação de trabalho,

de modo que eles colaborem com a empresa, buscando encontrar a satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Ao passar a observar o comportamento das pessoas nas organizações, aparece a teoria comportamental ou teoria behaviorista. Segundo Romero e outros (2009), a teoria comportamental salienta a importância da motivação e da preocupação em conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos dos colaboradores. Chiavenato (2003) complementa afirmando que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para compreender melhor o comportamento humano, utilizando a motivação humana como um meio de melhorar a qualidade de vida nas organizações.

Um dos principais teóricos da teoria comportamental foi Abraham Maslow que formulou a teoria da motivação humana, onde as necessidades humanas (fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização) estão organizadas em níveis, numa hierarquia de importância, conforme uma pirâmide e, somente quando as necessidades de um nível inferior estão satisfeitas é que as de nível mais alto surgem no comportamento da pessoa. Outro importante nome da teoria comportamental foi Frederick Herzberg, que formulou a teoria dos dois fatores, na qual os fatores higiênicos (ambiente e condições de trabalho) e os fatores motivacionais orientam o comportamento das pessoas. De acordo com Chiavenato (2003), a teoria dos dois fatores de Herzberg pressupõe que a satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais e a insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos. Os estudos surgidos na teoria comportamental embasaram os avanços observado em torno da administração de pessoal.

Após a segunda guerra mundial, verificou-se nos Estados Unidos um aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores, o que determinou mudanças significativas na administração de pessoal das empresas. Segundo Gil (2007) as empresas começaram a preocupar-se com as condições de trabalho e a concessão de benefícios aos empregados, e também, sentiram a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores. Nesse período a seção de pessoal passou a ser denominada de departamento de relações industriais.

A partir da década de 60, o mundo e as empresa passam por várias transformações. Segundo Romero e outros (2009), houve a internacionalização dos mercados, os departamentos de recursos humanos passam a ver as pessoas como recursos vivos e inteligentes e fatores determinantes do sucesso empresarial, a tecnologia desenvolve-se intensamente e começa a influenciar o comportamento das pessoas. É nessa época, de acordo com Gil (2007), que devido à introdução dos conceitos da teoria geral dos sistemas à gestão

de pessoal, surge à expressão Administração de Recursos Humanos, substituindo as utilizadas no âmbito organizacional como administração de pessoal e relações industriais.

Na década de 90, nota-se na obra de Gil (2007), que as empresas para ajustar-se aos desafios impostos pela globalização econômica, evolução das tecnologias e comunicações, aumento da competitividade, passaram por experiências como a reengenharia, downsizing e a terceirização, e que resultou em consequências dramáticas para seu pessoal. Neste contexto, ainda de acordo esse autor, houve vários questionamentos e críticas à forma como vinha sendo desenvolvida ARH nas organizações, inclusive referentes à terminologia utilizada para designá-la. Os críticos propunham que as pessoas fossem tratadas como parceiras do negócio. Neste ensejo, Romero e outros (2009) acrescenta que a Administração de Recursos Humanos passa a usar a denominação de Gestão de Pessoas, já que as pessoas não são administradas mais sim gerenciadas, com toda a complexidade e subjetividade que lhes são intrínsecas.

Assim, verifica-se que as transformações ocorridas na sociedade trouxeram novas necessidades para as organizações e para as pessoas, influenciando a forma como elas se relacionavam. De acordo com Dutra (2012), foi uma época muito rica em aprendizado sobre novas propostas e experiências na gestão de pessoas, e que nos da hoje uma base para novas abordagens para a gestão de pessoas.

### ***2.1.1 Perspectivas Históricas dos Recursos Humanos no Brasil***

Na obra de Dutra (2012), nota-se que a evolução da gestão de pessoas no Brasil acompanha as fases históricas do país.

No começo do século, havia maior participação do trabalhador na vida da empresa e do País. Segundo Romero e outros (2009), isso ocorreu devido à imigração de trabalhadores europeus com elevado grau de instrução e conscientização política. Wood Jr (1995) citado por Dutra (2012), diz que esse período se caracteriza pela inexistência de legislação trabalhista e funções de gestão de pessoas dispersas nos diferentes níveis de comando das organizações. “Nesse período, verificamos a inexistência de qualquer estruturação da gestão de pessoas, [...] não havia nenhuma legislação que disciplinasse as relações capital e trabalho e não havia preocupação com uma gestão estruturada” (DUTRA, 2012, p.32)

A partir de 1930, há o surgimento das primeiras normas para disciplinar as relações de trabalho. Nesse período, segundo Romero e outros (2009), no governo de Getúlio Vargas há a

criação do Departamento Nacional do Trabalho, com melhorias na previdência social e nas condições de trabalho. Segundo Dutra (2012), houve um fortalecimento da atividade industrial no país e o início de uma indústria de base, pressionando as empresas a buscarem estruturar a gestão de pessoas dentro das exigências legais estabelecidas. Assim, há o aparecimento nas empresas da seção de pessoal, com enfoque nas exigências legais e no aspecto disciplinador. “Esse período ficou marcado pelo início da gestão burocrática e legalista de pessoas, que perdura até os dias atuais em grande parte das empresas brasileiras, em que a atividade de gestão de pessoas resume-se a atender as exigências legais” (DUTRA, 2012, p.32).

Entre 1950 e 1964, com a abertura das portas para a entrada do capital estrangeiro e a chegada de empresas multinacionais há um grande desenvolvimento industrial brasileiro, principalmente do setor automobilístico. A vinda das empresas estrangeiras, segundo Dutra (2012), trouxe práticas estruturadas de gestão de pessoas, baseada no modelo de organização do trabalho da administração científica e que se disseminaram para as demais empresas brasileiras. Ainda de acordo com esse autor, esse período marca o início pra profissionalização da gestão de pessoas.

Após esse período, verifica-se a intervenção estatal na economia do país, e que perdurou até o final da década de 90. Na década de 70, há um grande desenvolvimento econômico no país, o chamado “milagre brasileiro”. Segundo Dutra (2012), o desenvolvimento econômico dos anos 70, trouxe maior competitividade e preocupação com a capacidade de atração e retenção de pessoas, e daí a necessidade de profissionalização da gestão de pessoas. Nas décadas de 80 e 90, foi um período de conflitos entre empresa e trabalhadores. Segundo Romero e outros (2009), o período foi marcado pela recessão e desemprego, em que as organizações desativaram setores de RH e terceirizaram serviços. Todavia, ainda segundo essa autora, neste período surge novos modelos de gestão de pessoas, devido às pessoas passarem a ser vistas como um diferencial competitivo nas organizações e ser tratadas como parceiras da organização.

Apesar da evolução nos conceitos e formas de gestão de pessoas no país, verifica-se que antigas práticas de recursos humanos ainda prevalecem em algumas empresas. “Existem empresas, principalmente as pequenas, médias e familiares com fraca evolução da GP, mantendo somente controles administrativos e de pessoal e tratando as pessoas como recursos” (ROMERO E OUTROS, 2009, p.23). Espera-se que com desenvolvimento do país e com as influências e exigências do mercado atual, como também da nova forma de perceber

as pessoas no ambiente organizacional elas possam aperfeiçoar suas práticas de gestão de pessoas com o passar do tempo.

## **2.2 Conceitos e políticas de Gestão de Recursos humanos**

As organizações vêm ao longo do tempo, assumindo novos contextos e transformando-se em estruturas complexas. De acordo Chiavenato (2006, p.17), “[...] a Administração de Recursos Humanos é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais”. Essa expressão faz referência às pessoas que compõe a empresa e tem como característica a forma de conduzir a maneira de como ambas as partes se interagem para a realização das tarefas, onde essa forma de relacionamento varia de uma organização para outra.

Segundo Milcovich e Boudreau (2000), o RH engloba uma série de decisões integradas que auxilia na formação das equipes e das relações de trabalho, onde um bom desempenho destas influencia na capacidade da organização e de seus funcionários atingir seus objetivos. Tão necessário quanto às instalações físicas e os recursos financeiros, os recursos humanos determinam a capacidade de inovação e o sucesso das empresas.

Outros autores apresentam conceituações e termos diferenciados, contudo apresentam o mesmo objetivo de demonstrar a forma de gerenciar as pessoas. A este respeito, Dessler (2003), diz que ARH refere-se às políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos empregados.

No influxo das discussões suscitadas a respeito de o termo ARH, utilizando a abordagem que consideram as pessoas como elementos impulsionadores do negócio, Gil (2007, p. 17) define a gestão de pessoas como “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam na organização para alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais”. Na ótica de Dutra (2012, p. 17) a Gestão de Pessoas é definida como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-la ao longo do tempo”.

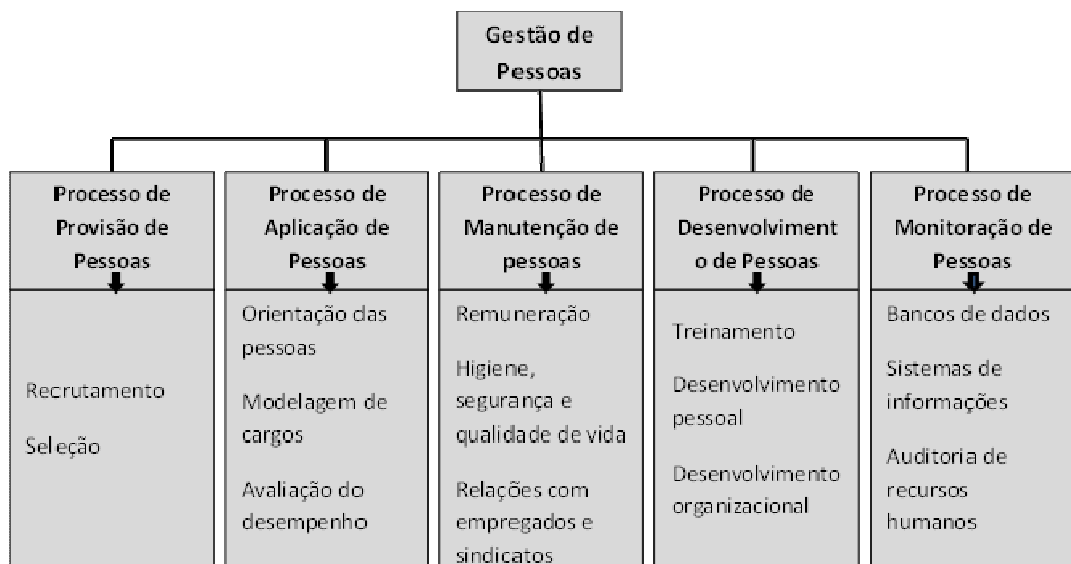
A partir das proposições de alguns autores que estudaram o assunto, percebe-se que a gestão de pessoas tem por função conduzir a interação entre pessoas e organizações de forma que tanto as pessoas como as organizações atinjam seus objetivos ou necessidades. Para isso a

organização necessita desenvolver e aperfeiçoar técnicas e métodos que possam atender as expectativas das pessoas e da organização, e conseqüentemente motivá-las a ter alto desempenho, contribuindo para a realização dos objetivos e necessidades da empresa.

Esses métodos e técnicas se constituíram nas políticas de recursos humanos. Segundo Chiavenato (2009, b) as políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais as organizações pretendem lidar com seus membros, atingindo por intermédio deles os objetivos organizacionais e permitindo condições para o alcance de objetivos individuais. Complementando Romero e outros (2009), comenta que elas são guias para a ação, são constituídas para gerenciar funções e assegurando que sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados.

As políticas de recursos humanos devem ter foco e se adaptar as necessidades dos colaboradores. Chiavenato (2009) descreve que elas devem ter estabilidade; flexibilidade; generalidade e clareza e simplicidade.

As políticas de recursos humanos podem ser agrupadas em categorias amplas designadas como processos de gestão de pessoas (figura 01). Estes processos, conforme Chiavenato (2009) são: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e avaliação de pessoas. A seguir, discrimina-se, detalhadamente, cada um destes conjuntos de elementos.



**Figura 01** – Processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

## 2.3 Processo de Provisão de Recursos Humanos

O sistema de provisão de recursos humanos compreende todas as atividades referentes à captação de pessoas para a organização, envolve os processos de recrutar e selecionar colaboradores.

O recrutamento de pessoal é uma responsabilidade da Administração de Recursos Humanos, que tem por função captar recursos humanos internos e externamente a organização, objetivando suprir a seleção de pessoal qualificado e capaz de ocupar uma vaga na organização. Chiavenato (2004, p.55 b), define que “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Segundo Chiavenato (2004 b), um dos grandes desafios do recrutamento é localizar as fontes de recursos humanos no mercado que interessam, para nelas poder concentrar os esforços de recrutamento. A identificação, escolha e manutenção dessas fontes, além de constituir a fase preliminar do recrutamento, é um dos meios de elevar o rendimento do processo, por meio da ampliação da quantidade de candidatos proporcionalmente triados para seleção como para admissão.

O recrutamento poder ser realizado de três formas: interno, externo e misto. Quando interno recruta-se os profissionais da própria organização com o objetivo de promovê-los ou transferi-los para atividades mais complexas ou mais motivadoras, e que certamente estarão preparados e devidamente treinados para esse deslocamento.

O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la por meio do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (CHIAVENATO, 2004, p.68 b).

O recrutamento interno valoriza o capital humano da própria organização. Permite recompensar e motivar os funcionários com melhor desempenho, incentivando-os a melhorarem continuamente seu desempenho, pois seus esforços serão reconhecidos.

A integração e coordenação do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa é uma exigência do recrutamento interno que exige o conhecimento prévio com uma série de dados e informações relacionadas aos outros sistemas e subsistemas (CHIAVENATO, 2004 b).

Com o uso do recrutamento interno a empresa ganha em economia com processos de captação de candidatos e pode agregar valor aos seus funcionários através do reconhecimento do seu desempenho, com oportunidades de crescimento dentro da organização. O quadro a seguir mostra as vantagens e desvantagens do recrutamento interno:

**Quadro 1-** Vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

Vantagens do recrutamento interno	Desvantagens do recrutamento interno
<p>É mais rápido e econômico.</p> <p>Maior validade e segurança.</p> <p>Maior motivação para o pessoal.</p> <p>Aproveita investimentos de treinamento.</p> <p>Proporciona a possibilidade de encarecimento.</p> <p>Promove lealdade a empresa;</p> <p>Desenvolve espírito sadio de competição entre os funcionários.</p> <p>Dá valor à prata da casa.</p>	<p>Exige potencial de desenvolvimento dos candidatos para futuras promoções.</p> <p>Pode gerar conflitos de interesses entre os funcionários.</p> <p>Pode gerar atitudes negativas dos funcionários não escolhido.</p> <p>Pode conduzir ao “princípio da incompetência” de Peter.</p> <p>Pode conduzir a uma progressiva adaptação e bitolamento de pessoas.</p> <p>Não pode ser exclusivo, pois limita e cerceia o capital humano da empresa.</p>

Fonte: Chiavenato (2005, p.99).

No quadro acima observa-se, que o recrutamento interno pode motivar os funcionários, com premiação para aqueles com melhor desempenho, fazendo que se sintam valorizados pela organização, dando-lhes oportunidades de crescimento dentro da empresa, mas também pode levar a acomodação e limitação das pessoas, como também pode causar insatisfação aos que não foram escolhidos ocasionando conflitos.

O recrutamento quando externo, constitui um processo de captação de recursos humanos, no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade de pessoal da empresa. Marras (2000) afirma que o recrutamento externo terá início com a tomada de decisão com relação a dois tópicos que definem o melhor caminho na escolha das fontes de candidatos, a variável tempo (tempo gasto para recrutar e selecionar o candidato) e a variável custo (recursos disponíveis para o processo de recrutamento e seleção).

As organizações dispõem de várias técnicas para recrutar pessoas no ambiente externo a organização. As técnicas de recrutamento são os métodos pelos quais as organizações abordam e divulgam suas oportunidades de trabalho no mercado correspondente, procurando atingir as fontes de recursos humanos adequadas. Segundo Chiavenato (2009), as principais técnicas utilizadas para recrutar candidatos no meio externo são:

- Indicações - São as recomendações de terceiros que chegam à empresa, uma vez que ela divulga dentro e fora da empresa informações sobre suas oportunidades de trabalho, geralmente essas indicações são feitas pelos próprios funcionários, o que torna uma forma de contato mais rápida e econômica para a empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa - Consiste em colocar cartazes ou painéis nas portas das fábricas ou em locais onde haja muita movimentação de pessoas. A eficiência desse processo depende da localização da empresa, proximidade das fontes de recrutamento, visualização fácil dos cartazes ou anúncios, facilidade de acesso, etc. É um sistema geralmente utilizado em cargos de baixo nível;
- Entidades diversas – São entidades que podem ser usadas como meios de recrutamento pelas empresas. São os sindicatos e associações de classe, que tem um órgão interno próprio para esse fim, as entidades governamentais, que mantêm bancos de emprego, escolas e universidades, no sentido de divulgar suas oportunidades e promover a empresa;
- Mídia - São formados pelos meios de comunicação como jornais, revistas, rádio, televisão. Dessler (2003) diz que para o anúncio ser eficaz, é preciso atentar-se para o tipo de mídia a ser utilizada e a construção do anúncio. A seleção do melhor meio de comunicação depende do cargo para qual está recrutando. Neste contexto, Chiavenato (2004 b) comenta que, o anúncio em jornal é considerado como uma das técnicas mais eficientes para atrair candidatos, sendo mais quantitativo do que qualitativo e atingindo a um público geral que pode ser abrangido por este veículo, e sua discriminação depende do grau de seletividade que se deseja;
- Agências de emprego – podem ser de três tipos: operadas pelo governo, associadas a entidades sem fins lucrativos e as agências particulares. É um dos mais caros, embora compensado pelo tempo e rendimento do processo. Suas principais vantagens, na visão de Chiavenato (2004 b) são: o atendimento e triagem dos candidatos são feitos

pela agência, evitando o trabalho da empresa e mantendo o sigilo; se torna mais rápido quando a agência tem um cadastro de candidatos interessados; muitos candidatos recorrem a uma ou algumas agências, em vez de procurarem uma grande porção de empregos;

- **Recrutamento pela internet** - A grande facilidade de disseminação de informações pela internet tornou-a um interessante meio de recrutamento de candidatos pelas empresas. Segundo Dessler (2003), os empregadores estão utilizando cada vez mais as ferramentas da internet para ajudá-los na elaboração de anúncios online, com testes de pré-seleção altamente desenvolvidos para automatizar o processo de recrutamento. Na perspectiva de Chiavenato (2004 b), o recrutamento através da internet tem custo menor e amplia o horizonte de recrutamento, permite o gerenciamento de bancos de candidatos, podendo ser utilizado sempre que a empresa necessitar. Através da internet os candidatos podem consultar informações sobre as empresas e enviar seus currículos.

O recrutamento externo permite a entrada de novos conhecimentos, habilidades e competências na organização, pois traz para a organização pessoas com culturas diferentes daquelas existentes dentro da organização. O quadro a seguir traz as vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

**Quadro 2** – Vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

Vantagens do recrutamento externo	Desvantagens do recrutamento externo
<p>Traz sangue novo na organização;</p> <p>Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades;</p> <p>Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;</p> <p>Renova a cultura organizacional e a enriquecem com novas aspirações;</p> <p>Incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos;</p> <p>Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.</p>	<p>É um processo demorado e lento.</p> <p>É um processo oneroso em tempo e em custos.</p> <p>É menos seguro e confiável que o recrutamento interno.</p> <p>Pode sinalizar barreiras aos planos de carreira dos funcionários.</p> <p>Pode reduzir a lealdade à empresa.</p> <p>Pode afetar a política salarial da empresa quando o novo funcionário é admitido com salário mais auto.</p>

Fonte: Chiavenato (2005, p.99).

O recrutamento misto é a integração do recrutamento interno com o recrutamento externo. Quando uma empresa faz o recrutamento e seleção interna, o cargo antes ocupado pelo profissional selecionada ficará vago, assim a menos que a organização queira eliminar este posto de trabalho, ela deverá ir ao meio externo para encontrar um profissional para ocupar este cargo, fazendo-se o recrutamento externo.

Após o processo de recrutamento os candidatos são encaminhados ao processo de seleção de pessoas. A seleção é o processo de escolher entre os indivíduos recrutados aqueles com as características ou qualificações desejadas pela empresa. Carvalho e outros (2012, p.127) definem seleção como: “processo sistêmico que tem por finalidade escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que contemple o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo em questão”.

O processo seletivo inicia-se com a triagem inicial dos currículos e/ou formulários de emprego, onde são selecionados os candidatos que com as qualificações básicas exigidas pela vaga. Feito isso, os candidatos triados são encaminhados ao processo de seleção com maior aprofundamento das suas características, habilidades ou aptidões, a fim de selecionar aquele mais adequado para o cargo.

O processo de seleção, de acordo com Carvalho e Nascimento (2004), apoia-se em três insumos interdependentes: a análise de cargos, que fornecerá as descrições de cargo com as informações sobre as exigências físicas, psicológicas e os padrões de desempenho dos ocupantes de cargos; a administração salarial – orientará a seleção sobre os parâmetros de classes de salários de acordo com a política salarial da organização e, o recrutamento – que alimentará o processo seletivo com uma quantidade adequada de candidatos para preenchimento dos cargos ou vagas disponíveis.

Com as informações transmitidas pelos instrumentos acima citados e outros instrumentos afins, resulta-se na ficha profissiográfica, que de forma resumida e atualizada descreve as aptidões, habilidades e traços da personalidade esperada do futuro ocupante do cargo, as principais características sociais exigidas para o exercício das funções do cargo, as responsabilidades do cargo descrito, servindo de base para o processo seletivo.

Os custos de recrutar e contratar funcionários são significativos, assim, as organizações estão utilizando diversas fontes para obter o quadro mais confiável e válido possível de informações sobre o potencial do candidato, a fim de selecionar o melhor profissional. Neste sentido Gil (2007) descreve que os métodos de seleção permitem não apenas o conhecimento das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado. Os meios mais utilizados para obter informações para

o processo de seleção de pessoas são os testes e entrevistas de seleção, como também a verificação de antecedentes e referências.

Os testes são meios de se medir as diferenças individuais das pessoas. Freeman (1962), citado por Carvalho e Nascimento (2004, p.119), identificou o teste de seleção como: “[...] instrumento padronizado cuja finalidade consiste em medir objetivamente um ou mais aspectos de uma personalidade total, através de amostras de rendimento ou comportamento”. Os testes são utilizados para avaliar as características das pessoas em relação a conhecimentos, aptidões e habilidades, sendo aplicado em gestão de pessoas não só em processos de seleção, como também em decisões de transferências e promoções. Para atingir seus objetivos, Dessler (2003) destaca que os testes precisam ter duas características: validade – refere-se a comprovar que o desempenho no teste permite um prognóstico válido do subsequente desempenho no cargo; e confiabilidade – consistência entre as pontuações obtidas pela mesma pessoa quando submetida novamente um teste idêntico ou equivalente.

Há uma variedade de testes que são utilizados pelas empresas, geralmente são utilizados como instrumentos acessórios a entrevista de seleção. Podendo ser: Testes de Conhecimentos – testes escritos, orais ou práticos utilizados com a finalidade, segundo Carvalho e Nascimento (2004), de medir o grau de conhecimentos e habilidades que o candidato possui sobre determinados assuntos. Testes Psicológicos – utilizados para mensurar o comportamento referente às aptidões das pessoas, são empregados como medidas de desempenho baseando-se em amostras estatísticas de comparação, aplicados em condições padronizadas. Marras (2000) define-o como um instrumento que permite ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas do indivíduo. Testes de Aptidão – tem o objetivo de medir as aptidões dos candidatos para o trabalho. Carvalho e Nascimento (2004) definem aptidão como uma disposição natural do indivíduo voltada para uma determinada atividade, e como tal ela existe independentemente da aprendizagem e do treinamento, podendo ser melhorada por eles, originando a capacidade. Os testes de aptidão podem ser de aptidões mentais, mecânicas, psicomotoras e visuais. Os testes de personalidade servem para avaliar os aspectos da personalidade do candidato, como introversão, estabilidade e motivação. Dessler (2003) afirma que as habilidades mentais e físicas de uma pessoa não são suficientes para explicar seu desempenho no cargo, a motivação e as habilidades interpessoais também são necessárias.

Outro instrumento, de grande importância no processo seletivo é a entrevista de seleção. Atualmente é o instrumento de seleção mais utilizado pelas organizações, sendo utilizado por algumas organizações, principalmente as pequenas como único instrumento de

seleção. A entrevista de seleção constitui o momento em que o candidato fica frente a frente com um ou mais entrevistadores, permitindo a estes conhecer mais profundamente as suas características. Gil (2007) comenta que devido a sua flexibilidade, ela pode ser considerada como o instrumento mais adequado para se obter dados em profundidade. Já Carvalho e Nascimento (2004) destacam como propósito principal da entrevista, obter do candidato informações não mensuradas durante a aplicação dos testes, como também, estabelecer uma identificação entre a empresa e o candidato, mesmo que este não seja admitido. Robbins e outros (2010), comenta que os resultados da entrevista tem uma influência desproporcional no processo de seleção, candidatos que saem mal na entrevista, são eliminados do processo independente de sua experiência ou resultados nos testes.

A entrevista de seleção requer que entrevistador ou selecionador tenha habilidade em perceber ou mensurar as características das pessoas, para que possa perceber claramente as características das pessoas evitando-se os julgamentos precipitados. Neste sentido Carvalho e Nascimento (2004), dizem que ela exige equilíbrio, autodomínio e boa disposição dos entrevistadores, para realizar a complexa tarefa de reunir dados isolados sobre o candidato, buscando obter uma descrição clara e objetiva de suas características.

As entrevistas de seleção podem ser classificadas em estruturadas e não estruturadas, e podem ser conduzidas individualmente ou por um grupo de entrevistadores. A entrevista estruturada, de acordo a Marras (2000), baseia-se num método previamente planejado do “que” e “como” fazer ao longo do período da entrevista. Dessler (2003) complementa dizendo que, nesse tipo de entrevista, os entrevistadores apresentam todas as perguntas necessárias a todos os candidatos, conferindo consistência e justiça ao processo. Sua principal vantagem é a possibilidade de melhor comparação de resultados entre diversos candidatos, já que a todos os candidatos são feitas as mesmas questões e mensuradas e qualificadas as respostas de imediato. Schimidt e Zimmerman (2004) citado por Robbins e outros (2010) apontam que as entrevistas estruturadas são menos influenciadas pelas distorções dos entrevistadores.

A entrevista não estruturada, segundo Marras (2000), não segue um planejamento prévio de detalhes individuais, apenas registra os fatos e informações decorrentes do encontro, deixando a entrevista ao sabor dos acontecimentos e do momento. Carvalho e Nascimento (2004) diz que ela resulta mais em uma conversa amistosa do que um processo de análise profissional dos candidatos. Sua principal vantagem, segundo Marras (2000), é a possibilidade de aproveitamento individual dos momentos e características do candidato propiciando ao entrevistador poder explorar certos ângulos sem se preocupar em seguir padrões definidos. Entretanto, Carvalho e Nascimento (2004) comentam que ela tem

consciência baixa - podendo o entrevistador omitir aspectos vitais da conversa com o candidato, e tornar a avaliação do candidato menos objetiva.

A verificação dos antecedentes e os exames toxicológicos é a penúltima etapa do processo seletivo. Segundo Robbins e outros (2010) a verificação dos antecedentes é realizado por mais de 80% das empresas, que procuram saber como foi o comportamento do candidato nos empregos anteriores e se os antigos empregadores recomendariam a sua contratação, como também o histórico de crédito e antecedentes criminais. Ainda segundo esse autor os exames toxicológicos são utilizados para identificar se o candidato faz uso de substâncias ilegais, e que apesar dos inúmeros questionamentos a respeito da aplicação desses exames, eles vieram para ficar.

Os dados obtidos com a utilização das técnicas de seleção resultam em um laudo final que é apresentado ao executivo do setor onde se encontra a vaga, como subsídio para tomada da decisão de qual candidato escolhido para fazer parte da sua equipe. Corroborando Marras (2000), diz que somente ele deverá tomar essa decisão, sendo o processo seletivo um instrumento de apoio a tomada de decisão. Isso não diminui a importância do processo da área de recrutamento e seleção, que tem o papel de selecionar e indicar aqueles candidatos que realmente tem potencial para assumir as responsabilidades do cargo e que estão mais bem preparados do ponto de vista global.

Segundo Chiavenato (2006), a fase de aceitar ou rejeitar candidatos é a etapa decisiva do processo seletivo. O custo da contratação de novos funcionários alinhado as necessidades da empresa faz com que a decisão final seja tomada com o maior cuidado e segurança possível. As empresas estão interessadas no desempenho que o candidato terá dentro da organização, assim a avaliação de candidatos com base nas informações reunidas deve focar suas competências e habilidades, como também fatores relacionados com a motivação, interesses e outras características de personalidade dos candidatos.

O processo seletivo deve ter eficiência – ter agilidade e rapidez e envolver as gerências e suas equipes no processo; e eficácia – trazer os melhores talentos para empresa, tornando-a cada vez melhor em aquisições de pessoal capacitado. De acordo Chiavenato (2009), a eficiência pode ser medida levando-se em conta os custos de pessoal, de operação e os custos adicionais envolvidos no processo, enquanto a eficácia é medida pelo quociente de seleção, resultado da proporção entre o número de pessoas admitidas e o número de candidatos submetidos à seleção. Nesse contexto o autor afirma que à medida que o quociente de seleção diminui aumenta sua eficiência e seletividade.

Selecionados os novos integrantes da organização, os mesmos precisaram ser integrados aos processos e cultura organizacional. Precisam ser posicionados em seus cargos e associados aos objetivos da empresa.

## **2.4 Processo de Aplicação de Recursos Humanos**

Após o processo de provisão, ou seja, após a organização ter captado e selecionado novos colaboradores, estes precisam ser posicionados em seus cargos e orientados quanto aos objetivos, cultura e normas da organização. O processo de aplicação consiste na modelagem de cargos, avaliação do desempenho, foca a eficácia e exige que as pessoas se direcionem para o cumprimento de metas e objetivos.

Segundo Gil (2007) as organizações podem ser concebidas como sistemas de papéis, onde cada pessoa que ocupa uma posição na organização é solicitada a desempenhar um conjunto de atividades e manter determinados comportamentos. Esses papéis constituem os cargos. Chiavenato (2004 b) conceitua cargo como um composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa que podem ser englobadas em um todo unificado e ocupa uma posição no organograma da empresa. Ainda segundo esse autor, para as organizações o cargo é o meio através do qual ela aloca os recursos humanos para o alcance dos objetivos organizacionais por meio das estratégias, enquanto para as pessoas, o cargo é o meio em que executam suas atividades na organização para alcançar objetivos individuais. Neste sentido Gil (2007) comenta que desenho de cargos, ou seja, a definição das tarefas a serem desempenhadas por seus ocupantes, suas responsabilidades e o seu relacionamento com a organização, torna-se importante.

Segundo Chiavenato (2009) o desenho de cargos pressupõe a definição do conjunto de tarefas que compõe o cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais de seus ocupantes.

O desenho de cargos não é estático, eles estão em constante inovação e adaptação as mudanças organizacionais. Segundo Chiavenato (2010), num mundo globalizado e de forte concorrência, em que tudo se modifica, os cargos não podem ser estáticos ou permanentes. Ainda segundo esse autor, as mudanças no meio organizacional desatualizam rapidamente o

conteúdo e estruturas dos cargos e impõe novas posturas e habilidades aos seus ocupantes, como também modificam o comportamento das pessoas frente ao trabalho que executam.

O desenho de cargos, segundo Bohlander e outros (2003), deve facilitar os objetivos da organização, como também, reconhecer as capacidades e necessidades daqueles que realizam o trabalho. Assim, o desenho de cargos deverá atender as necessidades de satisfação dos funcionários, motivando-os no trabalho e influenciando positivamente na sua produtividade e desempenho. Essa satisfação pode ser obtida através do enriquecimento do cargo.

Enriquecimento de cargos significa a reorganização e ampliação do cargo para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar a satisfação intrínseca através do acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidades com as tarefas e retroação (CHIAVENATO, 2010, p.210).

Segundo Gil (2007) o enriquecimento do cargo tornou-se a maneira prática para adequar continuamente o cargo ao crescimento profissional de seu ocupante. Segundo Chiavenato (2010), com o enriquecimento de cargos espera-se não apenas a melhoria das condições de trabalho, mas também, o aumento da produtividade e a redução da rotatividade e do absenteísmo de pessoal.

Herzberg citado por Bohlander e outros (2003, p.42) discute cinco dimensões para enriquecer o cargo e motivar os funcionários. Segundo ele a realização, reconhecimento, crescimento, responsabilidade e desempenho de todo o cargo versus parte dele, permitem aos funcionários assumir um papel maior no processo decisório, como também maior envolvimento com planejamento, organização, direção e controle do próprio trabalho.

Quando as pessoas sentem se valorizadas pelas atividades que executam, elas têm mais motivação para ter bom desempenho no trabalho. Bohlander e outros (2003), comenta que o funcionário satisfeito, produtivo e motivado tem capacidade para perceber o valor do trabalho realizado, sente-se responsável pelos resultados do trabalho e conhece os resultados ou retornos do seu trabalho.

Apesar de todos os benefícios e aspectos motivacionais oferecidos pelo enriquecimento de cargos, Chiavenato (2009) destaca que ele também pode trazer consequências indesejáveis, as pessoas tem reações diferentes as mudanças em seu meio, sendo a resistência à mudança diante das tarefas e atribuições aumentadas o principal dilema do enriquecimento de cargo. Outro fator de fracasso no enriquecimento do cargo é quando os funcionários não dispõem de habilidades físicas e mentais, e de capacidade necessária para o

desempenho no cargo. Segundo Bohlander e outros (2003, p.43) “forçar pessoas inadequadas a ocupar cargos enriquecidos pode resultar em frustração para elas”. O que resulta no efeito contrário ao que se deseja, como a redução da motivação e do desempenho.

As análises e descrições de cargos são ações subseqüentes ao desenho de cargo. A análise de cargos, de acordo a Chiavenato (2009) estuda e determina todos os requisitos físicos e mentais, as responsabilidades do cargo e as condições de trabalho exigidas para seu adequado desempenho. Bolhander e outros (2003), diz que o objetivo principal da análise de cargos é o aperfeiçoamento do desempenho e da produtividade da empresa.

As informações da análise de cargos, segundo Dessler (2003), servem de base para várias atividades em gestão de pessoas. As informações sobre as características do cargo e as responsabilidades e características exigidas das pessoas, permitem subsidiar os processos de planejamento de atração da força de trabalho, o levantamento das necessidades e definição dos programas de treinamento, projeto de equipamentos e métodos de trabalho, avaliação de cargos para planos de carreiras e salários, etc.

As descrições de cargos derivam da análise de cargo, é um dos instrumentos utilizados para se fazer a análise de cargo. De acordo com Chiavenato (2009, p.231), ela consiste no “[...] detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz), e os objetivos do cargo (porque faz)”.

Segundo Bolhander e outros (2003) as definições de cargo são importantes tanto para a organização como para os funcionários, pois permitem aos funcionários conhecer seus deveres e lembrá-los dos resultados que deles são esperados, auxilia a empresa a diminuir desentendimentos entres gerentes e funcionários a respeito dos requisitos dos cargos, como também definem o direito a gerência de tomar medidas corretivas quando os deveres nas descrições de cargo não estão sendo executado como exigido.

As descrições e análises de cargos podem ser efetuadas através de vários métodos, tais como: método da observação direta – observação direta e dinâmica do ocupante no exercício de suas funções; método do questionário – feito através do preenchimento de um questionário de análise de cargo pelo ocupante ou seu supervisor; método da entrevista – coleta de informações relativas aos cargos por meio de um contato direto e verbal com o ocupante ou seu chefe direto, ou ambos juntos; e métodos mistos – combinação de dois ou mais métodos de análise.

A avaliação de desempenho é outro elemento muito importante no processo de aplicação de recursos humanos, como também em todas as atividades organizacionais. A

avaliação de desempenho em gestão de pessoas consiste na apreciação do desenvolvimento e potencial da pessoa no exercício do cargo e avaliação do comportamento social e funcional da pessoa dentro da organização. Segundo Chiavenato (2009, p. 247) “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e seu potencial de desenvolvimento futuro”. Já para Dessler (2003), consiste na avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho.

A avaliação do desempenho constitui uma técnica administrativa indispensável à atividade de gestão de pessoas, especialmente quando se quer identificar as deficiências em relação ao desempenho das pessoas. Segundo Gil (2007) conhecer as discrepâncias entre o desempenho real e o desempenho esperado das pessoas permite que se possa identificar problemas de integração de empregados, de supervisão, de motivação, de desaproveitamento do potencial do empregado.

A avaliação de desempenho segundo Romero e outros (2009), objetiva analisar o desempenho organizacional, criar um banco de talentos (competências e habilidades), obter subsídio para o treinamento e contribuir para adequação salarial. Na visão de Robbins e outros (2010) a avaliação de desempenho ajuda os gerentes a tomar decisões sobre recursos humanos, como transferências, promoções e demissões; identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoas e fornecem feedback aos colaboradores sobre como a organização enxerga seu trabalho e sendo usadas como base para alocação de recompensas.

Assim, percebe-se que as avaliações de desempenho podem trazer benefícios tanto para a organização quanto para o funcionário. Oferece aos funcionários a oportunidade de conhecer e discutir com o supervisor o seu desempenho e obter melhor aperfeiçoamento e capacitação e permite ao supervisor e/ou gestores identificar os pontos fortes e fracos do desempenho do colaborador, administrar conflitos adquirindo maior comprometimento das pessoas e estabelecer programas de aperfeiçoamento do desempenho das pessoas.

Segundo Chiavenato (2009), há vários métodos que podem ser utilizados para avaliar o desempenho das pessoas como: o método da escala gráfica, o método da escolha forçada, método da pesquisa de campo, métodos dos incidentes críticos, métodos de comparação aos pares e método das frases descritivas. Ainda segundo esse autor, devido a sua simplicidade, o mais utilizado é o das escalas gráficas, que avalia o desempenho das pessoas através de fatores previamente definidos e graduados. Suas desvantagens é que está sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, tende a tornar frequentes e limitados os resultados das

avaliações e também, apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os seus subordinados.

Geralmente as avaliações de desempenho são realizadas pelos supervisores ou gerentes, pois acredita-se por estarem em maior contato com o colaboradores eles responsabilizam-se pelo desempenho destes. Todavia, as avaliações de desempenho podem se utilizar de outros responsáveis, como as próprias pessoas (autoavaliação), entretanto os teóricos dizem que essas avaliações podem ter resultados mais favoráveis que quando realizada por outras pessoas. “A autoavaliação é mais indicada para propósitos de desenvolvimento do que de avaliação e deve ser combinada com outros métodos para reduzir as margens de erros” (ROBBINS E OUTROS, 2010, p. 546). As avaliações também podem ser realizadas em conjunto pelo colaborador e supervisor, pela equipe de trabalho (os próprios colegas), por comissões de avaliação, pelo órgão de RH, avaliação para cima (os subordinados avaliam os supervisores) e, a avaliação de 360 graus. Na a avaliação 360 graus o desempenho da pessoa é avaliado por todos aqueles que estão ao seu redor, ou seja, seus supervisores/chefes, seus colegas, seus clientes, e também seus subordinados. Segundo Chiavenato (2010) é uma forma mais rica de avaliação por produzir diferentes informações vindas de todos os lados, proporcionando condições para colaborador se ajustar às variadas demandas que ele recebe do seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros. Com a avaliação 360 graus, segundo Robbins e outros (2010), as empresas esperam obter uma avaliação mais exata do desempenho dos funcionários e dar a eles maior participação no processo de capacitação e desenvolvimento.

## **2.4 Processo de Manutenção de Recursos Humanos**

Após captar novos colaboradores, posicioná-los e orientá-los quanto as suas funções e quanto às normas, regras e cultura da organização, a principal preocupação da organização agora é como manter esses colaboradores na empresa, ou seja, como manter o funcionário satisfeito e motivado, assegurando condições físicas, sociais e psicológicas de se manter na empresa. A manutenção das pessoas na organização pode ser obtida através de uma remuneração justa, do oferecimento de ambiente saudável, da qualidade de vida no trabalho e de boas relações interpessoais.

A remuneração é um dos meios de recompensar o colaborador pelo seu trabalho ou desempenho na organização. Segundo Chiavenato (2009, p. 286), “a compensação é

provavelmente a principal razão pela qual as pessoas buscam um emprego”. É por meio da remuneração ou pagamento que a pessoa proporciona a satisfação de suas necessidades e de sua família. Segundo Bohlander e outros (2003) para o funcionário, o pagamento ou remuneração reflete não apenas em seu padrão de vida, mas também no status e no reconhecimento que eles são capazes de atingir tanto no emprego como fora dele.

De certa forma, o salário pode contribuir para a aceitação social do indivíduo e, em termos de autoestima, ainda é muito bem aceita pelo funcionário a demonstração de seu valor por da concessão de aumentos de mérito, que vem ratificar todas as demonstrações informais de estima que o funcionário possa receber (PONTES, 2011, p.28).

Se por um lado a remuneração representa uma forma de satisfazer e motivar as pessoas, mantendo-as na organização, por outro lado ela representa parcela significativa dos custos organizacionais. Assim a preocupação das organizações é como manter um programa de salários que venha a satisfazer os colaboradores que não interfiram nos custos, comprometendo a competitividade e desempenho da empresa. Tanto os fatores organizacionais como os fatores ambientais influenciam na determinação da remuneração. Segundo Pontes (2011) a preocupação da administração de salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo da política de salários. O equilíbrio interno consiste em, por meio da avaliação de cargos, equipar as recompensas recebidas, ou seja, cargos e funções similares devem receber recompensas similares. Já o equilíbrio externo consiste em equipar a remuneração paga pela organização com a remuneração paga pelo mercado.

O equilíbrio interno e externo quanto à remuneração, pode ser obtida com o auxílio de uma correta avaliação de cargos. A avaliação de cargos permitirá a definição das diferenças essenciais entre os cargos, estabelecendo-se assim quais cargos podem ser melhor remunerados dentro da organização. Esse processo é então complementado pelas pesquisas de salário e pelas negociações com os sindicatos, permitindo a equidade externa de salários, ou seja, pagar seus colaboradores salários equivalentes àqueles pagos por outras empresas.

A partir dos aspectos citados no parágrafo anterior e da observação dos aspectos legais as organizações irão desenvolver suas políticas salariais, que são os princípios e diretrizes que orientarão a remuneração de seus colaboradores. De acordo com Pontes (2011) a política salarial determina as regras para efetiva administração dos salários na empresa.

Patton (1977) citado por Chiavenato (2009) diz que uma política salarial eficaz deve ser adequada – distante dos padrões mínimos do governo e sindicato; equitativa – proporcional à relação esforço/retorno; balanceada – salários e benefícios devem proporcionar

um razoável pacote total de remuneração; eficácia quanto a custos – o que a organização pode pagar; segura – deve dar segurança aos empregados e ajudá-los na satisfação de suas necessidades básicas; incentivadora – devem motivar eficazmente o trabalho produtivo; por fim aceitável para os empregados – compreensão e aceitação do sistema de salários.

A percepção que as pessoas têm em relação as suas contribuições para a organização com seus retornos na forma de salários e benefícios, é um fator de grande importância para o sucesso de um programa de remuneração. Segundo Bohlander e outros (2003) as pessoas fazem uma relação de seus investimentos (habilidades e experiências) com os retornos (salários e benefícios) e o valor dessa relação é comparado com o valor da relação investimento/retorno de outras pessoas. Neste contexto, Chiavenato (2009), coloca que se o salário está acima ou abaixo do que o empregado acha justo para o seu trabalho, irá resultar em tensão, produzindo um sentimento de injustiça e insatisfação. Assim, a administração de salários deve desenvolver práticas de remuneração justas, quando da relação esforço/retorno percebida pelos empregados, como também quando comparadas com classes semelhantes interna ou externamente à organização.

De acordo a Bohlander e outros (2003), as empresas estão estabelecendo metas específicas para ligar os objetivos da empresa ao seu programa de remuneração, servindo como diretrizes para que a gerência garanta que os objetivos das políticas de salários e benefícios sejam atingidos. De acordo a Chiavenato (2009) essas metas são: remunerar o funcionário de acordo o cargo que ocupa, recompensando-o adequadamente pelo seu desempenho; atração e retenção dos melhores candidatos; ampliação da flexibilidade da organização, possibilitando a movimentação de pessoal e possibilidades de desenvolvimento e encarecimento; manutenção do equilíbrio entre os interesses financeiros das organizações e a sua política de relações com os colaboradores.

Este cenário dos programas de remuneração conjuntamente com o dinamismo dos ambientes em que se inserem as organizações, promovendo o aumento da competitividade entre as empresas, tem levado as organizações a adotarem novas formas de remuneração de seus colaboradores, enfocando o desempenho e o alcance de metas e objetivos. A remuneração variável ou estratégica objetiva fazer do funcionário um aliado e parceiro nos negócios da empresa. “Remuneração estratégica é o uso de várias modalidades de praticar a remuneração em uma empresa cujo objetivo é estimular os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais” (PONTES, 2011, p.367). Na obra de Marras (2000) encontra-se que com a remuneração estratégica ou variável a área de gestão de pessoas busca complementar o método tradicional de remuneração.

De acordo Chiavenato (2009) a remuneração variável não pressiona os custos das empresas porque se autofinancia com o aumento da produtividade e com a redução de custos, e, ainda segundo esse autor, a motivação gerada pela remuneração flexível é um importante empurrão para a retomada dos negócios, pois obriga o profissional a voltar-se para os resultados e ser um empreendedor.

De acordo Bohlander e outros (2003), a remuneração variável pode ser baseada nas habilidades e competências dos colaboradores ou em programas de incentivos, que irão estimular os funcionários a empregar mais esforços para completar suas tarefas no cargo, melhorando e mantendo elevados níveis de produtividade e de qualidade, aprimorando a competitividade de bens e serviços ofertados no mercado global.

Os principais modelos de remuneração variável e que constituem os programas de incentivo utilizados pelas organizações são: remuneração por habilidade, participação acionária, participação nos lucros e resultados, bônus por desempenho, prêmios, etc. Esses programas visam recompensar o colaborador pelo seu bom desempenho ou pelo atendimento de objetivos, resultando em melhorias na organização. Entretanto Bohlander e outros (2003), diz que eles podem não atingir os objetivos propostos, quando não satisfazem as necessidades dos funcionários, a direção não dá a atenção adequada a sua concepção e implantação, os funcionários tem pouca capacidade para alterar os padrões de desempenho, e quando eles são influenciados pelo ambiente organizacional. Ainda segundo o autor, que para os planos de incentivos tenham sucesso, os funcionários devem desejar que o plano seja implantado, eles devem ver uma ligação clara entre os pagamentos de incentivos que eles recebem e seu desenvolvimento no trabalho. Complementando Pontes (2011, p. 371) afirma que:

Para que a remuneração variável cumpra seus propósitos é necessário que os objetivos sejam claros e ao alcance das pessoas contemplando ações. Também exista acompanhamento sistemático. Além disso, é necessário verificar qual componente da remuneração variável adapta-se melhor à cultura da organização e as suas necessidades de curto, médio e longo prazo.

Os planos de benefícios são outros elementos integrantes da remuneração que influencia a motivação das pessoas para o trabalho. Os benefícios são formas da organização indiretamente recompensar o trabalho de seus colaboradores, buscando aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal deles. Milkovich e Boudreau (2000), diz que os benefícios são aspectos indiretos da remuneração total dos colaboradores, e inclui remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e rendas de aposentadoria. Segundo Chiavenato (2009), eles constituem facilidades, vantagens e serviços

que as empresas oferecem aos seus colaboradores, no sentido de poupar-lhes esforço e preocupação oferecendo uma base para satisfação de suas necessidades pessoais.

De acordo a Marras (2000) os benefícios podem ser compulsórios ou espontâneos. Os benefícios compulsórios são aqueles com caráter legal, aqueles oferecidos pelas empresas em atendimento às exigências de leis ou normas legais. Os benéficos espontâneos são aqueles oferecidos espontaneamente pelas empresas, geralmente com o objetivo de satisfazer as necessidades dos colaboradores e tornar a remuneração mais atrativa e competitiva no mercado, propiciando atração e manutenção dos colaboradores. Segundo Pontes (2011) os benefícios são concedidos de forma diferenciada, conforme o nível hierárquico do colaborador. Os níveis operacional e administrativo geralmente recebem planos de benefícios mais básicos que o nível gerencial e de executivos.

Atualmente as organizações estão adotando programas de benefícios flexíveis. Com isso, procuram melhoria na qualidade desses benefícios, redução do seu custo, melhor relação entre empresa e colaborador, alinhamento com as estratégias de RH, suporte as mudanças culturais e maximização do valor percebido pelos beneficiados.

Nos planos de benefícios flexíveis a organização oferece uma relação de vantagens aos empregados e estes escolhem as mais adequadas as suas necessidades específicas. Com isso evita-se o gasto com recursos compensatórios desnecessários, segundo Bohlander e outros (2003, p.312) “os funcionários selecionam os benefícios de maior valor para eles, enquanto as empresas gerenciam seus custos, limitando a quantia que os funcionários podem gastar”.

Para que um plano de benefícios tenha sucesso os funcionários devem entender e ter confiança no mesmo, por isso a organização deve divulgar cuidadosamente todas as informações complexas dos planos de benefícios. Além desse fator, Bohlander e outros (2003), relata que para o sucesso deste plano, a gerência deve considerar fatores como: exigências de acordos coletivos, benefícios oferecidos por outras empresas, impacto dos impostos, os custos e outras questões jurídicas derivadas.

Uma das principais preocupações das empresas, ao estabelecer um plano de benefícios é a maneira como ele será custeado, pois representa uma parcela significativa do orçamento de despesas das empresas. Neste sentido a organização, antes de adotar um plano deste tipo, deve pensar na relação custo e benefício. Segundo Pontes (2011), elas estão compartilhando com os empregados a responsabilidade pelo planejamento e custeio dos benefícios, afim de que eles atendam tanto as necessidades das empresas como também dos empregados.

Os aspectos relacionados ao ambiente de trabalho como segurança, higiene, saúde e qualidade de vida no trabalho, também são importantes para a manutenção de um ambiente de

trabalho produtivo. Um espaço de trabalho limpo, saudável e seguro não só reflete no desempenho das pessoas como também nos custos e na produtividade das empresas, pois favorece a redução da incidência de doenças e acidentes, contribuindo para a redução das perdas e dos custos derivados com um empregado acidentado. Segundo Marras (2000) as ações de segurança no trabalho enfocam a conscientização do trabalhador em proteger a sua vida e a dos companheiros por meio de ações mais seguras, identificando as condições inseguras que possam provocar acidentes no trabalho. E a higiene no trabalho relaciona-se com a proteção a saúde do colaborador com relação à aquisição de patologias relacionadas ao trabalho.

A qualidade de vida no trabalho reflete as condições sociais e psicológicas deste ambiente. Para Chiavenato (2009, p. 352), [...] ela afeta as atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar.

O relacionamento das empresas com seus colaboradores é outro fator que influencia no desempenho, motivação e manutenção das pessoas na empresa. Na visão de Milkovich e Boudreau (2000) as relações com os colaboradores objetivam criar um ambiente no qual os colaboradores possam desempenhar suas funções com o melhor de suas habilidades contribuindo criativamente para a organização. Essas relações incluem comunicação (canais abertos de comunicação), cooperação (decisão participativa), proteção (ambientes de trabalho saudáveis), assistência (suporte aos colaboradores) e disciplina e conflito (administração dos conflitos). As relações com os sindicatos representativos dos colaboradores é outro aspecto do bom relacionamento da empresa com os colaboradores, envolvem os conflitos e as relações trabalhistas presentes na organização. Esses conflitos representam o choque de ideias entre empresa e empregados, despertam a atenção para problemas e fortalece o sentimento de identidade do grupo.

## **2.5 Processo de Desenvolvimento de Recursos humanos**

O processo de desenvolvimento de recursos humanos compreende as atividades de desenvolvimento das pessoas, e conseqüentemente o desenvolvimento da organização. “As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo

desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas” (DUTRA, 2012, p.101). Engloba os processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento da organização.

O processo de treinamento visa o desenvolvimento das habilidades, atitudes e competências dos funcionários, procurando adequá-las as necessidades do cargo, buscando os objetivos da empresa. “Treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos” (Chiavenato, 2009, p. 389). Já Milkovich & Boudreau (2000, p. 338) citados por Gonçalves & Santos (2005, p.79) diz que “Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos cargos”.

O dinamismo do ambiente externo, como também do ambiente interno das organizações requer a capacitação constantemente das pessoas para que elas sejam eficazes naquilo que realizam. Neste sentido Gil (2007), diz que para que as empresas estejam preparadas para os desafios da inovação e da concorrência elas necessitam ter pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Assim a capacitação e desenvolvimento das pessoas é um fator importante para a competitividade das organizações.

Marras (2000) e Lacombe (2005, p. 312) citados por Romero e outros (2009, p. 59-60), apontam que o treinamento objetiva:

- Aperfeiçoar a formação profissional da pessoa, fazendo com que ela adquira maior conhecimento em sua área de atuação, bem como conhecer o negócio, missão, princípios e valores da organização;
- Permitir ao colaborador uma especialização em função específica podendo otimizar os resultados de seu trabalho e contribuindo para atrair os profissionais;
- Oferecer à pessoa atualização, aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências, conhecimentos, atitudes e habilidades, preparando-as para assumirem novas funções e cargos.

O desenvolvimento de um programa de treinamento inicia-se com o diagnóstico das necessidades de treinamento, que visa identificar as carências e as potencialidades das pessoas que deveram ser sanadas e/ou desenvolvidas para consecução dos objetivos da organização. Segundo De Ré & De Ré (2010), esse processo compreende a identificação das competências demandas pelos objetivos estratégicos da organização, pelos processos

organizacionais e pela tecnologia em uso, as quais devem ser comparadas com as competências atuais de cada funcionário, identificando as lacunas (gaps) existentes. Corroborando Gil (2007), que esse processo se dá em três níveis: análise organizacional – identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar meios de treinamento para a sua elevação; análise de tarefas – identificação das atividades que compõem as tarefas e dos requisitos pessoais necessários ao seu desempenho eficaz; análise dos recursos humanos identificação, junto aos empregados, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para execução das tarefas.

Com base nas necessidades de treinamento percebidas no diagnóstico, faz-se o planejamento ou programa de treinamento, que objetiva a definição de ações para sanar as necessidades encontradas. Esta etapa envolve a definição dos objetivos do treinamento - o que se espera do treinamento, quem deve ser treinado, os instrutores ou treinadores, os métodos e recursos a serem utilizados, o local e período do treinamento. Nesse processo deverão ser observados os custos decorrentes desses aspectos, pois eles determinam o nível de custo do treinamento.

Feito o planejamento passa-se para execução do treinamento. De acordo com Gil (2007), a execução do treinamento centra-se na relação instrutor-treinando. Em que o instrutor pode ser qualquer pessoa da organização ou de fora, especialista ou experiente em determinadas áreas ou atividades, que irão transmitir seus conhecimentos de maneira organizada aos treinandos. E os treinandos podem ser pessoas de qualquer nível da organização, de quem se espera a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho de suas atribuições.

O passo seguinte é a avaliação dos resultados obtidos. Segundo Gil (2007) constitui um dos aspectos mais críticos do treinamento, somente com a avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos. Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que é errôneo pensá-la como a etapa final do treinamento. De acordo com o autor ela precisa ser planejada junto com a fixação dos objetivos do treinamento, e deve se tornar parte do diagnóstico das necessidades nos programas futuros, ou seja, fornece bases para treinamento futuros.

No ponto de vista de Chiavenato (2009), para que a avaliação seja eficiente ela deve considerar dois aspectos: verificar se o treinamento produziu as modificações a que se propôs no comportamento dos empregados e verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa. Gil (2007) destaca que deve se avaliar as reações do treinando – percepções a respeito do conteúdo e metodologia do treinamento; a aprendizagem – a aquisição de novos conhecimentos, aprimoramento das habilidades e o

desenvolvimento de atitudes; comportamento no cargo – observação ou apreciação do desempenho do treinando no cargo após o treinamento; e avaliação do resultado – em que medida o treinamento provocou as medidas pretendidas pela organização, o impacto nos resultados do negócio. Milkovich e Boudreau (2000) complementam afirmando que esses critérios se relacionam entre si de forma complexa e são dependentes de fatores externos ao treinamento, como as expectativas anteriores dos treinandos, sua educação, conhecimentos, etc.

Outra questão da avaliação do treinamento está em verificar se os gastos com treinamento trazem benefícios à organização. Lombardo (1989) citado por Milkovich e Boudreau (2000), diz que um sistema eficaz de planejamento e avaliação do treinamento é essencial para assegurar o retorno adequado do investimento.

O desenvolvimento de pessoal também envolve a utilização de planos de carreira. Segundo Chiavenato (2010) carreira é uma sucessão ou sequências de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional, pressupõe o desenvolvimento profissional gradativo e cargos mais elevados e complexos.

O desenvolvimento de carreiras pressupõe dar oportunidades aos colaboradores de se desenvolverem dentro da organização atingindo cargos mais altos. Entretanto a maior responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira é do colaborador. Segundo Chiavenato (2010) as organizações estão atribuindo à responsabilidade pelo desenvolvimento de carreira aos próprios funcionários, dando-lhes condições e suporte para que façam escolhas adequadas e sejam bem-sucedidos. De acordo com Dutra (2012) as organizações estão percebendo a necessidade de apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, a fim de manter suas vantagens competitivas, enquanto as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento para obter maior segurança no mercado de trabalho.

As organizações são compostas por uma grande quantidade de pessoas, o que torna difícil conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, sendo necessário para isso uma boa estrutura de administração de carreira com normas e instrumentos de gestão. De acordo com Chiavenato (2010) os principais instrumentos para o desenvolvimento de carreira são: aconselhamento individual de carreira – objetiva ajudar o colaborador a examinar suas aspirações de carreira; sistemas de informação sobre oportunidades – oferecer informações a respeito das oportunidades internas; inventários de habilidades – banco de dados das habilidades, conhecimentos e educação dos colaboradores utilizados para identificar as necessidades de desenvolvimento e os talentos existentes; mapa de carreiras – oportunidades de carreiras disponíveis, etapas e níveis

existentes e requisitos de acesso a cada nível; e centro de recursos de carreira. Complementando Dutra (2012), afirma que para gerir suas carreiras as pessoas precisam ter consciência do seu projeto profissional e ter conhecimento das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado.

## **2.6 Processo de Monitoração de Recursos Humanos**

Os processos de monitoração de recursos humanos visam assegurar que as diferentes unidades das organizações estejam funcionando de acordo com os objetivos estabelecidos. Eles visam assegurar que tudo ocorra conforme o planejamento e objetivos estabelecidos, apontando as falhas e os erros para corrigi-los e evitar sua reincidência. Compreende o processo de monitorar o comportamento das pessoas e a efetividade das práticas de recursos humanos. Segundo Chiavenato (2009) o processo de monitoração de recursos humanos está intimamente ligado com o comportamento e desempenho das pessoas em seu trabalho.

Os processos de monitoração de recursos humanos englobam os sistemas de informação, auditoria de RH. Os sistemas de informações de recursos humanos ou sistema de informação gerencial compreendem a obtenção, armazenamento e processamento de informações sobre os recursos humanos e da área de pessoal. É o processo de captar, armazenar, processar e disponibilizar informações sobre os colaboradores, servindo de apoio ao processo de tomada de decisão pelos gestores.

O SIRH pode auxiliar o planejamento fornecendo informações sobre a oferta de pessoal e previsões de demanda; ajuda o processo de recrutamento e seleção com informações sobre igualdade no emprego, demissões e qualificações dos candidatos; e dá apoio ao desenvolvimento com informações sobre os custos dos programas de treinamento e o desempenho dos treinandos. Também podem contribuir para os planos de remuneração por meio de dados sobre os aumentos salariais, previsões salariais e orçamentos; e as relações trabalhistas com informações sobre as negociações dos acordos e as necessidades de assistência ao empregado (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p.505).

Os Sistemas de Informações de RH (SIRH) implicam a manutenção e atualização de um banco de dados de recursos humanos. Segundo Chiavenato (2010) a gestão de pessoas requer a utilização de vários bancos de dados interligados, permitindo obter e analisar

informações a respeito de diferentes níveis de complexidade, a exemplo, o cadastro de pessoal, dados de remuneração, dados de treinamento, etc.

Quando todas essas informações são reunidas e processadas pelos sistemas de informações, proporciona a obtenção de relatórios com informações sobre os vários aspectos da administração de pessoal, apoiando decisões de recursos humanos mais objetivas.

A auditoria de RH engloba a verificação e análise das práticas de RH, emitindo um parecer e sugerindo alternativas para correção das irregularidades/problemas apresentadas. “Auditoria de RH é a análise de políticas e práticas de pessoal de uma organização e avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhoria” (CHIAVENATO, 2009, p. 479). A auditoria de RH permite apontar não apenas as falhas e problemas das atividades pertinentes ao RH como também apontar sugestões e possíveis soluções. Ellig (1986) citado por Milkovich e Boudreau (2000, P.518), diz que as informações obtidas com a auditoria servem para identificar o gargalo, a perda de esforços e oportunidades para melhorar a eficiência.

Segundo Chiavenato (2010) a auditoria de RH deve envolver a cúpula da administração a fim de garantir que todos os aspectos da organização sejam avaliados. Ainda de acordo com o autor, um programa de avaliação ou auditoria de RH deve melhorar gradativamente a qualidade dos programas e serviços oferecidos pela área de gestão de pessoas.

Assim encerra-se este capítulo enfocando a importância das políticas e práticas de gestão de pessoas. Percebe-se que elas são de suma importância para que se possa conciliar o atendimento dos objetivos da organização e os objetivos das pessoas. É através das políticas e práticas de gestão de pessoas que as empresas buscam tornar as pessoas comprometidas com a empresa, tornando-se seu principal diferencial competitivo no mercado, e consequentemente se sobressaindo sobre seus concorrentes. No próximo capítulo abordaremos os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste estudo.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados na elaboração da pesquisa e está subdividido em: caracterização da pesquisa, caracterização da organização estudada, instrumentos de coleta de dados e estratégia de análise dos dados e resultados.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Para Marconi e Lakatos (2000), a pesquisa é um procedimento formal, com um método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e que se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais, portanto, a pesquisa é um meio que permite buscar conhecimentos através de fatos levando o pesquisador a resultados mais concisos.

O presente estudo, quanto aos fins, caracteriza-se como uma pesquisa exploratório-descritiva. Segundo Gil (1999), as pesquisas exploratórias objetivam desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Ainda de acordo esse autor (1999, p. 44), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Falando ainda no campo científico, o presente estudo quanto aos meios, trata-se de pesquisa de campo, com abordagem qualitativa. Este tipo de pesquisa busca interpretar os fenômenos e a atribuição de significados, pois utiliza a estatística descritiva para apoiar interpretações e/ou conclusões consolidadas a respeito da análise de dados coletados.

Sobre abordagem qualitativa Bogdan e Biklem (1982) citados por Ruiz (2006) dizem que:

[...] a pesquisa qualitativa ou naturalística envolve a obtenção de dados descritivos obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes.

A pesquisa qualitativa busca significados e interpretações para os mais variados fatores, sendo constituídas por um conjunto de técnicas interpretativas.

O tipo de pesquisa, quanto ao objeto, é um estudo de caso. De acordo com Gil (1999, p. 72-73) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

### **3.2 Caracterização da Organização Estudada**

A empresa, objeto deste estudo, localiza-se na cidade de Candiba, uma pequena cidade do centro-sul baiano, que faz limite com as cidades de Pindaí, Guanambi, Palmas de Monte Alto, e Sebastião Laranjeiras, situando-se a 762 km da capital do estado, com uma população estimada em 13.210 habitantes (IBGE, 2010). A economia da cidade fundamenta-se no comércio local e na produção de pequenos agricultores da zona rural do município e seu Produto Interno Bruto (PIB) é estimado em R\$ 39.866,641 mil (IBGE, 2009).

A unidade investigada denomina-se Cerâmica Alves, localiza-se na Rua Bahia s/n, bairro José Coelho, Candiba (BA), foi fundada em 14 de fevereiro de 1986, sendo constituída sob a forma de responsabilidade limitada, estando presente no mercado há 26 anos. É uma pequena indústria do ramo de cerâmicas, cuja atividade principal é a fabricação de artefatos de cerâmica e barro cozido para uso na construção civil.

Seu principal produto é a produção de telhas laminadas, produzindo também blocos, tijolos, lajes, etc. Produz aproximadamente por mês 1.470.000 peças, desse total, 1.300.000 unidades corresponde à fabricação de telhas, o que corresponde a aproximadamente 90% da sua produção total.

Sua produção é comercializada na região e em outras cidades baianas, como Salvador, Ibotirama e Feira de Santana, cidades que absorve quase a totalidade da sua produção de telhas. Seu mercado fornecedor constitui-se de fazendas da região, como a Fazenda Tabua e a fazenda Mulungunzinho, de onde se retira a matéria-prima usada na produção, de acordo regulamentação imposta pelo Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM).

Na cidade, é o único empreendimento neste ramo de atividade, assim seus principais concorrentes encontram-se nas cidades circunvizinhas, como os empreendimentos cerâmicos da cidade de Guanambi.

### **3.3 Instrumentos de Coleta de Dados**

Para consecução dos objetivos dessa pesquisa, utilizou-se como instrumentos de pesquisa:

Entrevista estruturada (apêndice A) – elaborou-se um roteiro para guiar a entrevista, realizada com o gestor de recursos humanos da empresa, abordando as políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa. A entrevista foi realizada no dia 29/11/2012, tendo os entrevistadores registrado os dados para serem analisados posteriormente.

Questionário (apêndice B) – montou-se um questionário com respostas de múltipla escolha, aplicado aos colaboradores da empresa, desde o pessoal operacional ao administrativo. Os questionários foram aplicados pelos entrevistadores no dia 26/11/2012 e recolhidos no dia 29/11/2012.

### **3.3 Estratégia de Análise dos Dados e Resultados**

Após a coleta de dados a fase seguinte é a sua análise e interpretação. De acordo a Gil (1999) a análise objetiva organizar e resumir os dados de forma que possibilitem o fornecimento de repostas ao problema investigado e, a interpretação procura um sentido mais amplo para as repostas, através da sua correlação com outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Assim, no presente estudo, as informações provenientes das entrevistas foram interpretadas e descritas qualitativamente, por se tratar de respostas subjetivas. E assim foram comparadas e correlacionadas com a literatura pertinente, como também com os objetivos da pesquisa, procurando-se a correspondência entre o que a empresa faz com o que os teóricos dizem ser ideal.

As informações obtidas através dos questionários foram tabuladas com a ajuda do Microsoft Excel, permitindo a ordenação e organização das informações a fim facilitar o processo de interpretação e análise, uma vez que permite a facilidade de correlacionar as informações obtidas em duas ou mais questões, contribuindo para uma análise mais profunda, e conseqüentemente a interpretação de resultados mais precisos.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são discutidos os resultados encontrados na pesquisa, ou seja, como são desenvolvidas as políticas e práticas de gestão de pessoas na empresa Cerâmica Alves, especificamente como ela faz os processos de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas.

Buscando-se atender aos objetivos desta pesquisa e por serem complementares, a entrevista ao gestor e o questionário aplicado aos colaboradores foram analisados conjuntamente.

Inicialmente procurou-se verificar se a cerâmica continha um departamento de pessoal e quais eram as principais funções deste departamento. De acordo com a resposta do gestor de recursos humanos: “*em nossa organização temos o departamento de Recursos Humanos*”. Através desta resposta remete-se a existência de um departamento todo estruturado, entretanto, de acordo observação dos pesquisadores percebe-se a existência da função de recursos humanos representada pelo Gestor de RH da empresa, o qual é responsável pelas atividades referentes à gestão de pessoas na cerâmica. Este gestor é um administrador com graduação acadêmica, e na sua visão as pessoas são as principais responsáveis pelo desempenho de uma empresa. Quando perguntamos a ele se em sua opinião a utilização de práticas ou metodologias de pessoas adequadas influencia o desempenho das pessoas tivemos como resposta: “*são as pessoas que mantêm e conservam o status já existente e são elas que geram e fortalecem a inovação e o que deve vir a ser, são as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas*”. Nota-se através desta resposta que as pessoas estão envolvidas com todas as atividades da empresa e, é através delas que os resultados das empresas são alcançados.

Quanto às funções do departamento de RH da cerâmica de acordo com o Gestor de RH são: “*recrutamento e seleção, divulgação das vagas, triagem de currículos, agendamento de entrevistas, encaminhamento para exames admissionais e demissionais, contratação, processos admissionais, conferência de documentos, reuniões mensais para divulgação de informações ao funcionário e motivacionais*”. Com esta resposta percebe-se que algumas das atividades listadas compreende atividades administrativas inerentes a qualquer departamento de RH, e relacionadas com o processo de agregar pessoas. Entretanto, com o desenvolver

deste estudo percebemos que as atividades desempenhadas pela função de RH da cerâmica não se restringe apenas a essas atividades, conjuntamente com os outros setores da empresa ela realiza atividades que envolvem desde a captação de pessoas até o acompanhamento da atividade de gestão de pessoas na empresa.

Antes de entrar na discussão e análise das políticas e práticas de gestão de pessoas utilizadas pela cerâmica caracterizaremos os seus recursos humanos. A cerâmica conta atualmente com um quadro de aproximadamente 70 colaboradores, formado por pessoal administrativo e operacional. Destes 70 colaboradores, aplicamos um total de 60 questionários, o que equivale a 85% do total de colaboradores. Retornou um total de 36 questionários, o que representa 60% da amostra e aproximadamente 52% do total de colaboradores da cerâmica. O que nos permite as condições para deduzir que esta amostra é representativa de todo o conjunto de colaboradores da cerâmica.

Desta forma os colaboradores da cerâmica foram caracterizados de acordo a esta amostra. Os dados são apresentados na Tabela 01 a seguir:

**Tabela 01 – Caracterização e Perfil da Amostra: Variáveis Pessoais e Funcionais**

<b>Características</b>	<b>Absoluta</b>	<b>(%)</b>
<b>Idade</b>		
Até 25 anos	10	28%
De 26 a 35 anos	13	36%
De 36 a 45 anos	8	22%
Acima de 46 anos	5	14%
<b>Escolaridade</b>		
Fundamental completo	5	14%
Fundamental incompleto	18	50%
Ensino médio ( completo e incompleto)	11	30%
Superior (completo e incopleto)	2	6%
<b>Renda</b>		
Até R\$ 622,00	11	31%
R\$ 622,00 a R\$ 1244,00	25	69%
<b>Tempo de serviço</b>		
Até 1 ano	2	6%
1 a 5 anos	23	64%
6 a 10 anos	7	19%
Acima de 10 anos	4	11%
<b>Função</b>		
Administrativo	2	6%
Operacional	30	83%
Supervisor	4	11%

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Conforme mostrado na tabela acima, observa-se que a força de trabalho da cerâmica, quando se fala em faixa etária ela é bem distribuída, observando maior predominância na faixa de 26 a 35 anos. Os dados apresentados demonstram que a força de trabalho da cerâmica em sua maioria é formada por pessoas abaixo do 45 anos. Tratando-se da escolaridade, observa-se que 64% tem apenas o ensino fundamental, sendo que a grande maioria nem chegaram a concluí-lo, representando metade dos colaboradores questionados. Observa-se que aproximadamente 30% dos colaboradores tem ensino médio, estes corresponde aos colaboradores abaixo dos 30 anos. Observa-se também uma quantidade de 6% de pessoas com nível superior, equivalente a dois casos nesta amostra. Estes dois casos recebem de acordo com a maioria, estão a menos de 5 anos na empresa e corresponde as colaboradores em função administrativa.

Quando se fala em renda percebe-se que a renda dos colaboradores da cerâmica esta entre R\$ 622,00 e R\$ 1244,00. Renda aqui também pode ser percebida como salário recebido. Quanto ao tempo de serviço percebe-se que a maioria dos colaboradores estão a menos de 5 anos na empresa. E sendo uma indústria 94 % dos colaboradores desta amostra encontra-se em funções no nível operacional.

Apresentados o departamento de pessoal da Cerâmica Alves e caracterizado os recursos humanos da cerâmica em relação às variáveis pessoais passaremos agora a discutir os processos de agregar, aplicar, manter, desenvolver e monitorar pessoas da cerâmica.

#### **4.1 Provisão de Recursos Humanos**

O processo de provisão de recursos começa pelo planejamento das necessidades de pessoal. Segundo Dutra (2012) o planejamento de pessoas define a qualidade e quantidade de pessoas necessárias para as operações ou negócios da empresa. Na cerâmica esse planejamento é baseado nas necessidades de cada setor e conforme solicitação do gerente ou responsável pelo setor, e o processo é realizado mediante aprovação do proprietário.

Observado a necessidade de pessoal, ou seja, o surgimento de uma vaga, a cerâmica realiza a descrição de cargo, estabelecendo as habilidades e competências necessárias para o cargo, as atividades a serem desempenhadas, o perfil do colaborador a ser contratado. Quando perguntado ao Gestor de RH sobre o processo de agregar pessoas, ele respondeu: “*surgindo a necessidade da vaga, definimos: a descrição do cargo, local, horário, remuneração inicial,*

*habilidades para exercer a função, benefícios; possibilidade de crescimento, se trabalha em equipe ou individual, responsabilidades; atividades que irá desempenhar,[...] o perfil do funcionário a ser contratado: idade; escolaridade; sexo; cursos específicos; experiência anterior”.*

Definidos todos os aspectos anteriores, as vagas são divulgadas no mercado por intermédio dos meios de comunicação – rádio local e jornal, através de agências de emprego. Estes meios de recrutamento permitem a utilização de outros métodos de recrutamento, uma vez que com a divulgação das vagas, a empresa passa a receber indicações de pessoas pelos funcionários e pessoas começam a se apresentar espontaneamente. Isso pode ser observado na resposta do Gestor de RH da empresa quando perguntado sobre os meios de recrutamento: *“surgindo a necessidade da vaga definimos [...] o recrutamento interno – remanejamento; recrutamento externo – agências, meios de comunicação; recrutamento espontâneo – candidatos que se apresentam espontaneamente oferecendo seus serviços ou através de indicações de funcionários e clientes”.*

No influxo das discussões suscitadas a respeito dos meios de recrutamento utilizados pela cerâmica, observando-se a resposta dos colaboradores nota-se que em torno de 67 % dos colaboradores questionados disseram que foram indicados ou se apresentaram espontaneamente, conforme se observa na Tabela 02 a seguir.

Tabela 02- Apresentação à empresa

Meio de recrutamento	% de colaboradores
Apresentação espontânea	36%
Entregou o currículo	33%
Indicação	31%

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Nesta tabela, observa-se que os meios citados apresentam-se distribuídos. A indicação tem valor considerável no percentual apresentado. Segundo Gil (2007) a indicação é um meio econômico e refere-se a pessoas com predisposição a aceitar um trabalho. Observa-se que nesse processo podem não ser observado as habilidades e competências do candidato. A indicação representa uma prática comum no mercado regional, muitas empresas contratam pessoas indicadas por terceiros, espera-se que como aquela pessoa foi recomendada ela é capacitada para o trabalho. E ao contratar um candidato indicado por colaborador, a empresa demonstra valorização do colaborador, tornando-o mais comprometido com a empresa. De

acordo com Chiavenato (2010) a depender de como o processo é realizado o colaborador sente-se corresponsável pela admissão do candidato.

Quanto ao quesito entrega do currículo, também pode ser considerado como apresentação espontânea, ou seja, o candidato soube da vaga e se apresentou a empresa com o currículo em mãos. Neste caso, também pressupõe a formação do banco de dados de candidatos, ou seja, candidatos que deixaram seus currículos, surgindo à necessidade de pessoal e observando que esses candidatos possuem as características adequadas a vaga, os mesmos são chamados para o processo seletivo.

Desta forma, observa-se que o processo de recrutamento da cerâmica é feito no mercado de recursos humanos, ou seja, é feito externamente. Segundo Chiavenato (2009), as técnicas utilizadas mais comuns para recrutar candidatos no meio externo são: indicações, cartazes ou anúncios na portaria da empresa, mídias, agências de emprego, etc. Quanto ao recrutamento interno como descrito acima é utilizado quando há a necessidade de remanejamento de pessoal.

Após o processo de recrutamento os candidatos triados serão encaminhados ao processo seletivo. Quando perguntado sobre o processo seletivo na empresa o Gestor de RH respondeu: *“o recrutamento envolve, um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização, com base na descrição e análise de cargos. A dinâmica de grupo faz vivenciar situações análogas ao dia-a-dia de trabalho. É um procedimento que poderá ajudar na mudança de comportamento, além de identificar como a pessoa age em grupo”*.

Através desta resposta percebe-se que com a descrição e análise de cargos a cerâmica define as características a buscar no potencial do novo colaborador da empresa. Esse processo permite a empresa definir quais os critérios ou métodos de seleção utilizados para obter estas características do candidato e selecionar o mais adequado. Na resposta acima o gestor mencionou a dinâmica de grupo como um dos meios de seleção utilizados. A dinâmica de grupo é um método de seleção que permite as empresas identificar o comportamento das pessoas quando esta trabalha em equipe, identificando as suas atitudes, cooperação, relacionamento com a equipe, criatividade, capacidade de tomar decisões, etc. Gil (2007) comenta que a dinâmica de grupo consiste em reunir os candidatos em grupo e colocá-los diante de situações que terão de demonstrar sua forma de reação. Assim percebe-se que a cerâmica utiliza a dinâmica de grupo como uma forma de observar e avaliar como seria o comportamento desses candidatos quando estivessem desenvolvendo seu trabalho na empresa e integrado as suas equipes.

A entrevista de seleção é outro meio de seleção usado pela empresa. Isso foi observado através das repostas dadas pelos colaboradores quando interpelados sobre os métodos de seleção utilizados pela cerâmica. E devido ao seu amplo uso pelas empresas e a sua capacidade em obter características mais profundas nos candidatos, torna-se difícil supor uma empresa que não a utilize. Na cerâmica ela constitui-se de um bate papo entre o gestor e o candidato, onde o Gestor de RH busca ter um contato direto com o candidato e conhecer as suas características. Carvalho e Nascimento (2004) comentam que nestes tipos de entrevistas, o entrevistador pode omitir aspectos vitais da conversa com o candidato, o que torna a avaliação do candidato menos objetiva.

Também foi verificada a utilização de testes, como mencionado lá nas funções do departamento de RH e de acordo aos colaboradores. Cerca de 78% dos colaboradores questionados disseram ter passado por testes práticos no momento da seleção. Os testes práticos colocam o funcionário em situações de trabalho buscando avaliar como poderá ser seu desempenho no trabalho. No influxo das discussões apresentadas, encontramos em Gil (2007) que eles são adequados para avaliar as habilidades dos candidatos, sendo importantes em cargos operacionais ou relacionados à produção.

Percebe-se que o processo de provisão de pessoas na cerâmica precisa de melhorias em sua estrutura. Por ser uma empresa industrial sua maior necessidade de pessoal é em nível operacional. Assim o recrutamento em meios de comunicação como rádios e jornais, como também através de agências de emprego pode atender as suas necessidades, já que estes meios, como o rádio e o jornal, por exemplo, atingem grande número de pessoas e em vários níveis profissionais.

A utilização de outros tipos de recrutamento, como as associações e sindicatos e os bancos de emprego podem melhorar a eficiência do recrutamento. Quanto ao processo seletivo, a utilização dos testes práticos e a dinâmica de grupo são eficientes no selecionamento dos colaboradores, pois permite observar os colaboradores quanto à prática de trabalho e comportamento em equipe, entretanto deve-se mudar a maneira de aplicar a entrevista de seleção a fim de que se possam evitar os julgamentos subjetivos.

## 4.2 Aplicação de Recursos Humanos

O processo de aplicação de recursos humanos compreende a fase da entrada das pessoas na organização logo após ele ter sido admitido. Em Chiavenato (2010) vamos encontrar que processo de aplicação compreende a orientação das pessoas quanto ao trabalho, a modelagem de cargos e a avaliação do desempenho das pessoas.

O processo de aplicação do recém-contrato na cerâmica inicia-se com a sua apresentação às normas e regras gerais da empresa, são apresentados também todos os setores ligados à produção, já que futuramente ele poderá exercer qualquer função.

Quando apresentado ao cargo que irá ocupar de imediato, são apresentadas todas as características e procedimentos ligados à função e todas estas informações são passadas pelo supervisor imediato. Como observado lá no início da parte de provisão a empresa utiliza a descrição e análise de cargos para definir os aspectos e características dos cargos e de seu ocupante. Carvalho e outros (2012), diz que a descrição de cargos constitui no registro das responsabilidades, funções e tarefas atribuídas a uma ou mais pessoas, procurando informar o que fazer, como fazer, e com que finalidade fazer. Através da definição destes aspectos a cerâmica orienta o novo colaborador sobre qual é a sua função na empresa, a exemplo, cortador de telhas – preparar a argila para a fabricação de telhas e tijolos, desenformar e armazenar telhas e tijolos, etc., como também que comportamentos ou responsabilidades ele deve ter perante o nível hierárquico dos seus colegas na empresa.

O novo colaborador é colocado para trabalhar ao lado de um colaborador mais experiente na função, e assim na prática são passadas as devidas instruções e o aperfeiçoamento se dá por meio da observação direta e da capacidade de cada um. Esse é o chamado período de experiência, no qual esse novo colaborador será avaliado pelos serviços praticados, se o mesmo obtiver êxito será conseqüentemente efetivado na empresa, e caso não se adapte aquela função poderá ser alocado para tentar outra função ou será dispensado pela empresa.

Neste sentido torna-se interessante a realização da avaliação de desempenho. A respeito da avaliação de desempenho Carvalho e outros (2012), comenta que ela orienta os membros da equipe de trabalho a identificar seus pontos fortes e quais precisam ser melhorados para que possam ter maior competência e atingir os objetivos da empresa, colaborando para o desenvolvimento dos colaboradores na organização. Com a entrevista verificou-se a utilização da avaliação de desempenho pela cerâmica. Veja resposta do gestor

quando perguntado sobre avaliação de desempenho: “*a avaliação de desempenho pressupõe um trabalho de apreciação constante do comportamento dos indivíduos e das situações apresentadas na organização. Compreende o período de adaptação do funcionário ao cargo e ajustamento às normas e procedimentos da empresa. O processo envolve a efetiva participação da chefia imediata do funcionário, através de assistência constante, até a decisão sobre sua situação na empresa*”.

Observa-se nesta resposta que a avaliação de desempenho na cerâmica tem por objetivo ajustar ou adaptar o novo colaborador ao cargo e as normas e procedimentos da empresa, entretanto quando o mesmo apresentar desempenho desfavorável poderá ser dispensado pela empresa, como mencionado acima.

Na cerâmica o processo de avaliação de desempenho é realizado pelo setor específico onde se encontra o funcionário, envolve a participação efetiva de seu supervisor imediato, através da observação constante do colaborador e do seu comportamento frente a situações da organização. O resultado da avaliação é analisado pelo setor de RH da empresa. Observa-se que nesse processo tem se apenas a opinião de uma pessoa sobre o desempenho do colaborador o que pode tornar a avaliação imprecisa ou subjetiva quando o avaliador não tem preparo adequado. O perfil dos supervisores da cerâmica segue o perfil geral da empresa, assim nota-se que eles não têm um preparo específico para avaliar o desempenho dos colaboradores, podendo colocar as suas impressões ou opiniões quanto a um colaborador na avaliação do desempenho deste. Por tais evidências, percebe-se que a forma de avaliação na empresa é inadequada e pode não responder ao que se pretende avaliar. A este respeito Gil (2007) comenta que a avaliação com base na percepção de uma só pessoa favorece o subjetivismo, o que a torna inadequada quando se consideram os objetivos de toda a organização.

### **4.3 Manutenção de Recursos Humanos**

O processo de manutenção de recursos humanos compreende os métodos que motivam os colaboradores a trabalharem em favor dos objetivos da empresa. Envolve salários, benefícios, qualidade do ambiente de trabalho e as relações da empresa com o colaborador.

De acordo com Chiavenato (2009) o principal fator que motiva o trabalho das pessoas nas organizações é a recompensa, ou seja, o salário. Na cerâmica a remuneração é definida pelos proprietários e gerentes, através de normas e critérios definidos como referência básica e que procuram minimizar os erros na tomada de decisão dos gerentes a respeito dos salários. Veja resposta do Gestor de RH da empresa quando questionado sobre a política salarial da cerâmica *“diretores e gerentes são responsáveis pela administração dos salários de suas equipes utilizando as normas e critérios aqui definidos como referência básica para suas decisões ou recomendações nessa área. Definir o salário de um profissional é uma decisão muitas vezes subjetiva [...] as diretrizes contidas na empresa ajuda nossos executivos das diversas áreas da empresa a tomar decisões mais consistentes e coerentes, evitando situações de uso de dois pesos e duas medidas”*.

Observa-se que a política salarial da cerâmica esta fundamentada em critérios que seus diretores e gerentes consideram relevantes para que as decisões de salários sejam adequadas. Através da pesquisa notou-se que a cerâmica remunera entre um a dois salários seus colaboradores, como observado lá na caracterização dos recursos humanos. Notou-se que ela também utiliza a remuneração variável através de planos de incentivos. Em Chiavenato (2010) encontra-se que os incentivos são alguma gratificação tangível ou intangível, em troca do qual as pessoas sentem-se mais comprometidas com a organização. Na cerâmica os incentivos compreendem prêmios, bonificações em salário, promoção de cargos, participação nos lucros etc. Os incentivos tornam as pessoas mais motivadas a trabalharem com mais comprometimento com os resultados do trabalho, pois seu alto desempenho poderá ser recompensado. Os benefícios são outros elementos integrantes da remuneração e que influencia o pacote total de remuneração percebida pelo colaborador. Na pesquisa solicitamos aos colaboradores que assinalassem os benéficos oferecidos, assim observou-se que os benefícios oferecidos pela cerâmica são: assistência médica e odontológica, apoio educacional, gratificações, seguro de vida, complementação de aposentadorias e empréstimos.

Na teoria encontra-se que para que a remuneração exerça motivação para que o colaborador procure melhorar seu desempenho ela deve ser percebida como justa e adequada pelos mesmos. Bohlander e outros (2003), destaca a percepção das pessoas em relação as suas contribuições para uma organização com seus retornos em salário e benefícios, como um fator de grande importância para o sucesso de um programa de remuneração. Na pesquisa percebeu-se que a maioria dos colaboradores sente-se insatisfeitos em a relação à política de benefícios oferecidos pela empresa. Quando afirmado que benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades, observou-se que 57% dos colaboradores entrevistados disseram

não concordar com tal afirmativa e ao afirmar que a remuneração recebida era adequada as suas qualificações, 50% dos colaboradores da cerâmica discordaram desta afirmativa. Nota-se que metade dos colaboradores entrevistados acha que seus salários poderiam ser melhores, em relação as qualificações que possuem. Por outro lado, ao solicitarmos a sua concordância com a afirmativa [A remuneração que recebo é justa considerando o que outros colegas na empresa recebem] 51% dos colaboradores concordam com a afirmativa. Nota-se que os colaboradores da cerâmica consideram a sua remuneração justa quanto a dos colegas, entretanto, injusta quanto as suas entregas a empresa, observa-se assim um desequilíbrio na relação esforço/retorno percebida pelos colaboradores. Diante dos fatos apresentados imagina-se que a remuneração na cerâmica é um fator que pouco motiva os colaboradores a ter maior produtividade na empresa, comprometendo-se com os resultados da mesma.

O oferecimento de um bom ambiente de trabalho também é um fator que favorece a manutenção das pessoas na empresa. Manter um ambiente seguro e saudável traz retornos tanto para o empregado como para a empresa. Um ambiente de trabalho agradável e seguro assegura a saúde física e mental dos colaboradores, e permite que a empresa evite gastos com pessoal doente ou acidentado, como também que a empresa receba punições dos órgãos reguladores do trabalho.

Na cerâmica a empresa procura disponibilizar um ambiente saudável para se trabalhar. Observou-se que a empresa preza pela segurança dos seus profissionais, definindo a utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) em todos os setores da área de produção, como também, mantém regular a Comissão Interna de Prevenção de acidentes (CIPA), responsável pela prevenção, diagnósticos das causas e estabelecimento de medidas corretivas quando da sua ocorrência. Também se preocupa com a saúde dos colaboradores, através da realização de exames periódicos, campanhas de vacinação, e palestras informativas sobre prevenção de doenças, e realiza também muitas atividades culturais e de lazer, envolvendo os funcionários e suas famílias. A este respeito encontramos em Chiavenato (2010) que o oferecimento de um ambiente agradável melhora o relacionamento interpessoal e a produtividade, reduz a incidência de acidentes, doenças, absenteísmo e a rotatividade de pessoal.

Nota-se que a cerâmica preocupa-se com o bem estar social e psicológico de seus colaboradores, desenvolvendo ações que permitam a sua integração com os outros colaboradores e com a sociedade. Segundo o Gestor de RH da empresa, a meta é priorizar o colaborador, disponibilizando um ambiente de trabalho saudável e até opções de lazer, aprimoramento profissional e pessoal, envolvendo seus familiares e sociedade.

A manutenção de bons funcionários numa equipe de trabalho é hoje um dos grandes desafios para as empresa, mais precisamente para seus gestores de pessoal. Na empresa em estudo quanto perguntado sobre esse processo em contexto organizacional, o gerente de RH disse: *“o investimento no capital humano está em construir um negócio onde as pessoas queiram trabalhar, a criação de uma relação profissional estável pode resolver o problema, assim como mantê-lo desafiado com novas oportunidades”*.

#### 4.4 Desenvolvimento de Recursos Humanos

O desenvolvimento dos recursos humanos compreende o processo de aperfeiçoamento das capacidades das pessoas. Envolve os processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas e de desenvolvimento organizacional. À medida que se aumenta as capacidades e habilidades das pessoas, aumentam-se também as competências da empresa.

Na cerâmica há uma preocupação com a valorização e o incentivo ao crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. A empresa procura meios de promover o desenvolvimento dos seus colaboradores. Veja resposta de Gestor de RH da empresa sobre o investimento no desenvolvimento de seus colaboradores: *“com enfoque na gestão do conhecimento a empresa Cerâmica Alves vem capacitando seus profissionais como: alfabetizando, treinando para uma nova função, capacitando os colaboradores que atuam nas gerências dentre outras capacitações como reuniões e palestras nos diversos segmentos: saúde, educação, segurança, ética.”*

Ao questionarmos os colaboradores se a empresa oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional eles responderam conforme Tabela 03 a seguir:

Tabela 03 – Oportunidades de desenvolvimento e crescimento na cerâmica

Frequência da oportunidade	Colaboradores	% da amostra
sempre	18	50%
Quase sempre	9	25%
Raramente	5	14%
Nunca	4	11%
Total	36	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Analisando-se a resposta do gestor de RH e a tabela acima, observa-se que a empresa busca investir no desenvolvimento e treinamento de seu pessoal. Observa-se na tabela que 75% dos colaboradores, responderam que ela oferece com frequência oportunidades de desenvolvimento. Analisando a entrevista percebe-se que através dessas oportunidades ela busca capacitar o seu colaborador não só no ambiente profissional como também no meio social, como a alfabetização dos colaboradores de baixa escolaridade, reuniões e palestras informativas sobre aspectos externos ao trabalho, permite a participação dos seus colaboradores em cursos de desenvolvimento profissional fora do estado, etc. A este respeito Gil (2007) comenta que desenvolver pessoas não é apenas proporcionar-lhes capacitação para desempenhar suas tarefas, é também proporcionar condições para que eles modifiquem e desenvolva hábitos e atitudes, como também habilidades e conhecimentos que os permitem serem melhores naquilo que realizam.

Esse esforço na valorização e desenvolvimento das pessoas, também é percebido ao entrevistar os colaboradores da empresa. Quando afirmado que o treinamento era visto na cerâmica como forma de melhorar o desempenho, quase 90% dos colaboradores entrevistados concordaram com esta afirmativa. O que demonstra que os colaboradores percebem o esforço da empresa na sua valorização. Essa percepção representa um fator de grande relevância para a eficácia no desenvolvimento das pessoas e da organização. A percepção de sua valorização pela empresa mantém os colaboradores motivados a se esforçarem para ter melhor desempenho, favorecendo o seu desenvolvimento e o desenvolvimento da empresa. A este respeito Carvalho e outros (2012) afirma que o treinamento tem importância vital na produtividade do trabalho e ao mesmo tempo pode ser um fator de autossatisfação do treinando constituindo um agente motivador.

Como observado à empresa estudada oferece oportunidade de crescimento para seus colaboradores, dando-lhes chances de um aprendizado contínuo, integrando-os desta maneira aos seus objetivos e motivando-os a trabalhar para desenvolvimento e sucesso da empresa. E os métodos utilizados são cursos, palestras, discussão em grupo e simulação, sendo todos aplicados internamente com apenas 6% destes realizados fora da empresa. E estes métodos tem eficiência no seu desenvolvimento na percepção dos colaboradores. 80 % dos colaboradores concordaram com a afirmativa que o treinamento capacita-os adequadamente para o trabalho enquanto o restante dos colaboradores entrevistados manifestou-se indiferentes a tal afirmativa.

Apesar da preocupação da empresa em promover o desenvolvimento e valorização dos seus colaboradores, nota-se que o seu esforço ainda não é suficiente para promover um

eficiente desenvolvimento profissional de todos os colaboradores. Como se observa no Figura 02 a seguir:

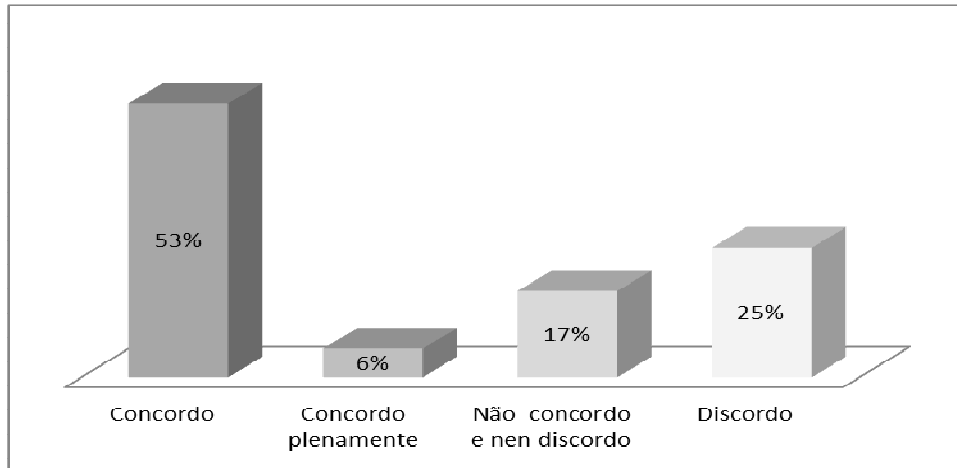


Figura 02 - Oportunidades reais de aprimorar as habilidades dos colaboradores.

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Observa-se no gráfico que ele segue a tendência da valorização das pessoas pela cerâmica, uma vez que 53% dos colaboradores entrevistados concordam com a afirmação que teve oportunidades reais de crescimento dentro da organização, entretanto 25% dos colaboradores discordam de tal afirmação. Assim percebe-se uma insatisfação de alguns colaboradores quanto ao as oportunidades de treinamento realizado na empresa. Isso também é percebido na Tabela 03 quando 11% dos colaboradores disseram que a empresa nunca oferece oportunidades específicas de desenvolvimento e crescimento.

O desenvolvimento de pessoas também envolve o planejamento de carreira. Quando perguntamos ao Gestor de RH da empresa objeto deste estudo sobre planejamento de carreira ele respondeu; “[...] *uma empresa como a cerâmica, com diversos níveis e diversos setores, geralmente tem preparado um plano de carreira, onde o funcionário pode começar como assistente administrativo, ajudante geral e crescer, passando por supervisor, gerente de setor, até diretoria*”.

De acordo a resposta do gestor, a empresa valoriza seus colaboradores oferecendo oportunidades de crescimento dentro da cerâmica. O gestor ressalta a importância das empresas pensarem em planos de carreira como forma de valorização de seus funcionários. Observa-se que os planos podem atingir a todos os colaboradores da cerâmica, entretanto nem todos poderão ter ascensão na empresa, as oportunidades dependem do desempenho do colaborador e das diretrizes contidas nos planos de carreira. Carvalho e outros (2012) comenta

que a evolução na carreira funciona como fator motivacional, apesar de não assegurar a ascensão de todos os colaboradores no programa de carreira, e mostra que ao promover o desenvolvimento profissional a empresa age de forma positiva e humana.

#### **4.5 Monitoração de Recursos Humanos**

O processo de monitoração de recursos humanos em uma empresa compreende a avaliação das práticas de gestão de pessoas e do seu comportamento e o estabelecimento de alternativas para corrigir os desvios aos objetivos.

A avaliação das atividades de RH permite que possa encontrar o que não está de acordo com o planejamento, e estabelecendo ações corretivas para sanar os desvios. Na cerâmica segundo o Gestor de RH *“o controle interno representa um conjunto de métodos e procedimentos desenvolvidos sistematicamente com o objetivo de proteger a estrutura patrimonial, fornecer informações confiáveis e ajudar a administração a monitorar o desempenho de suas atividades”*. O monitoramento das atividades permite a empresa acompanhar sua realização, obtendo informações sobre o desempenho das mesmas e assim tomar medidas para corrigir as possíveis falhas.

Quando perguntamos a Gestor de RH da empresa em estudo como ela monitora seus recursos humanos obtivemos a seguinte resposta: *“na nossa empresa o controle encontra-se em todas as áreas: compras, produção, armazenamento, vendas, entre outras. Os recursos humanos é o fornecedor de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para a organização e que proporciona decisões racionais. E para monitoramento a empresa faz a análise das políticas e práticas de pessoal da organização e a avaliação do seu funcionamento atual, bem como as sugestões para melhoria”*.

Através desta resposta percebe-se que a cerâmica pratica o controle em todas as áreas, e na área de gestão de pessoas o controle é feito analisando as políticas e práticas de pessoal e avaliando se os seus resultados estão condizentes com o planejamento. Isso pressupõe a utilização da auditoria de RH. De acordo com Chiavenato (2010) a auditoria de RH baseia na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo e, esses padrões permitem a avaliação e controle através da comparação do desempenho com os resultados daquilo que se pretende controlar. Assim percebe-se que na cerâmica o

monitoramento das atividades de gestão de pessoas consiste na comparação do desempenho das práticas de gestão de pessoal com os resultados esperados pela empresa.

Observou-se também a utilização dos sistemas de informações de recursos humanos ou sistema de informação gerencial. Os bancos de dados dos colaboradores dão suporte aos sistemas de informações de recursos humanos. Quando perguntado ao Gestor de RH da cerâmica se ela mantém um banco de dados atualizados de seus colaboradores, obteve-se a resposta: “*mantemos o banco de dados atualizados dos funcionários da empresa Cerâmica Alves e estamos atualizando esses dados quinzenalmente*”. Chiavenato (2010) afirma que a gestão de pessoas requer a utilização de vários bancos de dados, como cadastro de pessoal, cadastro de cargos, cadastro de remuneração, cadastro de treinamento, etc. Estes bancos de dados quando processados permitem a obtenção de relatórios a cerca do gerenciamento das pessoas na cerâmica, como folha de pagamento, relatório de férias, relatórios de avaliação de desempenho, etc. A manutenção e atualização do banco de dados permite acompanhar o desenvolvimento dos recursos humanos dentro da empresa, possibilitando conhecer adequadamente o que faz cada colaborador.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento deste estudo percebeu-se que as pessoas são os ativos vitais das organizações. Elas estão envolvidas com todas as atividades que são realizadas na organização e sendo fundamentais para que elas sejam competitivas e tenham sucesso no mercado, superando seus concorrentes. Neste contexto enfoca-se a importância do papel da gestão de pessoas nas organizações. A gestão de pessoas é responsável por gerenciar, através da utilização de políticas e práticas de gestão adequadas, a atuação das pessoas na organização a fim de que sejam atingidos os objetivos organizacionais e individuais.

Neste estudo foi possível constatar que a empresa estudada dispõe da função de recursos humanos, que representada pelo Gestor de Recursos Humanos é encarregada da administração das atividades referentes às pessoas na empresa. Constatou-se que esta empresa desenvolve e utiliza um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas que objetivam obter dos seus colaboradores maior envolvimento e comprometimento com o desempenho da organização. Observou-se a utilização de políticas para agregar, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas na organização. Quanto às políticas e práticas de agregar pessoas, observou-se que a empresa recruta pessoas no mercado através dos meios de comunicações, agências de emprego e principalmente indicações e, o processo seletivo é realizado através de entrevistas e testes práticos, objetivando o melhor candidato, entretanto observa-se que ela deveria focar melhor esse processo, através da utilização de mais técnicas de recrutamento e seleção, como também melhorar a eficiência dos mesmos.

No processo de aplicação, o novo colaborador é apresentado à empresa, posicionado em seu cargo sendo colocado para trabalhar ao lado de um colega mais experiente que irá orientá-lo quanto ao trabalho no momento em que o executa, caso tenha êxito é efetivado e se não pode até ser dispensado. Cabe salientar aqui, que nesse modo de integração não é possível saber se o novo colaborador aprende eficientemente ou apenas o necessário para desempenhar a função. E utiliza-se a avaliação do desempenho para ajustar o novo colaborador as exigências da empresa, entretanto ela é feita pelo supervisor imediato, e este não tem as qualificações necessárias para avaliar o desempenho dos colaboradores, o que a pode tornar imprecisa e sujeitas às impressões que o supervisor tem do colaborador. Desta forma é interessante que a empresa reveja sua forma de avaliar o desempenho dos colaboradores, definindo adequadamente seus objetivos e a utilização de outras percepções a cerca do

desempenho de seus colaboradores. Neste sentido sugere-se nas avaliações de desempenho a utilização da própria pessoa e do supervisor, como também da equipe de trabalho.

Quanto às políticas e práticas de manutenção observou-se que a empresa tem uma política de salários que paga o salário, incentivos e benefícios. Entretanto percebe-se uma insatisfação dos colaboradores com a política salarial, principalmente em relação aos benefícios. Nesse caso recomenda-se que a empresa reveja os critérios e normas utilizados para definição da sua política salarial e o estabelecimento de planos de benefícios que atendam as necessidades dos colaboradores, isso pode ser feito mediante a definição dos objetivos que se pretende com os planos de benefícios, ouvir os colaboradores para saber o que eles desejam e como também informá-los de forma clara e precisa o que a empresa objetiva com os planos de benefícios.

Em relação às políticas e práticas de desenvolvimento observou-se que empresa preza pelo desenvolvimento de seu contingente de pessoas oferecendo-lhes treinamento e oportunidades de conquistarem uma carreira dentro da empresa, entretanto verificou-se que o treinamento não atinge igualmente todos os colaboradores, sendo que um quarto dos colaboradores entrevistados acham que não tiveram oportunidades reais de crescimento na organização, neste caso recomenda-se que a empresa utilize métodos de treinamento que atinjam a todos os seus colaboradores e que esclareça para os mesmos os critérios utilizados para definir as oportunidades de desenvolvimento.

Ademais, considerando que a área de recursos humanos ocupa uma função estratégica dentro da empresa, com relação à atração, motivação e retenção dos talentos que a empresa necessita para alcançar seus objetivos, é importante que seus gestores trabalhem com um Planejamento Estratégico de RH onde as estratégias e ações sejam compartilhadas e assimiladas por toda a equipe, permitindo-lhes uma formulação clara do caminho a ser seguido pela organização.

Dessa maneira, a partir dos estudos de materiais teóricos e da verificação da pesquisa de campo, percebe-se que o objetivo geral de analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa Cerâmica Alves foi atingido. Os resultados alcançados indicaram que a gestão de pessoas na cerâmica é pouco profissionalizada, pois observa-se que a maioria das políticas e práticas de gestão de pessoas utilizadas tem com objetivo atender aos parâmetros legais, ou seja, as exigências da legislação do trabalho, como também observa-se um gestão de pessoas ainda um pouco distante do que os estudiosos da gestão de pessoas consideram ideal para que se possa atender tanto aos objetivos organizacionais como também os objetivos individuais e a empresa possa sobreviver no

mercado. As políticas e práticas de gestão de pessoas utilizadas atingem parcialmente aos objetivos da empresa e de seus colaboradores, sendo necessário que a cerâmica avalie e reveja algumas políticas e práticas utilizadas para que os objetivos da empresa sejam essencialmente atingidos como também as necessidades dos colaboradores.

O objetivo específico Conhecer e caracterizar o perfil dos gestores e colaboradores da empresa foi parcialmente atingido, ou seja, foi possível verificar que a empresa conta com um quadro de 70 colaboradores, a maioria situados abaixo dos 45 anos de idade, grande parte tem o ensino fundamental incompleto, tem renda de um a dois salários, estão a menos de 5 anos na empresa e, como esperado em uma indústria exercem atividades operacionais. Contudo não obtivemos dados dos gestores, o que torna o objetivo parcialmente alcançado.

O objetivo específico Conhecer como se desenvolve o processo de captação de pessoas, como também o processo de posicionamento e orientação das pessoas na empresa investigada foi respondido, o estudo mostrou que empresa faz o planejamento de suas necessidades de pessoal e através deste recruta as pessoas no mercado, através de meios de comunicação e agências de emprego, como também através de indicações de terceiros, selecionam as pessoas através da entrevista, dinâmica de grupo e testes práticos. Quanto ao processo de aplicar, através do conhecimento do que as pessoas devem fazer na empresa e das suas responsabilidades, a empresa posiciona a pessoas em suas funções, as orienta quanto às suas normas e regulamentos, avaliando-as para poder ajustá-las aos objetivos da empresa.

Quanto ao objetivo específico Descrever o processo usado pela empresa para recompensar ou manter seus colaboradores e, como ela promove o desenvolvimento ou capacitação desses colaboradores foi parcialmente atingido. Através do estudo foi possível relatar como a empresa remunera os seus colaboradores e como ela oferece um ambiente seguro e agradável aos seus colaboradores. Quanto ao processo de desenvolvimento relatou-se que ela utiliza treinamentos e oferece planos de carreira. Contudo, não foi possível obter alguns aspectos desses dois processos tornando o objetivo parcialmente alcançado.

E o objetivo específico Identificar o processo de monitorar a gestão de pessoas na empresa estudada foi atingido. Verificou-se no estudo que a empresa utiliza-se bancos de informações para obter relatórios a cerca das atividades e das pessoas e auditoria de Rh, para avaliar se as práticas de gestões de pessoas ocorrem de acordo o planejado.

Esta pesquisa poderia ter sido melhor realizada se os pesquisadores pudessem ter tido acesso a relatórios, fichas e cadastros de pessoal, o que permitiria um olhar mais profundo dos resultados da gestão de pessoas na empresa. Outras limitações desta pesquisa foi a observação do surgimento de alguns questionamentos durante a análise dos resultados que não foram

respondidos através dos instrumentos de pesquisa. Entretanto essas limitações não inviabilizaram a execução desta pesquisa.

Dada à importância do fator humano na empresa, sugere-se que futuramente novos estudos sejam realizados acerca da gestão de pessoas nas empresas da cidade de Candiba, como estudos sobre a satisfação e comprometimento dos colaboradores; estudos acerca da eficiência do processo de recrutamento e seleção de pessoas; estudos sobre higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho; implantação de programas de remuneração flexível nas empresas locais, implantação de um programa de avaliação 360 graus, etc. Estudos deste tipo permite que se possa conhecer a realidade da gestão de pessoas nas empresas da cidade, despertando o interesse dos seus gestores para um adequado planejamento, organização, execução e controle das atividades de Gestão de Pessoas, possibilitando, assim, o crescimento empresarial e a valorização do capital humano nas empresas.

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George W.; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Maria Lúcia G. Leite Rosa. Revisão técnica: Flávio Bressan. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2003.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia C. G. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO. Antônio V.; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. Vol. 1. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009 (a).

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2009 (b).

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**; 8. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004(a).

\_\_\_\_\_. **Planejamento, Recrutamento e seleção de Pessoal: como agregar talentos a empresa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004 (b).

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

DE RÉ, César Augusto; DE RÉ, Maria Alice. **Processos do Sistema de Gestão de Pessoas**. In: BITENCOURT, Cláudia. (org). **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, p. 79 – 100.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos Humanos**. Trad.: Cecília Leão Oderich. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Gêuda A. C.; SANTOS, Roseane Q. **Diagnóstico da Gestão de Pessoas nas Indústrias**. Disponível em: < <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/40/32> > Acesso em: 14/09/2012

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Dados referentes ao município de Candiba - Bahia**. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>.> Acesso em: 03/03/2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Produto Interno Bruto dos Municípios 2004 - 2008**. Disponível em: < [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004\\_2008/defaulttab\\_zip.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004_2008/defaulttab_zip.shtm) > Acesso em: 03 mar. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, Benedito R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 15 ed. São Paulo: LTr, 2011.

ROMERO, Sonia M. T. ; KOPS, Lucia Maria Horn; COSTA E SILVA, Selma F. **Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2009.

ROBBINS, Stephen P. ; JUDGE, Timothy A. ; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. Trad.: Rita de Cássia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista



### UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA CURSO ADMINISTRAÇÃO

#### Roteiro de entrevista

Roteiro da entrevista feita com o Gestor de Recursos Humanos da empresa em estudo visando à coleta de informações, abordando as práticas e/ou metodologias utilizadas na gestão de pessoas.

- 01- Em sua organização existe departamento ou outro órgão responsável pela gestão dos recursos humanos? Quais as principais funções desse departamento?
- 02- Como a organização faz o planejamento de sua necessidade de pessoal?
- 03- Como se dá os processos de recrutamento e seleção na empresa?
- 04- Quais as técnicas e/ou métodos utilizados nesse processo?
- 05- Como organização aproveita os próprios profissionais para suprir suas necessidades de pessoal? Alguma estratégia?
- 06- Existe planejamento de carreira?
- 07- Como a organização avalia o desempenho dos funcionários?
- 08- Como a organização mantém os talentos na organização?
- 09- Qual a política de cargos e salários adotada? Quais os benefícios oferecidos?
- 10- Como é a relação da empresa com os sindicatos?

- 11- Como a organização investe no desenvolvimento do seu capital humano? Como investe no treinamento de seus colaboradores promovendo o desenvolvimento organizacional?
- 12- A organização mantém um banco de dados atualizado de seus funcionários? Qual a frequência?
- 13- Como a organização monitora onde estão e o que fazem seus recursos humanos?
- 14- Em sua opinião, as práticas e/ou metodologias de gestão de pessoas quando implantadas adequadamente podem influenciar no desempenho, eficiência e eficácia da organização?

**Joteilson Fernandes Moreira**  
(Graduando em Administração)

**Serginaldo Veiga da Silva**  
(Graduando em Administração)

**Prof.<sup>a</sup> Sayonara Miranda**  
(Orientadora)

## APÊNDICE B – Questionário aplicado aos colaboradores



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

CURSO ADMINISTRAÇÃO

Este questionário tem como objetivo coletar dados acerca das percepções dos colaboradores sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa Cerâmica Alves. Sintam-se seguros para responder sinceramente as perguntas.

### 01- Dados pessoais

<b>SEXO:</b>	<b>IDADE:</b>	<b>ESCOLARIDADE:</b>
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Até 25 anos	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto
	<input type="checkbox"/> De 26 a 30 anos	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo
	<input type="checkbox"/> De 31 a 35 anos	<input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> De 36 a 40 anos	<input type="checkbox"/> Ensino médio completo
	<input type="checkbox"/> De 41 a 45 anos	<input type="checkbox"/> Graduação incompleto
	<input type="checkbox"/> De 46 a 50 anos	<input type="checkbox"/> Graduação completo
	<input type="checkbox"/> Acima de 50 anos	<input type="checkbox"/> Pós-graduado

### 02- Dados Funcionais

<b>RENDA MENSAL:</b>	<b>TEMPO DE SERVIÇO:</b>	<b>CARGO:</b>
<input type="checkbox"/> Até R\$ 622,00	<input type="checkbox"/> Até 1 ano	<input type="checkbox"/> Administrativo
<input type="checkbox"/> De R\$ 622,00 a R\$ 1.244,00	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos	<input type="checkbox"/> Técnico
<input type="checkbox"/> De R\$ 1.245,00 a R\$ 1.866,00	<input type="checkbox"/> De 3 a 5 anos	<input type="checkbox"/> Supervisor
<input type="checkbox"/> De R\$ 1.867,00 a R\$ 2.488,00	<input type="checkbox"/> De 5 a 7 anos	<input type="checkbox"/> Operacional
<input type="checkbox"/> De R\$ 2.489,00 a R\$ 3.110,00	<input type="checkbox"/> De 7 a 10 anos	
<input type="checkbox"/> Acima de R\$ 3.110,00	<input type="checkbox"/> Acima de 10 anos	



**08-** Marque no quadro os meios ou técnicas utilizados pela Cerâmica para desenvolver/treinar seus colaboradores, e onde eles foram realizados.

Método/técnica de treinamento	No local de trabalho	Fora do local de trabalho
( ) Cursos	( )	( )
( ) Palestras	( )	( )
( ) Filmes e televisão	( )	( )
( ) Estudos de caso	( )	( )
( ) Dramatização	( )	( )
( ) Discussão em grupo	( )	( )
( ) Simulação	( )	( )
( ) Instrução programada	( )	( )
( ) Cursos à distância	( )	( )
( ) Outros:	( )	( )

**09-** Como você avalia as políticas de treinamentos e remuneração na sua organização?

Responda os itens abaixo utilizando a seguinte escala:

<b>1- Concordo</b>	<b>3- Não concordo, nem discordo</b>	<b>4- Discordo</b>
<b>2- Concordo plenamente</b>		<b>5- Discordo plenamente</b>

Nesta organização, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	
Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	
O treinamento que recebo capacita-me a desempenhar bem o meu trabalho.	
Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada.	
A remuneração que recebo é compatível com o que trabalhadores, como eu, recebem no mercado de trabalho.	
A remuneração que recebo é justa considerando o que outros colegas na empresa recebem.	
Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades.	

**10-** As políticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa atende as suas expectativas?

- ( ) Sempre ( ) Frequentemente  
( ) Raramente ( ) Não

**Joteilson Fernandes Moreira**  
(Graduando em Administração)

**Serginaldo Veiga da Silva**  
(Graduando em Administração)

**Prof.<sup>a</sup> Sayonara Miranda**  
(Orientadora)