

ALISSON EDUARDO DOS SANTOS

FAMIG - Faculdade Minas Gerais
BIBLIOTECA

M 658.312
S 237p
2005

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE
PESSOAS EM UMA EMPRESA DE MONTAGENS E
MANUTENÇÃO INDUSTRIAL**



famig
Faculdade Minas Gerais

**Faculdade Minas Gerais - FAMIG
Curso de Administração de Empresas
2005**

ALISSON EDUARDO DOS SANTOS

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE
PESSOAS EM UMA EMPRESA DE MONTAGENS E
MANUTENÇÃO INDUSTRIAL**

Monografia apresentada ao curso de
Administração de Empresa da FAMIG –
Faculdade de Minas Gerais como requisito
parcial para obtenção do título de
Administrador de Empresa.

Orientador: Prof. Frederico Vidigal
(MSc.)



Faculdade Minas Gerais - FAMIG
Curso de Administração de Empresas
2005

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família que me proporcionou desenvolver este sonho e à minha esposa por ter me apoiado e me ajudado a enfrentar as dificuldades encontradas; a Deus por ter me dado força e ânimo para atravessar mais uma etapa de minha vida; ao meu orientador Prof. Frederico por ter tido paciência e dedicação durante todo o desenvolvimento do meu trabalho; e a todos os meus amigos que indiretamente me ajudaram a concluir meu curso.

RESUMO

Neste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), elaborou-se um estudo da necessidade e da viabilidade de implantação de um setor de Gestão de Pessoas na empresa MILPLAN, especializada em Engenharia, Construção e Montagens. Para tanto, levantaram-se questões que pudessem nortear o estudo, atingindo resultados mais interessantes, contribuindo para a organização e seus colaboradores. Foram desenvolvidas pesquisas com os colaboradores da empresa no sentido de verificar suas necessidades e percepções. Como órgão responsável pelo desenvolvimento de habilidades na organização, espera-se que o setor de gestão de pessoas possa atuar de forma eficaz, identificando as necessidades tanto da administração, quanto dos colaboradores. Almeja-se ainda o comprometimento dos colaboradores com os resultados da empresa, possibilitando mudanças consistentes em todos os níveis da organização.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas – Treinamento – Planos de Carreira.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	05
1.1 Objetivo Geral.....	09
2 – REVISÃO DE LITERATURA.....	10
3 – METODOLOGIA.....	22
4 – ANÁLISE DOS DADOS	24
5 – CONCLUSÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
APÊNDICES	43
ANEXOS.....	46

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho de conclusão de curso escolheu-se a área de Recursos Humanos para o desenvolvimento do trabalho. O foco da pesquisa foi a MILPLAN Engenharia, Construções e Montagens Ltda, empresa que atua no ramo de construção civil, montagens e manutenção industrial. Foi fundada em Agosto de 1982, com sede em Contagem, possuindo quarenta colaboradores e, em suas obras, uma média de mil e duzentos. No setor de departamento pessoal, atuam cinco, sendo um coordenador de desenvolvimento pessoal, um encarregado de departamento pessoal, um recrutador e dois auxiliares.

Os Recursos Humanos passaram por uma evolução histórica dentro da área da Administração. Um dos pioneiros foi Frederick Taylor (Estados Unidos) que teve como movimento o da Administração científica que enfatizava a racionalização do trabalho, isto é, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa e com isso a redução do tempo.

Ao mesmo tempo Henry Fayol (França) formulou uma doutrina que foi denominada de Fayolismo e essa atribuída aos subordinados uma capacidade técnica que são expressas nos seguintes princípios: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Com isto o movimento da Administração Científica difundiu-se amplamente e tornou-se uma das principais bases da organização industrial.

Com o intuito de considerar a importância dos fatores psicológicos e sociais dentro da produtividade, surgiu com Elton Mayo, a Escola de Relações Humanas. Tal movimento veio para integrar os indivíduos em situação de trabalho, de modo a fazer com que os colaboradores cooperassem com a empresa e encontrassem a satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Após a Segunda Grande Guerra, houve um aumento do poder dos sindicatos, ocorrendo assim mudanças significativas na administração de pessoal das empresas. Com isso as empresas passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho, concessão de benefícios a seus colaboradores.

A partir da década de 60, passa-se a falar em Administração de Recursos Humanos, substituindo, no âmbito das organizações, as expressões: Administração de Pessoal e Relações Industriais. Tal fato se deve à introdução de conceitos da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de Pessoal através de Ludwig Von Bertalanffy, em que o Sistema é constituído por elementos que, de alguma forma, se interagem e funcionam como uma estrutura organizada.

A globalização, a evolução das comunicações, o desenvolvimento tecnológico e a competitividade levaram a questionamentos sobre como estava sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos no sentido das organizações reconhecerem o colaborador como parceiro, pois o processo produtivo só pode ser realizado se for em conjunto. Com isso as organizações têm investido mais em seus colaboradores, fazendo com que haja uma evolução para uma nova forma de gestão, a Gestão de Pessoas.

É visto que as empresas de hoje selecionam cada vez mais seus colaboradores, de acordo com o seu grau de instrução e conhecimento. Independentemente do seu porte, as empresas necessitam de ações prévias de Recursos Humanos no sentido de selecionar os melhores candidatos ao cargo em aberto, treiná-los e promovê-los através de um plano de cargos e salários e avaliá-los no seu desempenho.

É de extrema importância que os colaboradores sintam-se motivados, desempenhando assim as suas atividades com eficácia e eficiência. É nesse aspecto que a área de Recursos Humanos deve atuar, utilizando-se de diversos métodos como: testes psicológicos, entrevistas, monitoramento do absenteísmo, seleção, recrutamento, administração de cargos e salários, treinamentos entre outros.

Segundo Lucena (1991), “os Recursos Humanos representam o principal ativo da empresa a ser mobilizado para utilizar eficientemente os demais recursos organizacionais e para atuar eficazmente na obtenção de resultados empresariais positivos”.

É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

O Administrador de Recursos Humanos, segundo Gil (1994), deve ser capaz de

comunicar-se de maneira eficaz com a direção superior, com as gerências intermediárias, com os colaboradores e públicos externos; propor critérios e elaborar instrumentos para a seleção do pessoal requerido pela empresa; definir padrões e construir instrumentos para a avaliação de desempenho dos colaboradores; avaliar os cargos e funções da empresa, com vistas a identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes; avaliar o valor relativo de cada cargo para subsidiar as políticas de salários e benefícios; elaborar projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoal; conduzir reuniões para orientação e discussão, bem como para negociação com grupos internos e externos, acerca de assuntos relativos a recursos humanos; fornecer assessoria à direção da empresa e às gerências nos mais diferentes assuntos relacionados à área de recursos humanos.

O órgão de recrutamento é de vital importância para a política de RH, pois é através dele que o processo de contratação é iniciado.

A seleção contribui para a política de RH, complementando o recrutamento, selecionando a mão-de-obra, de forma correta, sendo também de vital importância para a política de RH, pois faz parte do processo inicial. Nenhuma política de RH será satisfatória se o processo de seleção não o for.

O processo de treinamento contribui para a política de RH, no sentido de procurar mudar o comportamento das pessoas, objetivando sempre sua posição dentro da organização, pois esse procura transmitir informações para que o elemento essencial do processo desenvolva habilidades.

A administração de cargos, segundo Gil (1994), é um segmento da Administração de Recursos Humanos que tem por objetivo descrever e analisar os cargos para melhor conhecer as características, habilidades, aptidões e conhecimentos que precisam ter os seus ocupantes, para melhor administrá-los.

A avaliação de desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política de RH de acordo com as necessidades da organização.

Em cada obra da empresa existe um assistente de Departamento Pessoal que é

encarregado de informar todos os dados dos colaboradores da obra para o departamento pessoal central na matriz.

Em relação à problemática desenvolvida neste trabalho, verifica-se a deficiência nos processos de captação de profissionais especificamente nas ações que envolvem recrutamento e seleção. Observou-se que os candidatos são recrutados e selecionados sem critérios previamente estabelecidos. Considerando o ramo de atividade principal da empresa, a grande maioria dos candidatos é de natureza humilde, com pouca instrução. A capacidade técnica exigida não pode ser mensurada por currículos e sim por experiência prática no exercício da função. Durante muito tempo bastava apresentar a carteira de trabalho e comprovar a passagem por outras empresas do ramo.

A ausência de mecanismos aplicados à realidade da empresa tornou frágil o processo de seleção. Nesse sentido, disponibilizaram-se nos últimos tempos, custos desnecessários nos processos seletivos. Isto porque, muitas vezes, com a necessidade de a empresa ter um colaborador para a execução de uma tarefa imediata, este é selecionado sem saber detalhes que em um futuro próximo comprometeria tanto a obra, quanto as relações de trabalho. Nesse sentido, pode-se contratar uma pessoa que tenha tido atos ilícitos, com problemas de droga, com estruturas de personalidade que podem desencadear um conflito, isto é, até um surto, entre outras variáveis. Portanto, é necessário que os candidatos sejam selecionados com habilidades e profissionais técnicos.

Não há empresa mecanismos de aplicação de testes psicométricos, o que acabava gerando problemas futuros de relacionamentos interpessoais como conflitos internos entre a administração das obras e outros colegas.

A base de informações como, o manual de cargos, é utilizada como referência nos processos de gestão de pessoas como: recrutamento, treinamento, promoção? A ausência de um setor de Gestão de Pessoas, capaz de gerir políticas inerentes aos recursos humanos da empresa, exerce algum reflexo na motivação dos colaboradores, clima organizacional e na imagem da empresa?

1.1 Objetivo Geral

Investigar as deficiências nos atuais procedimentos de recrutamento na MILPLAN, analisando a viabilidade de implantação de um setor de Gestão de Pessoas.

Especificamente pretende-se:

- Construir uma revisão de literatura no sentido de embasar, orientar e sensibilizar a diretoria da empresa para a eventual implantação do setor de recursos.
- Verificar a existência e o efetivo programa de recrutamento e seleção e sua utilização.

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O segundo capítulo retratará a revisão de literatura desenvolvida, abordando teorias de administração específicas da área de Recursos Humanos no sentido de fundamentar a proposta de implementação na empresa analisada. No terceiro capítulo, será abordada a metodologia, para o desenvolvimento e estruturação do trabalho, em que se descreveram as principais características de uma determinada população e os instrumentos de pesquisa utilizados. O quarto capítulo constará de tabulação de dados dos questionários aplicados entre os colaboradores da empresa com as devidas análises e os resultados. No último capítulo, apresenta-se a conclusão do trabalho, as sugestões e propostas para a organização estudada.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Em tempos em que se valoriza cada vez mais o chamado Capital Intelectual, como parte fundamental de um novo modelo organizacional, deve-se procurar a melhor forma de exercitar o gerenciamento de pessoas.

O Gerenciamento de pessoas passou a ser uma atividade estratégica dentro das empresas, tendo em vista a concorrência e a globalização. E esta área é que promoverá o diferencial, pois passará a trabalhar com as pessoas, no que elas carregam dentro de si, tanto em nível intelectual quanto emocional, além da forma como as organizações irão gerenciá-las.

É visto que quando as pessoas se sentem motivadas e qualificadas passam a ter um comprometimento maior com a organização, pois suas necessidades estão sendo satisfeitas.

McGregor (1957) citado por Chiavenatto (1997):

Uma Organização industrial é um sistema aberto.[...] O sistema consiste na organização de pessoas envolvendo várias tecnologias. Isto significa, entre outras coisas, que relações humanas não são características opcionais de uma organização – elas são uma propriedade intrínseca. O sistema existe em virtude do comportamento motivado das pessoas.

Tal comportamento só pode ser avaliado mediante o nível de motivação designada a cada um, pois as necessidades variam de indivíduo para indivíduo. Várias são as teorias da motivação.

Segundo as idéias de Maslow, a motivação está intrínseca no comportamento, isto é, a motivação é uma das determinantes do comportamento. Sua abordagem são as necessidades humanas. O autor classifica-as hierarquicamente em: fisiológicas, segurança, afeto, estima e auto-realização, de forma hierárquica.

Segundo Bergamini (1997),

a satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano; pelo contrário, o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando, assim, nova conduta de busca rumo a novo objetivo motivacional.

Herzberg, citado por Gil (1994)

avalia os fatores que afetam o grau de satisfação/insatisfação no trabalho. Os fatores podem ser: motivadores, que correspondem ao que de fato motiva as pessoas para a realização superior, tais como sentimento de realização, reconhecimento e desafio, que são capazes de proporcionar efeitos produtivos na satisfação no trabalho, resultando no aumento da capacidade produtiva das pessoas; já os fatores higiênicos referem-se ao ambiente e têm a função de impedir a insatisfação no trabalho, tais como o dinheiro, segurança e condições de trabalho, não motivam os colaboradores, apenas impedem que estes tenham sua capacidade produtiva inibida.

Deve-se então procurar enriquecer a tarefa dos indivíduos para que estes se sintam mais competentes.

Herzberg, citado por Bergamini (1997), diz que:

Os gerentes de recursos humanos passaram as duas últimas décadas redescobrimo o papel central que os sentimentos têm no comportamento humano, mesmo dentro das organizações consideradas como racionais. Sem sentimentos não existe vida nas soluções e no uso da técnica. Sem considerar os sentimentos de felicidade ou de infelicidade humanas, as organizações enrijessem e morrem.

Na visão de McGregor (1971), a teoria de motivação baseia-se nas tendências do homem, distinguindo duas concepções do ser humano. Na Teoria X, o comportamento não é causa, mas efeito de alguma experiência negativa em alguma organização. O homem só produzia quando controlado. Na Teoria Y baseada nos valores humanos, as pessoas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacitados para assumir plenas responsabilidades. (CHIAVENATTO, 1997)

Verifica-se que atualmente, as organizações têm-se preocupado com seus colaboradores, promovendo assim várias formas de motivação.

As organizações estão passando por mudanças e transformações através da introdução de novas tecnologias, das modificações de produtos e serviços, através da alteração de comportamento das pessoas, das modificações dos processos internos. Tais modificações provocam constantes impactos tanto na sociedade quanto na vida das pessoas.

As etapas das organizações, no decorrer do século XX, segundo Chiavenatto (1997), são: A Industrialização Clássica, que vai de 1900 a 1950, a sua estrutura organizacional era: funcional, burocrática, centralizadora, rígida e inflexível e sua ênfase eram nos órgãos.

A cultura organizacional baseava-se no passado, nas tradições e nos valores. O ambiente organizacional é estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. As pessoas eram tidas como fatores de produção inertes e estáticos. A sua denominação era Relações Industriais.

Na Industrialização Neoclássica, o período foi de 1950 a 1990. A estrutura organizacional era matricial enfatizando departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas. A cultura organizacional baseava-se no presente, tendo como ênfase a adaptação ao ambiente. Buscavam-se mudanças com maior velocidade. As pessoas eram vistas como recursos organizacionais que precisavam ser administradas. Introduziu-se então uma nova visão, a de Administração de Recursos Humanos.

Na visão de Gil (1994), a administração de Recursos Humanos pode ser entendida como a Administração de pessoal a partir de uma abordagem sistêmica. Segundo Gil (1994), o sistema “é um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência[...]como uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada”. Nesse sentido, um sistema deve ser considerado desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção.

Para o autor, o Sistema de Administração de Recursos Humanos é subdividido em cinco subsistemas: suprimento, aplicação, manutenção, capacitação e desenvolvimento e avaliação e controle.

Dentre as atividades inerentes a cada subsistemas têm-se: no subsistema de suprimento, identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção; na aplicação tem-se análise e descrição dos cargos, planejamento e alocação interna de pessoal e plano de carreiras; no subsistema de Manutenção, tem-se administração de salários, benefícios e higiene e segurança no trabalho; na de Capacitação e Desenvolvimento, tem-se treinamento, desenvolvimento do pessoal e desenvolvimento organizacional e no subsistema de Avaliação e Controle são avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informação e auditoria de recursos humanos.

Na década de 90 a Administração vem valorizando cada vez mais os recursos humanos nas organizações. O perfil do profissional de Recursos Humanos passa a ser um consultor dentro da empresa, a quem cabe suprir as demandas dos demais gerentes no referente ao pessoal, no que diz respeito ao planejamento e à execução de processos de recrutamento e seleção.

Segundo Gil (1994), o profissional de recursos humanos deve apresentar um novo perfil para atender à nova realidade das empresas: “visão generalista, preocupação com os resultados finais da empresa, disposição para atuar em parceria, ação estratégica, atualização, atenção preferencial para a qualificação e motivação do pessoal, capacidade integradora e habilidade para negociar”.

A era da Informação, surge após 1990, totalmente descentralizada. Enfatiza a mudança e a inovação, valoriza o conhecimento e a criatividade. Seu ambiente é mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças. Trata as pessoas como seres humanos proativos, munidos de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionados. Surge então uma nova abordagem: A Gestão de Pessoas. (CHIAVENATTO, 1997)

A Gestão de Pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. A nova concepção é administrar com as pessoas. Portanto, é um recurso especial que não deve ser tratado como mero recurso organizacional.

RH tem que antecipar as tendências, pensar no que é preciso fazer hoje e também no que é preciso fazer daqui a algum tempo; pensar no novo perfil dos profissionais de RH, nas necessidades futuras da empresa: RH precisa fazer com relação às pessoas o mesmo que o marketing faz com relação ao consumo: antecipar tendências e ser pró-ativo. RH tem que fazer parte do negócio, viabilizando as estratégias no seu dia-a-dia. (ORLICKAS, 1998)

Sabe-se que os recursos humanos, quando estão bem preparados, motivados e integrados, constituem-se no melhor dos recursos para vencer os desafios da competitividade, exigindo assim avanços na produtividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado.

Verifica-se que, para Bueno (2004), o Departamento de Recursos Humanos possui grande importância para as organizações, pois trata da vida de cada colaborador ao gerenciar a admissão, os benefícios, a motivação, os salários e conseqüentemente a demissão.

Considerando as funções recrutamento e seleção no estudo dos Recursos Humanos, vale ressaltar que tais atividades são extremamente complexas e devem estar incluídas entre as atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização, devendo ser realizadas por um profissional da área competente e qualificado.

Segundo Rodrigues (2002), “as diferenças entre uma pessoa e outra, que realmente importam para uma organização, não residem unicamente no que as pessoas sabem ou fizeram, e sim em seu potencial de aprendizagem e realização.”

Recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. Para que tal processo seja eficaz, este deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer o processo de seleção.

Pessoas e as organizações convivem em um interminável processo dialético. As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não. (CHIAVENATO, 1997)

São três as etapas do recrutamento: pesquisa interna das necessidades, pesquisa externa do mercado e definição das técnicas de recrutamento a utilizar.

Segundo o autor, a pesquisa interna visa à verificação das necessidades da organização em relação à falta de recursos humanos, a curto, médio ou longo prazo. O levantamento interno deve ser contínuo e constante e deve envolver todas as áreas e níveis da organização, retratando, assim, as necessidades de pessoal e principalmente o perfil e características que os novos participantes deverão possuir e oferecer.

Já a pesquisa externa corresponde à pesquisa de mercado de RH no intuito de segmentá-lo e diferenciá-lo para facilitar sua análise e conseqüente abordagem.

São dois os meios de recrutamento: o interno e o externo. O recrutamento interno ocorre quando há uma determinada vaga e a empresa busca preenchê-la, remanejando seus colaboradores, podendo esses serem promovidos, transferidos ou transferidos com promoção. Este possui algumas vantagens, pois: é mais econômico para a empresa, é mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os colaboradores, aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal, desenvolve um sadio espírito de competição.

Já o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. As técnicas utilizadas podem ser arquivos de candidatos, indicação de candidatos por colaboradores, cartazes na portaria, anúncios em jornais e revistas, entre outras. As vantagens do recrutamento externo trazem “sangue novo” e experiências novas para a organização, renovam e enriquecem os recursos humanos da organização, aproveitam os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

Em relação à Seleção, essa deve ser executada a partir de critérios que devem ser definidos no momento em que se determina a descrição da função para a qual se deseja selecionar as pessoas.

O processo de seleção é essencial para o sucesso de uma empresa, pois é através dele que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença neste mercado tão competitivo. O grande desafio atual é a condução do processo de contratação que, na maioria das vezes, é muito falho. A falta de critérios e instrumentos adequados é um dos principais motivos deste fracasso, e na maioria das vezes, pode gerar grandes perdas financeiras. Isso sem falar sobre os custos que enganos como estes podem causar com relação à perda de tempo ou de clientes. (NANIAS, 2003)

Se todos os recrutados fossem iguais e tivessem as mesmas condições para aprender a trabalhar não haveria necessidade de se efetuar a seleção, mas, na realidade, possuem várias diferenças físicas e psicológicas.

[...] a seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo. Em termos, a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. (CHIAVENATO, 1997)

Ao se falar em cargo, deve-se lembrar que antes da seleção deve haver a descrição e análise do cargo, que vem a ser o levantamento do conteúdo do cargo e os requisitos que o mesmo exige. Após obter a descrição e análise do cargo, passa-se para uma nova fase que são as técnicas de seleção.

Dentro das técnicas de seleção tem-se:

Entrevista de seleção que é a mais utilizada nas empresas. É o momento de se conhecer melhor os candidatos e de dar-lhes oportunidade de expressão, observando, assim, o comportamento do candidato frente a determinadas situações.

Sabe-se que em todo processo de comunicação pode ocorrer ruído, que irá interferir diretamente na filtragem das informações. Para evitar tais transtornos, devem-se observar dois requisitos importantes: os entrevistadores que devem estar bem treinados para efetuar tal processo e a construção do processo de entrevista.

A entrevista passa por algumas etapas que são a sua preparação que deve conter os objetivos, o tipo, a leitura do *Curriculum Vitae*, maior número de informações do candidato e sobre o cargo que irá ser preenchido; ambiente ser confortável, e o clima da mesma deve ser ameno e cordial; o processamento da entrevista em que serão avaliados o conteúdo e o comportamento do candidato, portanto a entrevista deve ser extremamente objetiva; encerramento que deve ocorrer de maneira cordial e, por fim, a avaliação do candidato.

O interesse do candidato pela aquisição de conhecimento, seu acesso a treinamentos, o desenvolvimento de habilidades ou atitudes não podem ser observados simplesmente nas linhas de um currículo, durante o recrutamento. Prever as entrelinhas deste currículo e detectar quais são as características e a postura deste candidato no seu dia-a-dia, somente é possível através do trabalho amplo da seleção. (NANIAS, 2003).

Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos que irão avaliar objetivamente os conhecimentos e as habilidades adquiridas através do estudo, da prática ou do exercício. buscando medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigido pelo cargo, como também o grau de capacidade de habilidades para determinadas tarefas.

A seleção também pode ocorrer internamente, isto é, dentro da própria organização. Bispo (2002) coloca a importância desta seleção para a empresa destacando “que a motivação

dos colaboradores aumenta, pois eles têm chances concretas de crescimento profissional dentro da organização e que a própria empresa sai ganhando, uma vez que tem mais chance de encontrar pessoas que possuem as competências que a organização busca”.

Após a seleção e a contratação do candidato, é necessário que o mesmo passe por um processo que o inteire das tarefas que deverão ser executadas e para tal deve haver um treinamento.

Campbell, citado por Chiavenatto (1997), diz que o

treinamento é a educação profissional que visa a adaptar o homem para determinada empresa. Seus objetivos situados a curto prazo são restritos e imediatos, visando a dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-o adequadamente. Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática visando à rápida adaptação do homem ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.

O conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento:

A transmissão de informações, em que o elemento essencial em muitos programas de treinamento, é o conteúdo; reparte informações entre os treinados como um corpo de conhecimentos.

O desenvolvimento de habilidades visa, principalmente, àquelas habilidades, destrezas e conhecimento diretamente relacionados ao desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras.

O desenvolvimento ou modificação de atitudes propicia geralmente a mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os colaboradores, o aumento de motivação, o desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e de supervisão quanto aos sentimentos e reações das outras pessoas.

No desenvolvimento de conceitos, o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceptualização de idéias e de filosofias, seja para facilitar a

aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização, desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Os principais objetivos do treinamento são preparar o pessoal para execução imediata das tarefas peculiares à organização; proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada; mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre colaboradores, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

O treinamento envolve necessariamente um processo composto de quatro etapas: levantamento de necessidades de treinamento ou diagnóstico, programação de treinamento para atender às necessidades, implementação e execução, avaliação dos resultados. (CHIAVENATTO, 1997)

O levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico e, como tal, deve basear-se em informações relevantes. Muitas dessas informações devem ser cuidadosamente agrupadas sistematicamente, enquanto outras estão disponíveis à mão de certos administradores de linha. A determinação das necessidades de treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*: cabe ao administrador de linha a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento. Cabe a ele todas as decisões referentes ao treinamento, mesmo que utilize ou não os serviços de assessoria prestados por especialistas em treinamento.

Uma vez efetuados o levantamento e a determinação das necessidades de treinamento, passa-se então à sua programação.

Na visão de Chiavenatto (1997), a programação de treinamento é sistematizada e fundamentada sobre os seguintes aspectos que devem ser analisados durante o levantamento: qual a necessidade? Onde foi assinalada em primeiro lugar? Ocorre em outra área ou setor? Qual a sua causa? É parte de uma necessidade maior? Como resolvê-la: em separado ou combinada com outras? É preciso alguma providência inicial antes de resolvê-la? A necessidade é imediata? Qual a sua prioridade em relação às demais? A necessidade é

permanente ou temporária? Quantas pessoas e quantos serviços serão atingidos? Qual o tempo disponível para o treinamento? Qual o custo provável do treinamento? Quem irá executar o treinamento?

Após o diagnóstico das necessidades de treinamento passa-se para o planejamento do mesmo e esse envolve vários itens tais como: abordagem de uma necessidade específica de cada vez; definição clara do objetivo do treinamento; divisão do trabalho a ser desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos; determinação do conteúdo do treinamento, considerando-se a tecnologia disponível; definição dos recursos necessários para implementação do treinamento, como tipo de treinador ou instrutor, recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos ou ferramentas necessários, materiais, manuais, etc; definição da população alvo, ou seja, da clientela a ser treinada, considerando-se número de pessoas, disponibilidade de tempo, grau de habilidade, conhecimentos e tipo de atitudes, características pessoais de comportamento; local onde será efetuado o treinamento; cálculo da relação custo-benefício do programa e controle e avaliação dos resultados.

Em seguida deverá ser escolhida a técnica que será utilizada no treinamento e esta é classificada quanto ao uso, tempo e local do mesmo.

Após, vem a Execução do Treinamento que está centrada na relação instrutor-treinando e por última a Avaliação do Treinamento que se subdivide em avaliação de reações em que se avalia a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento; na Avaliação da Aprendizagem, verifica-se o quanto o participante apreendeu do que foi exposto; o comportamento no cargo, e esse ocorre somente depois que o treinando volta a desempenhar suas funções, tarefas; e Avaliação do Resultado que tem por objetivo verificar se o treinamento provocou mudanças pretendidas pela organização.

Dentro da dinâmica organizacional há um aspecto muito importante que é a rotatividade de pessoal, que define a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente e este é verificado através das admissões e os desligamentos ocorridos na empresa num determinado período de tempo.

Em toda organização saudável ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema.

Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de recursos humanos das organizações é exatamente a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las por meio da intensificação das entradas. Em outros termos, os desligamentos de pessoal têm de ser compensados por meio de novas admissões, para se manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema.

Algumas vezes, a rotação escapa ao controle da organização, quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos colaboradores aumentam substancialmente de volume. Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, ocorre, geralmente, um aumento da rotação de pessoal.

Existem fatores externos e internos que provocam a rotatividade de pessoal. Dentre os internos citamos alguns tais como a política salarial da organização, os benefícios da organização, a cultura da organização, o relacionamento interpessoal, as oportunidades de crescimento, entre outras.

Um outro fator que tem sido muito verificado dentre as empresas é o absentéismo que vem ser as faltas ou ausências dos colaboradores ao trabalho. Segundo Chiavenatto (1997) “Num sentido mais amplo, é a soma dos períodos em que os colaboradores da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, seja por atraso, em virtude de algum motivo interveniente”.

As causas do absentéismo podem estar tanto no colaborador quanto na própria organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do colaborador à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente.

Entre as principais causas do absenteísmo estão a doença do colaborador efetivamente comprovada, a doença do colaborador não comprovada, as razões diversas de caráter familiar, os atrasos involuntários por motivos de força maior, as faltas voluntárias por motivos pessoais, as dificuldades e os problemas financeiros, os problemas de transporte, a baixa motivação para trabalhar, a supervisão precária da chefia ou gerência, as políticas inadequadas da organização.

Estas devem ser devidamente diagnosticadas para que possa haver uma ação eficiente e sanar o mais rápido possível a causa do absenteísmo.

Qualquer organização ou pessoa que tenha colaboradores, pelos menos informalmente, procede a algum tipo de avaliação, a avaliação do desempenho que, segundo Chiavenatto, (1997) é “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”.

É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do colaborador à organização ou ao cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de colaboradores com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação etc.

A avaliação do desempenho tem como objetivos fundamentais:

- Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- Permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente da forma de administração;
- Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo descreve-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho.

Para se desenvolver um trabalho metodológico há várias etapas de pesquisa, buscando informações relevantes que venham corroborar com a investigação científica. Segundo Lakatos e Marconi (1992),

a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade, mas descobrir respostas para perguntas ou soluções para os problemas levantados através do emprego de métodos científicos.

Para tal deve haver um planejamento de pesquisa do problema a ser estudado e de todas as variáveis que a compõem. Segundo Gil (2002), o planejamento de pesquisa pode ser definido como “o processo sistematizado mediante o qual se pode conferir maior eficiência à investigação para em determinado prazo alcançar o conjunto de metas estabelecidas”.

Segundo Lakatos e Marconi (1992), a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento de toda bibliografia já publicada em livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.

O tipo de pesquisa que será utilizado para este trabalho é a descritiva, que tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Dentre as pesquisas descritivas, salientam-se aqueles que têm por objetivo estudar as características de um grupo, as que se propõem a levantar opiniões e, por vezes, explicar também a relação entre as variáveis identificadas.

Segundo Lakatos e Marconi (1991), “este tipo de pesquisa consiste em investigações empíricas cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave”.

Os instrumentos de pesquisa que serão utilizados neste trabalho constituem-se de pesquisa bibliográfica utilizando-se de teorias pertinentes ao assunto e buscando informações para a melhoria do setor de RH na empresa em questão, além do questionário que consiste em uma série ordenada de perguntas que serão respondidas por escrito, com o objetivo de coletar informações sobre o tema exposto. O trabalho utilizará o questionário na empresa Milplan com perguntas direcionadas a um número limitado de colaboradores.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Gil (2002) enumera algumas etapas que a pesquisa bibliográfica deve conter tais como: “escolha do tema; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema; elaboração do plano provisório de assunto; busca das fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto e redação do texto.”

Uma das técnicas utilizadas para a coleta de dados no levantamento é o questionário que será utilizado para avaliação das variáveis que são questões que serão respondidas por escrito pelo pesquisado. O questionário é o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal, exige seu anonimato. O questionário deve ser elaborado com base em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem elaborados. Após estar redigido, deve-se passar por um pré-teste em que serão avaliados “a clareza e precisão dos termos; quantidade de perguntas; forma de perguntas; ordem de perguntas e a introdução”.(GIL, 2002) Em seguida, far-se-á a seleção da amostra, constituída de uma parcela dos colaboradores da empresa MILPLAN que responderão ao questionário e após a aplicação do mesmo. Fazer-se-á, então, a análise e interpretação dos dados obtidos que serão tabulados e organizados através de tabelas e gráficos pelo programa Excell. A última fase do levantamento é a apresentação dos resultados.

4 – ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Dentro do universo pesquisado, verificou-se que os colaboradores são mais jovens (56%) e possuem curso superior (57%), demonstrando o interesse dos mesmos em integrarem-se sinergicamente aos objetivos empresariais com os objetivos individuais de acordo com a porcentagem positiva das respostas de números três, sete, oito, dez e onze do questionário. Por ser uma empresa do ramo de construção civil o universo maior é do sexo masculino (81%).

No tocante à satisfação de trabalhar na empresa, verifica-se que 68% se sentem satisfeitos e 69% seguros, isto vem demonstrar a consistência das ações gerenciais.

Quanto ao relacionamento, verifica que se encontra na média, vindo a demonstrar que as relações interpessoais devem ser trabalhadas para melhor desempenho das atividades, o que vem ser também uma das funções do setor de RH.

Pesquisou-se também o quesito de remuneração, em que 86% dos respondentes são favoráveis à criação de um Plano de Cargos e Salários. Lembrando que uma das funções do setor de RH é o Plano de Cargos e Salários.

Apesar de 56% terem avaliado que se sentem motivados em trabalhar na empresa, 44% não se sentem motivados, o que vai ao encontro à questão salarial. Isto é, para que possa haver um bom desempenho é necessário que todas as outras variáveis estejam satisfeitas.

De acordo com os dados levantados, verificou-se junto aos colaboradores a necessidade de implantar um Setor de Recursos Humanos dentro da empresa, no sentido de elaborar treinamentos para capacitação, proporcionando um melhor desenvolvimento de suas funções.

Portanto, é de extrema importância que a empresa avalie o custo-benefício que um setor especializado em Recursos Humanos possa trazer para a mesma.

Nesta seção serão descritos textual e graficamente os resultados da pesquisa desenvolvida na empresa MILPLAN.

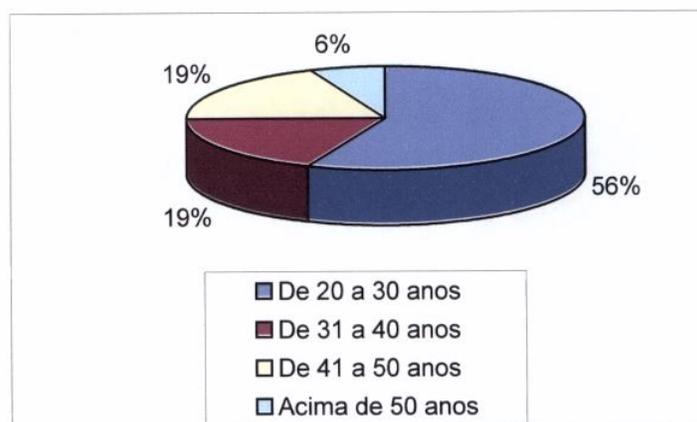
Foram entrevistados 16 colaboradores, isto é, 40% da área administrativa da empresa MILPLAN no período de 11 a 15/04/2005.

Verifica-se que a maior porcentagem, 56% dos colaboradores está na faixa etária entre 20 e 30 anos, um total de 38% está na faixa entre 31 a 40 anos, 19% entre 41 a 50 anos e 6% estão acima de 50 anos.

TABELA 1
Idade

De 20 a 30 anos	9
De 31 a 40 anos	3
De 41 a 50 anos	3
Acima de 50 anos	1

GRÁFICO 1
Idade

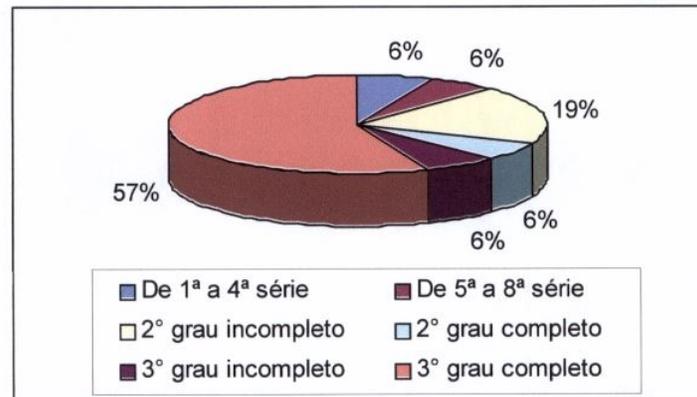


Conforme tabela 2, 57% dos entrevistados possuem o 3º grau completo, 19% possuem o 2º grau incompleto e o restante estão divididos entre as outras variáveis igualmente num valor de 6% para cada uma.

TABELA 2
Escolaridade

De 1ª à 4ª série	1
De 5ª à 8ª série	1
2º grau incompleto	3
2º grau completo	1
3º grau incompleto	1
3º grau completo	9

GRÁFICO 2
Escolaridade

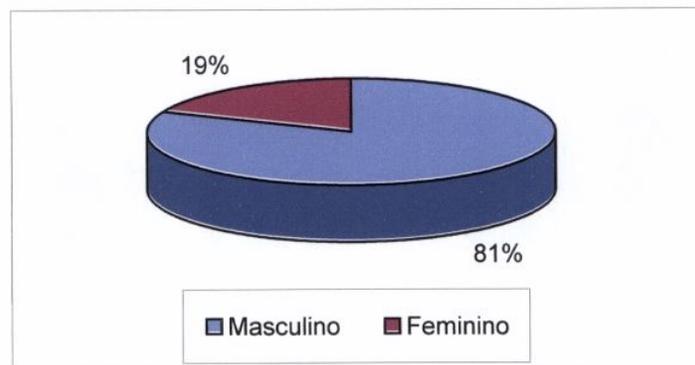


Pode-se observar, na tabela 3, que o maior público alvo é masculino, perfazendo um total de 81% e feminino no valor total de 19%.

TABELA 3
Sexo

Masculino	13
Feminino	3

GRÁFICO 3
Sexo

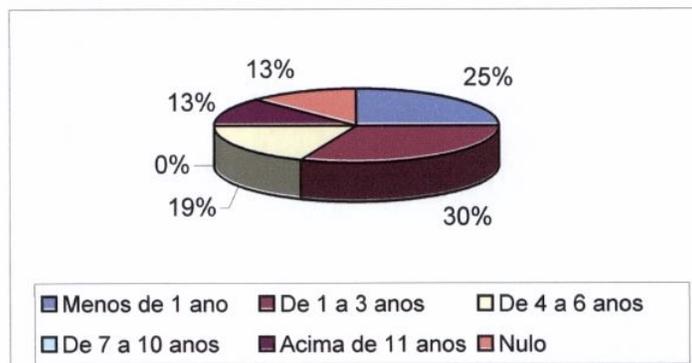


Verifica-se, no gráfico 4, que 30% dos entrevistados trabalham na empresa no período de 1 a 3 anos, 25% se encontram na empresa há menos de um ano, 19% estão trabalhando na empresa no período de 4 a 6 anos, 13% estão na empresa a mais de onze anos e 13% anularam a resposta. A tabela 4 apresenta o número de colaboradores por tempo de serviço.

TABELA 4
Tempo de serviço nesta empresa

Menos de 1 ano	4
De 1 a 3 anos	5
De 4 a 6 anos	3
De 7 a 10 anos	0
Acima de 11 anos	2
Nulo	2

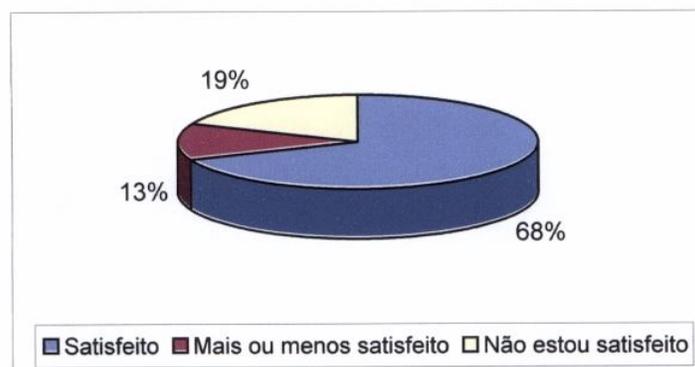
GRÁFICO 4
Tempo de serviço nesta empresa



Dos entrevistados, 68% sentem-se satisfeitos em trabalhar na empresa, 19% não se sentem satisfeitos e 13% sentem-se mais ou menos satisfeitos.

TABELA 5**Você considera a empresa um bom lugar para se trabalhar?**

Satisfeito	11
Mais ou menos satisfeito	2
Não estou satisfeito	3

GRÁFICO 5**Você considera a empresa um bom lugar para se trabalhar?**

Para 94% dos colaboradores, é importante ter um setor de RH especializado dentro da empresa e somente 6% dos entrevistados acha que não é necessário.

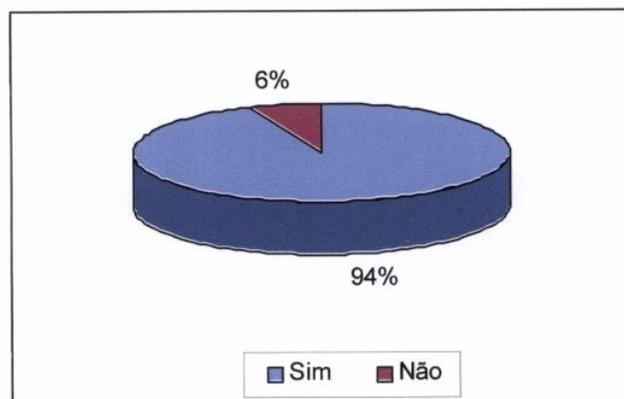
TABELA 6

Para você é importante que a empresa tenha um Setor de RH especializado?

Sim	15
Não	1

GRÁFICO 6

Para você é importante que a empresa tenha um Setor de RH especializado?

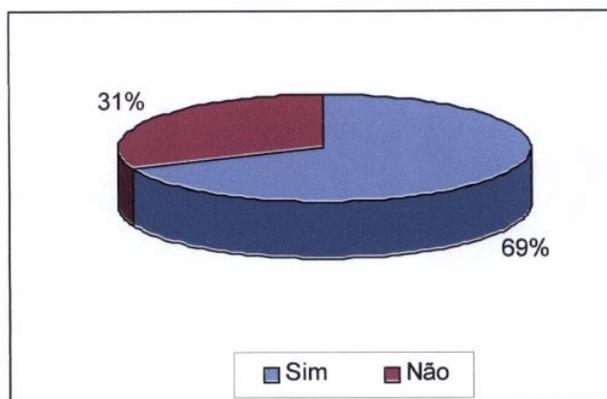


Dos colaboradores entrevistados, 69% sentem-se seguros em trabalhar na empresa, 31% não sentem segurança em trabalhar na empresa.

TABELA 7
Você se sente seguro em trabalhar nesta empresa?

Sim	11
Não	5

GRÁFICO 7
Você se sente seguro em trabalhar nesta empresa?



O Relacionamento entre os colaboradores para 50% dos entrevistados, é considerado ótimo, para 31% está muito bom e 19% acha que é bom.

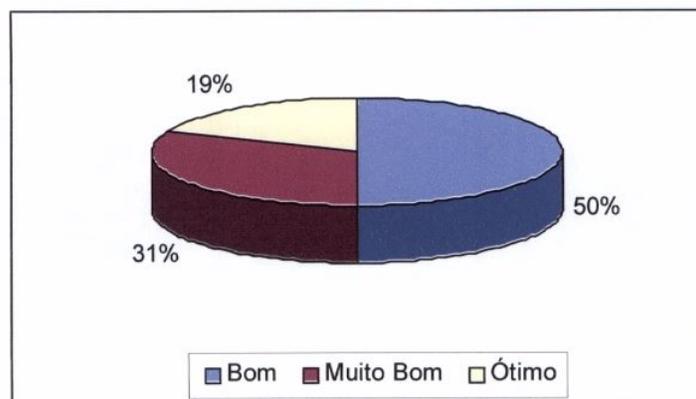
TABELA 8

Para você o relacionamento entre os colaboradores é:

Ruim	0
Bom	8
Muito Bom	5
Ótimo	3

GRÁFICO 8

Para você o relacionamento entre os colaboradores é:



O Relacionamento entre os diretores e gerentes da empresa, para 56% dos colaboradores entrevistados, é considerado ótimo, para 25% é bom e 19% acha que é muito bom.

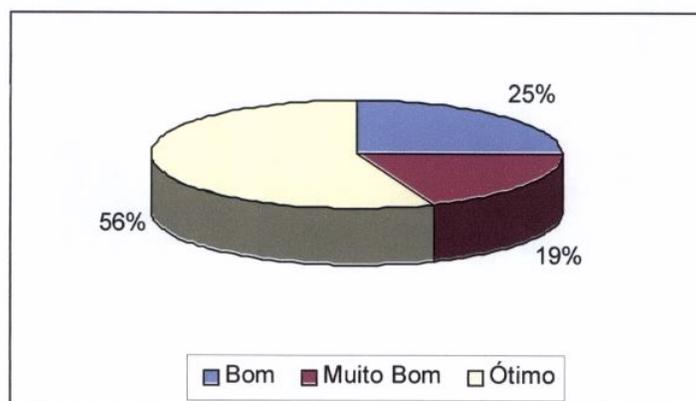
TABELA 9

Em sua opinião, o relacionamento entre os diretores e gerentes da sua empresa é:

Ruim	0
Bom	4
Muito Bom	3
Ótimo	9

GRÁFICO 9

Em sua opinião o relacionamento entre os diretores e gerentes da sua empresa é:

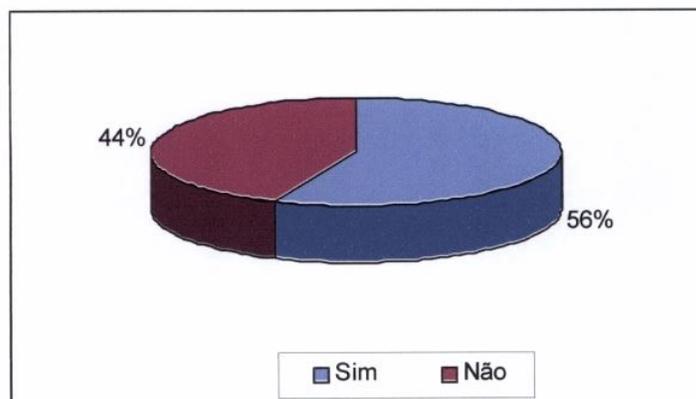


Dos entrevistados, 56% sentem-se motivados a trabalhar na empresa, 44% não se sentem motivados.

TABELA 10
Você se sente motivado a trabalhar na empresa?

Sim	9
Não	7

GRÁFICO 10
Você se sente motivado a trabalhar na empresa?

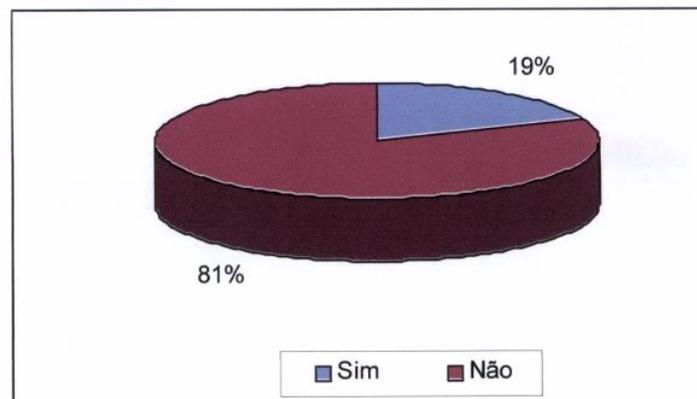


Para 81% dos entrevistados, o salário não está de acordo com as tarefas executadas e para 19% o salário se encontra de acordo com o que executam.

TABELA 11
O seu salário se encontra de acordo com as tarefas que exerce?

Sim	3
Não	13

GRÁFICO 11
O seu salário se encontra de acordo com as tarefas que exerce?



Dos entrevistados, 94% gostariam de receber treinamento, somente 6% não gostariam.

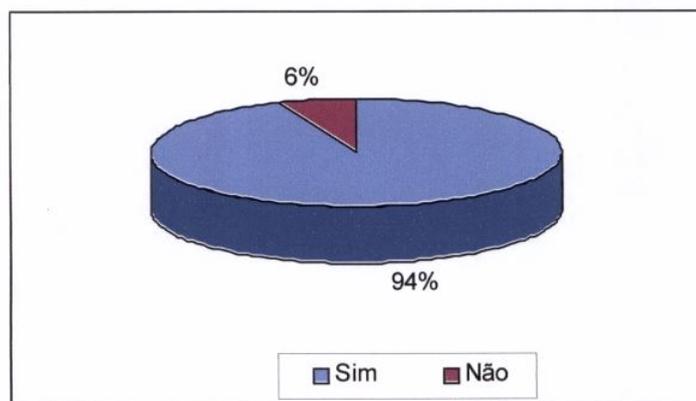
TABELA 12

Você gostaria de receber treinamentos relacionados à sua área de atuação?

Sim	15
Não	1

GRÁFICO 12

Você gostaria de receber treinamentos relacionados à sua área de atuação?

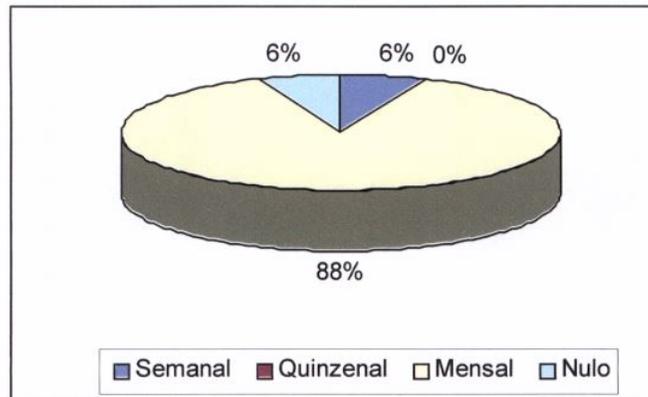


Para 88% dos entrevistados, o treinamento deverá ser realizado mensalmente, 6% acham que deveria ser semanalmente e 6% anularam a resposta.

TABELA 13
Se sim, de quanto em quanto tempo?

Semanal	1
Quinzenal	0
Mensal	14
Nulo	1

GRÁFICO 13
Se sim, de quanto em quanto tempo?



Para 94% dos colaboradores entrevistados, o treinamento fornecerá maior capacitação para o desenvolvimento das tarefas e 6% anularam a resposta.

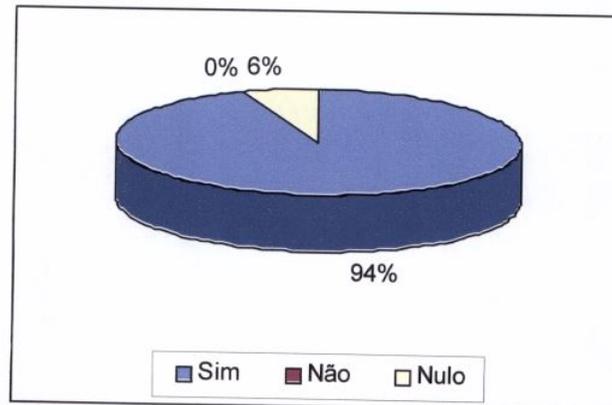
TABELA 14

O treinamento o ajudará a exercer com maior desempenho suas funções?

Sim	15
Não	0
Nulo	1

GRÁFICO 14

O treinamento o ajudará a exercer com maior desempenho suas funções?



5 – CONCLUSÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) procurou contribuir com o estudo da importância do setor de Gestão de Pessoas nas organizações, pois evidenciou que o capital humano na empresa objeto do estudo não está sendo devidamente preparado para a execução de suas tarefas, deixando sempre algo a desejar.

Verificou-se que existe uma deficiência no processo Gestão de Pessoas na empresa MILPLAN, isto porque o processo de recrutamento e seleção não é executado por um profissional especializado e nem com as técnicas adequadas para cada cargo. Nesse sentido, as seleções são feitas dando prioridade à necessidade da organização, isto é, prioridade na execução de suas obras, sem saber se o colaborador selecionado está totalmente apto para exercer tais funções, o que ocasiona absenteísmo e demissões e, conseqüentemente, custos para a empresa.

Para tal, estudou-se sobre as teorias da Administração e do Processo Gestão de Pessoas e notou-se que todo este processo vem desde os primórdios dos estudos da Administração, desde Taylor até os dias de hoje. Nesse sentido, as organizações estão buscando melhorar o seu quadro de pessoal, oferecendo melhores condições de trabalho, de relacionamentos interpessoais e para que isso aconteça é imprescindível que exista na organização um setor especializado na área de recrutamento e seleção. Para a verificação da necessidade de implantação do setor, aplicou-se um questionário e detectou-se que os colaboradores necessitam de um setor especializado em Gestão de Pessoas que possa oferecer-lhes treinamento, pois se sentirão mais preparados para a execução da tarefa e conseqüentemente haverá maior eficácia e eficiência no trabalho desenvolvido. Os profissionais devem ser flexíveis, devem ter uma visão pró-ativa, saber ouvir, dialogar, aceitar críticas e sugestões, serem especializados e trabalhar com técnicas adequadas a cada cargo, promovendo assim melhoria em todo o ambiente e macro-ambiente da empresa.

Portanto, é necessário que a empresa MILPLAN tenha um setor específico de Gestão de Pessoas, pois poderá proporcionar tanto à empresa quanto aos colaboradores bons resultados. No âmbito da empresa, os custos serão minimizados devido à redução dos absenteísmos e das demissões e em contrapartida os colaboradores obterão melhor qualidade no trabalho, treinamentos específicos à sua área, estarão motivados à execução das tarefas

além de focar o plano de cargos e salários, permitindo aos até uma ascensão dentro da empresa.

É viável também que a empresa invista mais em seu capital humano, disponibilizando cursos especializados de acordo com cada função, ministrando treinamentos, que levem ao auto-conhecimento e ao auto-desenvolvimento, possibilitando maior capacidade de trabalho em equipes multidisciplinares; averiguando também as condições de trabalho, tais como, instalações e móveis adequados para cada colaborador.

A organização deverá buscar integrar todo o corpo administrativo desde o alto escalão até o chão de fábrica de forma harmônica, através de momentos de lazer, tais como festas e confraternizações.

Com base no segundo objetivo específico pode-se concluir que existe dentro da empresa um programa para recrutamento e seleção de pessoal que ainda não está sendo devidamente utilizado. Tal programa é de vital importância, pois facilitará e norteará todo o processo de recrutamento e seleção de pessoal. Através dele obter-se-á um cadastro de todos os colaboradores existentes dentro da empresa, tendo assim toda a sua grade profissional, o que facilitará no tocante a ascensão profissional. Além disso, todos os currículos que chegarem à empresa estarão dentro do programa.

Propõe-se a utilização de um programa nos moldes do “Microsiga” (anexos), no sentido de facilitar o trabalho dos profissionais do setor de Gestão de Pessoas, auxiliar a administração de dados existentes e processos de seleção, minimizando tempo e custos para a empresa, além do absenteísmo e do *turn-over*. Diante das necessidades verifica-se que o programa pode ser de extrema valia para a empresa MILPLAN.

Enfim, o processo de mudança é necessário, pois poderá converter os desafios em oportunidades e assim despontar-se significativamente em um mercado de grande turbulência, tal processo só pode ser feito se houver um setor especializado, o de Recursos Humanos. Um trabalho acadêmico envolvendo pesquisas nunca se esgota em si mesmo, provocando no mínimo, outros trabalhos.

Espera-se que trabalhos futuros possam explorar outras demandas como plano de Carreira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BUENO, Sílvia Fernanda. **O administrador de Recrutamento e Seleção**. 2004. Disponível em <http://www.RH.com.br> . Acessado em 18/02/2005.

CAMPBELL, J.P. Personnel training and development. **Annual Review of Psychology**, v,22, n1, p.565-602, 1971.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERZBERG, F. **Overcoming the betrayals of the 80's**. Industry Week, EUA, July, 1987, p. 41

LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LUCENA, Maria Diva S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

MCGREGOR, Douglas. **O Lado humano da empresa**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992. Tradução: Margarida Maria C. Oliva.

McGREGOR, Douglas M. Characteristics of organization. **Management Review**, p.80, jul.1957.

NANIAS, Alessandra. **A importância da seleção no processo da contratação**. 2003. Disponível em <http://www.RH.com.br> . Acessado em 18/02/2005.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **O papel decisivo do processo de Recrutamento e Seleção**. 2002. Disponível em <http://www.RH.com.br> . Acessado em 18/02/2005.

APÊNDICES

INSTRUMENTO DE COLETA**Questionário aplicado aos colaboradores.****Local de Aplicação: Empresa Milplan, Engenharia, Construções e Montagens Ltda.****Pesquisador: Álisson Eduardo dos Santos**

Prezado Senhor (a):

Solicito o preenchimento deste questionário que tem como objetivo contribuir para a realização de um trabalho acadêmico de conclusão do Curso de Administração na FAMIG – Faculdade Minas Gerais. Os dados coletados serão de caráter sigiloso.

Idade: _____

Escolaridade: _____

Sexo: _____

Tempo de serviço nesta empresa: _____

1) Você considera a empresa um bom lugar para se trabalhar?

 Satisfeito Mais ou menos satisfeito Insatisfeito

2) Para você é importante que tenha um Setor de RH especializado na empresa?

 Sim Não

Porque? _____

3) Você se sente seguro em trabalhar nesta empresa?

 Sim Não

4) Para você, o relacionamento entre os colaboradores é:

 Ruim Bom Muito Bom Ótimo

5) Em sua opinião, o relacionamento entre os diretores e gerentes de sua empresa é:

 Ruim Bom Muito Bom Ótimo

6) Você se sente motivado a trabalhar na empresa?

 Sim Não

7) O seu salário se encontra de acordo com as tarefas que exerce?

 Sim Não

8) Você gostaria de receber treinamentos relacionados à sua área de atuação?

Sim Não

9) Se sim, de quanto em quanto tempo?

Semanal Quinzenal Mensal

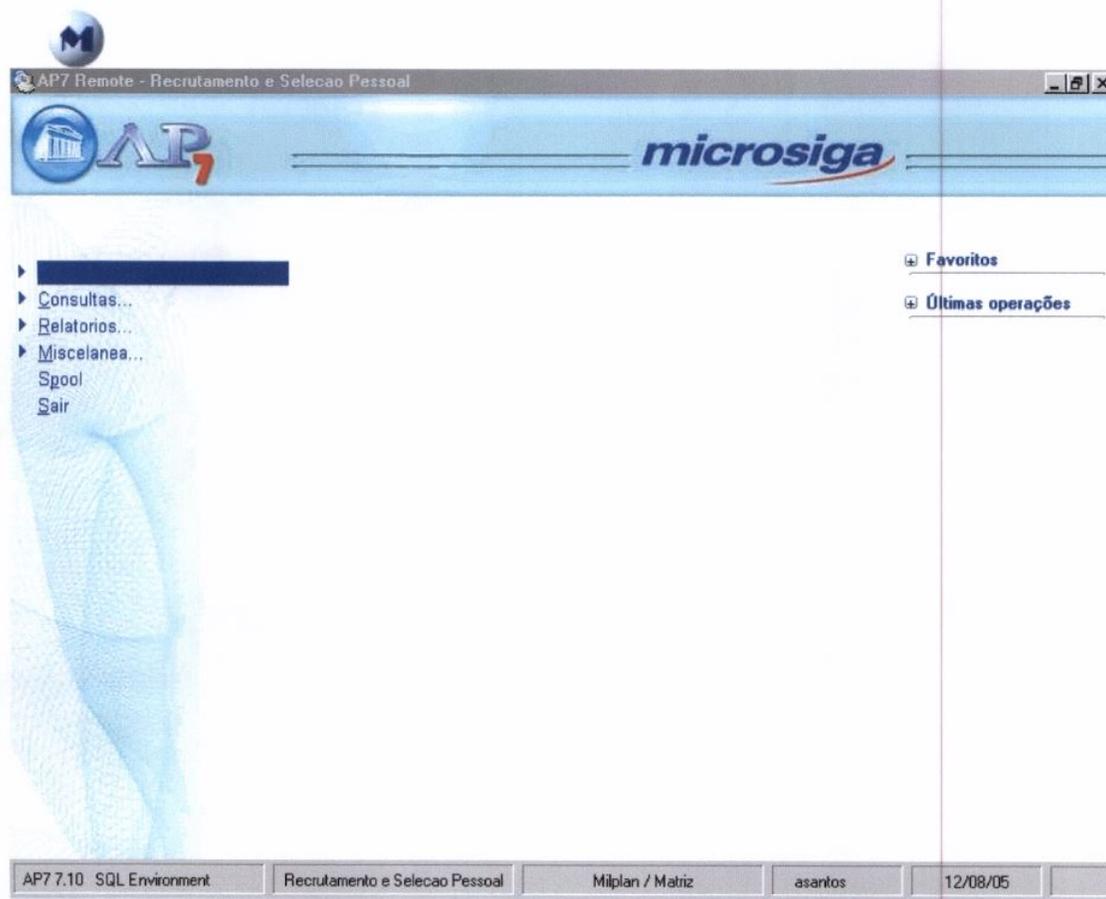
10) O treinamento o ajudará a exercer com maior desempenho suas funções?

Sim Não

11) Para você, quais as funções que o Setor de Recursos Humanos deverá exercer?

A N E X O S

Recrutamento e Seleção de Pessoal



O Módulo Recrutamento e Seleção de Pessoal faz parte do Sistema Advanced Protheus, destinando-se a gerenciar as atividades de recrutamento e seleção.

Entre seus controles destacam-se:

Dados dos Currículos

- Dados pessoais do candidato
- Histórico profissional
- Cursos
- Qualificação
- Avaliação

Pesquisar Currículos

- Definir a pesquisa
- Executar a pesquisa
- Consultar pesquisa

Testes Admissionais

- Questões
- Alternativas
- Montagem do Teste
- Elaboração do Teste no computador
- Correção do Teste

Controle de Vagas

- Vagas disponíveis na empresa

Admissão

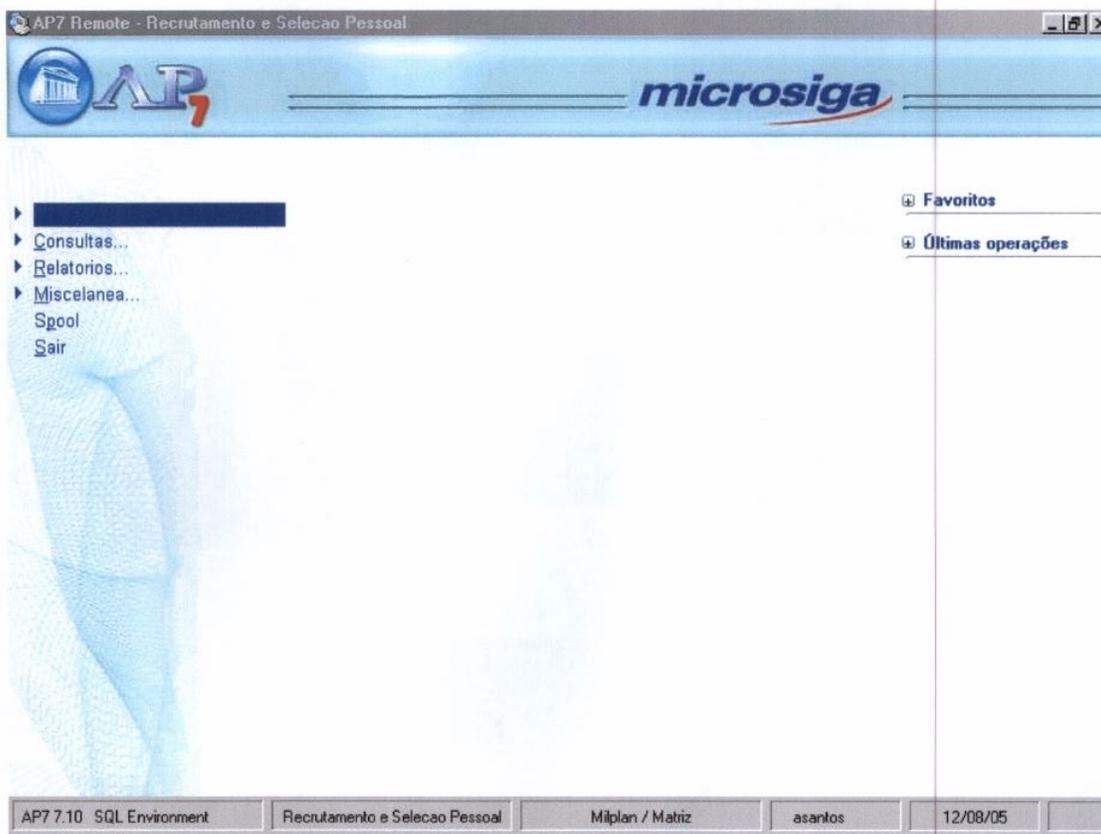
- Dados do candidato admitido para o cadastro de colaborador

Relatórios

- Através de filtros, pode-se elaborar ou pesquisar relatórios com qualquer característica do candidato.

Relatório

Elabora



AP7 Remote - Recrutamento e Selecao Pessoal




- ▼ Atualizações...
 - ▶ Cadastro...
 - ▶ Testes...
 - ▶ Candidato...
 - ▶ Pesquisa Candidato...
 - ▶ Planilhas...
 - ▶ [Redacted]
 - ▶ Relatorios...
 - ▶ Miscelanea...
 - Spool
 - Sair

Favoritos
 Últimas operações

AP7 7.10 SQL Environment Recrutamento e Selecao Pessoal Milplan / Matriz asantos 12/08/05

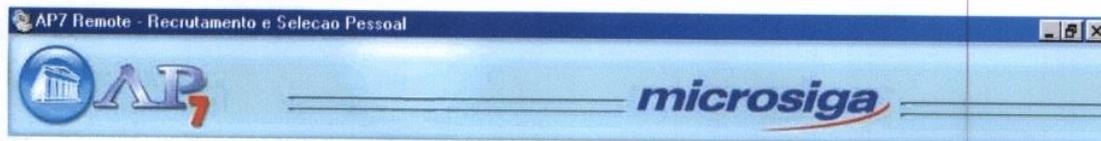
AP7 Remote - Recrutamento e Selecao Pessoal




- ▶ Atualizações...
- ▼ Consultas...
 - ▼ Cadastros...
 - Genérica
- ▶ Relatorios...
- ▶ [Redacted]
- Spool
- Sair

Favoritos
 Últimas operações

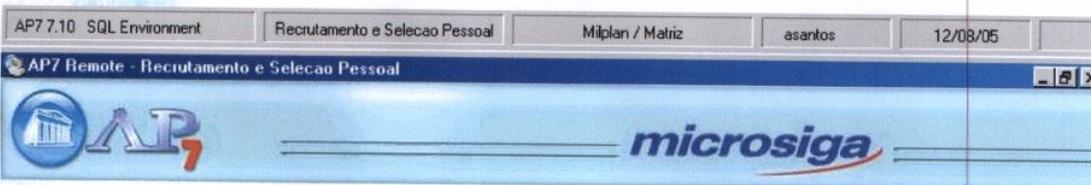
AP7 7.10 SQL Environment Recrutamento e Selecao Pessoal Milplan / Matriz asantos 12/08/05



- ▶ Atualizações...
- ▶ Consultas...
- ▼ Relatorios...
 - Curriculos
 - Curriculos P/Pesq.
 - Testes
 - Vagas
 - Testes Realizados
 - Impress. Candidato
 - Graf.cargo X Cand.
- ▶ Miscelanea...
 - Spool
 - Sair

☰ Favoritos

☰ Últimas operações



- ▶ Atualizações...
- ▶ Consultas...
- ▶ Relatorios...
- ▼ Miscelanea...
 - Admissão
 - Selecao Interna
 - ▼ Ent. Automatizada...
 - Download Currículo
 - Configuração
 - Importação
 - ▶ Workflow...
 - Senhas
 - Configuração de tema
 - Sobre...
 - Spool
 - Sair

☰ Favoritos

☰ Últimas operações

