

M 658.3
C855a
2005

Carlos Eduardo Resende Caputo

FAMIG - Faculdade Minas Gerais
BIBLIOTECA

A AMPLIAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA EM UMA
EMPRESA FAMILIAR DO SETOR DE AUTO PEÇAS A PARTIR
DA ESTRUTURAÇÃO DO ÓRGÃO DE RECURSOS HUMANOS

106
43



BELO HORIZONTE, 2005

FAMIG - Faculdade Minas Gerais
Curso de Administração

**A AMPLIAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA EM UMA
EMPRESA FAMILIAR DO SETOR DE AUTO PEÇAS A PARTIR
DA ESTRUTURAÇÃO DO ÓRGÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado no curso de Administração de
Empresas da Faculdade Minas Gerais
(FAMIG), para obtenção do grau de Bacharel.

Orientador: Prof. Frederico Vidigal (MSC.)

BELO HORIZONTE, 2005

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Escolaridade	46
Gráfico 2 - Sugestões de aspectos para selecionar pessoal.....	47
Gráfico 3 – Ambientação e socialização na empresa	48
Gráfico 4 - Necessidade de ambientação.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixa Etária	45
Tabela 2 - Ingresso na empresa	46
Tabela 3 - Aspectos informados	48
Tabela 4 - Principais problemas	49
Tabela 5 - Necessidade de treinamento	50

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Tema e sua importância	6
1.2 Organização do estudo.....	7
1.3 Problemática.....	7
1.4 Objetivos.....	8
1.4.1 Objetivo Geral.....	8
1.4.2 Objetivos específicos.....	9
1.5 Justificativa	9
1.6 Caracterização da empresa.....	10
1.6.1 Dados da empresa	11
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1 Empresa familiar.....	13
2.2 Administração de Recursos Humanos.....	14
2.2.1 Evolução	14
2.2.2 Conceitos.....	16
2.2.3 Administração de Recursos Humanos – ARH	19
2.2.3.1 Subsistema de suprimento de Recursos Humanos	19
2.2.3.2 Subsistema de aplicação de Recursos Humanos.....	20
2.2.3.3 Subsistema de manutenção de Recursos Humanos	20
2.2.3.4 Subsistema de desenvolvimento de Recursos Humanos.....	21
2.2.3.5 Subsistemas de controle de Recursos Humanos	21
2.3 Recrutamento	21
2.3.1 Recrutamento externo	23
2.3.2 Recrutamento interno	27
2.4 Seleção.....	28
2.5 Ambientação.....	34
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 Tipos de pesquisa.....	40
3.2 Técnicas de pesquisa	40
3.3 Instrumento de pesquisa	40

3.4 Universo e amostra.....	41
3.5 Análise e interpretação de dados	41
3.6 Limitações e dificuldades.....	41
4 ANALISE DOS DADOS	42
4.1 Análise da entrevista	42
4.2 Análise do questionário	45
5 CONCLUSÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES.....	51
REFERÊNCIAS	54
ANEXOS.....	55
Anexo 1 - Questionário de pesquisa para empregados.....	55
Anexo 2 – Roteiro de pesquisa para diretoria.....	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 O tema e sua importância

Desde muito tempo existe a concorrência entre os homens e, ainda hoje, isso não é diferente. Em todos os lugares há a luta da sobrevivência. Em uma organização, por exemplo, a luta para se manter no mercado é constante.

A Administração de Recursos Humanos tem como objetivo a integração do colaborador no contexto da organização, o aumento da produtividade, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoas. No entanto, devido à dinamicidade e complexidade do conhecimento, associados entre empresas e os trabalhadores, tem-se demandado novos processos, com o objetivo de desenvolver políticas de gestão que alcancem os melhores resultados empresariais e uma maior qualidade de vida dos trabalhadores.

Mas o que é o processo de recrutamento e seleção? Segundo Pontes (1988), “o recrutamento procura candidatos para ocuparem as vagas existentes, enquanto que a seleção identifica o candidato mais qualificado dentre aqueles recrutados”.

O tema proposto neste trabalho é a abordagem do recrutamento, seleção e treinamento, pois acredita-se que estas constituem atividades importantes na área de Recursos Humanos, porquanto a escolha e a qualificação de pessoas tornam-se vitais para o funcionamento da empresa, sendo um dos maiores desafios da gestão de Recursos Humanos.

Este estudo tem, ainda, o escopo de investigar os critérios utilizados para escolha e treinamento de pessoas, a fim de atingirem o objetivo da empresa analisada, adequando-as às tarefas e à cultura organizacional, gerando resultados para todos os envolvidos. Para o autor, este trabalho teve o papel de contribuir para a empresa na qual trabalha e também certificar de que a área de Recursos Humanos é a escolhida para sua profissionalização.

1.2 Organização do estudo

Este trabalho está dividido em 5 (cinco) capítulos. O primeiro descreve os objetivos do trabalho e os resultados a serem alcançados. O segundo capítulo é constituído pela revisão bibliográfica, bem como pela caracterização do objeto de estudo - a empresa Caputo Auto Peças, composto pelo embasamento teórico o qual auxilia o andamento e conclusão do trabalho. O terceiro aborda as técnicas utilizadas para desenvolver este estudo. O quarto capítulo analisa a interpretação e os resultados da pesquisa. Em seguida passa-se às conclusões do trabalho e à apresentação das propostas e sugestões a serem adotadas, finalizando com as referências bibliográficas e os anexos.

1.3 Problemática

A empresa em análise é a Caputo, uma rede de lojas de varejo de auto peças, classificada entre as 5 maiores lojas do seu ramo em Belo Horizonte. Como a maioria das empresas, começou pequena e cresceu sem estruturar-se e profissionalizar-se. É caracterizada por ser uma empresa familiar e é uma organização que não apresenta as áreas da administração definidas, ou seja, os

empregados transitam nas várias áreas e em várias funções, podendo uma pessoa desempenhar vários papéis como vendas, compras e financeiro. No entanto, devido ao seu crescimento, houve necessidades de organizar-se. No caso da área de gestão de pessoas não há nenhum método utilizado pela Caputo, isto é, para ingressar na organização é necessário apenas ser indicado por alguém de confiança. Nenhuma análise é feita sobre a real necessidade de um novo empregado. Este ingressa na organização sem saber as tarefas que terá de exercer, e nem recebe acompanhamento de forma a adaptar-se à cultura organizacional. Isto gera problemas, pois a empresa contrata colaboradores que não têm o perfil necessário para trabalhar. A prova disso é que, neste ano de 2005, foram demitidos cinco empregados. Apesar do desligamento destes empregados, outros não foram contratados, havendo um remanejamento dos que já trabalhavam na empresa, ocasionando um acúmulo em suas tarefas.

Diante disso pergunta-se: como implantar um processo de recrutamento, seleção e treinamento em uma empresa familiar, cujos modelos de administração são paternalistas?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Investigar e analisar os planos de gestão de pessoas e políticas existentes em uma empresa familiar do ramo de auto peças, no sentido de contribuir para a profissionalização e construção da sua vantagem competitiva a partir da implantação dos subsistemas de Gestão de Pessoas, Recrutamento, Seleção e Treinamento de Pessoal.

1.4.2 Objetivos específicos

- Desenvolver uma investigação da existência de políticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa Caputo Auto Peças;
- Investigar e analisar a percepção da diretoria acerca da realidade dos processos de agregação de pessoas e seus reflexos na administração atual;
- Desenvolver uma análise da Caputo Auto Peças com base no perfil e nas suas características culturais e de empresa familiar;
- Levantar a necessidade e viabilidade da implantação de um setor ou departamento de Recursos Humanos - RH.

1.5 Justificativa

Acredita-se que este trabalho seja de grande importância para empresa, pois não existe um departamento de R.H.. Sendo assim, não seleciona o candidato devidamente para seu perfil no qual não são especificadas as funções em que deve exercer.

Considera-se o trabalho como oportuno, pois esta empresa, além de nunca ter passado por um programa de consultoria, não tem a visão do prejuízo causado pela contratação equivocada de empregados. Neste sentido, tem sido difícil obter resultados de empregados que não têm perfil para o seu cargo.

Este estudo pretende demonstrar a viabilidade da implantação do setor de Recursos Humanos, o qual tem o propósito de contratar e remanejar seus empregados de forma profissional, visando um melhor desempenho da empresa,

ressaltando sua relevância por proporcionar ao leitor um referencial bibliográfico sobre a implantação de recrutamento, seleção e treinamento em uma empresa pequena e familiar, contribuindo, assim, para gerar melhorias significativas, aperfeiçoando a integração no ambiente de trabalho, diminuindo a rotatividade. Por ser pioneiro, acredita-se que possa motivar a implantação de outros processos na área de Recursos Humanos.

Como Trabalho de Conclusão de Curso, espera-se que possa contribuir para uma maior familiaridade do autor com a linha de pesquisa aplicada à gestão de pessoas, ampliando a sua visão crítica acerca do tema.

1.6 Caracterização da empresa

A Caputo Auto Peças foi fundada em 1985, devido à visão de seus sócios em perceber a necessidade de mercado de uma loja especializada em peças para veículos da marca Fiat em Belo Horizonte.

Como a maioria das empresas, começou pequena em um espaço de aproximadamente 40m² e apenas 02 (dois) funcionários, possuindo, porém, sócios com grande espírito empreendedor. Graças a esse empreendedorismo, a Caputo foi crescendo e em setembro de 2002 começou a comercializar peças de outras montadoras de automóveis e, em apenas 4 (quatro) meses, atingiu um aumento em suas receitas na ordem de 20%. Hoje, a loja matriz localiza-se na Av. Silviano Brandão 1702, tendo, entretanto, expandido suas instalações para um espaço de 1200m², possuindo em seu quadro funcional 35 (trinta e cinco) empregados, totalizando em toda a rede 158 (cento e cinquenta e oito) empregados).

1.6.1 Dados da empresa

Razão Social: Caputo Auto Peças Ltda.

Segmento: Comércio varejista de peças e acessórios de veículos automotores

Natureza jurídica: Sociedades por quotas limitadas

Nº de Empregados: 158

Início das operações: 02/06/1985

Principais fornecedores: Concessionárias – Distribuidores – Fábricas

Representatividade dos fornecedores:

Concessionárias: 10% Strada

Distribuidores: 9% Ginjo e Shark

Fábricas: 71% Dayco / Indisa / Getoflex

De acordo com os proprietários da empresa, são apontadas as diretrizes organizacionais, sendo que a “Visão” é estar entre as melhores e maiores lojas de varejo de auto peças do Brasil e a “Missão” é oferecer produtos e serviços que associem segurança e confiabilidade através de um bom atendimento e custo competitivo, buscando fidelidade e conquistando novos clientes.

A Caputo tem como finalidade abrir filiais em pontos estratégicos para que possa atender todas as regiões da Grande B.H, assegurando um retorno justo do capital investido para os sócios e criando condições para que seus profissionais se sintam motivados e comprometidos em acrescentar valor aos produtos e serviços oferecidos aos nossos clientes, e não esquecendo-se da preocupação em comercializar produtos de qualidade associados à segurança e confiabilidade.

A empresa não apresenta um organograma formalizado, no entanto, os empregados são subordinados aos proprietários e aos gerentes. Apesar de ser uma empresa de paradigmas antigos a decisão não se encontra centralizada nos proprietários apresentando uma estrutura flexível, principalmente quando a interação for com os clientes. A principal função dos proprietários é planejar e dos gerentes controlar toda a organização.

Na Caputo não existe um setor específico de Recursos Humanos e as contratações são de responsabilidade do proprietário. Procedimentos tais como Plano de Carreira e Salário, Treinamento e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção não estão formalmente definidos. Estes dois últimos não se utilizam de técnicas científicas e a pessoa admitida, na maioria das vezes, não é submetida a qualquer tipo de avaliação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Chiavenato (2000) assim descreve a Administração:

A Administração baseia-se no esforço cooperativo do homem por meio das organizações, sendo assim, constitui uma importante atividade em nossa sociedade pluralista e a tarefa básica é fazer as coisas com os melhores resultados, por meio das pessoas, tornando-se indispensável, na qual a complexidade e a interdependência nas organizações constituem o aspecto crucial. A administração posiciona-se como o fator chave para a solução dos problemas mais difíceis que afligem a humanidade.

Utilizando-se da contribuição de Chiavenato (2000), o conteúdo da administração varia conforme as teorias no caso da Administração Científica que foca os métodos e processos de trabalho utilizados para cada operário. Para a Teoria Clássica a administração passou a dar ênfase na estrutura, ou seja, previsão, organização, direção, coordenação e controle do trabalho realizado em toda a empresa. Já na Teoria das Relações Humanas descreve-se a importância de buscar os melhores resultados por meio de condições que permitam a integração das pessoas nos grupos sociais e a satisfação das necessidades individuais.

2.1 Empresa familiar

“A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias” (Oliveira, 1999, p.18). Segundo este autor, a maioria das empresas brasileiras é constituída de empresas que são ou já foram familiares, evidenciando a representatividade e importância desse tipo de organização e fortalecendo o aprimoramento de técnicas administrativas específicas para a empresa familiar no Brasil.

Segundo Ricca (2005) *apud* Oliveira (1999), para uma empresa familiar se profissionalizar é de suma importância a atitude que a família adota diante da profissionalização e não apenas contratar profissionais administradores não pertencentes à família, pois muitos deles reclamam da falta de clareza da família em orientar a organização.

Para Oliveira (1999) a utilização de uma empresa de consultoria no início de um processo de planejamento é de grande relevância, entretanto, o consultor tem que ter o propósito de desenvolver comportamentos, atitudes e processos, trabalhando com o cliente e não para o cliente.

Um dos principais pontos para a função administrativa de uma empresa familiar é o processo diretivo e decisório, sendo os principais componentes: supervisão, liderança, motivação, treinamento, comunicação, participação, comprometimento e decisão.

2.2 Administração de Recursos Humanos

2.2.1 Evolução

Gil (2001) mostra a evolução histórica da Administração de Recursos Humanos. Na teoria da Administração Científica houve a participação de várias pessoas. Uma foi Taylor, que através de observações concluiu que os operários produziam menos do que poderiam produzir. Assim, desenvolveu seu sistema de Administração Científica, no qual baseava-se na racionalização do trabalho.

Fayol também contribuiu para essa teoria, pois segundo Gil (2001, p.19) ele atribuiu aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Ford afirmava também que o trabalho deveria ser especializado, ou seja, cada operário executaria uma única tarefa. Além disso, propunha boa remuneração e jornada de trabalho menor para aumentar a produtividade dos operários, conforme Gil (2001).

A escola das relações humanas surgiu a partir da verificação de considerar os fatores psicológicos e sociais relevantes na produtividade. Como consequência, passaram a ser considerados na administração de pessoas temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão, sendo que a importância das relações humanas passou a ser mais conhecida no âmbito das organizações de maior porte e complexidade. Nelas, as relações tendiam a ser cada vez mais impessoais e ficava claro que essa situação conduzia a consequências bastante desfavoráveis no campo de administração de pessoal.

(...) a descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definido pelos teóricos da Administração Científica. Com efeito, pode-se dizer que as relações humanas constituem um processo de integração dos indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas. (GIL, 2001, p.19)

De acordo com Gil (2001), outro ponto importante para a evolução da gestão de pessoas foi o movimento das relações industriais, pois se verificou o aumento dos sindicatos de trabalhadores, e, através disto, as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e benefícios a seus empregados, sendo que "(...) a seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil requerido aos dirigentes" (p. 20).

A administração de Recursos Humanos começou a ser comentada na década de 60 quando foram introduzidos os primeiros conceitos da teoria geral de sistemas de gestão de pessoal que:

(...) verificou que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetos pudessem ser entendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, sociais e psicológicos etc. Isto fez com que ciências tidas como completamente estranhas entre si, em virtude de sua especialização, passassem a ser vistas sob uma óptica integradora. (GIL, 2001, p. 20)

Por isso, a administração de recursos humanos pode, pois, ser entendida como a administração de pessoal baseada em uma abordagem sistêmica. Isto não significa, entretanto que:

(...) as empresas, ao manterem um departamento com o nome de recursos humanos, desenvolvem, de fato, a gestão sistêmica de seu pessoal. Muitas vezes, essa designação é dada unicamente para conferir ares de modernidade às empresas, ficando as atividades de pessoal restritas praticamente às rotinas trabalhistas e disciplinares. (GIL, 2001, p. 21)

Para Gil (2001), vários desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional, geraram questionamentos sobre o modo como a administração de recursos humanos se desenvolvia nas organizações, sendo que dentre as várias críticas, o que gerou maior questionamento foi a terminologia utilizada para designá-la. A partir destes fatos, observa-se que houve evolução para uma nova gestão de recursos humanos, embora Gil (2001) relate que:

(...) a gestão de pessoas, no entanto, constitui, ainda, uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas empresas, visto que a expressão mais evidente de sua existência tem sido dada pelas revisões das obras relativas a gestão de recursos humanos e aos cursos que vem sendo oferecidos por instituições especializadas. (p. 24)

2.2.2 Conceitos

A Administração de Recursos Humanos - ARH é uma área de estudos nova e é aplicável a qualquer tipo e tamanho de organização, sendo que os assuntos tratados referem-se a aspectos internos e ambientais da empresa, conforme Chiavenato (1992). Este autor descreve, ainda, que a ARH depende da situação

organizacional, ou seja, do ambiente, da cultura e filosofias, das políticas e procedimentos, da tecnologia e, sobretudo, dos recursos humanos disponíveis. Destaca, além disso, que “a Administração de Recursos Humanos não é uma tarefa exclusiva do profissional de ARH, mas uma responsabilidade existente em todas as áreas e níveis da organização” (p.87).

De acordo com Ulrich (1998), o papel principal da área de Recursos Humanos é alcançar a excelência organizacional que deverá ser definida pelo que apresenta, isto é, resultados que enriqueçam o valor da empresa para clientes, investidores e funcionários. E para alcançar este objetivo há quatro maneiras: a primeira é ajudar a empresa na execução da estratégia, ou seja, ajudando o projeto da sala de reunião para o mercado; a segunda é apresentar eficiência para garantir redução de custos e a manutenção da qualidade; a terceira maneira é tornar os empregados cada vez mais comprometidos com a empresa apresentando resultados positivos e a última é ser o agente de mudança contínua para a organização.

Segundo Carvalho (1997) *apud* Oliveira (1999) a atividade de recursos humanos tem um amplo campo de ação justificado devido à variedade de problemas e desafios com que a gestão de pessoas defronta a cada momento, com entrevistas de admissão e demissão de empregados, treinamento, resolução de conflitos, reivindicações e outros mais.

De acordo com o autor, a implantação das políticas de recursos humanos visa os seguintes propósitos:

- A administração de cargos e salários deve adequar-se à demanda do mercado;

- Estabelecer programas que tenham como objetivo a manutenção do empregado na empresa por mais tempo e como consequência a diminuição considerável de custos com a administração dos empregados;
- Proporcionar maior e melhor flexibilização em matéria de recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da empresa.

Segundo Chiavenato (1992), a Administração de Recursos Humanos - ARH se distingue das outras áreas devido ao seu singular ambiente de operações apresentando dificuldades básicas como: lidar com meios, com recursos intermediários e não com fins; lidar com pessoas, que são recursos extremamente complexos, diversificados e variáveis. A ARH trabalha em ambientes e em condições que não determinou, havendo um grau de poder e controle muito pequeno, e uma das maiores dificuldades é mensurar se a ARH está fazendo um bom trabalho, sendo que, "é um terreno pouco firme e de visão nebulosa em que se pode cometer erros desastrosos ainda que na certeza de se estar jogando corretamente".

Pontes (2001) argumenta sobre o benefício do planejamento, recrutamento e seleção estarem integrados, isto é, o planejamento estima as necessidades futuras de pessoal, de modo que, sem esse planejamento torna-se difícil o recrutamento interno, pois quando o planejamento funciona bem, como programas de treinamento e desenvolvimento o processo de recrutamento e seleção fica bastante simplificado.

Agora, delimitando os temas abordados - recrutamento, seleção e treinamento junto com cargos e salários, avaliação e planejamento são classificados conforme Carvalho (1997) como as políticas de recursos humanos, sendo que estão

subordinados às filosofias empresariais e devem ser flexíveis, adaptando-se aos objetivos organizacionais.

“O processo de recrutamento e seleção de pessoal constitui atividade das mais importantes em Recursos Humanos e é algo inevitável” de acordo com Gil (2001, p.5). Segundo o autor, a maioria das empresas responsáveis por estes processos não dispõe de conhecimentos e experiência necessários e, muitas vezes, as atividades referentes a estes processos são confiadas a chefias imediatas e não a órgãos específicos.

De acordo com Aquino (1992, p. 189) “o recrutamento visa atrair para a empresa bons candidatos, e a seleção escolhe entre eles os melhores apresentados pelo recrutamento, daí o caráter de complementaridade entre eles”.

2.2.3 Administração de Recursos Humanos - ARH

Chiavenato (1992) descreve que a Administração de Recursos Humanos é dividida em cinco subsistemas e estes são intimamente inter-relacionados e independentes, afirmando que a interação entre eles faz com que, se houver alguma alteração em um, isto provoque influências sobre os demais, as quais realimentarão novas influências nos outros. Entretanto, esses subsistemas variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc..

2.2.3.1 Subsistema de suprimento de Recursos Humanos

A preocupação deste subsistema é com o mercado de trabalho - nível ambiental e a rotação de pessoal - nível organizacional, sendo que neste último o termo é

utilizado para definir o volume de pessoas que entram e saem da organização. Nas empresas saudáveis há um pequeno volume de entrada e saída de empregados, entretanto, quando a empresa tem um alto índice de rotatividade e isto não é seu objetivo, este índice se torna um problema, sendo necessário localizar os motivos que o estão provocando, a fim de que a empresa possa atuar sobre eles diminuindo a margem de rotatividade.

Este subsistema é constituído pelo recrutamento e seleção, sendo o recrutamento um processo de comparação de duas variáveis, ou seja, requisitos exigidos pelo cargo e características oferecidas pelos candidatos, e a seleção é um processo de decisão no qual podem ser utilizados três tipos de modelo: o de colocação, de seleção e o de classificação.

2.2.3.2 Subsistema de aplicação de Recursos Humanos

Este subsistema possibilita às pessoas que foram recrutadas e selecionadas a integrarem a organização, posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto ao seu desempenho. Em suma, trata-se da análise de cargos e avaliação de desempenho.

2.2.3.3 Subsistema de manutenção de Recursos Humanos

“A organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica os seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização” (Chiavenato, 1992, p. 212). Este subsistema exige cuidados especiais nos quais os mais importantes são: a compensação de salário, benefícios de salários e de higiene e de segurança do trabalho.

2.2.3.4 Subsistema de desenvolvimento de Recursos Humanos

A ARH está preocupada com o desenvolvimento, isto é, capacidade de aprender novas habilidades, conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos, porém, existe uma variedade de meios disponíveis para desenvolver as pessoas, por exemplo, treinamento e desenvolvimento de pessoal e o desenvolvimento organizacional, sendo que o primeiro está focado em maximizar o desempenho no trabalho e satisfação com o trabalho, já o desenvolvimento organizacional está preocupado com os fatores que influem sobre o desempenho e satisfação do indivíduo no trabalho.

2.2.3.5 Subsistemas de controle de Recursos Humanos

Este subsistema tem a função de controlar todos os outros subsistemas, para que as diversas partes da organização possam desempenhar sua responsabilidade de linha em relação ao pessoal. “Quanto maior a organização e mais descentralizada a sua estrutura, tanto maior será a necessidade de controle a respeito dos recursos humanos” (Chiavenato, 1992, p. 332). O processo de controle tem a função de ajustar as operações a determinados padrões e funciona de acordo com a informação que recebe.

2.3 Recrutamento

“Recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargo dentro da organização” (Chiavenato, 1992, p.121).

Segundo Aquino (1992), o recrutamento é o primeiro contato entre o trabalhador e a empresa, atuando como elo de ligação entre o ambiente externo e a organização. O recrutamento e a seleção são processos de investigação dos candidatos para que se ajustem ao cargo, à empresa, ao setor do trabalho e à chefia requisitante com quem irá trabalhar. O autor afirma, ainda, que a investigação volta-se para o conhecimento do candidato como pessoa e relacionamento na sociedade, pois se o indivíduo é incompetente como pessoa, ele o é como empregado.

(...) Conceituando recrutamento como atração de mão de obra, uma empresa terá maior facilidade no recrutamento externo quanto melhor for sua imagem perante a sociedade. Essa imagem, aliada a remuneração oferecida, carreira, segurança etc., conforme já visto, levará a empresa a ter maior facilidade na disputa pelos melhores profissionais do mercado de trabalho. (PONTES, 2001, p. 81)

Cabe ao recrutador ressaltar os pontos positivos da empresa como se fosse uma campanha de *marketing* para despertar nos profissionais o interesse de candidatar-se a novas vagas. Assim é uma atividade ativa, de atrair e despertar o interesse de possíveis candidatos, sendo que, para uma boa seleção é necessário o sucesso no recrutamento como afirma Pontes (2001).

Para Chiavenato (1992), “o recrutamento deve atrair candidatos suficientes para suprir adequadamente o processo de seleção de candidatos”, e, conforme acrescenta Aquino (1992), “o recrutamento tem caráter de apelo e é necessário que a empresa tenha condições de atrair os candidatos com boa política de pessoal, seriedade, imagem, nome no mercado e outras mais”.

O recrutamento começa com a requisição de pessoal que funciona como fonte para desenhar o perfil do candidato, no entanto, “há necessidade de o

selecionador contatar a chefia requisitante, para 'sentir' de perto as particularidades da função e ampliar sua ótica do perfil do candidato" (Aquino, 1992, p.160).

De acordo com Pontes (2001), para que o recrutamento atinja as expectativas é preciso que siga as seguintes etapas: analisar o cargo, planejamento de pessoal e a abertura formal da vaga, sendo que a maioria das empresas utiliza apenas a última etapa.

Pontes (2001) e outros autores dividem o recrutamento em duas fontes: a interna - os candidatos são recrutados na própria empresa e a externa - na qual os candidatos são recrutados no mercado de trabalho, sendo que Pontes (2001) defende que deve-se dar prioridade ao recrutamento interno, no entanto, quando se tratar de preenchimento de cargos iniciais de carreira é necessário utilizar o externo "(...) no caso de não haver nenhum candidato com potencial é que se deve recorrer a fonte externa" (Pontes, 2001, p. 83).

2.3.1 Recrutamento externo

Ponte (2001), com o objetivo de ser eficiente no recrutamento externo, ressalta a importância da motivação do candidato ao recrutamento de pessoal, baseando-se na teoria de hierarquia das necessidades propostas por Maslow, sendo que essas necessidades variam de pessoa para pessoa. Mas como usar a teoria de Maslow no recrutamento?

Basta analisar o conjunto de necessidades mais sentidas pelas pessoas quando se candidatarem aos cargos da organização e ressaltar no recrutamento aqueles que podem ser atendidos pela nossa empresa. O que estamos sugerindo não é ludibriar pessoas, numa atitude desonesta, mas sim uma atitude honesta no recrutamento. (PONTES, 2001, p. 90)

Quando a empresa escolher a utilização do recrutamento externo ela tem em mãos várias técnicas. Uma delas é a apresentação espontânea, ou seja, o candidato procura a empresa sem esta ter o chamado. Para ter sucesso nesse tipo de recrutamento é necessário um bom cadastro de candidatos, isto é, fichas e currículos que possuam os requisitos devidos para o preenchimento de possíveis cargos, entretanto, nunca se deve arquivar um currículo ou ficha sem ter sido analisado, já que isso só faz aumentar o arquivo e gerar maior trabalho na seleção, como também não se deve manter um arquivo desatualizado conforme Pontes (2001).

Ainda de acordo com o autor acima há três formas de organizar um cadastro de candidatos tradicional: indexação, coordenada e eletrônica, sendo que a melhor forma é o arquivo eletrônico com a vantagem de um acesso mais rápido.

Segundo Pontes (2001), para fazer um formulário geralmente apresenta-se dados pessoais e profissionais, formação escolar, referências pessoais e profissionais e dados complementares sobre a situação social, ressaltando que esses tópicos devem estar adaptados à necessidade da empresa.

Chiavenato (1992) argumenta a importância da organização estar sempre preparada para receber candidatos que se apresentam espontaneamente, mesmo que não tenha cargos vagos no momento e também é importante que o recrutamento seja uma atividade contínua e ininterrupta, pois essa técnica tem como característica menor custo. Outra é o recrutamento por meio de funcionários para que estes indiquem conhecidos para se candidatarem. "(...) as grandes vantagens da utilização desta fonte são os custos, rapidez e co-participação dos

empregados” (Pontes, 2001, p. 106). Porém, é necessário deixar claro que os recrutados irão participar do processo de seleção, pois no caso de rejeição pode acabar gerando constrangimento como afirma Gil (1994). “A recomendação dos candidatos pelos funcionários reforça a organização informal e colabora para a organização formal” (Chiavenato 1992).

Aquino (1992) apresenta várias fontes de anúncios, entretanto, ele não afirma qual a melhor, sendo que dependerá de como a admissão está sendo conduzida. Quando optar pelo anúncio no jornal tem que se tomar grande cuidado, pois ele significa um cartão de visita da empresa. Outro cuidado é que o anúncio deve ser aberto e não divulgá-lo no anonimato, e mais, o recrutamento e seleção não devem funcionar como setor de venda, procurando atrair candidatos com promessas falsas e ilusórias. Para Chiavenato (1992), os anúncios são considerados as fontes mais eficientes em atrair candidatos, no entanto, é mais quantitativo do que qualitativo, por isso a necessidade de delimitar o público que se quer atingir.

O intercâmbio com outra companhia é uma fonte utilizada por empresas de uma mesma região geográfica, significa a troca de currículos de candidatos, segundo Pontes (2001): “para que o processo funcione bem, é necessário honestidade entre os participantes do *pool*, para que sejam trocadas fichas ou currículos de bons candidatos e rapidez no atendimento da solicitação” (p.106).

Para as empresas que querem treinar jovens funcionários a opção é o recrutamento em escolas, sendo que, para usar essa técnica, basta usar o método empregado nos anúncios. “Outro meio é o contato com os professores, para que esses possam indicar alunos” (Pontes, 2001).

Pontes (2001) também fala de outras fontes como casa aberta, Internet, feira de empregos, anúncios de revistas e outras mídias, recrutamento em entidades governamentais, placa na portaria da empresa, recrutamento em associações científicas, agências de emprego, recrutamento em congressos e convenções.

Segundo Aquino, utilizar apenas como recurso final a agência de empregos, com exceção dos executivos, pois são poucas as agências que se preocupam com a qualidade dos candidatos.

De acordo com Chiavenato (1992, p.133) “o recrutamento através de agência é um dos mais caros, embora seja compensado pelos fatores tempo e rendimento”. De modo geral, ao escolher a fonte de recrutamento externo, quanto maior a urgência para se recrutar um candidato, maior o custo e o recrutamento externo tem de ser desenvolvido de maneira contínua e sistemática, para que tenha um custo menor de processamento.

O recrutamento externo apresenta vantagens como a renovação de idéias, pois os novos profissionais trazem idéias renovadoras à organização, mantendo-a atualizada com o ambiente externo e com outras empresas. “(...) outra vantagem reside no fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo” (Pontes, 2001, p.105).

Chiavenato (1992) afirma que este tipo de recrutamento aproveita o desenvolvimento de pessoal feito pelos próprios candidatos e por outras empresas. O recrutamento externo tem desvantagens como, de modo geral, ser mais demorado que o interno, mais caro e mais inseguro, pois os candidatos

externos são desconhecidos, apesar de haver técnicas que diminuam este ponto crítico. A principal desvantagem é que se for feito constantemente o recrutamento externo os empregados podem se frustrar, visualizando barreiras para o crescimento profissional.

2.3.2 Recrutamento interno

Outra forma de recrutamento é o interno que nada mais é que “(...) o preenchimento das vagas por meio de promoção ou transferências de funcionários da organização. É a valorização dos recursos humanos internos” (Pontes, 2001, p. 97).

Este tipo de recrutamento necessita de intenso e contínuo acompanhamento de todos os órgãos da empresa e exige uma série de dados e informações relacionados com os outros subsistemas, como argumenta Chiavenato (1992). Este traz várias vantagens sendo a mais importante a elevação do moral interno. isto é, “(...) o reconhecimento que a companhia faz aos funcionários que estão aprimorando seus conhecimentos, aumentando suas capacitações e têm desempenhado bem suas tarefas atuais” (Pontes, 2001, p.97). Porém, para a seleção interna atingir os objetivos propostos é necessário fazer diversas avaliações de potencial e planejamento de pessoal, no caso da contratação de um candidato externo, este sofre dificuldades em adaptar à empresa.

Outra vantagem, segundo Pontes (2001), é que é mais rápido o processo de recrutamento interno, mais barato e o tempo de ambientação do empregado é menor em relação ao contratado externamente. Segundo Chiavenato (1992), o

recrutamento interno tem como ponto positivo maior índice de validade e segurança, diminuindo a margem de erro devido ao volume de informações que a empresa reúne a respeito de seus funcionários, e outro ponto é que desenvolve competição entre o pessoal de forma sadia. "O recrutamento interno constitui, sem dúvida, valiosa tática de motivação que pode ser explorada pela empresa, "além de ser um meio de redução de custos e aumento da produtividade" (Aquino, 1992, p. 161). Pontes (2001) considera que um dos problemas é a renovação de idéias, entretanto:

(...) a renovação de idéias pode ser conseguida pela participação dos funcionários em seminários externos ou pela contratação de consultores externos em determinadas áreas da empresa, para a elaboração de projetos novos, para os quais as companhias não disponham de Know-how. (p. 98)

Conforme Chiavenato (1992), o recrutamento interno só deve ser efetuado se o candidato tiver condições de, no mínimo, igualar-se a curto prazo ao antigo ocupante do cargo.

Para Pontes (2001), o método utilizado para implantar o recrutamento interno na empresa é o de planejamento de pessoal, o qual tem como característica definir previamente as substituições futuras, isto é, a preparação dos candidatos previamente aos cargos futuros, porém, ele apresenta outros instrumentos como: análise de cargo, política social, plano de carreiras e treinamento.

2.4 Seleção

O desempenho dos empregados depende de vários fatores, onde a seleção é fundamental, pois é por meio dela que as pessoas começam a trabalhar na

empresa, como afirma Gil (2001). "(...) seleção é o processo de escolha de candidatos entre aqueles recrutados" (Pontes, 2001, p. 126). E ainda, "a seleção caracteriza-se pela investigação, junto aos aprovados pelo recrutamento dos melhores candidatos. É também um processo de pesquisa, porém realizada com maior profundidade" (Aquino, 1992, p. 164).

Para Chiavenato (1992), a seleção é uma atividade de escolha, de opção e decisão, de classificação restritiva. A seleção visa solucionar dois problemas: a adequação do homem ao cargo e a eficiência do homem no cargo.

Conforme Gil (2001), a seleção é feita a partir de critérios, os quais são definidos através da descrição da função para a qual se deseja selecionar as pessoas, tornando-se fácil quando a empresa já tem um sistema de descrição de cargos, caso contrário, caberá ao selecionador elaborar uma lista de atribuições e responsabilidades para a descrição da função. Entretanto, na hora de fazer a seleção "o importante, na maioria dos casos, não é a qualidade atual dos candidatos, mas seu potencial para a função aliado à sua vontade de trabalhar e de aprender" (p. 93).

De acordo com Chiavenato (1992), a descrição da função ou colheita de informações sobre o cargo pode ser feita através das seguintes alternativas:

- 1- análise da requisição do empregado: significa requisitos e características que o candidato ao cargo deverá possuir;
- 2- análise do cargo no mercado: deve-se analisar quando é um cargo novo e deve ser verificado em empresas similares;

- 3- análise do cargo: é o levantamento sobre o conteúdo do cargo e os requisitos que o cargo exige de seu ocupante;
- 4- aplicação da técnica de incidentes críticos: é a definição do que o chefe direto considera como comportamento desejável e indesejável para ocupar o cargo.

Segundo Gramigna (2003) os processos de seleção vêm acompanhados de preenchimento da vaga em tempo certo e que os candidatos indicados atendam o perfil desejado da empresa, sendo que, “para obtermos eficácia no processo seletivo é essencial que o perfil de competência a ser identificado esteja bem ajustado à demanda do detentor da vaga” (p. 1).

Gramigna (2003) divide o processo de seleção em três etapas: a primeira é a construção do perfil de competências que tem a finalidade de transformar os requisitos do detentor da vaga de forma objetiva, sendo importante definir quais são os indicadores comportamentais, as informações sobre objetivo, desafios e dificuldades para definir o perfil de competências. “O selecionador deve apresentar o elenco de competências universais, discutir com o detentor da vaga sobre o entendimento que possui sobre cada uma delas e escolher o perfil de competências a ser avaliado” (p. 1). Ainda nessa etapa é necessário transformar as competências em atitudes, conhecimentos e habilidades.

A segunda etapa consiste na escolha da metodologia e instrumentos a serem utilizados para avaliação dos candidatos, métodos estes citados por Gramigna (2003), a saber:

- 1) avaliação presencial: composta por testes nos quais situações e desafios do cotidiano empresarial são simulados;

- 2) entrevista por competência: tem o objetivo de identificar potenciais nas competências imprescindíveis para o cargo, onde a entrevista é feita individualmente e com roteiros pré-estabelecidos;
- 3) inventários específicos de mapeamento de potencial: são instrumentos que têm como finalidade indicar tendências e estilos pessoais de atuação.

A terceira etapa é a conclusão do processo e escolha do candidato, na qual é importante adotar certos procedimentos como feedback aos candidatos e indicação daqueles mais próximos ao perfil traçado.

A seleção por competências, além de especificar de forma clara os indicadores comportamentais do perfil, permite ao profissional planejar as etapas do processo com base em informações objetivas, facilitando a avaliação dos pontos de excelência e insuficiência de cada candidato. (GRAMIGNA, 2003, p. 3)

Conforme Pontes (2001), a seleção é constituída de etapas e afirma que:

(...) as etapas tendem variar em cada empresa; ao término de cada uma delas, gerar-se-á decisão por parte da empresa, do candidato ou de ambos de passar para a etapa seguinte, ou de não prosseguir no processo de seleção. Ao final de cada etapa poder-se-á gerar ainda a decisão de possível mudança do candidato para outro cargo da organização. (PONTES, 2001, p.126)

Pontes (2001) afirma, ainda, que o instrumento inicial para a seleção de um cargo na empresa é o currículo, pois indica a experiência e as realizações do profissional, sendo importante ao selecionador ao analisar o currículo, ter claro o perfil desejado do empregado e tomar cuidado com currículos tendenciosos, visto que certas informações podem exagerar ou omitir certos dados, encobrando problemas. Selecionados os currículos, é momento de determinar as técnicas de seleção que deverão ser aplicadas.

Segundo Chiavenato (1992), os principais sistemas de seleção são:

- a) seleção de estágio único: as decisões são baseadas nos resultados de um único teste ou uma nota composta que abrange os vários testes usados;
- b) seleção seqüencial de dois estágios: é utilizada quando a informação no primeiro estágio não é suficiente para a decisão definitiva de contratar ou não o candidato, entretanto, é fundamental que se tenha uma decisão final após o segundo estágio;
- c) seleção seqüencial de três estágios: são três decisões tomadas com base em três técnicas de seleção.

Conforme Aquino (1992), a seleção deve se iniciar com aplicação de provas por causa do custo e racionalidade, sendo que as provas devem ser feitas com exigências do cargo a ser preenchido, observando-se que a aplicação exige cuidado, estudo e perícia.

Já Pontes (2001) ressalta que:

Ter que submeter o homem a testes para verificar a capacidade para determinados trabalhos o incomoda, mas uma vez decidido que será utilizado teste de seleção, essa aplicação deve ser a mais humana possível e não pode ser utilizada como única ferramenta de seleção, pois tem que ter cuidado com testes e estes devem ser utilizados como coadjuvantes no processo de seleção.

Mas o que os testes visam avaliar? Segundo Chiavenato (1992) os testes avaliam o grau de noções, conhecimentos e habilidades adquiridos e podem ser elaboradas de duas formas: a tradicional e a objetiva. A primeira caracteriza-se por ter poucas questões e exige respostas longas, portanto, seu principal defeito consiste na pequena extensão do campo que examinam e na subjetividade de

juízo. Já a prova objetiva diferencia-se por possuir maior número de questões, abrange grande área de conhecimentos do candidato e exige respostas rápidas e curtas.

Ainda para Chiavenato (1992) os testes psicométricos baseiam-se na amostra do comportamento humano, ao qual se referem as capacidades, aptidões, características ou interesses do comportamento humano focando nas diferenças individuais. Entretanto, os testes de personalidade têm o objetivo de analisar diversos traços determinados pelo caráter e pelo temperamento.

Depois da aprovação dos testes, a próxima fase será a da entrevista, sendo um meio da empresa conhecer o candidato. “É um método eficiente, apesar da alta dose de subjetividade, principalmente quando conduzida sem um objetivo específico. Sua finalidade é conhecer profundamente o candidato” (Aquino, 1992, p.164). Ao fazer a entrevista o selecionador já deverá estar de posse do relatório sobre o candidato e é importante que a entrevista siga um roteiro, senão se transformará em conversas fúteis e improdutivas. O selecionador tem que saber perguntar, ouvir e principalmente precaver-se da capacidade de teatralização dos aspirantes ao emprego.

Pontes (2001) simpatiza mais com a entrevista como meio de seleção, “pela entrevista você conversa com alguém, você pode sentir a pessoa, conhecer suas habilidades, desejos, checar com ela seus potenciais” (p. 145). Chiavenato (1992) afirma que a entrevista é a técnica de seleção que mais influencia na decisão de contratar um novo empregado e os objetivos intangíveis atribuídos às entrevistas são importantes para o sucesso do cargo.

A conduta ética do selecionador é uma qualidade imprescindível. Quando o candidato é entrevistado coloca à disposição do selecionador toda a história de sua vida, como prova de total confiança, conseqüentemente precisa receber um tratamento a altura por parte do selecionador, como afirma Aquino (1992). O autor enfatiza, ainda, que é necessário fazer uma pesquisa da vida do trabalhador, sobretudo se for cargo de confiança envolvendo informações confidenciais. A coleta de informações é de fundamental importância, pois quando a empresa localiza-se em região industrializada e urbanizada estará propícia a problemas sociais e se o resultado da pesquisa for desfavorável, mesmo que o resultado dos testes e entrevista seja bem sucedido, o candidato não deverá ser contratado.

2.5 Ambientação

O processo de adaptação é bastante complexo, sendo focado por dois ângulos: a adaptação do indivíduo ao trabalho e à empresa. Entretanto, a ambientação à cultura da empresa é a mais difícil, por isso, é preciso que o empregado conheça as políticas, procedimentos, controles, tipos de supervisão, tipos de equipamento, pois na etapa de adaptação à empresa não pode haver falhas, visto que pode criar dificuldade no desempenho profissional, como afirma Pontes (2001).

Depois de admitir o profissional, Aquino (1992) afirma que é necessário ambientá-lo, ou seja, reduzir a insegurança decorrente dos seus primeiros dias de trabalho e colaborar para a política de integração funcional. Depois de receber as informações o funcionário passa por duas fases: uma no centro de treinamento e outra na chefia, na qual ele irá trabalhar.

Segundo Aquino (1992), o centro de treinamento proporciona ao funcionário o conhecimento de toda a empresa e dos seus direitos e deveres. Já com a chefia, o selecionado saberá sobre a estrutura e o funcionamento do setor. Este programa funciona como um programa normal de treinamento e esses programas de adaptação têm de ser conduzidos pela chefia, mas as diretrizes devem ser feitas e acompanhadas pela área de Recursos Humanos, conforme Pontes (2001).

Depois de todo esse esforço de recrutamento, seleção e ambientação, o funcionário inicia-se no trabalho e seu desempenho dependerá, em grande parte, das condições de trabalho proporcionadas pelo novo emprego, como argumenta Aquino (1992):

Concluídas as etapas de recrutamento, seleção e ambientação, com a contratação do(s) candidato(s), a tarefa posterior é planejar o desenvolvimento do empregado. Esta tarefa consiste em uma série de empresas que visam a manutenção dos recém-admitidos na empresa, complementando o processo de admissão. (p.172)

Gil (2001) argumenta que, devido ao ambiente dinâmico das organizações, é necessário o desenvolvimento de treinamento para tornar as pessoas eficazes naquilo que fazem, a ponto de as empresas decidirem-se pela instalação não apenas do centro de treinamento, mas até centros educacionais e universidades corporativas.

De acordo com Aquino (1992), o treinamento tem como função fornecer aos colaboradores melhores conhecimentos, habilidades e atitudes, para que esteja sempre renovando em relação a seu campo de atuação e das profundas mudanças do mundo, pois com o passar do tempo, se o empregado não for

submetido a programas de treinamento isto resultará em um processo de obsolescência do empregado e da organização perdendo terreno para concorrentes atualizados e capacitados. “Quando falamos em treinamento, devemos libertar-nos das idéias de cursos de robotização. O treinamento tem amplas dimensões e o curso é apenas um meio de aperfeiçoamento entre outros vários recursos” (p.174). A concepção de treinamento está evoluindo para desenvolvimento de pessoal, pois este envolve o crescimento pessoal e profissional do empregado.

Para Gil (2001) o treinamento tem como função processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras com o fim contribuir com a organização, isto é, dar aos treinandos a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos com vistas a tornarem-se melhores naquilo que fazem.

O treinamento apresenta alguns estágios básicos. Um deles é o levantamento de necessidades, sendo uma metodologia de pesquisa como outra qualquer, que verifica a deficiência do empregado em relação ao cargo e à empresa e, a partir desta constatação, tenta montar um programa de treinamento. Contudo, a identificação das necessidades de treinamento para profissionais em cargos de chefia torna-se difícil por serem cargos de resultados intangíveis, de difícil investigação e mensuração. Terminado esse estágio, é necessário um amplo debate entre o analista, os funcionários investigados e as respectivas chefias, pois se o analista trabalhar sozinho ele talvez irá projetar necessidades imaginárias e não reais, como argumenta Aquino (1992).

Gil (2001) afirma que para fazer o diagnóstico da necessidade de treinamento é preciso analisar 3 fatores: a organização, as tarefas e os recursos humanos. A tendência ainda propõe o envolvimento de todos os interessados, principalmente os gerentes, como estratégia para torná-los co-responsáveis pelo resultado do levantamento de necessidades.

Conforme Aquino (1992), outro fator é a elaboração do programa, que apresenta dificuldades quando se tem em vista a objetividade e retorno dos investimentos e apresenta inúmeras falhas como: o conteúdo não apresentar a necessidade do aprendiz e sim atender ao ego do analista, instrutor, por isso, é importante colocar temas e unidades de aprendizado que efetivamente funcionem, considerando as pessoas a serem treinadas como a razão primordial do programa. Terminada a elaboração é necessário discutir o programa com as chefias dos funcionários que serão treinados.

Ainda para Aquino (1992), a execução do treinamento fica a cargo de dois coordenadores - um técnico e outro administrativo, no entanto, na prática, uma mesma pessoa exerce essas duas funções com o objetivo de reduzir o custo, mas isso não é um bom caminho devido as atividades serem diferentes, exercendo perfis e desempenhos diferentes. Ao escolher quem irá ministrar o treinamento é importante analisar o assunto e a capacidade didática, esses fatores variam conforme a intensidade do nível de ensino a ser ministrado.

Gil (2001) divide a elaboração do programa em projeto e plano, sendo que os dois apresentam muitos pontos de contato, todavia, o projeto enfatiza mais os aspectos administrativos e o plano mais os pedagógicos. Ao fazer o plano de um

treinamento é importante estar atento ao público-alvo. A finalidade do treinamento é a aquisição de conhecimento ou mudanças de atitudes e, inicialmente, ao elaborar o plano é importante formular os objetivos sendo os específicos utilizados para identificar os comportamentos esperados ao final do treinamento.

Há várias metodologias a serem usadas no treinamento, porém, para Aquino (1992) a melhor é a participativa ou qualquer outra que envolva o participante no processo, desempenhando papel ativo na aprendizagem, exigindo que a sala de treinamento esteja em forma de U para estimular o máximo de participação. Quando o participante atinge o nível de motivação e maturidade para gerenciar o próprio conhecimento, os treinantes só interferem quando os treinandos precisam de algum recurso. A empresa tem que se convencer desse princípio, senão o treinamento não atingirá resultados práticos e relevantes.

(...) reforçando a tese de que a motivação para o esforço de aprendizagem se encontra com a própria pessoa. A política de treinamento deveria ser o estímulo, a motivação para aprender, reservando ao Centro de Treinamento a incumbência de apenas fornecer auxílios. (AQUINO, 1992, p.179)

Depois que o programa de treinamento for executado é necessário saber se os gastos realizados foram compensadores, podendo ser divididos em duas formas: uma é a avaliação do treinamento logo ao terminar e outra é a avaliação de desempenho realizada depois de algum tempo, quando o empregado já está trabalhando, porém, esta última é mais válida do que a outra, mas ambas se complementam.

Gil (2001) define que a avaliação inclui investigações feitas antes, durante e depois do treinamento. A avaliação constitui um dos aspectos mais críticos do

treinamento. Por ser uma atividade delicada e complexa costuma ser relegada a segundo plano, quando não deliberadamente rejeitada. Contudo, só a partir da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos.

A avaliação se divide em níveis:

- a) a avaliação de aprendizagem – é avaliado se o participante aprendeu o que foi proposto no treinamento;
- b) a avaliação de reações - significa verificar a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, aplicada ao final através de questionário;
- c) a avaliação de resultado - tem por objetivo verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização;
- d) a avaliação do comportamento do cargo – é feita depois que o treinando já voltou a desempenhar as atribuições de seu cargo.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipos de pesquisa

Para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso foram utilizadas quatro áreas de pesquisa: a exploratória, a descritiva, a pesquisa de campo e a bibliográfica. Esses modelos de pesquisa foram escolhidos por serem inéditos na empresa e por possibilitar a consideração de vários aspectos relativos à implantação do recrutamento, seleção e treinamento, proporcionando o início da profissionalização da empresa Caputo Auto Peças Ltda., que está organizada em 4 áreas distintas: Vendas, Administrativo-Financeiro, Distribuição e Estoque.

3.2 Técnicas de pesquisa

A primeira técnica utilizada neste estudo foi a pesquisa bibliográfica, baseada em livros e artigos científicos, a fim de permitir a análise de diversas posições acerca do problema proposto possibilitando o estudo dos fenômenos muito mais amplo.

Outra técnica empregada foi o estudo de caso, que consistiu no estudo profundo e exaustivo da empresa Caputo Auto Peças, que possibilitou explorar situações da organização, tornando esta pesquisa como única a partir da descrição do contexto em que a Caputo está inserida.

3.3 Instrumento de pesquisa

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram:

- entrevista: proporcionou ao entrevistador a informação necessária consistindo na conversação face a face através de diálogo, realizada com os diretores da empresa e com os gerentes, para que o pesquisador conhecesse as reais necessidades da organização referentes a Administração de Recursos Humanos em se tratando de recrutamento e seleção.
- questionário de pesquisa: utilizado com os colaboradores da empresa, objetivando a coleta de dados para o treinamento e a ambientação.

3.4 Universo e amostra

Lakatos (2001) conceitua o universo ou população como o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentem características em comum e a amostra é uma parte dessa população. No caso da Caputo foi pesquisada toda a população, ou seja, abrangeu a totalidade dos componentes, mais especificamente o universo é constituído pela diretoria e funcionários.

3.5 Análise e interpretação de dados

A análise da entrevista foi feita de forma qualitativa e a análise do questionário de forma quantitativa, nos quais os dados foram apresentados por meio de gráficos, tabelas e texto dissertativo permitindo uma melhor visualização, facilitando a interpretação e análise de dados.

3.6 Limitações e dificuldades

A principal dificuldade foi analisar e colocar em prática o setor de Recursos Humanos em uma empresa familiar, na qual os valores culturais e o estilo paternalista são predominantes e seus proprietários são inflexíveis a mudanças.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Os instrumentos utilizados para obtenção dos dados foram a entrevista e o questionário, com a finalidade de atingir os objetivos específicos que compõem este estudo tais como: a verificação das técnicas utilizadas para o recrutamento e seleção de pessoas e a identificação dos itens que devem constar do treinamento de ambientação.

4.1 Análise da entrevista

A entrevista foi realizada com os gerentes e os proprietários, que ressaltaram que a empresa é uma rede de lojas de auto peças diferente das concorrentes, pois tem as áreas bem definidas.

Os principais valores e crenças da Caputo Auto Peças apontados nas entrevistas são a valorização do cliente buscando a excelência no atendimento, a transmissão de confiança e segurança, a diminuição do retrabalho através da busca por excelência na execução da tarefa e a valorização dos empregados. Segundo os entrevistados, os procedimentos e técnicas utilizados na gestão de pessoas na empresa não se baseiam em fundamentos teóricos. No caso do recrutamento, a empresa procura dar prioridade para pessoas conhecidas do proprietário e/ou empregados. No momento de se fazer a seleção, o método mais utilizado é a entrevista com a área administrativa, destacando que o candidato à vaga, na maioria das vezes, não tem concorrentes. O treinamento também é um ponto crítico, pois ao entrar na empresa o recém-admitido não recebe nenhum tipo de treinamento, isto é, o empregado vai aprendendo com o tempo. No

entanto, se o empregado quiser fazer algum curso que possa trazer melhorias para ele e para a empresa, esta ajuda a custear uma parte do curso.

Dentre os procedimentos acima, os entrevistados afirmaram que o método de recrutamento por indicação torna-se eficiente tanto para a empresa, quanto para o empregado, pois um transmite confiança para o outro, considerando que somente a entrevista não basta para avaliar uma pessoa. Seriam interessantes os testes psicológicos e para o caso de uma área mais técnica como a de vendas, os candidatos deveriam fazer um teste de experiência profissional.

Conforme os entrevistados, na Caputo sempre houve estabilidade dos empregados, embora a empresa não proporcione crescimento em cargos. Nesses últimos anos – 2004/2005 houve aumento na demissão e os principais motivos apontados foram a falta de confiança e comprometimento dos empregados. No caso da saída espontânea dos empregados, os entrevistados afirmaram que estes não suportaram o ritmo pesado do trabalho, e também ocorreu mudança para outra cidade. Diante das demissões e saídas espontâneas percebeu-se que o principal motivo para a contratação de novos empregados é suprir essa nova demanda pontual, além da contratação de vendedores de peças de outras marcas como Ford e General Motors (GM).

O acúmulo de tarefa, a falta de treinamento para aprimorar o que faz e o fato do empregado começar uma tarefa e não terminar porque é deslocado para outra área, trazem problemas, impossibilitando a empresa de executar suas tarefas de forma eficiente, como afirmam os entrevistados, visto que uma das metas da organização é a abertura de novas lojas e consolidação no mercado de seu novo

posicionamento em vender peças de linha geral, porém, a empresa não tem, por enquanto, nenhum projeto para esses objetivos, principalmente quanto se trata da contratação de novos empregados.

A maneira utilizada para treinar o recém admitido é este ser acompanhado por alguém que esteja na mesma área de trabalho, que o auxiliará na execução das tarefas. Quaisquer outras dúvidas que sejam específicas da empresa são esclarecidas pelos gerentes. No entanto, os entrevistados questionaram que esse auxílio não é eficiente, pois falta tempo, o ritmo de trabalho é intenso e colocaram sugestões de como os profissionais devem ser treinados.

Os novos vendedores e os atuais devem fazer curso de vendas, conhecimento técnico e atendimento ao cliente. Para os auxiliares administrativos e financeiros os entrevistados deram como sugestões cursos de gerenciamento, administração do tempo e organização. Já para os estoquistas, cursos de almoxarifado, ou seja, como fazer locação de peças que giram mais e conhecimento técnico, pois é na área de estoque que a pessoa tem grandes chances de se tornar vendedor. Para os motoqueiros é necessário uma palestra sobre o funcionamento da empresa para que possam inteirar-se das normas e procedimentos.

Quando o autor deu a sugestão de implementar um treinamento de adaptação à cultura da empresa para os novos funcionários e delegar uma pessoa responsável para dar o curso, todos os entrevistados gostaram da idéia, pois iria proporcionar o aumento do desempenho do empregado e até como conseqüência a diminuição de tarefas a serem executadas.

As sugestões apresentadas para o recrutamento é que seja feito por uma empresa especializada; já para a seleção, dar prioridade para pessoas

capacitadas e que moram perto da empresa, passando por testes psicológicos e conhecimento técnico. Para ambientação e socialização do novo empregado, como foi comentado acima é designar uma pessoa responsável para ajudá-lo, bem como fazer cursos para executar corretamente as tarefas.

4.2 Análise do questionário

O questionário é composto por 12 perguntas nas quais mesclam-se questões abertas e fechadas, (Anexo 1) e foi respondido por todos - diretoria e empregados. Na amostra constata-se que 50% dos empregados têm acima de 33 anos, como demonstrado na tabela 1.

Tabela 1 - Faixa Etária

ATÉ 22 ANOS	20%
23 A 28 ANOS	15%
29 A 32 ANOS	15%
ACIMA DE 33 ANOS	50%

Fonte: Pesquisa realizada junto aos empregados da Caputo Auto Peças.

Para conhecer melhor o perfil da amostra, também foi pesquisado o grau de escolaridade, que está apresentado no GRAF. 1. Pode-se chegar à conclusão que os empregados têm um grau de escolaridade mediano, pois 75% da amostra concluíram ou estão cursando o 2º grau.

Gráfico 1 – Escolaridade



Fonte: Pesquisa realizada na Caputo Auto Peças

No questionário, a primeira pergunta abordou a forma como os empregados ingressaram na empresa e pôde-se inferir que a Caputo tem características de empresa familiar e que valoriza o ingresso de pessoas conhecidas. A maioria dos empregados para ser admitida na empresa, afirmou que não passou por nenhum tipo de avaliação, no entanto, os empregados que foram submetidos a avaliação, cerca de 35% (trinta e cinco por cento), foram avaliados por entrevista na área administrativa como instrumento de seleção, como demonstrado na tabela 2.

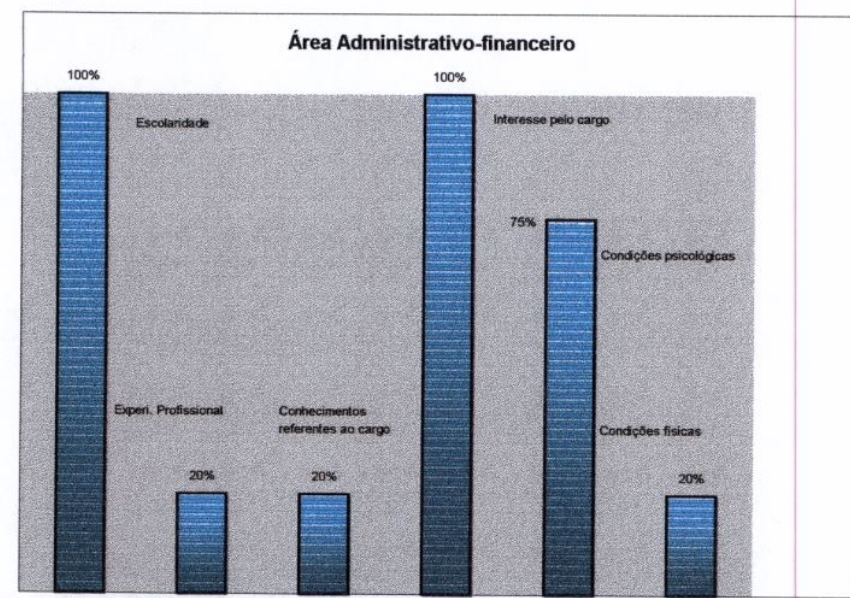
Tabela 2- Ingresso na Empresa

Procurou espontaneamente a empresa	25%
Foi indicado por empregado	20%
Foi indicado por pessoa conhecida dos diretores e/ou empregados	25%
Parente do proprietário	10%
Contrato terceirizado	20%
Outra forma	0%

Fonte: Pesquisa realizada na Caputo Auto Peças.

Os empregados apresentaram suas opiniões diante do que deve ser avaliado para ocupar o cargo e a área de trabalho. No setor administrativo-financeiro, 100% da amostra considerou fundamental avaliar a escolaridade e o interesse pelo cargo, porém, itens como experiência profissional, conhecimento referente ao cargo e condições de saúde física mostraram-se irrelevantes com 20%. Experiência e conhecimentos referentes ao cargo foram apontados com 20% e 75% dos empregados consideraram importante o candidato ter condições psicológicas. Todas essas observações podem ser visualizadas no GRAF. 2.

Gráfico 2 - Sugestões de aspectos para selecionar pessoal



Fonte: Pesquisa realizada na Caputo Auto Peças.

Percebe-se que para implantar o processo de seleção aspectos como escolaridade, interesse pelo cargo e condições psicológicas foram citados por todos, sendo que, em alguns cargos há itens que se tornam mais importantes que outros.

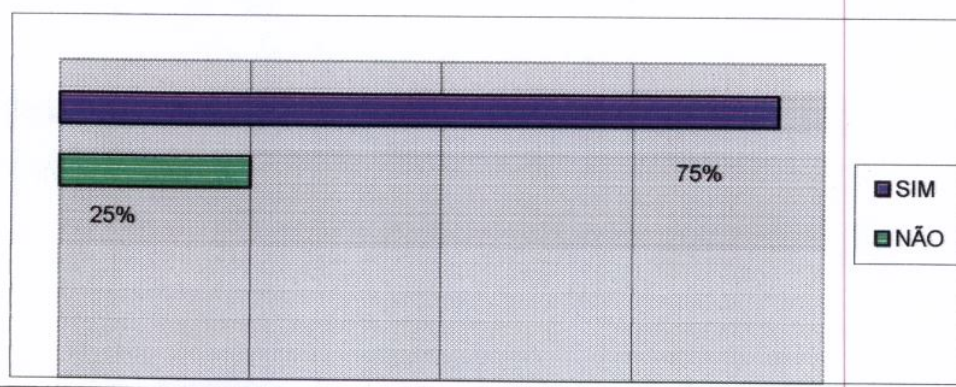
De acordo com a pesquisa, todos os que responderam aos questionários não foram submetidos a treinamento e conforme a tabela 3 conclui-se que falta informar aos contratados todos os aspectos importantes. Apesar disso, 75% dos empregados responderam que não tiveram dificuldade em ambientar-se na empresa e o restante apontou dificuldades de adaptação às regras e saber quais são os seus direitos e deveres, como mostra o GRAF. 3.

Tabela 3 – Aspectos informados

Cargo	30%
Área de trabalho	20%
Empresa – o que ela faz, seus clientes, processo de trabalho, outros	20%
Direitos e deveres no Setor de trabalho e na Empresa	0%
Mercado no qual a empresa atua	15%
Não responderam	15%

Fonte: Pesquisa realizada na Caputo Auto Peças.

Gráfico 3 - Ambientação e socialização na empresa



Fonte: Pesquisa na Caputo Auto Peças.

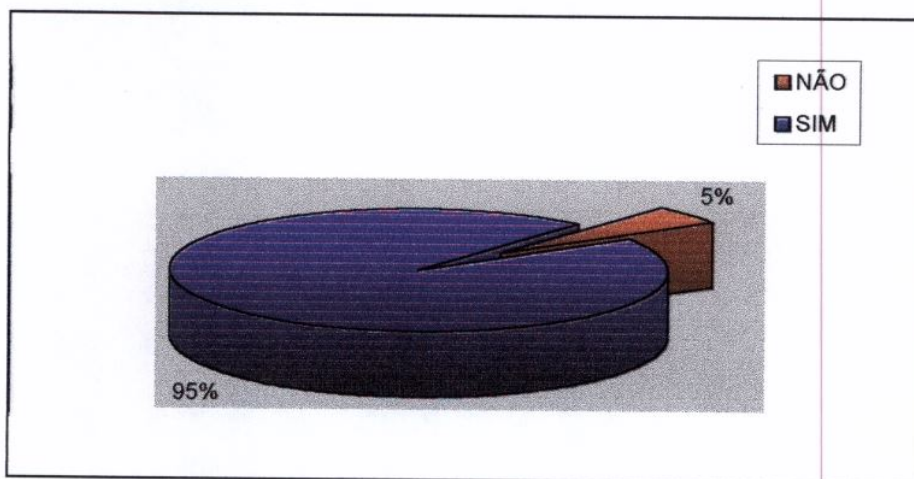
Quando perguntados se as tarefas estão sendo feitas de forma correta, 70% apontaram que não têm problemas, porém o restante indicou que está havendo problemas, como mostra a tabela 4, na qual estão descritas as razões.

Tabela 4 - Principais problemas

Acúmulo de tarefas	30%
Falta de treinamento	40%
Falta de equipamentos e/ou espaço	30%

Fonte: Pesquisa realizada na Caputo Auto Peças.

Gráfico 4 – Necessidade de ambientação



Fonte: Pesquisa realizada na Caputo Auto Peças.

Conforme o GRAF. 4, 95% dos que responderam os questionários acham importante que haja treinamento para adaptar o recém admitido à empresa e às tarefas executadas para que este possa melhorar a execução do trabalho e entrosar-se na equipe mais rápido.

Percebe-se que os funcionários não têm muitos problemas ao realizar as tarefas, entretanto, as dificuldades apontadas foram falta de capacitação e estrutura. Conforme a opinião dos empregados a realização de tarefas necessita de treinamento para aquisição de novas habilidades e aumento do conhecimento como mostra a tabela 5.

Tabela 5 - Necessidade de treinamento

Desenvolvimento de atitudes	20%
Aprimorar conhecimentos para se tornar melhor naquilo que faz	45%
Aquisição de novas habilidades	35%

Fonte: Pesquisa realizada na Caputo Auto Peças.

Os empregados deram sugestões de treinamento para outros profissionais da empresa. Para os vendedores as sugestões mais apontadas foram cursos de especialização, técnicas de vendas e atendimento ao cliente. Para os auxiliares administrativos e financeiros foram apontados cursos de gestão de finanças e contabilidade. Segundo os empregados, os estoquistas deverão fazer cursos para que possam aprender sobre peças de automóveis. Para os motoqueiros foram sugeridos cursos de atendimento ao cliente, normas e procedimentos da organização.

Por meio do questionário foi possível verificar a necessidade de adotar técnicas e instrumentos para avaliar o candidato ao cargo e também a necessidade de um treinamento de ambientação para o recém-admitido, sugerindo aspectos que possam implantar os processos de recrutamento, seleção e ambientação atendendo às necessidades da empresa.

5 CONCLUSÕES, PROPOSTAS E SUGESTÕES

Nesta seção pretende-se discutir as principais conclusões, propostas e sugestões acerca deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Coletou-se todos os dados possíveis sobre a cultura e paradigmas da empresa e seus proprietários e foi concluída uma forma de contratação bem ultrapassada, em que a maioria é por indicação, e não são realizados testes vocacionais e nem é traçado o perfil do candidato.

A partir das entrevistas com os gerentes e proprietários foi possível ampliar os conhecimentos sobre os valores, crenças e atitudes da Caputo Auto Peças, sendo este um objetivo importante alcançado para implantação do processo de recrutamento, seleção, ambientação, de acordo com as diretrizes da organização.

Foi possível concluir que não são utilizadas técnicas com fundamentos teóricos/científicos no processo de recrutamento; na maioria das vezes o candidato se apresenta espontaneamente ou foi indicado. O processo de seleção foi o ponto mais crítico, pois de acordo com a pesquisa realizada, a maioria dos empregados que trabalha hoje não passou por qualquer técnica de seleção e alguns só foram entrevistados. Embora se saiba que a entrevista é a técnica mais eficiente ela deve ser usada junto a outras técnicas.

A implantação de um setor de recursos humanos é de suma importância, pois a empresa não se profissionalizou nesta área, e existe a necessidade de traçar

melhor o perfil do candidato e realizar treinamento para os funcionários. Ao ser implantado este setor será possível uma melhor escolha do novo profissional a ser contratado.

Constatou-se que há a necessidade de contratação de novos empregados principalmente para a área de vendas, devido ao aumento da comercialização de produtos de outras marcas de veículos, no entanto, não se conseguiu quantificar a necessidade, ou seja, quantas pessoas e para quando, assim como para o treinamento de ambientação foram apontados os aspectos de direitos e deveres dos empregados, das normas e procedimentos da Caputo e adaptar as tarefas a serem executadas pelo recém-admitido.

Diante desse estudo infere-se que, para que o processo de recrutamento, seleção e ambientação possa ser implantado, sugere-se a adoção dos seguintes passos:

- 1) sensibilizar os proprietários e os gerentes da necessidade de um profissional na empresa que assuma a função de administrador de Recursos Humanos;
- 2) Para o processo de recrutamento o método de indicar candidatos ao cargo se adequa à necessidade da empresa, porém, ocasionalmente, pode-se usar como parcerias agências especializadas para realizá-lo;
- 3) As técnicas propostas para selecionar o candidato são os testes psicológicos, com a parceria de empresas especializadas ou contratar psicólogos, implantando testes de conhecimentos que podem ser organizados por um profissional mais experiente da área;

- 4) É importante sensibilizar os proprietários e gerentes para que haja previsão de contratação, isto é, vincular as atividades de administração de Recursos Humanos aos objetivos organizacionais;
- 5) Planejar o treinamento de ambientação lembrando-se de adaptá-lo aos recursos financeiros da empresa de uma maneira simples e barata incluindo o manual do recém-admitido;
- 6) Utilizar a política do padrinho, ou seja, um empregado fica responsável em auxiliar o recém-admitido até sua adaptação à empresa;
- 7) Implantar treinamento para os empregados buscando empresas especializadas ou cursos nas empresas que apóiam o comércio. Ex. Federação do Comércio, Senac, Clube dos Diretores Lojistas - CDL., Sebrae.

Ao final da elaboração deste trabalho pôde-se concluir, a partir dos estudos e verificações, que é importante a implantação do setor de Recursos Humanos e se todas essas medidas forem implantadas, acredita-se na melhoria da qualidade dos serviços prestados, evitando, desta forma, maiores retrabalhos e desperdícios de recursos que são trazidos para a Caputo Auto Peças.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**. Uma introdução. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Gestão de pessoal**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Seleção por competências** – Garimpando talentos e potenciais. São Paulo, 09 dez. 2003. Disponível em: <www.rt.com.br>. Acesso em: 10 de agosto de 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimento básico, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos** :novas perspectivas para os profissionais de RH /Organização Dave Ulrich; tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. 3. ed. São Paulo: Futura ,1998.

ANEXOS

Anexo 1 - Questionário de pesquisa para empregados

Conto com a sua colaboração no sentido de responder este questionário para atingir meus objetivos de trabalho acadêmico do Estágio Supervisionado e que seus resultados possam trazer melhorias significativas para a empresa.

Com os meus agradecimentos,

Carlos Eduardo

1. Identificação

Ingresso na empresa (mês e ano): _____ / _____

Área de trabalho: _____ Cargo: _____

Idade: () ate 22 anos () 23 a 28 anos () 29 a 33 anos () mais de 33 anos

Escolaridade

() 1º Grau () Incompleto () Completo () Em curso

() 2º Grau () Incompleto () Completo () Em curso

() 3º Grau () Incompleto () Completo () Em curso . Qual? _____

2. Como você ingressou na empresa?

() Procurou espontaneamente a empresa

() Foi indicado por empregado

() Foi indicado por pessoa conhecida dos diretores e/ou empregados

() Parente do proprietário

() Contrato terceirizado

() Outra forma _____

3. Você foi submetido a avaliação para ser admitido na empresa?

() Não () Sim

Se sim, assinale os instrumentos:

- Análise de ficha de inscrição ou Curriculum Vitae
- Análise da experiência profissional
- Entrevista na área administrativa – Pessoal
- Entrevista com a chefia da área em que você iria trabalhar
- Provas de português e/ou matemática
- Provas de conhecimentos em Informática
- Testes psicológicos (também chamados de psicotécnicos)
- Provas práticas na área de trabalho
- Exames de laboratório e médico
- Outras _____

4. Quais são suas sugestões para selecionar um profissional para ocupar o mesmo cargo que você de acordo com a sua área de trabalho? Assinale as suas opiniões sobre o que deve ser avaliado, completando os dados:

- Escolaridade. Qual? _____
- Experiência profissional. Em quê? _____
Qual o tempo mínimo? _____
- Conhecimentos referentes ao cargo. Quais? _____
- Interesse pelo cargo
- Condições psicológicas
- Condições de saúde física
- Outro. Qual? _____

5. Quando você começou a trabalhar na empresa houve algum tipo de treinamento? Não Sim Qual? _____

6. Assinale quais aspectos você recebeu orientação:

- cargo
 - área de trabalho
 - empresa – o que ela faz, seus clientes, processo de trabalho, missão, outros
 - dos seus direitos e deveres no setor de trabalho e na empresa
 - Mercado no qual a empresa atua
 - outro. Qual? _____
-

7. Teve dificuldades para se socializar na empresa?

() Não () Sim Quais dificuldades? _____

8. Quando o empregado é admitido na Caputo, você acha necessário que ele faça um treinamento para se adaptar à empresa e às tarefas a serem executadas?

() Não () Sim

Por quê? _____

Em quê? _____

9. As suas tarefas estão sendo realizadas de forma correta e ágil?

() Sim () Não

Se não, quais são os principais problemas?

() Acúmulo de tarefas

() Falta de treinamento

() Falta de equipamentos e/ou espaço

() Outro _____

10. Para a realização de suas tarefas, quais necessidades de treinamento são percebidas?

() Desenvolver atitudes

() Aprimorar conhecimentos para se tornar melhor naquilo que faz

() Adquirir novas habilidades

() Outros _____

11. Quais sugestões você tem para o treinamento de outros profissionais da empresa, em termos de informações, conhecimentos, habilidades e atitudes?

A- Vendedores _____

B- Expedidores _____

C- Auxiliares administrativos e financeiros _____

D- Estoquistas _____

E- Motoqueiros _____

12. Dê sugestões para que a empresa possa aprimorar seus processos de:

a) Recrutamento _____

b) Seleção _____

c) Socialização do novo empregado _____

Anexo 2 - Roteiro de pesquisa para diretores

Conto com a sua colaboração no sentido de responder este questionário para que eu possa atingir meus objetivos de trabalho acadêmico do Estágio Supervisionado e que seus resultados possam trazer melhorias significativas para o seu trabalho e toda a empresa.

Com os meus agradecimentos,

Carlos Eduardo.

Identificação:

- 1- Quando você Ingressou na empresa?
- 2- Qual a estrutura da empresa?
- 3- Quais são os principais valores e crenças da organização?
- 4- Quais os procedimentos adotados para os empregados, clientes e fornecedores da empresa
- 5- Quais procedimentos e técnicas são utilizados na gestão de pessoas da empresa:
- 6- Quais são os pontos positivos destes procedimentos e técnicas? E os negativos?
- 7- Quais os principais motivos para as demissões por iniciativa da empresa? Como são realizadas?
- 8- Quais os principais motivos de saída espontânea do pessoal?
- 9- Quais são os principais motivos para a contratação de novos funcionários?
- 10- Hoje, no seu setor, as tarefas estão sendo executadas de forma adequada?
() sim () não
- Em caso negativo, quais são os motivos?
- 11- Como é feito o treinamento dos recém admitidos atualmente?

12- Em que os profissionais devem ser treinados para sua socialização na empresa e para a adaptação ao cargo e à área de trabalho:

- Vendedores
- Aux. Administrativos e financeiro
- Estoquistas
- Motoqueiros

14- Qual sua opinião em implementar um treinamento de adaptação à cultura da empresa para os novos funcionários e delegar um responsável para que isto seja feito?

15-. Dê sugestões para que a empresa possa aprimorar seus processos de

a) Recrutamento _____

b) Seleção _____

c) Socialização do novo empregado _____
