

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

ÁBDON GUALBERTO BARBOSA CARDOSO

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

A INFLUÊNCIA DO RH EM TEMPOS CONTEMPORÂNEOS
(UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LACEL LATICÍNIOS CERES LTDA)



RUBIATABA – Go
2010

ÁBDON GUALBERTO BARBOSA CARDOSO



Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

A INFLUÊNCIA DO RH EM TEMPOS CONTEMPORÂNEOS
(UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LACEL LATICÍNIOS CERES LTDA)

Trabalho de curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – Facer -, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof.Ms. Marco Antonio Pereira de Abreu.

5-32832

Tombo nº	17712
Classif.:	658.3
Ex.:	1
Origem:	d
Data:	09.09.11

ÁBDON GUALBERTO BARBOSA CARDOSO

**A INFLUÊNCIA DO RH EM TEMPOS CONTEMPORÂNEOS
(UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LACEL LATICÍNIOS CERES LTDA)**

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

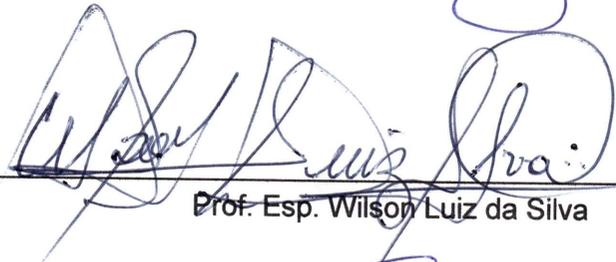
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – Facer -, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

RESULTADO: _____

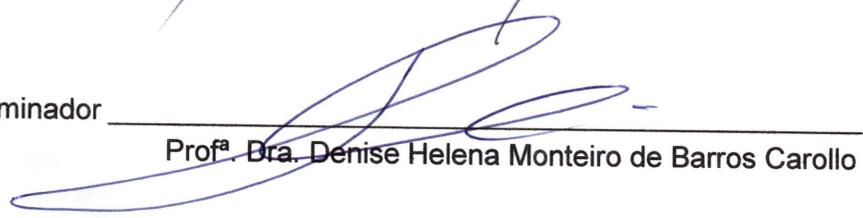
Orientador _____


Prof. Ms. Marco Antônio Pereira de Abreu

2º Examinador _____


Prof. Esp. Wilson Luiz da Silva

3º Examinador _____


Profª. Dra. Denise Helena Monteiro de Barros Carollo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, à minha família pelo apoio, compreensão e incentivo e, em especial, à minha amada esposa, pelo carinho, determinação e amor, contribuindo para a conclusão desta monografia.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por mais esta conquista.

À minha família, por ter contribuído, de forma ímpar, na realização deste trabalho, sempre com muita disposição e carinho.

Agradecer ainda, ao professor Marco Abreu que prestou a valiosa contribuição com suas sugestões e críticas ao texto.

E, em especial, agradecer à minha amada esposa, que me ajudou nos momentos mais difíceis deste trabalho, sempre com muita disposição e carinho.

RESUMO

Vivemos um momento histórico em que a competição e a sustentabilidade são fatores presentes nas organizações, e isso se reflete, também, na concorrência por profissionais que agregam características e valores que determinam um diferencial de qualidade para as empresas. Muitas empresas encontram dificuldades para encontrar profissionais capacitados, com habilidades específicas que assumam um compromisso com a empresa. O processo de recrutar e selecionar candidatos devem estar integrados à estratégia de negócios da empresa. Se a empresa está necessitando passar por mudanças ou por renovações, ela deverá buscar e atrair pessoas com esse potencial. Nesse caso, torna-se necessário dentro das organizações, um processo de Recrutamento e Seleção eficiente, para que as organizações consigam captar os melhores profissionais do mercado. Diante disso, o presente trabalho, tem como objetivo principal aprimorar o processo de Recrutamento e Seleção da empresa Lacel Laticínios Ceres Ltda.

Palavras-chaves: recrutamento, seleção, motivação e renovação.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Gênero dos funcionários da empresa.....	41
Gráfico 02: Grau de escolaridade dos funcionários da empresa.....	41
Gráfico 03: Colaboradores satisfeitos com o emprego.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Aspectos do recrutamento interno.....	29
Quadro 2: Avaliação de desempenho pelo sistema de escalas.....	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O ciclo da avaliação de desempenho.....	39
---	----

Índice

1	INTRODUÇÃO	10
2	JUSTIFICATIVA	12
3	PROBLEMÁTICA	14
4	OBJETIVOS	15
4.1	Objetivo geral	15
4.2	Objetivos específicos	15
5	REFERÊNCIAL TEÓRICO	16
6	HISTÓRIA DE GESTÃO DE PESSOAS	18
6.1	A função do Recrutamento e Seleção na empresa.....	19
6.2	Técnicas utilizadas para a seleção de pessoas.....	20
6.3	O que é a seleção de pessoas?	21
6.4	Cuidados no processo seletivo.....	22
6.5	Absenteísmo e demissões	23
7	FONTES DE RECRUTAMENTO	24
7.1	Recrutamento Interno	25
7.1.1	Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno.....	27
7.2	Recrutamento externo.....	27
7.2.1	Vantagens do recrutamento externo	29
7.2.2	Desvantagens do recrutamento externo	30
7.3	Recrutamento eletrônico.....	31
8	O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS	32
8.1	Qual a importância de um departamento de Rh?	33
8.2	O papel do entrevistador	34
8.3	Sistemas de avaliação	36
8.4	Sistemas mais comuns	37
8.4.1	Avaliação da experiência.....	37

8.4.2	Escala gráfica	38
9	METODOLOGIA	38
9.1	Método da pesquisa	39
9.2	Coleta de dados	39
9.2.1	Análises dos dados	40
9.2.2	Resultados e discussões	41
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
11	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

1 INTRODUÇÃO

Os estudos científicos da administração, já desde os primórdios à luz das experiências de Taylor, Fayol, Ford, e os mais contemporâneos como Mintzberg, Etzioni e outros tiveram em seus princípios básicos de estudos, o homem a partir da sua capacidade de desempenho e de comportamento. As empresas de hoje, diferentemente das do início do século XX, quando da condição do homem operário apenas como sendo uma extensão da máquina, procuram desmitificar a ideia, que por décadas resistiu às evoluções planetárias, de que o homem, inserido no ambiente de trabalho organizacional, apenas deveria assumir sua condição de operário, e, por isso, somente executar o que lhe fora atribuído como tarefa, função ou rotina. Hoje, as percepções em torno do que se julga estratégico na otimização do desempenho organizacional, o antes mencionado "operário", hoje é o "colaborador", dado o reconhecimento quanto sua participação ativa no desempenho organizacional. "Atualmente já não se fala mais em subalterno no sentido de submissão às ordens, mas se fala em Empowerment, um modelo aplicativo de suma importância dentro das organizações, que valorizam a participação mais efetiva dos colaboradores" criando entre estes a percepção real de estarem se sentindo úteis no contexto desenvolvimentista por meio de suas participações de forma direta e/ou indireta nas tomadas de decisões.

As discussões construídas, no decorrer deste trabalho, tiveram suas bases reflexivas a partir das observações obtidas na empresa Laticínios Ceres Ltda¹. Nesse sentido, num primeiro momento, são abordadas questões em relação às transformações que as empresas sofreram na área de recursos humanos, mais precisamente na área de Recrutamento e Seleção de Pessoas - ao longo dos

¹ Empresa do ramo de laticínio, localizada na cidade de Rianópolis, situada a av. Brasília nº1502, detentora da marca "Manacá".

tempos, essas transformações tiveram um grande impacto nas organizações a partir da década de 1950, quando as organizações tiveram que buscar uma nova postura quanto aos princípios de relações humanas em seu ambiente.

Em seguida, questiona-se a respeito da função do departamento de RH, uma vez que essa função tem se tornado cada vez mais importante dentro das organizações, pois é através desse departamento que serão buscados os colaboradores com o perfil que a empresa deseja, segundo seu compromisso de imagem ante o mercado consumidor de bens ou de usuários de serviços.

Por fim, são levantadas discussões a respeito do papel do entrevistador. O entrevistador deve dar preferências às perguntas abertas que possibilitem ao candidato expor seu ponto de vista e evitar, ao máximo, induzir respostas ou decidir sobre o rumo da entrevista.

2 JUSTIFICATIVA

A partir das grandes mudanças havidas na década de 1950, período pós-guerras, quando o mundo, sob o ponto de vista produtivo, passou por um intenso processo de transformações, ante as necessidades de reconstrução das principais nações antes responsáveis pela produção de diferentes itens básicos tanto de uso comum do homem como das indústrias. As organizações tiveram que buscar uma nova postura quanto aos princípios de relações humanas em seu ambiente. E, por vez, como forma complementar a outras ferramentas de pesquisas utilizadas na construção desse trabalho, buscou-se, com base em textos extraídos de sites - a exemplo de: www.artigos.netsaber.com.br, acesso em 14/11/10 às 12h35min e www.rh.com.br, acesso em 14/11/10 às 12h35min – informações que relatam tais transformações seqüenciadas pelo, já não tão recente processo de globalização expandida na década de 1980. As causas evolutivas trouxeram um novo formato aos diversos elementos influenciadores na formação e consolidação das organizações, dentre esses os princípios das tecnologias das comunicações, do aumento da competitividade, da terceirização dos serviços, do aumento por qualidade, da redução de custos e, como fundo na concretização dessas evoluções, o capital humano. Iniciou-se uma ideia de como as pessoas passaram a enxergar as empresas de dentro para fora e, posteriormente, de fora pra dentro. Com o início dos anos 90, começam os debates sobre a nova administração de recursos humanos, onde as pessoas passaram a ser denominadas patrimônios das empresas, e, assim, considerados parceiros coadjuvantes no crescimento e desenvolvimento da organização.

Com base nas afirmações de Chiavenato (2002, p.35), a função do departamento de RH tornou-se uma das funções mais importantes, dada a sua responsabilidade de consorciar a qualidade e personalidade da organização à qualidade, e também a personalidade do seu quadro de funcionários, pois é através deste departamento, que serão buscados os colaboradores com o perfil que a empresa deseja segundo seu compromisso de imagem ante o mercado consumidor de bens ou usuário de serviços.

Nota-se que em meio às dificuldades enfrentadas pelas organizações, tornou-se necessário à execução de um objeto de pesquisa que possa suprir as necessidades surgidas. Necessidades essas que podem causar uma falha na organização, portanto em meio a tantas dificuldades de contextualizar a teoria vista.

Independente do tamanho da organização, o processo de recrutamento e seleção tem que existir. As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. As pessoas denominadas recursos humanos, são a grande vantagem competitiva das organizações, por isso devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que as falhas nesse processo seletivo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente.

Com a prática, torna-se útil ser apresentado um relato da organização como um todo, focalizando o estudo principalmente na área de recursos humanos. Mostrando as dificuldades enfrentadas pela organização, trazendo também o motivo pelo qual o assunto desperta interesse de maiores e continuados estudos na área, além de despertar estímulos na construção desse trabalho em face do interesse do autor em expor observações e estudos extraídos junto na empresa Lacer Laticínios Ceres Ltda, indutora no estudo de caso aqui exposto.

3 PROBLEMÁTICA

Para que uma empresa seja reconhecida como “um bom lugar para trabalhar”, é necessário planejar e organizar esforços para estimular e atrair novos talentos. É mediante o processo, que a empresa expõe o grau de profissionalismo com que trata os seus colaboradores. Um processo de recrutamento mal conduzido projeta uma imagem negativa da empresa, haja vista que os colaboradores refletem a personalidade da empresa.

Nota-se que o problema, que a empresa Lacel Laticínios Ceres Ltda enfrenta, está no processo de recrutar e selecionar os estagiários, ou seja, a empresa ainda não adotou um método de entrevista que seja capaz de atrair pessoas capacitadas para ocupar cargos importantes dentro da organização. Sendo esse aspecto fundamental para atender às empresas que buscam esse serviço. Questiona-se com o presente trabalho, o processo de Recrutamento e Seleção da empresa Lacel Laticínios Ceres Ltda, analisando-se através das teorias como esse processo poderá ser melhorado. Devido à grande exigência do mercado de trabalho, as empresas estão buscando os melhores profissionais do mercado. Portanto, as dificuldades observadas induzem ao questionamento quanto a: como a empresa Lacel Laticínios poderá aprimorar o seu processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas? Questão que, somente terá resposta a partir de um estudo aprofundado dentro da organização.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

Estudar os meios de políticas de recursos humanos utilizados dentro da empresa Lacel Laticínios Ceres Ltda., mais precisamente, na área de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

4.2 Objetivos Específicos:

- descrever o processo de recrutamento e seleção mais adequado para a empresa Lacel Laticínios;
- verificar quais os motivos que levarão a empresa a implantar o seu processo de seleção;
- verificar, na percepção dos gestores, as vantagens e desvantagens no processo de seleção;
- elaborar sugestões capazes de melhorar a eficácia do processo seletivo;
- padronizar a descrição dos cargos.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Em algumas organizações, é observado que, cada vez mais, elas vêm passando por dificuldades na hora de contratar pessoas. Uma pretensa solução para esse problema é o aprimoramento no processo de recrutamento externo, onde, tal recrutamento, quando executado de maneira adequada, possibilitará a empresa conquistar os melhores profissionais do mercado de trabalho.

A personalidade de uma empresa é construída a partir da personalidade funcional de seus colaboradores, portanto, o processo de seleção de uma empresa no momento de definir quais os indivíduos que, de certa forma, correspondem ao perfil desejado naquilo que se espera em termos de capacitação no desempenho em determinada função. Também é levado em conta a identificação desse pretendo colaborador para com a política da organização. Nesse sentido, o processo de seleção, ou de certa forma, de identificação desse perfil, inicia-se no recrutamento dos candidatos para o preenchimento de determinada ocupação. A esse respeito, as reflexões se constroem em conformidade às afirmações de Chiavenato (2002, p. 70) quanto:

recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização [...] que para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficientes para abastecer adequadamente o processo de seleção.

Entende-se que, embora não de forma conclusiva, a imagem corporativa de uma organização – no sentido positivo ou negativo - terá maior ou menor facilidade no recrutamento externo. Essa imagem, aliada aos benefícios oferecidos pela empresa como salário, oportunidade de carreira, segurança, etc., levará a empresa a obter facilidades na disputa pelos melhores profissionais no mercado de trabalho.

O recrutamento não se caracteriza apenas como uma atividade passiva, onde a empresa fica esperando candidatos, mas sim uma atividade muito ativa, que consiste em atrair e despertar o interesse de possíveis candidatos às vagas disponíveis. Portanto, para realizar uma boa seleção, tem que haver bons candidatos.

Seguindo ainda nessa linha de discussão, França (2009, p. 30), diz que o recrutamento pode ser feito de duas formas básicas: interno e externo. "Por meio do recrutamento interno, os candidatos são recrutados na própria empresa, já através do recrutamento externo, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho". Porém, a mesma autora pensa que, entre os recrutamentos interno e externo, deve-se dar prioridade ao recrutamento interno, menos no caso de se tratar do preenchimento de casos iniciais de carreira, então, somente no caso de não haver nenhum candidato com potencial dentro da empresa, é que se deve recorrer ao recrutamento externo.

Segundo Marras (2000, p. 33), "o processo seletivo tem a finalidade de selecionar candidatos aptos a empregos pelo processo de recrutamento, através de uma metodologia específica, para o preenchimento das necessidades da empresa."

Ainda assim, constitui-se em percepção que algumas empresas atualmente não estão dando a devida importância ao processo de recrutamento e seleção, contratando pessoas com pouca qualificação para assumir cargos de grande responsabilidade, gerando, destarte, tensão e ansiedade por parte delas. Havendo a necessidade de treinamento e capacitação. Paralelamente aloca pessoas qualificadas a cargos de responsabilidade a desempenharem funções aquém do seu nível de competência.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1997, p. 114), "seleção constitui a escolha, entre os candidatos, daqueles mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão de cada um". Isso significa selecionar aqueles que mais convêm a determinado plano de ação, pois em muitos casos, os escolhidos não são os mais talentosos, e sim os mais adequados a uma função em uma situação predeterminada. A contratação de um profissional, cujo potencial é maior que a capacidade da empresa em oferecer oportunidades de crescimento, poderá levar a desmotivação. Ao contrário, a contratação de um funcionário sem a qualificação necessária gerará tensão e ansiedade, estresse e até irritabilidade, sendo necessário treinamento e capacitação.

Na concepção de Chiavenato (2002, p. 77), "a seleção de pessoal visa à manutenção ou ao aumento da eficiência e do desempenho do pessoal em uma organização, bem como sua eficácia. Dessa maneira, seu objetivo é solucionar dois

problemas: adequação do homem ao cargo e eficiência e eficácia do homem no cargo”.

Para o autor, o processo de seleção não deve fornecer somente o diagnóstico do candidato, mas o prognóstico a respeito do tempo de aprendizagem e nível de execução. Isso porque todo indivíduo se difere tanto na capacidade de aprendizagem quanto na maneira de realizá-la, depois da aprendizagem.

Presume-se, para a seleção, que a empresa já tenha definido o perfil do candidato quanto às suas habilidades, competências e conhecimentos necessários ao preenchimento da vaga. Além disso, as informações sobre a atividade que será exercida pelo candidato devem ser claras e bem definidas.

O Recrutamento e a Seleção de Pessoas são duas etapas importantes para a empresa, daí sairão um ou mais membros que irão integrar a organização, por isso a escolha tem que ser muito criteriosa e certa. Afinal de contas, é o futuro da empresa que está em jogo!

6 HISTÓRIA DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2002, p.63), em meados dos anos oitenta, em função da globalização econômica, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico e competitividade, as empresas passaram por experiências como a reengenharia, terceirização e diminuição de tamanho, dando início a novas concepções acerca dos indivíduos nas organizações. Então, a partir dos anos noventa, iniciam-se discussões sobre a terminologia utilizada para designar a administração de Recursos Humanos. Se elas são recursos, precisam ser administradas, para que se possa extrair deles o máximo de rendimentos, e, conseqüentemente, passem a ser consideradas como patrimônio da organização. Assim, os críticos propõem que as pessoas sejam chamadas de parceiros da organização.

Alberton (2002, p.71), relata que:

Escola das relações humanas. Esta escola iniciou com as experiências do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), que teve como objetivo a valorização das relações humanas no trabalho. Suas experiências foram baseadas na percepção de que era necessário considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Com esta escola, de certa forma, iniciou-se a harmonização entre o capital e o trabalho.

Segundo Chiavenato (1999, p.41), as pessoas podem ser visualizadas como parceiros da organização, na medida em que elas fornecem conhecimentos, habilidades, capacidades e, principalmente, a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o capital intelectual das organizações.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Alberton (2002) diz que:

O mais importante desafio nas empresas, na atualidade consiste no método de administrar pessoas. Para de certa forma ultrapassar as dificuldades, as pessoas que fazem parte dos recursos humanos executam as tarefas para conseguir aflorar as competências e habilidades das pessoas, procurando capacitá-los para as rápidas mudanças ocorridas no cenário atual. (ALBERTON, 2002, p. 56).

6.1 A função do Recrutamento e da Seleção na Empresa

O recrutamento e a seleção exercem um papel de fundamental importância no contexto organizacional, pois estão diretamente ligados ao desenvolvimento da empresa. Cada organização possui uma cultura, portanto, com o recrutamento e a seleção, não é diferente, onde o processo pelo qual é realizado varia conforme a organização. Sendo assim, o recrutamento funciona como um meio de comunicação, em que são divulgadas vagas para determinados cargos dentro da empresa e a seleção funciona com o papel de escolher, ou seja, dar opções e a seleção decide qual candidato irá se posicionar com um melhor desempenho ao cargo que lhe foi oferecido. (CHIAVENATO, 2002, p.64).

Chiavenato (2002, p.93), afirma que o processo de recrutamento é uma das etapas mais importantes do processo de admissão de um novo profissional. Por isso

muitas empresas pesquisam primeiramente em seu ambiente interno, para depois ir ao mercado de trabalho, que pode ser a própria comunidade onde a empresa atua os mercados regional, nacional ou internacional, dependendo das necessidades de preenchimento de determinados cargos.

O recrutamento é processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do candidato no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro da organização, fora da organização ou em ambos. (CHIAVENATO, 1999, p. 92).

Para Alberton, (2002, p. 80), “o processo de recrutamento é uma das etapas mais importantes do processo de admissão de um novo profissional”. De maneira geral, a maioria das empresas busca, em primeiro plano em seu ambiente interno, para, em seguida, ir ao mercado de trabalho, podendo ser a própria comunidade onde a empresa está inserida, nos mercados regional, nacional ou internacional, isso vai depender das verdadeiras necessidades de preencher as vagas existentes

6.2 Técnicas utilizadas para a seleção de pessoas

A seleção de pessoal não pode ser feita apenas avaliando-se a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados com a personalidade do candidato é fundamental, para verificar se a contratação será positiva para ambos, empresa e empregado. Todos os métodos psicométricos prevêm uma margem de acerto e erro, por isso não são a expressão do futuro, mas a predição. A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato. Um dos meios utilizados no processo de seleção é a análise do currículo do candidato. (FRANÇA 2009, p. 36).

Segundo Chiavenato (2002, p.73), o currículo do candidato traz informações úteis ao processo, porém não dá uma visão real do candidato. Pela análise do currículo, podem-se identificar sinais de competência profissional, experiências práticas, adequação ao cargo, tendência de o candidato a permanecer no cargo e de seguir carreira, vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios.

Chiavenato (2002, p.65) afirma que essas técnicas poderão ser utilizadas paralelamente. A escolha dependerá da situação, número de candidatos, perfil desejado e, sobretudo, de requisitos necessários ao desempenho das funções.

Segundo França (2009, p.36), dentre as diversas técnicas utilizadas no processo seletivo, apresentam-se:

- entrevistas;
- provas situacionais;
- testes psicológicos – que só podem ser aplicados por profissionais da área de psicologia;
- dinâmica de grupo;
- psicodrama.

6.3 O que é a seleção de pessoas?

Entende-se seleção de pessoas como um processo em que são escolhidas pessoas capacitadas para preencher as vagas que a empresa está disponibilizando no momento.

Para França (2009, p. 35), “antes de o processo seletivo ser iniciado, há necessidade de obter informações sobre as atividades a serem desenvolvidas e as habilidades necessárias para a sua execução”. Em muitas empresas, já existem as descrições e análise das competências necessárias, porém, as empresas deverão realizar entrevistas com os candidatos as vagas, para que se possam conhecer as necessidades e as expectativas que o candidato tem a oferecer para a organização.

A autora ainda afirma que:

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



Dessa forma, chega-se à conclusão de que, para se traçar o perfil do profissional requerido pela empresa, ou seja – “o candidato modelo -”, este deverá ser o que mais se assemelha às necessidades da organização. Dependendo do cargo, o candidato deverá compor algumas características, como por exemplo, de um candidato a uma vaga aberta para exercer um cargo na área de produção. Seriam requeridas características como habilidade técnica, ensino médio completo, facilidade de comunicação e de trabalhar em grupo e disciplina.

França (2009, p.35), define que o candidato deverá ter contato com a área onde pretende trabalhar, em todas as etapas do processo seletivo. “A decisão sobre o preenchimento da vaga, a avaliação e comparação dos candidatos e a escolha final do candidato devem ser feitas sempre a partir da pessoa ou da área que receberá o empregado selecionado, pois quanto mais envolvida estiver a área, maior será a possibilidade de se acertar na escolha do candidato”.

6.4 Cuidados no processo seletivo

O processo de seleção deverá ser feito com muito cuidado, uma vez que se trata de um processo em que se pesquisam dados intrínsecos dos candidatos, sendo assim, a ética deverá estar presente acima de tudo. Afinal, o entrevistado está à procura de um emprego e se depara com uma bateria de avaliações e perguntas, tanto em relação a sua vida profissional quanto a sua vida pessoal. Não ser contratado, após um processo de seleção, pode causar transtornos ao candidato, questionando suas capacidades e habilidades e ferir sua autoestima, mesmo o candidato estando ciente de que estaria sujeito a uma possível reprovação.

Os resultados devem ser comunicados, os critérios divulgados previamente e a posição geral da empresa deve ser esclarecida. Deve-se evitar personalizar restrições ou falhas observadas nas entrevistas, testes ou vivenciais. Em casos especiais, devem-se recomendar melhorias ou investimentos pessoais/profissionais, com o esclarecimento das razões da escolha ou rejeição, de maneira a evitar traumas ou frustrações. Da mesma forma, os resultados das várias etapas do processo devem ser confidenciais, restritos à área de Seleção e/ou ao próprio candidato. (FRANÇA 2009, p. 47).

6.5 Absenteísmo e demissões

França (2009, p.48), afirma que a ausência de empregados ao trabalho se constitui num problema que vem preocupando os dirigentes empresariais, administradores de pessoal, médicos de trabalho, engenheiros de segurança, psicólogos organizacionais, bem como outros profissionais que atuam na área de relações humanas. Essa preocupação decorre da dificuldade em se diagnosticar a origem das faltas, estabelecer critérios relacionados à política de pessoal e utilizar medidas alternativas.

A autora destaca, ainda, alguns motivos reais mais freqüentes, como:

- doença com comprometimento físico, que impossibilita a atividade laboral, na qual o alcoolismo tem significativa ocorrência, em todos os escalões hierárquicos;
- dificuldades de relacionamento com a chefia e com os colegas;
- desmotivação por falta de oportunidade de ascensão profissional ou de reconhecimento do valor do trabalho.

Desse modo, essas ausências prejudicam tanto os trabalhadores horistas ou mensalistas, que, por sua vez, registram o "ponto" em horários predeterminados. Sendo assim, ao final do fechamento de cada mês, essas ausências serão descontadas no salário do trabalhador. Na empresa Lacel Laticínios Ceres Ltda não é diferente, esse problema ocorre com muita frequência, no entanto, não são esclarecidos quais os motivos que levaram a tais ausências.

Na visão de França (2009, p.49), a solução para esse problema é buscar recursos para amenizar o nível de absenteísmo e a identificação dos motivos reais, como: entrevistas de aconselhamento, compensações, horários variáveis, incentivos visando ao desenvolvimento de autodisciplina, melhoria das condições de trabalho, programas de aperfeiçoamento, política de promoção de pessoal interno e criação de atividades de Serviço Social, dentre outros.

7 FONTES DE RECRUTAMENTO

Para França (2009, p.34), algumas das principais fontes de recrutamento são:

- consulta ao cadastro de candidatos da própria empresa (processos seletivos anteriores ou apresentação espontânea de candidatos, por exemplo, via *site*);
- escolas de cursos técnicos, faculdades e universidades;
- entidades de classe (sindicatos, associações e conselhos de classe);
- anúncio de vagas em locais visíveis da empresa ou em locais específicos (em faculdades);
- cadastros de outros recrutadores e grupos informais;
- intercâmbio entre empresas;
- sites especializados em oferta de candidatos;
- empresas de *outplacement*;
- anúncios em jornais, revistas, rádio, Tv;
- agências de emprego/*headhunters*.

Para as vagas que exigem mais responsabilidade e compromisso por parte do colaborador, ou que tenham baixa oferta no mercado de trabalho, as organizações deverão investir mais, tanto nos seus recursos financeiros quanto na divulgação dessas vagas.

7.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno pode ser encarado como uma promoção, ou seja, a empresa faz uma procura por pessoas dentro da própria organização, com o intuito de ocupar um cargo mais importante. Esse processo pode ser de grande valia para empresa, uma vez que estimula os funcionários a se dedicarem mais ao emprego.

Segundo França (2009, p.31), o recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização, para o preenchimento de uma vaga. Esse processo estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa.

Para tanto, irá servir também para que o funcionário motive-se, através do recrutamento interno, onde a empresa se beneficiará e o funcionário mostrará satisfação, tendo em vista que ambos sairão ganhando, alcançando os resultados esperados.

Seguindo a mesma linha Chiavenato (1999, p.92), afirma que “o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, funcionários para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou motivadoras”. Observa-se, em sua afirmação, que o recrutamento interno é realmente motivador ao funcionário, porém, cita ainda que a promoção seja feita para áreas mais complexas o que pode dificultar o desempenho.

Relata ainda:

O recrutamento interno através de oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa) e de transparências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades de conhecimento da pessoa e estejam situados em outra área de atividade na organização). Por seu lado, para funcionar bem, o recrutamento externo precisa abordar o mercado de recursos humanos (MRH), de maneira precisa e eficaz, no sentido de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar. (CHIAVENATO, 1999, p.93).

Segundo Chiavenato (2002, p.208), "o recrutamento é interno quando havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados". Isso diz respeito à transferência de um determinado funcionário de uma área para outra na qual ele está apto a desempenhá-la, recebendo uma remuneração melhor e conseqüentemente um status diferenciado, o autor relata ainda que o recrutamento interno pode envolver as seguintes etapas:

- transferência de pessoal;
- promoções de pessoal;
- transferência com promoções com pessoal;
- programas de desenvolvimento de pessoal;
- planos de encareiramento (carreiras) de pessoal.

Para Chiavenato (1999, p.85), com o processo interno, a empresa procura remanejar ou movimentar seus colaboradores para promoção (remanejamento vertical), para transferências (remanejamento horizontal) ou transferências com promoção (movimento diagonal).

Chiavenato (1999, p.92) acrescenta que o recrutamento interno desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal. Além disso, a empresa aproveita os recursos que seriam destinados ao recrutamento externo. No entanto, a escolha desta alternativa para preencher a vaga, acaba gerando também desvantagens.

A mobilidade interna dos empregados diz respeito à maneira como eles são promovidos, rebaixados ou transferidos dentro da organização. A maioria das empresas preocupa-se em saber o que faz com que o indivíduo queira mudar seu papel funcional ou qual será seu desempenho na nova posição. (MILKOVICH; BORDEAU, 2000, p. 297).

Segundo Milkovich (2000, p.150) "apesar dessas limitações ou desvantagens, o processo de recrutamento interno, se bem administrado, é um poderoso recurso de motivação dos colaboradores. Contudo, se no ambiente interno não houver candidatos ao preenchimento da vaga, a empresa deve recorrer ao recrutamento no ambiente externo".

7.1.1 Vantagens e Desvantagens do recrutamento interno

O processo de recrutamento interno refere-se à movimentação interna de recursos humanos. Segundo França (2009, p.33), estas são as principais vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

Quadro 1. Aspectos do recrutamento interno.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Menor custo direto – mais econômico em relação a tempo e investimento; • Conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do “candidato”; • Estimula a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional; • Melhora o moral interno; • Demonstra valorização do pessoal que já compõe a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer pessoas muito bem preparadas e que conheçam muito bem todos as áreas da empresa; • Não-aproveitamento do elemento externo; • Manutenção do status quo, reduzindo a possibilidade de inovação e novas idéias na empresa.

Fonte: França (2009, p.33).

7.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo para o novo profissional pode ser realizado por vários meios. Exemplos de meios são os anúncios na imprensa, palestras em escolas e universidades, divulgação em associações de classes, por recomendações de terceiros, agências de emprego, arquivos de candidatos e intercâmbio de empresas. Outros meios que auxiliam em treinamento de seus profissionais. No recrutamento externo, são os anúncios em periódicos da empresa e por páginas de divulgação de vagas na internet. (CHIAVENATO, 2002, p.64).

Diante disto, a empresa indutora do estudo de caso, utiliza-se amplamente deste recrutamento, pois os meios de divulgação mais utilizados são anúncios impressos e expostos em locais frequentados por universitários e estudantes do ensino médio.

Através do recrutamento e da seleção, as empresas estão buscando os melhores profissionais que atuam no mercado. Qualquer processo que se inicia dentro da organização necessita de profissionais qualificados, para sua devida adaptação ao cargo. Percebe-se, também, essa intenção nas empresas, em função da demanda de vagas de estágio oferecidas na empresa objeto de estudo.

França (2009) diz que:

O recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. A opção pelo recrutamento externo deve ser feita, preferencialmente, após avaliação sobre a alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa. (FRANÇA 2009, p.33).

Segundo Chiavenato (2002, p.78), "a organização não deve medir esforços ao selecionar candidatos para o processo de recrutamento, tendo em vista que a concorrência mostra-se competitiva, a organização deve se manter á frente da concorrência no que diz respeito ao atendimento". O processo de recrutamento é uma das etapas mais importantes do processo de admissão de um novo profissional. Por isso muitas empresas pesquisam, primeiramente em seu ambiente interno, para depois ir ao mercado de trabalho, o qual pode ser a própria comunidade onde a empresa atua nos mercados regional, nacional ou internacional, dependendo das necessidades de preenchimento de determinados cargos.

Carvalho e Nascimento (2000 *apud* ALBERTON, 2002), expõem que os meios pelos quais são divulgadas as vagas existentes são de acordo com as necessidades e disponibilidades da empresa podendo este ser em anúncios na imprensa, palestras em escolas e universidades, associações de classes, por recomendações de terceiros, agências de emprego, arquivos de candidato que foram armazenados na própria empresa anteriormente, apresentação espontânea do candidato e credenciamento com outras empresas.

Em um processo seletivo, o empresário tem que estabelecer as normas e culturas da empresa para os candidatos, pois assim como tem muito candidato que se vende, tem muita empresa que não consegue passar claramente o que ela está necessitando no momento e acaba frustrando os candidatos.

De acordo com Chiavenato (2002, p.79), as organizações e pessoas participam de um processo contínuo das mesmas questões. Estão dispostas a interagir na fusão de busca e seleção uns dos outros. Assim sendo, os candidatos selecionam qual será a melhor opção que irá satisfazê-lo, em contrapartida as empresas selecionam qual será o candidato que melhor irá se adequar ao cargo oferecido.

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

Nesse contexto, as organizações levam em consideração as necessidades expostas para realizar a seleção de novos contratados, já que valoriza o planejamento e os recursos que a empresa possui, para não desestabilizar o seu departamento financeiro. Visando a esta afirmação, serão expostas, em seguida, as fases e técnicas do recrutamento e seleção.

7.2.1 Vantagens do Recrutamento Externo

Entende-se recrutamento externo como algo que vem de fora, ou seja, o aparecimento de novas idéias em virtude das experiências em outras organizações. França (2009, p.33), relata que o recrutamento externo tem vantagens que devem ser ponderadas, levando-se em conta o contexto em que a empresa está inserida naquele momento. Algumas dessas vantagens são:

- possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos;
- possibilidade de inovação da composição das equipes de trabalho;

- possibilidade de atualização no estilo e nas tendências do mercado.

Nessa linha de raciocínio, a autora afirma:

Nas empresas com períodos de rápidas mudanças, o recrutamento externo torna-se fundamental, pois apresenta-se como importante alternativa para introduzir novas idéias e atitudes nas organizações. Em geral, os custos diretos do recrutamento externo são maiores do que os do recrutamento interno; porém, apesar de possuir custos diretos menores, o recrutamento interno possui custos indiretos referentes ao remanejamento de cargos e do processo seletivo em si. (DUTRA, 1996, p.196).

Segundo Chiavenato (1999, p.42), as vantagens no recrutamento externo trazem experiências novas, renovando e enriquecendo os recursos humanos da organização, bem como aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

7.2.2 Desvantagens do Recrutamento Externo

Segundo Chiavenato (2002, p.44), também traz algumas desvantagens, como um processo mais demorado do que o recrutamento interno; mais caro; menos seguro em função do desconhecimento do candidato; e, quando monopoliza as oportunidades de crescimento dentro da empresa, pode frustrar os colaboradores que vislumbram crescimento na carreira.

O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas. Ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais técnicas de recrutamento. (CHIAVENATO, 2002, p.212).

No entanto, sabe-se que tudo tem o seu lado bom e seu lado ruim. Segundo Chiavenato (2004, p.54), no processo de recrutamento e seleção externo, esse lado ruim são as desvantagens citadas logo a baixo:

- processo mais demorado comparado ao interno, com alto risco de frustração com o candidato ao cargo, pois é algo desconhecido para a empresa;
- possui um custo mais elevado, conseqüentemente despesas imediatas, como por exemplo, anúncios em jornais;
- na maioria dos casos afeta a política salarial da empresa, principalmente quando a oferta e a procura dos recursos humanos esta em situação de desequilíbrio;

O autor ainda cita:

Em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos. Na pratica, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Ambos se complementam e se completam. (CHIAVENATO, 2002, p.218).

Segundo Chiavenato (2002, p.67), existe ainda a terceira forma de recrutamento - o misto - que mescla fontes internas e externas de recursos humanos. O recrutamento representa o intercâmbio entre o mercado de trabalho e o processo de seleção. É a escolha da pessoa certa, para o cargo certo no momento certo.

7.3 Recrutamento Eletrônico

Atualmente, o recrutamento *on-line*, ou como é mais conhecido *e-recruitment*, é a forma mais inteligente de se recrutarem candidatos, por se tratar de um sistema de informação, no qual se disponibiliza à organização várias funcionalidades, organizando cada processo seletivo de modo que cada candidato em cada vaga mantenha seus *status* atualizados. Contudo, as organizações e profissionais deverão saber utilizar a *internet* com inteligência, responsabilidade e, segurança, construindo *websites* que comprovem a confidencialidade de seus processos, e acima de tudo, a privacidade das informações. Para isso, a empresa

deverá criar um *login* e senha na área destinada aos candidatos no site, facilitando futuros contatos, disponibilizar, ainda, eficientes agentes de busca de vagas, para que os candidatos cadastrados no *website* recebam por *e-mail* as vagas que tenha relação com seu perfil.

O recrutamento *on-line* destaca-se perante as outras fontes de recrutamento, por apresentar facilidades de acesso aos candidatos, como acesso à base exclusiva de candidatos, gestão de entrega dos *e-mails* enviados aos candidatos, entrevistas e dinâmicas de grupo *on-line*, candidatura *on-line* e envio de currículo, sistema avançado de busca de vagas e agentes de busca ativos, portal na *intranet* para recrutamento interno, promoção da sua empresa e acesso em qualquer lugar do mundo, publicação de vagas no *website* e *intranet* da organização e em outros *sites* de emprego.

Como podemos observar, essa fonte de recrutamento é uma tendência irreversível. Portanto, para que se produza um recrutamento *on-line* eficiente, os recrutadores deverão possuir bons conhecimentos em *internet* e pesquisa.

8 O RECRUTAMENTO E A SELEÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

Para muitos autores, a gestão estratégica de pessoas é definida como a forma de orientar as pessoas no alcance de seus objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, dos pessoais (CHIAVENATO, 1999, ROTHWELL E ARMSTRONG apud DUTRA, 2001). Sob essa visão, o recrutamento e seleção passam a ter papel fundamental na renovação e/ou confirmação da estratégia adotada pela organização.

Outro fator importante refere-se ao planejamento do quadro de pessoas. Dessa forma, a captação de pessoas realizada com o conhecimento de necessidades futuras ou excessos presentes, garante o seu alinhamento com a estratégia da empresa, além de permitir melhor utilização dos recursos disponíveis tanto interna quanto externamente.

Para França (2009, p.30), o recrutamento é a procura de candidatos com o perfil adequado; é um processo que dá subsídios para o processo de seleção, que

só acontece se o recrutamento foi eficiente para atrair os candidatos potencialmente interessantes para a contratação.

Diante disso, entende-se que o processo de recrutamento e seleção deverá ser executado com muito cuidado, uma vez que ele tem como objetivo principal contratar profissionais que mais se encaixem no perfil da empresa. Selecionar bem o pessoal é lucrativo para as duas partes. Tanto para a organização quanto para o colaborador, quando a mão-de-obra já vem qualificada, os gastos para aprimorá-la são menores, em contra partida, para o colaborador, quão melhor for o seu potencial, melhor será seu reconhecimento perante a organização.

8.1 Qual a importância de um departamento de Rh?

As políticas de Recursos Humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização lida com seus funcionários. Essas políticas variam de conforme com cada organização. Cabe à organização desenvolver a política de recursos humanos que mais se enquadre em sua filosofia e necessidades.

Segundo afirmações do site www.rhportal.com.br, acesso em 14/11/10 às 13h20min, uma política de recursos humanos deve abranger os seguintes requisitos:

Processo de agregar pessoas: refere-se aos processos de recrutamento e seleção, tanto interno como externo. Neste ponto, é interessante que a empresa realize um mapa das competências esperadas nos candidatos para medir este nível de competência num processo seletivo, com o intuito de contratar ou promover a pessoa que melhor se enquadre às necessidades do cargo. Cabe, também, à responsabilidade da empresa em socializar e integrar o novo colaborador, dentro das diretrizes e princípios organizacionais.

Processo de aplicação de pessoas: neste momento, o departamento de RH, junto com gestores, analisa e acompanha o desempenho de suas equipes de trabalho, através de uma metodologia de avaliação própria. O *feedback* torna-se uma ferramenta necessária, que certamente ajudará numa melhor orientação do colaborador em busca de seu amadurecimento profissional e perfeição técnica.

Processo de manutenção de pessoas: consiste nas políticas salariais, de benefício, pesquisas de clima e satisfação interna, higiene e segurança do

Processo de manutenção de pessoas: consiste nas políticas salariais, de benefício, pesquisas de clima e satisfação interna, higiene e segurança do trabalhador. Muitas empresas, nesse ponto, realizam pesquisas de satisfação e estudo de mercado, para implantação de programas e políticas, como a de cargos e salários e participação nos lucros e resultados. Cabe também à organização a implantação de programas que visam à preservação de saúde e à integridade física dos trabalhadores.

E, por último, mas não menos importante, o **Processo de Desenvolvimento de Pessoas:** que se refere aos programas de comunicação interna e de qualificações técnica e comportamental do empregado, com o objetivo de adaptá-lo à cultura organizacional e ao exercício de sua função. Trata-se de uma ação sistemática, para fornecer elementos essenciais para a superação das dificuldades, o bom andamento do trabalho, bem como a melhoria da interação e das relações de trabalho.

Diante disso, cabe ressaltar que as políticas de RH abrangem muito mais procedimentos em relação aqueles que são executados pelo Departamento do Pessoal, não que esse departamento não tenha importância dentro das organizações. Entretanto, administrar pessoas não consiste apenas em pagar salários, supervisionar o ponto, gerenciar leis trabalhistas, comprar uniformes, contratar e demitir pessoas, mas sim na construção de melhores condições e relações de trabalho. Com isso, as organizações independentemente de seu porte e nível de faturamento, deverão se atentar a respeito da importância dos processos que envolvem as políticas de Recursos Humanos, pois um ambiente que proporcione as integridades físicas e psicológicas do colaborador resultará em uma maior produtividade e eficiência organizacional.

8.2 O Papel do Entrevistador

Cabe ao entrevistador selecionar os melhores profissionais do mercado, com habilidades, conhecimentos e, principalmente, criatividade para criar soluções que possam ser inusitadas na busca de resultados.

Hoje em dia, qualquer empresa seja ela de pequeno, médio ou grande porte, os colaboradores devem assumir um compromisso com a empresa e sua equipe. A visão fragmentada que alguns profissionais ainda têm em relação à própria empresa é um dos problemas a serem enfrentados.

Outra característica que deve ser buscada pelo entrevistador em relação aos candidatos, é ter habilidades na busca de resultados. É lógico que ele não precisa ser brilhante em tudo, no entanto, para se conseguir uma vaga dentro da organização, deverá ter um diferencial em relação aos demais candidatos.

O entrevistador deve dar preferências a perguntas abertas, que possibilitem ao candidato expor seu ponto de vista e evitar ao máximo induzir respostas ou decidir sobre o rumo da entrevista. A contratação de um profissional que não atenda aos requisitos do cargo, e que, como consequência não se adapte à empresa, pode trazer altos custos mensuráveis e invisíveis à organização.

Com base em pesquisas extraídas no site www.rhportal.com.br, acesso em 22/11/10 às 12:30 horas, a abordagem da seleção deve ser construída da seguinte forma:

- nenhum selecionador deve ter algum parentesco ou amizade em relação o candidato;
- os testes não devem só abordar o que o candidato deve exercer, e sim como ele é de verdade;
- perguntas como: Você é perfeccionista? Organizado? Não julgam a personalidade de uma pessoa;
- o comportamento em entrevistas é geralmente motivada por nervosismo. Muitos candidatos são excluídos devidos a tiques, algo que não prova nada;
- se um dos itens anteriores for presenciado, ele terá que ser indiferente aos demais, para evitar favoritismo ou mesmo degradação da chance.

8.3 Sistemas de Avaliação

Entende-se a avaliação de desempenho, como uma comparação entre a percepção dos pares no trabalho, do superior imediato, dos colaboradores, e a percepção que o ocupante do cargo tem de si mesmo, no exercício das atividades.

Entretanto, essa ferramenta deve estar dissociada de outras práticas de gestão de pessoas numa empresa. Processos como remuneração, seleção e desenvolvimento e avaliação de desempenho devem estar interligados e focados para a realização das estratégias organizacionais.

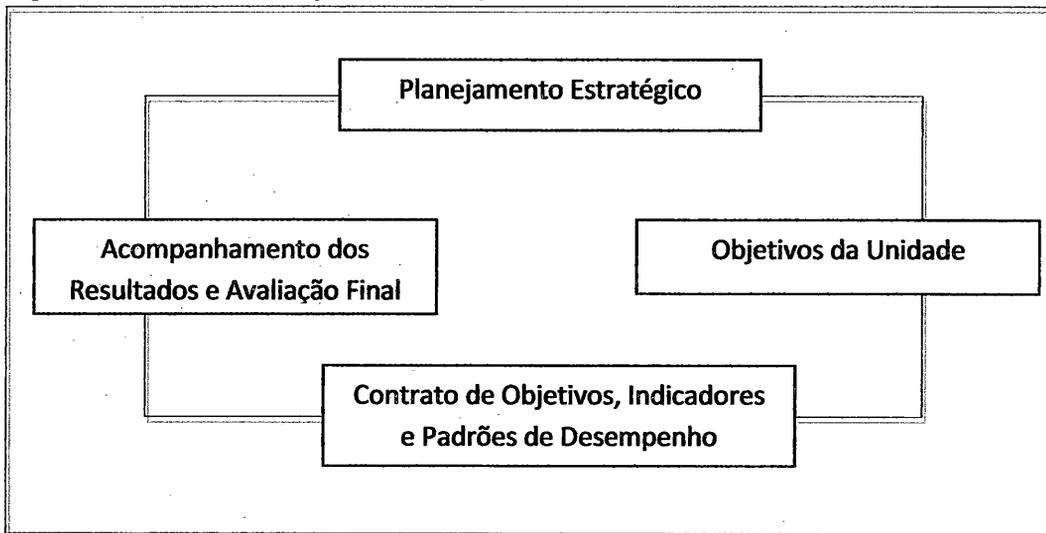
A avaliação de desempenho é uma ferramenta de suma importância dentro das organizações, pois fornece à Administração de Recursos Humanos informações importantes, sobre as quais serão tomadas decisões administrativas, tais como: nível de salário e bonificação, promoções e demissões, necessidades de treinamento, planejamento de carreira. O objetivo da avaliação de desempenho é também proporcionar o crescimento e o desenvolvimento da pessoa que fica sabendo como está se saindo no trabalho.

Para França (2009, p.117), o desempenho pode ser medido basicamente por meio de quatro tipos de dados recolhidos:

- produção: são informações objetivas como volume de vendas, unidades produzidas, lucros;
- pessoais: abrangem dados relativos ao próprio funcionário, tais como taxa de rotatividade, taxa de absenteísmo, número de queixas registradas;
- administração por objetivos: mede se o funcionário atingiu ou não suas metas e objetivos traçados previamente com seu supervisor, dentro do cronograma;
- medições subjetivas: por intermédio de perguntas referentes ao comportamento do funcionário, avaliam-se as dimensões como a iniciativa, a liderança e a atitude.

Com base nesses dados, o processo de avaliação consistirá na definição dos resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, o acompanhamento diário do progresso, a solução contínua dos problemas que ocorrem e a revisão final dos resultados conquistados, para elaboração de propostas futuras.

Figura 1. O ciclo da avaliação de desempenho:



Fonte: França (2009, p. 118).

Para França (2009, p. 118), "cada sistema de avaliação tem as suas peculiaridades com pontos fortes e fracos". Com isso, a empresa deverá optar pelo sistema de avaliação que mais se encaixe em seu perfil.

8.4 Sistemas mais comuns

8.4.1 Avaliação da experiência

Esse sistema pede ao avaliador que descreva, em um ou mais parágrafos, as características principais do avaliado, suas qualidades e limitações, potencialidades e dimensões de comportamento.

A maior desvantagem da avaliação de experiência é, no entender de muitos, a amplitude de sua variação em extensão e conteúdo do desempenho que descreve. Experiências diferenciadas afetam em miríades dos aspectos peculiares o desempenho do ser humano e a sua formação como indivíduo e profissional. Assim, as avaliações da experiência são de difícil combinação ou comparação, exigem geralmente a suplementação de um outro método mais formal, como, por exemplo, a escala gráfica, para lhe propiciar condições mais factíveis de diferenciação de desempenhos. (FRANÇA, 2009, p.119).

8.4.2 Escala gráfica

É o modelo mais usado nas empresas. Trata-se de um sistema baseado em um gráfico de dupla entrada, apresentando nas linhas os fatores de avaliação de desempenho e nas colunas os graus desses fatores.

Quadro 2. Avaliação de desempenho pelo sistema de escalas

Fatores de Avaliação de Desempenho	Fraco	Sofrível	Regular	Bom	Ótimo
Quantidade de trabalho executado pelo funcionário	Pouca ()	Alguma ()	Média ()	Grande ()	Enorme ()
Qualidade do trabalho executado pelo funcionário	Péssima ()	Sofrível ()	Regular ()	Boa ()	Excelente ()
Conhecimento do trabalho por parte do funcionário	Pouco ()	Algum ()	Médio ()	Grande ()	Profundo ()
Pontualidade do funcionário	Nenhuma ()	Pouca ()	Regular ()	Bastante ()	Extrema ()
Assiduidade do funcionário	Nenhuma ()	Pouca ()	Regular ()	Bastante ()	Extrema ()

Fonte: Chiavenato (1994, p.120).

9 METODOLOGIA

Foram realizadas pesquisas exploratórias com os colaboradores da empresa Lacer Laticínios Ceres Ltda, com questionários de perguntas abertas e fechadas, concedendo-lhes a oportunidade de explicar a real situação profissional em que estavam e se estariam dispostos a enfrentar novos desafios.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprofundamento de idéias ou a descoberta de intuições. (GIL, 1994, p. 45).

A estratégia utilizada nas pesquisas foi à quantitativa, pois, como se trata da formulação de um banco de dados, nada melhor do que utilizar dados para gerar informações futuras. Nesse caso, foi descartada a forma qualitativa, pois não foi necessário associar funções estatísticas, apenas referências dos profissionais de forma a subsidiar decisões futuras.

9.1 Método da Pesquisa

Como já foi mencionado, foram realizadas entrevistas diretas com os mais diversos profissionais ligados a área de produção, pesquisa de campo com ampla participação do entrevistado, que teve papel importante por se tratar da oportunidade de ser também um colaborador da empresa, visando a coletar informações detalhadas para uma melhor análise.

De fato, a tarefa do entrevistador é assegurar-se de que cada respondente entenda determinada questão do mesmo modo que qualquer outro respondente. Para tanto, deveria a rigor ler as questões da maneira como estão formuladas, no mesmo tom de voz, e observando a ordem em que estão enunciadas no questionário. (ROESCH 2006, p. 141)

Conhecimento, habilidades e atitudes são ferramentas de suma importância para o bom desempenho da empresa, principalmente na área de Recrutamento e Seleção de Pessoas, sendo assim, foram utilizadas técnicas de recrutamento tanto interno quanto externo, cujos participantes eram filtrados e separados por funções, conhecimentos e experiências. Logo após o processo de admissão, os colaboradores selecionados eram direcionados de acordo com a necessidade da empresa.

9.2 Coleta de Dados

Foi utilizada a técnica de coleta de dados, que segundo Gil (1991, p.104):

A coleta de dados é um elemento fundamental para a pesquisa desde a sua formulação do problema até a coleta de dados propriamente dita que

seu papel se torna mais evidente, por ser utilizada, exclusivamente para a obtenção de dados em muitas pesquisas a ser considerada como método de investigação.

Foi introduzido na coleta de dados o método do questionário, uma vez que o mesmo exige do entrevistador um esforço intelectual, buscando estar de acordo com a realidade do objeto

O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares. Com base nestes elementos, o passo seguinte é elaborar uma lista abrangente de cada variável a ser medida, e a maneira como será operacionalizada, ou seja, através de escalas, questões abertas, questões fechadas, etc. (ROESCH, 2006, p.142)

Por se tratar de perguntas abertas e fechadas, essas dão a oportunidade de os candidatos se expressarem de maneira clara e objetiva, expondo suas metas dentro da organização. Se por ventura forem contratados, e atingindo-se, assim, o objetivo geral da empresa.

9.2.1 Análises dos Dados

Para a análise e interpretação dos dados, foi necessário agregar todas as anotações feitas no decorrer do desenvolvimento do trabalho. Os dados, depois de lançados no sistema, eram filtrados e selecionados por departamentos, funções, experiências, salários e necessidade iminentes da empresa, que ficavam armazenados por tempo indeterminado, sem custo algum para os candidatos.

Na análise dos dados, constatou-se que muitos colaboradores estavam insatisfeitos com o emprego atual, causando danos passíveis de serem vistos por todos, inclusive por clientes, prejudicando a imagem da empresa e do funcionário que passa a ser visto como "incompetente" e desmotivado, os quais serão demonstrados na discussão dos resultados nos gráficos seguir.

9.2.2 Resultados e Discussões

Os resultados, a serem representados abaixo, foram obtidos através de pesquisas extraídas na Empresa Lacel Laticínios Ceres Ltda, onde se aplicaram perguntas abertas e fechadas aos funcionários das mais diversas funções da empresa. O objetivo de tal questionamento é criar melhorias dentro da empresa, principalmente na área de Recursos Humanos, mais precisamente na área de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

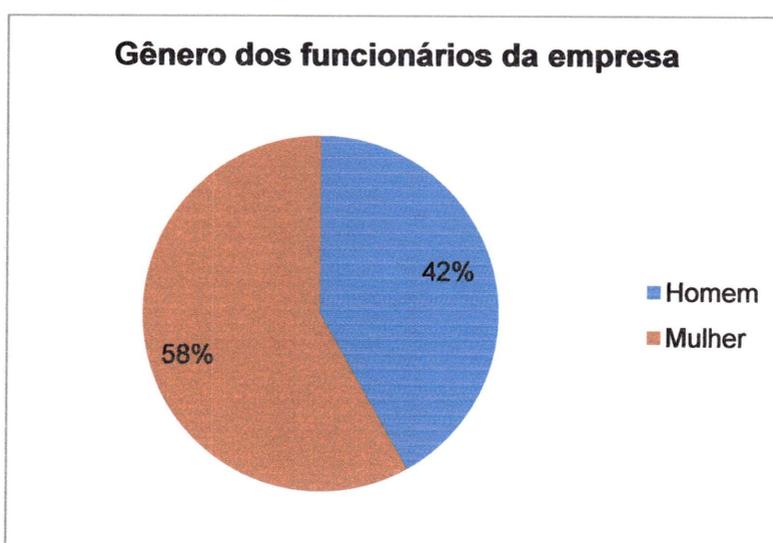


Figura 01: Gênero dos funcionários da empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor/2010.

Como se nota no epígrafe, a grande massa de colaboradores da empresa é composta por mulheres, levando-se em conta que a empresa detém certa resistência no valor pago às mulheres, ou seja, o salário fornecido às mulheres é inferior ao dos homens. Isso se reflete tanto na área administrativa quanto na área de produção. Talvez por esse motivo, a procura por colaboradores do gênero feminino seja maior. Contudo, num primeiro momento, os dados descritos no gráfico acima, levantam a discussão de que a empresa ainda não adotou uma política de recursos humanos adequada em relação a essa grande massa.

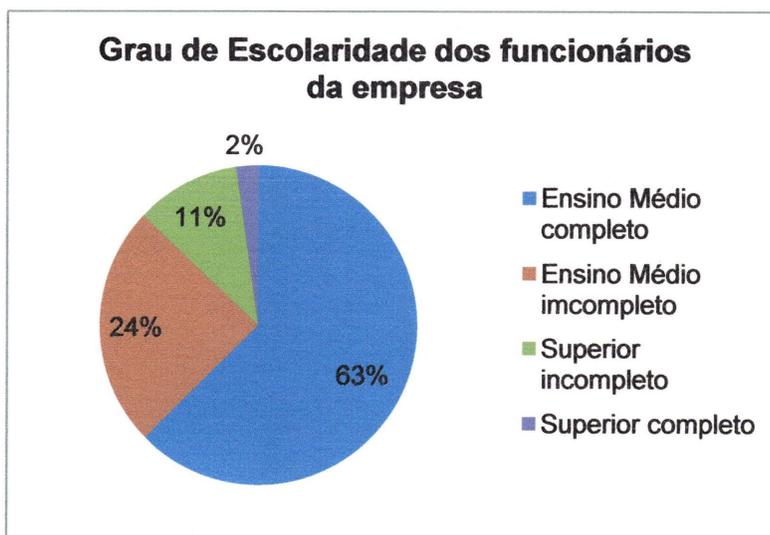


Figura 02: Grau de escolaridade dos funcionários da empresa
Fonte: Elaborado pelo autor/2010.

Como se percebe no gráfico representado acima, a maioria dos entrevistados possui o Ensino Médio completo, o que traz a indução de que há um bom nível instrucional entre os participantes da pesquisa de tal forma que possa dar consistência às análises. Porém, chamam a atenção os colaboradores que possuem o superior completo e os que estão cursando uma faculdade, o que faz, num primeiro momento, imaginar que, no ambiente, possa haver uma distinção ou mesmo prepotência, ainda que velada, dentre aqueles que possuem um nível instrucional mais elevado que a maioria. Entretanto, esses colaboradores que integram a massa dos 11% e 2%, relataram que não houve distinção nos procedimentos de recrutamento que definissem a experiência profissional desses colaboradores, ou seja, pode-se dizer que os candidatos, com esse grau de ensino, foram classificados de forma igualitária em relação aos demais.

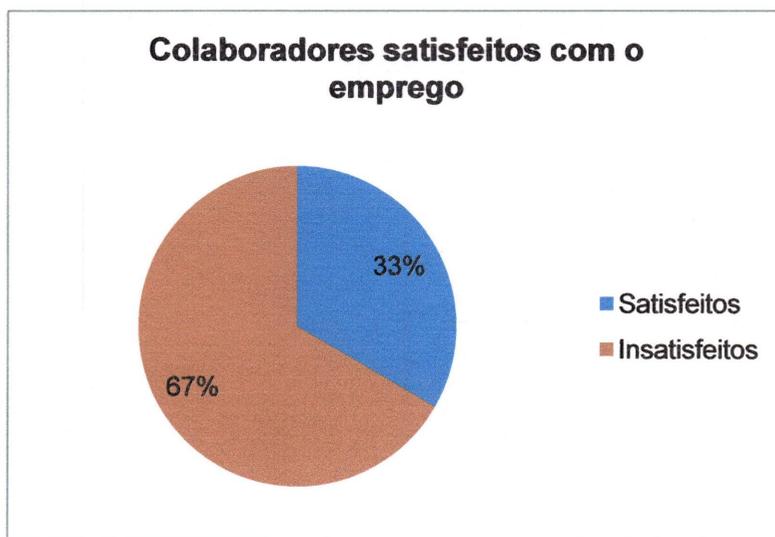


Figura 03: Colaboradores satisfeitos com o emprego
Fonte: Elaborado pelo autor/2010.

Como se percebe, neste epígrafe, a maioria dos entrevistados se mostram insatisfeitos com o emprego, o que faz num primeiro momento, imaginar que a empresa não adota uma política de Recursos Humanos adequada, isto é, não disponibiliza recursos para que esses colaboradores desenvolvam seu potencial de maneira satisfatória tanto para a empresa quanto para o colaborador. Entretanto, entre esses colaboradores que integram a massa dos 33%, não houve reclamações em relação às políticas de Recursos Humanos da empresa, e o processo pelo qual eles passaram para ingressar na empresa. Isso leva à indução de que essa pequena massa de colaboradores tenha algum grau de parentesco com os diretores desta empresa.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de recursos humanos, também conhecida como gestão de pessoas, é uma das áreas mais importantes dentro do contexto organizacional, já que, através desse departamento, é que a empresa selecionará as pessoas que mais se enquadram no seu perfil. Portanto, é necessário que as empresas tenham uma área de gestão de pessoas bem organizada, com funcionários competentes e aptos a desempenhar, da melhor forma, o papel de recrutar, selecionar e treinar pessoas.

Cabe ao recrutador ter um comando e planejamento sobre o departamento de Recursos Humanos, analisando todo o processo de recrutamento e seleção, pois a contratação de um profissional que não atenda aos requisitos do cargo, e que, como consequência, não se adapte às normas da empresa, pode trazer altos custos mensuráveis e invisíveis.

Através da análise do processo de recrutamento e seleção, realizada na empresa Lacel Laticínios Ceres Ltda, observou-se que não são utilizadas técnicas adequadas para recrutar e selecionar os candidatos, pois todos esses processos de recrutar e selecionar pessoas são efetuados no Departamento de Pessoal da empresa, onde não são aplicadas técnicas que são essenciais em um processo seletivo, como provas e testes. Portanto, aconselha-se que a empresa adote outros métodos de Recrutamento e Seleção, trazendo com isso a inovação, eficiência e eficácia para a empresa.

Contudo, nota-se que a empresa Lacel Laticínios Ceres Ltda., necessita implantar um departamento de Recursos Humanos, utilizando técnicas de recrutamento e seleção capazes de selecionar os melhores profissionais do mercado, e, dessa forma, aumentar a eficiência e qualidade nos serviços desenvolvidos pela empresa.

11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTON, Luiz. **Uma contribuição para a formação de auditores contábeis independentes na perspectiva comportamental**. 2002. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. 2003.

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

_____. **Administração de Recursos Humanos Fundamentos Básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Teoria geral da administração**. Ed. Compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, Antônio V; NASCIMENTO, Luiz P. **Administração de Recursos Humanos**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FRANCA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T; BORDEAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estagio e de pesquisa e administração. Guia para estagio, trabalho de conclusão, dissertação e estudos de caso.** 3 ed. 2 reimpr. São Paulo. Atlas, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas.** Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

Endereços eletrônicos

<http://www.netsaber.com.br/apostilas/list_apostilas_c_95.html> acesso em 14/11/10 às 12h35min.

<<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?ArtCat=5>> acesso em 14/11/10 às 12h35min.