

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

Guilherme Blasi Rhod

**GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE
REPRESENTAÇÃO COMERCIAL**

Bento Gonçalves, agosto de 2012

Guilherme Blasi Rhod

GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE REPRESENTAÇÃO
COMERCIAL

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS.

Orientador: Elton Oliveira

Bento Gonçalves, agosto de 2012

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Tema e Problema	5
1.2 Objetivo	6
1.2.1 Objetivo Geral	6
1.2.2 Objetivo Específico	6
1.3 Justificativa	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Planejamento estratégico	7
2.2 Planejamento estratégico de Recursos Humanos (PE de RH)	7
2.3 Novos ativos das empresas	7
2.4 Recrutamento	8
2.4.1 Técnicas e fontes de recrutamento	10
2.4.2 Técnicas de recrutamento.....	12
2.5 Seleção	14
2.5.1 Técnicas de Seleção.....	14
2.6 Avaliação de desempenho	18
2.6.1 Método das escalas gráficas.....	18
2.6.2 Método da pesquisa de campo	20
2.6.3 Método da escolha forçada.....	21
2.7 Cargos e salários	22
2.8 Treinamento	23
2.8.1 Instrumentos de controle do treinamento.....	23
2.9 Cultura organizacional	24
3 METODOLOGIA	26
3.1 Delineamento de pesquisa	26
3.1.1 Quanto à sua natureza.....	26
3.1.2 Quanto à forma de abordagem do problema	27
3.1.3 Quanto aos objetivos	28
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos	28
3.1.5 Limitações de método	31
4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO:	32

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
5.1 Apresentação dos dados	33
5.1.1 Estratégia organizacional.....	33
5.1.2 Estrutura Organizacional.....	35
5.1.3 Indicadores de desempenho.....	36
5.1.4 Planejamento em recursos humanos.....	36
5.1.5 Estratégias em recursos humanos.....	36
5.1.6 Políticas de recrutamento e seleção	37
5.1.7 Política de desenvolvimento e capacitação de pessoas	38
5.1.8 Política de administração Salarial	40
5.1.9 Política de avaliação de Desempenho	41
5.1.10 Política de pessoal	41
5.1.11 Política de segurança e saúde	41
5.1.12 Liderança.....	42
5.1.13 Cultura Organizacional	42
5.1.14 Clima organizacional	42
5.1.15 Indicadores de Recursos Humanos.....	42
5.1.16 Desligamento.....	43
5.1.17 Horas de treinamento	43
5.2 Análise dos resultados	44
5.2.1 Análise das estratégias organizacional	44
5.2.2 Análise da estrutura organizacional	44
5.2.3 Análise dos indicadores de desempenho.....	45
5.2.4 Análise do planejamento em recursos humanos	45
5.2.5 Análise da política de recrutamento	45
5.2.6 Análise da política de seleção.....	46
5.2.7 Análise da política de desenvolvimento e capacitação de pessoa.....	46
5.2.8 Análise da política de administração salarial	46
5.2.9 Análise da avaliação de desempenho	47
5.2.10 Análise da política de pessoal	48
5.2.11 Análise da liderança	48
5.2.12 Análise da cultura organizacional	49
5.2.13 Análise do clima organizacional	49
5.2.14 Análise do absenteísmo e da rotatividade.....	49
5.2.15 Análise do desligamento	50

5.2.16 Horas de treinamento	50
6 SOLUÇÕES PROPOSTAS.....	51
6.1 Processos de Recrutamento	51
6.2 Processos de Seleção.....	52
7 RESULTADOS ESPERADOS	54
8 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS.....	56
ANEXOS	58

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização a competitividade do mercado aumentou e muito, as empresas têm concorrentes no mundo inteiro, fazendo com que as organizações busquem diferenciais competitivos para sobreviver no mercado. Um dos diferenciais que as empresas recorrem é a qualidade do seu material humano, para contratar pessoas qualificadas as empresas precisam ter um bom processo de recrutamento e seleção, pois são nesses processos que a empresa analisa, define o perfil desejado e contrata. Os trabalhadores também acabam conhecendo melhor a organização nesses processos, então é muito importante que as empresas estejam organizadas e bem estruturadas no seu departamento de Recursos Humanos, para a empresa detectar se a pessoa que está sendo recrutada é a pessoa certa para a área necessitada e também para que o trabalhador consiga enxergar se é a empresa e a área em que ele quer trabalhar.

O Departamento de Recursos Humanos é tão importante para as organizações, pois além de ter a tarefa de contratar as pessoas que trabalharão na empresa, ele tem a incumbência de cuidar dos colaboradores e ajudá-los no seu crescimento pessoal e profissional. Para isto existe uma ferramenta muito utilizada pelas empresas que é a Avaliação de Desempenho, nela a empresa mostra ao colaborador seus atributos profissionais e pessoais, com isso ele passa a se policiar e procura corrigir seus defeitos, na medida do possível, e a manter suas virtudes. Esta ferramenta, quando bem utilizada, traz excelentes resultados para a organização e para o colaborador.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Num mercado competitivo, o maior diferencial que as empresas podem ter é o seu capital intelectual, elas que tomam as decisões da empresa e decidem o seu futuro.

A empresa X Vem em um constante crescimento, diante da importância do seu capital intelectual, quais são as práticas de Gestão de Pessoas da empresa.

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivo Geral

Diagnosticar as práticas de Gestão de Pessoas da empresa.

1.2.2 Objetivo Específico

- Identificar as políticas e prática em Gestão de Pessoas;
- Elencar os principais dificultadores para a empresa na gestão de pessoas;
- Propor sugestões de melhoria para uma evolução na gestão de pessoas

1.3 JUSTIFICATIVA

Na administração atual o Recursos Humanos tem papel importantíssimo nas empresas, além de ter como incumbência todas as atividades que o setor tem, o Recursos Humanos auxilia a gerencia nas tomadas de decisões, fazendo a ligação das estratégias das empresas com o material humano disponível. Esta ligação não poderia ser feita por outro setor que não fosse o de Recursos Humanos, pois o setor tem o conhecimento do seu pessoal disponível, das leis que a empresa tem que respeitar, enfim, de tudo que é necessário para uma eventual mudança estrutural dos colaboradores da empresa. Com isso é notória a importância deste trabalho, ele servirá de apoio ao Gestor da empresa X, que terá um diagnóstico situacional para refletir e se preciso melhorar sua gestão frente sua a equipe.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Carvalho e Serafim (1995), planejamento estratégico é “metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a empresa deve seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos não subjetivos.”. Segundo os autores o planejamento estratégico trás vantagens na redução de riscos da incerteza na tomada de decisões, faz com que a empresa passa a identificar e usufruir com maior segurança as oportunidades externas, entre outras.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS (PE DE RH)

Carvalho e Serafim (1995) definem o planejamento estratégico de recursos humanos como um processo contínuo de tomada de decisões no âmbito da administração de pessoal da empresa, caracterizando-se por seu caráter dinâmico, não estático e flexível diante das oportunidades, ameaças, pontos fracos e estratégias presentes ao ramo de atuação da organização.

Os autores acreditam que para o PE de RH ter êxito, ele deve ser formulado, implantado e controlado num sistema organizacional aberto e interdependente entre suas várias áreas de atuação. Além de ter a finalidade de integrar os procedimentos, políticas e objetivos de RH à programação estratégica da empresa o PE de RH projeta ações futuras e formula estratégias para enfrentar os desafios existentes no ambiente do mercado de trabalho.

2.3 NOVOS ATIVOS DAS EMPRESAS

Segundo Chiavenato (2002), o que determina o valor de mercado de uma organização é o seu capital intelectual, que somente há pouco tempo começou a perceber sua verdadeira importância dentro das organizações. O capital intelectual para ele está atrelado ao capital externo, interno e humano. O capital humano são as pessoas, essas pessoas podem ter talentos, mas o talento não é garantia de

sucesso nas empresas, para as empresas alcançarem o sucesso elas precisam ter talentos, estrutura organizacional e cultura organizacional.

Chiavenato (2002) defende que o capital humano necessita de talentos que a organização precisa manter, utilizar, motivar e recompensar. Mas os talentos precisam de estrutura, cultura organizacional democrática e incentivadora, para conseguirem colocar em prática todo seu potencial. A estrutura dá a formatação e as relações de trabalho ao talento e a cultura proporciona um ambiente para ele. As duas podem levar o talento humano a excelência, ou podem segura-las e sufocá-las, isto tudo dependerá da organização que pode segurar ou impulsionar as pessoas. Antigamente as organizações preferiam segurar as pessoas, já hoje elas preferem impulsioná-las, não é modismo e sim uma necessidade que as organizações têm para que usem todo o seu potencial e talento para tocarem o negócio da empresa.

Para Chiavenato (2002) as empresas não sabem lidar com a junção do capital humano, que são os talentos, a cultura e a organização. Os gerentes não estão preparados para tirar o melhor que as pessoas têm para dar a organização, eles não conseguem criar um ambiente agradável e envolvente, fazendo as pessoas trabalhar em grupo com um objetivo em comum.

Para Souza (2002), a gestão do capital humano passou a ser a principal vantagem competitiva das empresas, para ele a facilidade ao acesso que as empresas têm a tecnologia, capital, informação e recursos naturais, tem feito com que as empresas se tornem muito parecidas, o que faz as empresas vencedoras se diferenciarem dos seus competidores tem sido cada vez mais a qualidade de seus talentos e a forma como são lideradas.

Teixeira (2002) acredita que atrair e reter inteligências e talentos é essencial para as organizações do futuro. A maior luta dos Recursos Humanos é criar processos de recrutamento que atraia talentos existentes no mercado.

2.4 RECRUTAMENTO

Para Chiavenato (2002), recrutamento são os esforços que a empresa faz para trazer novos colaboradores, sendo uma ação externa e interna para obter os

candidatos que precisam para as áreas necessitadas. O recrutamento é uma ação que nunca deve ser esquecida, mesmo quando a empresa não está oferecendo vagas ou oportunidades de trabalho, pois a continuidade dessas ações faz com que as pessoas sintam-se convidadas e aliciadas a ingressar na organização futuramente.

Para Mazon e Trevizan (2000), recrutamento é

um processo organizacional que "convida" pessoas que se encontram no mercado de mão-de-obra para participarem de um processo de seleção da empresa, tendo como finalidade atrair um número satisfatório, e adequado à organização, de profissionais necessários para uma futura ocupação de um cargo/função na empresa. Este processo deve sempre estar atento ao tempo dispendido para esta ação, aos custos e à otimização para a fase posterior que é a seleção.

Segundo Lodi (1992), recrutamento é um processo de busca por empregados. Ele destaca que esta busca é feita com base nos pedidos dos supervisores, levando em conta os requisitos de seleção adotados pelas empresas. Esta busca se faz num mercado de trabalho onde há competição entre empregadores e também entre os próprios profissionais. Os empregadores competem em termos de benefícios oferecidos, salários e condições de trabalhos e os candidatos competem em qualificação, habilidades, experiência, personalidade e conhecimento.

Segundo Chiavenato (2002) pessoas bem selecionadas contribuem para o funcionamento adequado da empresa, assim construir e manter uma efetiva organização humana é uma das importantes funções gerenciais. Para ele, o eficaz desempenho de um gerente depende da descoberta, da atração e da manutenção de pessoas que tenham motivação e a capacidade de um desempenho eficaz. Então o bom desempenho de um gerente está atrelado ao desempenho de sua equipe.

Chiavenato (2002) acredita que achar pessoas que tenham capacidade e motivação para exercer determinado cargo parece fácil, mas não é, pois as pessoas estão rodeadas de informações que acabam influenciando o seu desempenho. Muitas vezes acontece que os gerentes acabam escolhendo pessoas inadequadas para determinada função, que fazem com que a empresa não tenha o resultado esperado. Ele também defende que a seleção e o recrutamento da empresa é muito importante para a organização, ignorá-los e ou destiná-los a terceiros, quanto mais o executivo participar no processo seletivo, melhor será o seu resultado.

2.4.1 Técnicas e fontes de recrutamento

As principais fontes de recrutamento para Lodi (1992) são:

- a) Recrutamento interno: é o recrutamento que busca candidatos dentro da empresa para o cargo vago. Para o autor, é o mais barato, melhora a moral interna dos colaboradores e as relações com os empregados, estimula a preparação para a promoção, cria-se um clima sadio de progresso profissional e conhece-se melhor a capacidade da pessoa que assumirá o novo cargo, já que sabe-se quanto ao desempenho anterior do mesmo.
- b) Recrutamento externo: este recrutamento pode ser buscado em diversos lugares, como, por exemplo, escolas e universidades, anúncios em jornais e revistas, agências de emprego, sindicatos, recrutamento em outras empresas, radio e televisão, etc.

Para Lodi (1992), deve-se cuidar alguns aspectos no momento de escolha de qual fonte de recrutamento externo a empresa optará. Ao optar por um anúncio, a empresa deve deixar claro o que tem a oferecer aos candidatos, não supervalorizar e não subestimar, pois isso pode gerar um alto número de “*turnover*” (troca de colaboradores) por insatisfação. As empresas devem cuidar do tipo de anúncio que fará e onde o fará. Anúncios geralmente trazem um grande número de candidatos, fazendo com que a empresa precise ter um maior cuidado no seu processo seletivo.

Conforme o autor supracitado, as agências de emprego não se aprofundam em conhecer realmente o candidato que passará às empresas, visto que elas precisam colocar o maior número de pessoas no mercado para que tenham o menor custo operacional possível e maior lucratividade. Ele sugere que as organizações saibam e conheçam as agências com que estão lidando, para posteriormente saber como realmente são as pessoas que elas estão lhe passando.

Ainda segundo o autor, poucas empresas optam pela escolha de candidatos sugeridos por próprios funcionários, mesmo sendo uma excelente fonte. Ele acredita que escolhendo candidatos que sejam indicados por próprios funcionários, o empregador tem maior segurança de que o perfil do profissional é adequado para o

cargo, devido ao fato de que o seu funcionário não indicaria alguém que não convém ao cargo ou à empresa. Assim, automaticamente, o empregador estará demonstrando aos atuais colaboradores sua satisfação com o tipo de colaborador que tem.

Lodi (1992) acredita que cada vez mais as empresas estão buscando o recrutamento em universidades e escolas, já que lá estão pessoas com maior potencial teórico e melhor preparadas para transformações, visto que os candidatos vindos dessas origens são mais moldáveis que velhos profissionais.

Conforme Boudreau e Milkovich (2000), são processos de recrutamento:

- a) Filosofia do Recrutamento: para o autor, nesta etapa se faz o preenchimento das vagas, se serão externas ou internas, orientação para a carreira versus orientação para a função, orientação de curto versus longo prazo e considerações finais.
- b) Planejamento de Recrutamento: já neste processo é feita uma estimativa de números de contatos necessários, especificações das funções e metas da ação afirmativa.
- c) Desenvolvimento da estratégia de recrutamento: escolha das qualificações que serão exigidas dos candidatos, escolha das fontes de recrutamento e dos canais de comunicação, escolhas das formas de persuasão, escolha da mensagem, realismo versus fantasia e escolha e preparação de quem será os recrutadores.
- d) Atividades de recrutamento: abertura da vaga, anúncio da vaga, visita a universidades, outros métodos de recrutamento, manutenção de registro e atividades de acompanhamento (cartas e telefonemas).
- e) Avaliação do recrutamento: é verificado quais foram os números de funções preenchida, se o preenchimento de funções foi em tempo hábil, de quanto foi o custo por função preenchida e se as metas de ação afirmativas foram alcançadas. Neste processo é feito um check-up dos resultados do recrutamento.

2.4.2 Técnicas de recrutamento

As principais técnicas de recrutamento para Chiavenato (2002) são:

- a) Recrutamento pela Internet: A internet está encurtando os caminhos dos candidatos com as empresas, as próprias empresas estão com espaços em seu site para as pessoas deixar seu currículos, no caso de alguma seleção ou promoção a empresa analisa pelo seu site os candidatos, facilitando a vida dos candidatos e dela mesma, através de um CRM (Customer Relationship Management) que gerencia os currículos de acordo com sua necessidade, facilitando e selecionando currículos de acordo com a área dos candidatos.
- b) Consultas aos arquivos de candidatos: Seguidamente, os candidatos chegam as empresas e deixam seus currículos, estes currículos devem ser armazenados por cargo ou especialidades do candidato. É muito importante que a empresa tenha sempre a porta aberta para receber os currículos dos candidatos, mesmo não tendo nenhum cargo no momento.
- c) Apresentação de candidatos por parte dos funcionários: É uma maneira de recrutamento de baixíssimo custo, as empresas devem estimular seus funcionários a trazerem candidatos para a organização, isto traz prestígio para os funcionários que se sentem co-responsáveis pela admissão de um conhecido e aumenta a lealdade da organização.
- d) Quadros de aviso na portaria: Outra ferramenta de baixo custo, onde a empresa coloca um quadro com informações do cargo vago., divulgando oportunidades de trabalho dentro da empresa. Pode servir tanto para recrutamento externo com interno, deve-se comunicar a natureza do cargo, com as exigências, experiências e qualificações que o futuro ocupante deva possuir para se candidatar ao cargo vago, deve-se conter também a data e o local da apresentação.
- e) Contatos com Escolas e Universidades: Muitas empresas visitam escolas e universidades com freqüência, para palestras e divulgação de oportunidades de trabalho, proporcionando informações úteis para aquelas

pessoas que pretendem se candidatar a curto, médio e longo prazo, além das divulgações e palestras são colocados cartazes em locais visíveis.

- f) Anúncio em jornais e revistas: É uma técnica de recrutamento muito usada e muito eficiente, de impacto e pouca durabilidade. A empresa apresenta as oportunidades em jornais e revistas dos cargos vagos, a escolha do veículo que serão divulgadas as vagas são aspectos a considerar.
- g) Agências de recrutamento ou empresas de consultoria a procura de recursos humanos: Há muitas empresas que se preocupam somente em achar pessoal para preencher os espaços das organizações. Algumas dessas empresas se especializam em pessoas de alto nível, outras em cargo de gerência, outras em pessoal de escritório, pessoal de vendas, etc. É uma alternativa cara, mas muito eficiente quando se trata de cargos de difícil preenchimento e que precisam de uma cuidadosa caracterização da pessoa que ocupará o cargo.

Segundo Chiavenato (2002) todas essas técnicas servem para estimular os candidatos a se apresentarem na empresa para os procedimentos de seleção. Após o recrutamento e antes do processo de seleção, existe uma etapa de ligação que é a triagem inicial dos candidatos. Esta triagem tem o objetivo de afunilar o processo seletivo e de diminuir o número de candidatos para a vaga.

Existem dois métodos básicos de triagem para Chiavenato (2002):

- a) Questionário Preliminar: É um questionário montado para a empresa descobrir informações sobre as qualificações do candidato, vendo se tem relação a vaga
- b) Entrevista de triagem: é uma rápida entrevista com os candidatos, para verificar quais têm as mínimas qualificações para continuar participando do processo seletivo.

2.5 SELEÇÃO

Seleção para Boudreau e Milkovich (2000) é o processo onde se coleta e utiliza informações sobre os candidatos recrutados, para selecionar quais deles receberão propostas de emprego da empresa. Para ele este processo é antecedido por uma triagem, onde são identificados aqueles candidatos obviamente sem qualificação, antes mesmo de coletar quaisquer outras informações.

Boudreau e Milkovich (2000), defende ainda, que as técnicas e conceitos para a seleção externa pode ser usado para a seleção interna também, só que na seleção interna há a vantagem de conhecer o candidato melhor do que na externa, visto por experiências anteriores do candidato na organização.

Depois do recrutamento e da triagem dos candidatos, é hora do processo de seleção, que implica em uma comparação e uma escolha para Chiavenato (2002). A comparação entre as características de cada candidato com as especificações do cargo vago. As especificações definem o que o cargo quer de seu novo ocupante, o candidato adequado deverá ter as características requeridas pelo cargo. Feita essa comparação, poderá ter mais candidatos aptos ao cargo, então vem a escolha, onde cada gerente tomará sua decisão.

2.5.1 Técnicas de Seleção

De acordo com Dessler (1998) apud Mazon e Trevizan (1998), a entrevista

é de longe o procedimento mais amplamente usado no processo de seleção, pois o contato pessoal é uma das melhores formas de se extrair conclusões da pessoa que irá estar inserida no processo de trabalho da organização.

As aplicações das técnicas de seleção para Chiavenato (2002) se fazem por meio de várias fases, dependendo da complexidade do cargo a ser preenchido. Cada fase vai diminuindo o numero de candidatos a vaga, como se fosse um sistema de decantação progressiva. Abaixo as Técnicas de seleção definidas por Chiavenato (2002):

- a) Entrevista preliminar: Aqui são feitas entrevistas com os candidatos, como se eles fossem uma caixa preta, que precisa ser desvendada, esta entrevista visa esclarecer aquilo que está escrito no currículo dos candidatos e qualquer pergunta-resposta mal entendida para a empresa. O candidato continua para as próximas etapas ou é rejeitado já nesta fase.
- b) Entrevista Técnica: Os candidatos que passaram da etapa anterior seguem nessa, esta etapa tem por objetivo verificar as experiências e os conhecimentos profissional do candidato em relação as exigências do cargo vago. Existem algumas variações nas formas de fazer essa entrevista; por exemplo, uma espécie de mesa redonda, onde vários entrevistadores conversam com o candidato, ou simplesmente um exercício escrito a respeito. Quase sempre, nas empresas bem sucedidas, quem avalia e entrevista os candidatos são os gerentes e não o RH, pois este está se tornando um órgão de consultoria interna, ensinando os gerentes a selecionar.
- c) Testes de seleção: Passando pela Entrevista técnica os candidatos aprovados, tem mais uma avaliação dos seus traços de personalidade e de suas especialidades, para garantir que tenha a exigência do cargo. Esta fase requer uma pesquisa psicológica de teste de aptidões ou personalidade. Esta pesquisa deve ser feita ou por psicólogo ou especialista em recursos humanos. Aqui são avaliadas as facilidades do candidato, para ver se está de acordo com a vaga, ou então, como anda sua agressividade, seus interesses pessoais, seu relacionamento humano, emoções, grau de resistência às frustrações.
- d) Técnicas de simulação: São feitas simulações para ver como cada candidato restante agiria em situação de comando de equipe. Sendo avaliadas as reações e ações pessoais em uma situação de dia a dia em relação às atividades que aparecerão no trabalho.

Abaixo as técnicas de seleção externa para Boudreau e Milkovich (2000):

- a) Formulários de inscrição e currículos: Este formulário serve para a empresa ter as características de seus candidatos, servindo também, para

a empresa ter um arquivo para o surgimento de futuras oportunidades. Nestes formulários normalmente constam nome, endereço, telefone, identidade, entre outros dados legais. É uma técnica de baixo custo, uso comum de forma pouco estruturada.

- b) Verificação de indicações e históricos: Custo médio desta técnica, os riscos de impactos podem ser reduzidos, utilizando formulários padrões e evitando questões de risco. Uso comum desta verificação por telefone ou correspondência. Nesta técnica são coletadas informações perante pessoas indicadas pelo próprio candidato, como ex-patrões, instituições financeiras ou professores.
- c) Informações sobre antecedentes: As exigências quanto a formação acadêmica ou experiências podem ser mal interpretadas, mas o comportamento e estruturas claramente vinculado ao trabalho podem melhorar a legalidade. Muito comum o uso desta técnica.
- d) Entrevista: São realizadas entrevistas com os candidatos, para conhecer melhor a pessoa que poderá suprir o cargo vago na empresa. Os custos com deslocamento, desenvolvimento e processamento das entrevistas geram um custo muito elevado para esta técnica. Muito utilizada pelos resultados que ela traz para as empresas.
- e) Testes de habilidade: Estes testes são utilizados para verificar as habilidades técnicas dos candidatos, sendo indicados aqueles que tem mais habilidades para determinadas tarefas ou momentos. Em algumas circunstâncias, estes testes geram um impacto negativo perante os candidatos que não se destacarem. Ele é muito usado para cargos administrativos.
- f) Testes de conhecimento da função: Nesta técnica se faz um teste com os candidatos para verificar aqueles que têm mais conhecimento sobre a função do cargo vago. Custo médio, dependendo o teste que será empregado. Muito usado pelas empresas.

- g) Exigências físicas e fisiológicas: Exames médicos e testes mais específicos de capacidade física são feitos nesta técnica, antes mesmo de contratar, muito usada pelas empresas. Seu custo é variável, dependendo dos testes e exames que serão realizados.

Testes de personalidade: São feitos testes com os candidatos para verificar suas atitudes em determinados momentos, se são agressivos, calmos, enfim, sua personalidade perante os fatos do dia a dia. Custo baixo e muito usado.

Scoz (2001) apud Santos, Franco e Miguel (2003), considera que pelo menos do ponto de vista de seus proponentes, os testes 'são instrumentos sensíveis a diferenças individuais concernentes a presença e grau de traços' (p. 127).

Os testes têm como tarefa principal medir aptidões ou investigar aspectos internos, classificando os indivíduos de acordo com o objetivo a que se presta sua aplicação. Esta classificação acaba por utilizar rótulos, forçando categorizações que desconsideram diferenças individuais e outras variáveis que podem estar exercendo influência direta sobre os comportamentos.

Para Chiavenato (2002) as características individuais dos candidatos para seleção estão principalmente atreladas aos seguintes aspectos:

- a) Execução da tarefa em si: As tarefas que serão executadas exigem tais características humanas ou aptidões: atenção concentrada ou detalhista; atenção dispersa ou visão ampla para as coisas; facilidade em lidar com números ou aptidão numérica; aptidão verbal ou facilidade em se comunicar com as pessoas; aptidão espacial ou facilidade de perceber figuras e aptidão auditiva ou facilidade de lidar com sons ou ritmos.
- b) Interdependência com outras tarefas: A execução de tarefas que dependem de outras tarefas para iniciar ou para terminar exige certas características humanas ou aptidões: atenção dispersa e abrangente; facilidade de coordenação e resistência à frustração e a conflitos.
- c) Interdependência com outras pessoas: As tarefas a serem executadas exigem que os candidatos lidem com pessoas, estejam elas a cima, do lado ou abaixo da sua hierarquia da organização, exigindo características

como: colaboração e cooperação com os outros; facilidade em trabalhar em equipe; relacionamento humano; iniciativa própria; liderança de pessoal e facilidade de comunicação e expressão pessoal.

Para Chiavenato (2002) feito a escolha da equipe de trabalho através das técnicas de recrutamento e de seleção, os gerentes devem treiná-los, liderá-los e motivá-los, para alcançar os objetivos da empresa. Uma ferramenta bastante usada pelos gerentes para monitorar o trabalho de sua equipe e de cada membro dela é a avaliação de desempenho, esta ferramenta não é só usada pelos gerentes, e sim por todas as hierarquias da empresa.

2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Chiavenato (2002) acredita que a avaliação de desempenho pode ser feita de maneiras diferentes, conforme a empresa ou cada área da empresa, de acordo com os objetivos traçados. Existem três métodos tradicionalmente usados: das escalas gráficas, da escolha forçada e o da pesquisa de campo.

2.6.1 Método das escalas gráficas

De acordo com Chiavenato (2002) este é o método mais simples, mais antigo e o mais difundido dentre todos os métodos de avaliação de desempenho. O avaliador procura situar os desempenhos das pessoas através dos fatores de avaliação e comparar a avaliação de cada um com base no desempenho ideal. Os fatores são as características básicas que servem para mostrar se as pessoas estão próximas ou não do desempenho considerado ideal pela organização. Deve-se levar em conta os seguintes aspectos para a escolha dos fatores de avaliação:

- a) Permitir uma comparação e uma medição com algum padrão de referência válido para todas as pessoas envolvidas;
- b) Reunir características que ocorram com frequência e que sejam de fácil observação;
- c) Especificar situações e fatos concretos;

- d) Fazer referências a aspectos específicos e não amplos e genéricos do comportamento humano.

Os fatores de avaliação mais utilizados para Chiavenato (2002) são:

- a) O desempenho no trabalho, como: produtividade, qualidade do trabalho, cumprimento de metas e objetivos, conhecimento e confiabilidade do trabalho.
- b) Características pessoais do avaliado, como: iniciativa, relacionamento humano, cooperação, criatividade, interesse e dedicação, capacidade de trabalhar em equipe, responsabilidade, capacidade de liderar, pontualidade e assiduidade.
- c) Potencial de desenvolvimento no trabalho, como: ambição, potencial de desenvolvimento profissional, integração à empresa e possibilidades de carreira.

2.6.1.1 Principais Vantagens do Método das escalas gráficas

Para Chiavenato (2002) este método pode ser usado por qualquer nível de avaliador, não exige grandes dificuldades técnicas e conceituais e é fácil de ser compreendido.

2.6.1.2 Principais Desvantagens do Método das escalas gráficas

Abaixo as desvantagens do método das escalas gráficas segundo Chiavenato (2002):

- a) Permite poucas alternativas ao avaliador, e nem sempre se ajusta as características do avaliado.
- b) Facilita distorções provocadas por tendências pessoais do avaliador.
- c) Tende a bitolar e rotinizar os resultados da avaliação.

2.6.2 Método da pesquisa de campo

De acordo com Chiavenato (2002) na pesquisa de campo, a avaliação é feita pelo chefe, mas com a acessória de um especialista (staff). O Especialista vai a cada seção para entrevistar as chefias para saber como foi o desempenho de seus subordinados. O Staff faz uma avaliação com as chefias obedecendo o seguinte roteiro, primeiro uma avaliação inicial, onde é avaliado o desempenho de cada subordinado como, mais que satisfatório, satisfatório e menos que satisfatório.

Após, é feita uma Análise Suplementar, definida a avaliação inicial, aqui o staff avalia com mais profundidade cada funcionário através de perguntas. A seguir é feito um planejamento, propondo melhorias, promoção, desligamento da empresa, enfim, dando o feedback da avaliação. Por ultimo é feito um acompanhamento, verificando como o funcionário esta reagindo após o planejamento que lhe foi passado.

2.6.2.1 Vantagens do método da pesquisa de campo

Abaixo as Vantagens do método da pesquisa de campo para Chiavenato (2002):

- a) É feita uma profunda verificação das habilidades, capacidades e conhecimentos do subordinado pelo staff, após o chefe dar seu parecer;
- b) Proporciona ao chefe um grande conhecimento em avaliação de pessoal, prestado pelo especialista;
- c) É uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário, localizando causas do comportamento e fontes de problemas;
- d) Permite um planejamento, capaz de promover melhorias e remover obstáculos;
- e) Acentua a responsabilidade de linha e a função do especialista na avaliação do pessoal;
- f) É o método mais completo de avaliação.

2.6.2.2 Desvantagem do método da pesquisa de campo

De acordo com Chiavenato (2002) este método tem um custo elevado, devido a atuação de um especialista e é um método muito demorado, provocado pela entrevista feita um a um.

2.6.3 Método da escolha forçada

Conforme Chiavenato (2002) este método avalia o desempenho das pessoas, através de frases descritivas de determinada alternativa de tipos de desempenho individual. Estas frases são classificadas, gerando as frases que mais tem relação ao desempenho da pessoa, então o supervisor ou avaliador consegue ter uma avaliação de como está o desempenho do colaborador.

2.6.3.1 Vantagens do método de escolha forçada

São vantagens do método de escolha forçada:

- a) Proporciona resultados mais confiáveis, eliminando o efeito da generalização, de influências subjetivas.
- b) Não exige preparo intenso dos avaliadores, bem simples sua aplicação.

2.6.3.2 Desvantagem do método de escolha forçada

As desvantagens do método de escolha forçada são as seguintes:

- a) Montagem e elaboração complexa, exige um planejamento cuidadoso e demorado.
- b) Discrimina os funcionários como, bom, médio e forte. Sem dar maiores detalhes.
- c) Deixa o avaliador sem noção alguma do resultado da avaliação que fala a respeito de seus subordinados.

2.7 CARGOS E SALÁRIOS

Araujo e Garcia (2010) definem cargo como um conjunto de atribuições e requisitos semelhantes e que tem responsabilidades específicas a serem praticadas pelo seu ocupante. A atividade de cargos tem por incumbência analisar e avaliar os cargos da empresa, considerando os critérios já existentes em cada cargo e em relação aos demais, observando as limitações e responsabilidades para o seu desempenho.

Os autores definem salários como contraprestação em dinheiro, que é recebida periodicamente pelo corpo funcional, em prol de um trabalho desenvolvido num espaço de tempo previamente definido. A remuneração total é constituída pelas remunerações diretas e indiretas, as diretas se referem a remuneração básica e variável e a indireta à benefícios sociais.

De acordo com Araujo e Garcia, é necessário ter um equilíbrio interno e externo na elaboração dos cargos e salários, o equilíbrio interno se refere a ter uma correta avaliação dos cargos a ponto de manter certa hierarquia, este equilíbrio é muito importante, uma vez que as pessoas comparam seu salário aos de seus colegas ocupantes do mesmo cargo. Já o equilíbrio externo, consiste em adequar o salário da organização com o do mercado de trabalho.

Para Gil (2011) a análise de cargos pode ser um ponto de partida para o tratamento da maioria dos problemas nos departamentos de Recursos Humanos. Algumas de suas funções são: Determinar o perfil do ocupante do cargo, para definir os procedimentos para a seleção de pessoal; fornecimento de dados necessários, para o levantamento de necessidades e seleção dos conteúdos dos programas de treinamento de pessoal; fornecimento de informações para o supervisor e o empregado sobre os padrões de desempenho no trabalho; fornecimento de subsídios para a avaliação de cargos e determinação de salários. Entre outros.

2.8 TREINAMENTO

Segundo Carvalho e Nascimento (2004) o treinamento é uma forma de educação especializada, seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é concedida.

Os autores definem em cinco etapas o processo de planejamento aplicado ao treinamento, são elas:

1. Fixação de objetivos
2. Estabelecimento de controles
3. Alocação de recursos financeiros
4. Escolha dos procedimentos
5. Estabelecimento de cronograma.

2.8.1 Instrumentos de controle do treinamento

Para Carvalho e Nascimento (2004) os controles aplicáveis ao treinamento mais utilizados são:

- a) Orçamento de formação profissional.
- b) Fichas de acompanhamento do treinando durante o treinamento.
- c) Testes e provas durante a capacitação.
- d) Observações pessoais de coordenadores e instrutores de treinamento.
- e) Entrevistas formais e informais com os treinados.
- f) Relatórios de treinamentos elaborados pelos coordenadores e instrutores.
- g) Folhas de feedback preenchida pelo treinando avaliando o treinamento recebido.

- h) Documentação de acompanhamento do treinando, após concluído o processo de formação.

2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Araujo e Garcia (2010), para entender como é a cultura organizacional de uma empresa, precisamos compreender o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento da mesma. Segue abaixo alguns elementos que constituem a cultura organizacional de uma empresa:

- a) Regras e regulamentos: Delimitam formalmente o trabalho das pessoas na empresa, dizendo o que podem e o que não podem fazer.
- b) Ambiente Organizacional: Este elemento engloba aspectos informais, como o sentimento das pessoas e a maneira como elas interagem entre si.
- c) Microculturas: Não existe organização que não tenha microculturas interligadas a sua cultura, essas microculturas têm uma filosofia própria, mas não quer dizer que seja contra os princípios da empresa.
- d) Contraculturas: diferente das microculturas, as contraculturas tem filosofias próprias que entram em atrito com os princípios da organização.
- e) Linguagem doméstica: são formas únicas com que as pessoas interagem dentro da organização, criando uma identidade de relacionamento.
- f) Ritos: São costumes que as pessoas tem na organização, um exemplo, os funcionários de uma loja entram sempre pelas portas dos fundos para iniciar sua jornada de trabalho.
- g) Heróis: São aqueles exemplos dentro da organização, aqueles que tanto internamente quanto externamente, são visto como a cara da empresa e um dos fatores de sucesso dela. Eles elevam o nível de pessoas da empresa.

- h) Símbolos: É a maneira com que cada empresa se constitui, tamanho das salas, mesas, o fato do gerente ter uma sala separada dos demais ou não, a simbologia da organização se dá nesses fatores.
- i) Mitos organizacionais: São lendas que fazem parte da empresa, nem sempre comprovada a veracidade, mas ninguém as duvida. Muitas vezes são tomadas atitudes em relação a elas.

3 METODOLOGIA

O método que será adotado no presente estudo é o método dedutivo. Conforme cita Fachin (2003, p. 30) “ é um conhecimento que se obtém de forma inevitável e sem contraposição. Parte do geral para o particular, do conhecimento universal para o conhecimento particular. Simplificando, pode-se dizer que é o raciocínio que caminha do geral para o particular. O método dedutivo tem o propósito de explicitar o conteúdo das premissas.

Na opinião de Oliveira (1997, p. 62):

o método dedutivo procura transformar enunciados complexos, universais, em particulares. A conclusão sempre resultará em uma, ou várias premissas, fundamentando-se no raciocínio dedutivo.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Conforme Ander-Egg (1978, p. 28) apud Lakatos e Marconi (2003, p. 155), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.”

3.1.1 Quanto à sua natureza

A natureza deste estudo será a pesquisa aplicada, a fim de adquirir conhecimentos e dar soluções para os problemas específicos, ou seja, verificar quais são as políticas de Recursos Humanos da empresa x e propor soluções para problemas identificados.

Segundo Oliveira (1997, p. 123):

A pesquisa aplicada requer determinadas teorias ou leis mais amplas como ponto de partida, e tem por objetivo pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos e fazer a sua aplicação às diferentes necessidades humanas.

Para Furasté (2006, p. 36):

A pesquisa aplicada é o tipo de pesquisa que envolve uma forma de engajamento social e/ou político em alguma causa popular em questão. Através da pesquisa-ação desempenha-se um papel ativo na resolução de algum problema estabelecido em determinada comunidade.

3.1.2 Quanto à forma de abordagem do problema

A forma da pesquisa poderá ser dividida em quantitativa e qualitativa para obter-se melhor entendimento do resultado pesquisado.

3.1.2.1 Pesquisa qualitativa

Com o objetivo de verificar as políticas de Recursos Humanos, a forma da abordagem do problema que será utilizada neste trabalho é a pesquisa qualitativa, sendo a mais indicada e a mais específica neste estudo. Para tanto, serão realizadas entrevistas individuais, observações, para posteriormente serem analisadas.

McDaniel (2004, p. 120) destaca que, “em contrapartida, a pesquisa qualitativa pode ser usada para analisar as atitudes, os sentimentos e as motivações de um grande usuário”. As pesquisas qualitativas são mais baratas. Portanto, é possível compreender melhor as emoções e os sentimentos das pessoas.

Aaker (2004) acrescenta que os dados qualitativos são coletados para esclarecer possíveis problemas metodológicos que não estejam muito claros quanto ao problema de pesquisa, como sentimentos, pensamentos, comportamentos e intenções. Seus métodos são menos estruturados e mais intensivos que as entrevistas de questionários.

Esta pesquisa caracterizara-se como qualitativa visto que o conteúdo das entrevistas individuais e das observações realizadas será avaliado pela qualidade e interpretação das respostas.

3.1.3 Quanto aos objetivos

3.1.3.1 Pesquisa Exploratória

Pesquisa exploratória de acordo com Oliveira (1997, p. 134) é a “ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas”.

Na opinião de Gil (1999, p. 43):

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Para a realização deste estudo, a pesquisa será de caráter exploratório, pois é a melhor e a mais adequada maneira de se adquirirem informações precisas, aumentar o conhecimento e formular soluções para os problemas das políticas analisadas.

3.1.3.2 Pesquisa Descritiva

Conforme Furasté (2006, p. 38) “Na pesquisa descritiva, observam-se, descrevem-se, analisam-se, classificam-se e registram-se fatos sem qualquer tipo de interferência”.

A pesquisa descritiva será utilizada neste estudo porque busca descrever as políticas de Recursos Humanos adotadas pela organização em questão.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

De acordo com Oliveira (1997) a pesquisa exploratória consiste em três fases; estudos de dados secundários, investigação de indivíduos informados e na análise dos casos selecionados.

3.1.4.1 Dados primários

De acordo com Oliveira (1997), os dados primários são coletados especialmente para determinada pesquisa de uma forma detalhada no fenômeno que deseja estudar.

Serão coletados dados, através da Lista de Verificação das Políticas de Recursos Humanos (anexo), nas entrevistas realizadas individualmente e nas observações.

3.1.4.2 Dados secundários

Os dados secundários de acordo com Lakatos e Marconi (2003), são os dados tirados de bibliografias, jornais, etc. Estes dados são levantados através da pesquisa documental e bibliográfica.

3.1.4.3 Bibliográfica

Para Lakatos e Marconi (2003) a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao assunto (de fonte secundária) como, teses, livros, revistas, meios de comunicações orais, etc. Para o autor, a pesquisa bibliográfica compreende-se em oito fases, a escolha do tema, a elaboração do plano de trabalho, identificação, localização, compilação, fichamento, análise e interpretação e redação. O tema, para ele, “é uma dificuldade, ainda sem solução, que é mister determinar sem precisão, para intentar, em seguida, seu exame, avaliação crítica e solução”.

Oliveira (1997) diz que a pesquisa bibliográfica é mais ampla que a documental, podendo ser realizada simultaneamente com a pesquisa de campo e de laboratório. Para ele a pesquisa bibliográfica “tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”.

A pesquisa neste estudo será feita através de levantamentos bibliográficos, sendo elaborados dados a partir de material já publicado, como bibliografias e monografias, para um melhor entendimento do estudo.

3.1.4.4 Documental

De acordo com Lakátos e Marconi (2003) a pesquisa documental tem como característica a fonte de coleta de dados restrita somente a documentos, escritos ou não, esta coleta pode ser feita no momento em que o fenômeno ou fato ocorre, ou depois.

Neste estudo serão utilizados dados, históricos, funcionamento, regulamentação, todos os documentos necessários da empresa x, que serviram como fonte de informação.

3.1.4.5 Estudo de caso

De acordo com Martins (2006), é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente o fenômeno que ocorre dentro do contexto real pesquisado. Para ele, Busca-se nesta pesquisa, aprofundar e procurar aprender a totalidade sobre o assunto em pauta.

Nesta pesquisa, o estudo de caso caracterizara-se por se tratar somente da empresa x, não envolvendo mais nenhuma outra unidade.

3.1.4.6 Entrevista Individual

Conforme Lakatos e Marconi (2003), a entrevista individual é conduzida por “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto”.

Neste estudo serão realizadas entrevistas individuais com pessoas que ocupam posições-chave na organização pesquisada.

3.1.4.7 Entrevista semi-estruturada

Serão realizadas entrevistas individuais semi estruturada, que também podem ser chamadas de entrevistas semi-dirigidas, sendo necessárias devido ao questionamento que o trabalho quer resolver.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a entrevista semi estruturada é “aquela que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido: as perguntas feitas ao individuo são predeterminadas.”

As entrevistas seguiram o roteiro conforme (Lista de Verificação das Políticas de Recursos Humanos).

3.1.5 Limitações de método

Para Lakatos e Marconi (2003), a limitação do método são os fatores que limitam a pesquisa. Abaixo três fatores que a pesquisa pode ser limitada.

- a) Assunto – selecionando um tópico, a fim de impedir que se torne muito extenso ou muito complexo;
- b) Extensão – Nem sempre se pode abranger todo o âmbito onde se desenrola o fato;
- c) Outros – Meios humanos, econômicos e de exiguidade de prazo – que podem restringir o seu campo de ação.

Além disso, o método utilizado para a aplicação tem como limitação o fato de que a análise e interpretação feita se aplicam apenas para a empresa deste estudo.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO:

A empresa x é representante da Batavo Lácteos que pertencente ao grupo Perdigão S/A, à vinte e seis anos nos Vales do Taquari e Rio Pardo, onde exerce as atividades de venda, entrega e colocação da mercadoria no ponto de venda sendo remunerada por comissão pela suas vendas, comissão de frete e também pelos fretes que a empresa faz quando vai até a logística buscar os produtos.

A empresa possui três caminhões, sendo eles, dois Mercedes Acelo 915 e um Mercedes 1715, duas câmeras Frias, uma de congelamento que atualmente está desativada e uma de Refrigeração para guardar mercadorias quando for preciso. Ela dispõe de 3 motoristas, 2 ajudantes, 7 promotores – vendedores, uma secretária, um supervisor de vendas e um diretor.

A Fábrica da Batavo Lácteos localiza-se em Carambeí no Estado do Paraná, onde distribui seus produtos por todo o Brasil, como a demanda da empresa vem crescendo e muito nos últimos anos, à partir do ano que vem a empresa disponibilizará de uma nova fábrica no norte do país, assim a fábrica do Paraná atenderá somente a demanda do centro e do sul do país.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Neste tópico, serão apresentados os dados de acordo com a empresa x.

5.1.1 Estratégia organizacional

A empresa não possui uma estratégia organizacional formalizada, o diretor não acha que seja importante formalizar estas estratégias.

5.1.1.1 Planejamento Estratégico

O diretor da empresa não elabora e não possui um planejamento estratégico para a empresa. Os negócios da empresa são dirigidos diariamente, sem fazer previsões e análises futuras de seu negócio, o diretor toma as decisões de acordo como as coisas vão acontecendo.

5.1.1.2 Missão e Visão

A empresa não possui missão e visão formalizada, o diretor acredita não ser necessário transparecer com palavras sua missão e visão, mas sim com as atitudes diárias de todos que trabalham em sua empresa.

5.1.1.3 Políticas

As políticas da empresa também não são formalizadas, elas existem somente numa forma processual, no atendimento ao cliente, na resolução de problemas, no aumento das vendas, com políticas de vendas, na busca pela satisfação dos colaboradores com uma política de benefício a colaboradores que não faltam serviço, enfim, no dia a dia de trabalho de todos os colaboradores da empresa. As políticas da empresa são passadas no momento da admissão de um novo funcionário.

5.1.1.4 Objetivos e Metas

Os objetivos da empresa são divulgados somente aos funcionários. A empresa tem como principal objetivo, atender todos os clientes com qualidade, na venda e na entrega de seus produtos.

Já as metas, são divulgadas somente ao supervisor de vendas, estabelecidas pelo diretor. No ano passado, o diretor elaborou um plano de premiação aos vendedores que atingissem as metas de vendas estipuladas por ele, nesta premiação foram divulgadas as metas de cada um. Desde lá, não foi feito nenhum plano de premiação para nenhum funcionário e nenhuma divulgação de meta.

5.1.1.5 Investimentos

O parâmetro utilizado pelo diretor da empresa que norteiam os investimentos da empresa é a necessidade, de acordo com o diretor, não são necessários investimentos sem necessidades, ele compra um caminhão se o numero de caminhões não são suficientes para prestar o seu serviço com qualidade, ele contrata um funcionário pelo mesmo motivo, enfim, somente se necessário for ele faz investimentos. Estes investimentos são detectados através da percepção dele ou por uma ideia de um funcionário da empresa.

5.1.1.6 Terceirização

A diretor terceiriza a parte contábil da empresa e os serviços de manutenção de seus imóveis e móveis, tais como, caminhões, câmara fria, pintura e carros da mesma, não possuindo nenhum outro tipo de terceirização.

5.1.1.7 Informatização

A empresa possui dois computadores em sua sede, utilizando de programas como, Excel, Word, Serius e o navegador internet Explorer. O diretor e seu supervisor de vendas utilizam o editor de planilhas para elaborar tabelas de preço e planilhas de controle de vendas e o navegador para acessar seus e-mails. O

programa Serius é utilizado pela secretária onde ela faz o controle financeiro, onde ela lança todas as despesas e receitas da empresa, disponibilizando relatórios para o diretor da mesma, na qual, nunca são utilizados.

5.1.1.8 Inovações tecnológicas

O diretor busca sempre atualizar a empresa com as inovações tecnológicas, sendo em caminhões mais modernos, motores de refrigeração para os caminhões ou para a câmara fria, programas para o controle financeiro, computadores, enfim, ele busca sempre adaptar a empresa as inovações.

5.1.2 Estrutura Organizacional

5.1.2.1 Organograma

A empresa não possui um organograma, conversando com o diretor, notei que ele tem a responsabilidade e o controle de todos os seus colaboradores, ou seja, ele está no topo do organograma, abaixo dele estão: vendedores, supervisor de vendas, motoristas, promotores de vendas e a secretária.

5.1.2.2 Funções existentes

São seis as funções existentes na empresa, sendo que, uma pessoa pode exercer mais que uma função, as funções são as seguintes: gerente geral (diretor), supervisor de vendas, vendedor, motorista, promotor de vendas e secretária.

5.1.2.3 Normas, procedimentos e fluxograma

A empresa não possui nenhuma norma, procedimento ou fluxograma formalizado, apenas são passados pelo diretor da empresa o que cada colaborador deve fazer cada dia da semana, as informações são passadas por telefone ou pessoalmente, dependendo a quem é dirigida. As normas são passadas no momento em que o funcionário é contratado, de uma forma informal.

5.1.3 Indicadores de desempenho

O diretor não possui nenhum indicador de desempenho da empresa, não são medidas a participação da empresa no mercado, nem a taxa de produto por funcionário, para ele não é necessário. O índice de satisfação do cliente não existe formalmente e sim informalmente, pois a cada dois meses o diretor faz visitas aos clientes, onde busca informações da satisfação deles perante a prestação de seu serviço.

O índice de satisfação dos funcionários também não existe formalmente, porém, o diretor tem um relacionamento pessoal muito grande com todos os colaboradores, onde procura detectar algum descontentamento por parte de algum funcionário, deixando sempre as portas abertas para qualquer tipo de reclamação, sugestão ou possíveis melhorias que os funcionários têm.

5.1.4 Planejamento em recursos humanos

Não há um planejamento formal em recursos humanos na empresa, devido ao fato de a empresa ser pequena, o diretor não acredita ser necessário utilizar deste planejamento. O diretor não tem o conhecimento da situação atual X situação desejada de seus funcionários, se ele tem, não há planos para atingir a situação desejada.

5.1.5 Estratégias em recursos humanos

O diretor da empresa não possui nenhuma estratégia para controlar e comprometer seus funcionários, ele apenas procura orientar a todos a forma como conduzir cada situação e se coloca a disposição de todos, para contatá-los quando surgir alguma situação diferente das já vivenciadas, para saberem como agir.

Os funcionários da empresa possuem bom relacionamento um com os outros, não há nenhum tipo de insatisfação de alguém perante algum colega.

5.1.6 Políticas de recrutamento e seleção

A empresa não possui políticas formalizadas de recrutamento e seleção, o diretor não acha necessário devido ao fato de a empresa ser de pequeno porte.

5.1.6.1 Descrição de cargos

A empresa possui a descrição de cargos, cada funcionário tem descrito o seu cargo, mesmo que, ele tenha a incumbência de realizar tarefas de outros cargos.

5.1.6.2 Critérios de admissão

A pessoa responsável pela contratação de novos funcionários é o diretor da empresa. Ele tem como principal critério para contratação a experiência, sendo que ele não contrata alguém que nunca atuou na área necessitada. Além deste critério, o diretor leva em conta, que o contratado nunca teve nenhum problema com a policia, pois se já tiver tido, ele não contrata. O perfil dos funcionários da empresa é de pessoas de baixa renda.

5.1.6.3 Recrutamento

O Recrutamento na empresa é feito interna e externamente, dependendo da situação, quando é usado o recrutamento interno, o diretor fala diretamente com as pessoas mais habilitadas ao novo cargo e propõem a nova oportunidade às mesmas. O recrutamento externo é feito pelo próprio diretor da empresa, onde ele vai aos supermercados e marca uma hora para conversar com os possíveis candidatos ao cargo vago na empresa.

Os candidatos escolhidos para o recrutamento, geralmente são pessoas indicadas pelos gerentes de supermercados e pelos seus funcionários, tendo que ter experiência na área.

5.1.6.4 Seleção

A seleção do candidato que ocupará o cargo vago ou um novo cargo na empresa é definida por alguns critérios depois de uma entrevista realizada pelo diretor da empresa.

O diretor da empresa pede ao candidato onde ele mora, quais são as experiências dele na área, se ele possui carteira de habilitação, qual, qual era o salário que ganha ou ganhava na última empresa que trabalhou, a quanto tempo está na empresa ou estava, de quanto gostaria que fosse seu salário, qual é o seu nível de escolaridade, se possui filhos e se tem moto ou carro. Depois de saber estas informações de cada candidato, ele faz uma comparação entre todos e escolhe aquele que ele julga ser melhor para ocupar o cargo vago.

A próxima etapa é ligar para o candidato escolhido e lhe informar que ele foi selecionado e lhe passar quando ele começa a trabalhar na empresa, tendo inicialmente um contrato de experiência de 1 mês, não havendo nenhum programa de integração para ele. O novo colaborador somente é apresentada para os novos colegas de acordo com a convivência no dia a dia.

No período de experiência do novo contratado, ele é monitorado pelo diretor da empresa e pelo supervisor de vendas, onde são passadas as suas tarefas e as normas da empresa de maneira informal, conforme citado anteriormente.

5.1.7 Política de desenvolvimento e capacitação de pessoas

5.1.7.1 Escolaridade dos colaboradores

- a) Diretor: Segundo grau completo.
- b) Supervisor de Vendas: Graduação completa
- c) Vendedores: Segundo grau completo.
- d) Promotores de Vendas: Segundo grau incompleto.

- e) Motoristas: Segundo grau incompleto e alguns com o Primeiro Grau incompleto.
- f) Secretária: Segundo grau completo.

5.1.7.2 Treinamento

O treinamento é dado pelo diretor e pelo supervisor de vendas, dependendo do cargo relacionado. Quando o cargo relacionado é o promotor de vendas ou motorista o treinamento é dado pelo diretor e quando o cargo com o novo ocupante esta relacionado a vendas o treinamento é passado pelo supervisor de vendas.

O acompanhamento das tarefas e processos dos funcionários é feito pelo diretor e pelo supervisor de vendas, este acompanhamento é feito nas visitas aos clientes e também na sede da empresa. Quando há a detecção da necessidade de mais treinamento para algum funcionário, o diretor ou o supervisor de vendas o acompanha durante um período, até que esteja claro que o funcionário esteja adequado aos processos de acordo como devem ser feitos.

Não há uma programação definida para treinamento de funcionários, somente é dado treinamento quando é necessário. A empresa não dispõe de avaliação do aprendizado formalmente, mas informalmente o diretor e o supervisor de vendas avaliam a maneira como são feitos os processos dos funcionários, certificando-se sempre que estejam fazendo da maneira correta.

5.1.7.3 Conhecimento e informações técnicas

O conhecimento das tarefas de cada cargo e suas informações técnicas, são conhecidas por mais de uma pessoa da empresa, todas as tarefas da empresa, duas ou mais pessoas sabem executá-las, ou seja, a empresa possui o conhecimento de seus processos, não dependendo do seu normal funcionamento na ausência de uma pessoa.

5.1.7.4 Educação dos colaboradores

No treinamento, o diretor e o supervisor de vendas, ensinam e mostram as boas maneiras de tratar os clientes e as máquinas da empresa, o diretor relatou, que somente uma vez em 20 anos teve problema de falta de respeito de um dos seus funcionários com algum cliente e nunca teve algum problema com o seu maquinário pelo mal uso de seus funcionários. Mostrando a eficiência no treinamento passado a eles.

5.1.8 Política de administração Salarial

5.1.8.1 Plano de carreira

A empresa não possui um plano de carreira, o diretor não vê possibilidade de fazer um plano de carreira já que a empresa é de pequeno cargo e não possui muitos cargos.

5.1.8.2 Política salarial

A empresa não possui uma política salarial formalizada, a empresa paga o teto da atividade e corrige de acordo com o dissídio de cada ano para cada cargo. Com isso o funcionário que estiver a mais tempo na empresa, ganha um salário maior que o que está a pouco tempo.

Todos os funcionários têm salário fixo, livre de todas as despesas de transportes e refeições. O diretor já trabalhou com comissão para os vendedores, mas como a empresa trabalha com produtos perecíveis, os vendedores forçavam a venda e dava muita troca de produtos, a saída encontrada pelo diretor para esse problema foi parar de pagar comissão aos vendedores.

A empresa dá um vale rancho de 50 reais a cada mês, para o funcionário que não tiver nenhuma falta no mês. Este vale rancho é uma forma de incentivar os funcionários a não faltar serviço.

5.1.9 Política de avaliação de Desempenho

O diretor não acha necessário fazer uma avaliação de desempenho individual e em grupo formalizada, ele acredita que como a empresa é pequena, ele pode monitorar o trabalho de seus funcionários e se seus desempenhos não estão satisfatórios, ele chama o funcionário e conversa pessoalmente com ele, para averiguar o porquê o funcionário não está tendo um desempenho satisfatório.

Os funcionários são poucos elogiados, segundo o diretor da empresa, ele elogia somente seus funcionários quando desempenharam um ótimo trabalho, pois ele diz ser uma pessoa muito perfeccionista, então dificilmente as coisas estão ótimas para ele.

5.1.10 Política de pessoal

A empresa possui um registro de funcionários, controla as faltas, mas não controla as horas extras, cada funcionário tem as suas tarefas diárias, se terminar mais cedo, está liberado para ir embora, e se passar do horário, o funcionário deve terminar a tarefa, mesmo que exceda às 8 horas e não ganha hora extra. A empresa tem esta política, pois de acordo com o diretor, não há como nem porque segurar os funcionários na empresa se eles não têm mais o que fazer naquele dia e por contrapartida, não acha justo pagar hora extra nos dias que eles trabalham mais que 8 horas devido ao fato de trabalharem menos em outros dias.

A empresa sofreu quatro processos em 20 anos de existência, em todos os processos fez um acordo com o funcionário. De acordo com o diretor, a forma que ele trabalha é a melhor para a área que sua empresa esta inserida.

5.1.11 Política de segurança e saúde

A empresa não possui os programas de saúde e segurança ocupacional, como, PCMSO, PPR e PPP, o diretor não acha que sejam úteis em seu ramo de atuação esses programas. A empresa não teve problemas com acidente de trabalho até hoje. Os equipamentos obrigatórios são fornecidos pela empresa, sendo

cobradas dos funcionários para os usarem, as condições dos equipamentos são boas e as instalações da empresa também estão nas normas.

5.1.12 Liderança

O estilo de liderança do diretor da empresa diagnosticada é a liderança situacional, onde o diretor não tem um estilo autocrático, ele procura ouvir as sugestões e propor a maneira como deve ser as coisas, mas se o funcionário convencê-lo de que ele está errado, ele volta atrás, ele lidera sua equipe de uma maneira bem tranquila, lidando com as situações como devem ser lidadas, quando for preciso ter uma postura autoritária ele tem um pouco de dificuldade, mas no geral ele consegue conduzir sem maiores problemas sua equipe.

5.1.13 Cultura Organizacional

A cultura da empresa é conservadora e inovadora ao mesmo tempo. Para algumas coisas, como inovar a maneira de conduzir os processos das atividades, a atualização dos softwares e maquinário da empresa, o diretor tem sido inovador, mas o modo de gestão, a maneira como administra a empresa no geral é conservadora, devido ao fato, de ele manter a maneira de administrar a empresa desde sua fundação, não aceitando mudar a maneira de conduzir a empresa.

5.1.14 Clima organizacional

A empresa não realiza pesquisa de clima organizacional, o diretor não acha necessário, pois ele tem contato direto com todos os colaboradores da empresa, por isso ele não acha necessário a pesquisa de clima.

5.1.15 Indicadores de Recursos Humanos

5.1.15.1 Absenteísmo e rotatividade

A empresa possui um absenteísmo praticamente nulo, seus funcionários praticamente não faltam, raros são os dias que falta alguém. A empresa tem uma

baixa rotatividade de motoristas, supervisor de vendas, secretária e vendedor. Já o cargo de promotor de vendas é visto como um problema ainda não solucionado de rotatividade pela empresa, visto que a cada seis meses a empresa precisa achar um substituto para uma área específica de atuação.

Na região das Minas do Leão, a cada seis meses nos últimos dois anos, a empresa teve que trocar de promotor de vendas. Devido a falta de qualidade de mão de obra neste segmento na região.

5.1.16 Desligamento

Sempre que acontece de algum funcionário pedir para sair da empresa, o diretor solicita uma entrevista de desligamento, onde o funcionário coloca o porque está saindo da empresa. Dependendo o motivo o diretor faz o desligamento e faz algumas alterações se preciso na empresa para evitar que um outro funcionário queira sair também.

5.1.17 Horas de treinamento

O treinamento do vendedor da empresa é realizado durante duas semanas, onde ele trabalha com o supervisor de vendas, saindo a campo e aprendendo como ele deve proceder nas atividades diárias.

O promotor de vendas recebe um treinamento de uma hora durante duas semanas, este treinamento é dado pelo diretor da empresa, diretamente nos pontos de vendas (supermercados). O promotor de vendas só é contratado se já tem experiência com este tipo de trabalho.

Já os motoristas recebem treinamento somente nos sábados pela manhã, o diretor marca dois sábados seguidos para o recém contratado e passa a maneira que ele deve dirigir o caminhão. O motorista contratado deve obrigatoriamente, conhecer a região e conhecer onde se localiza os clientes da empresa.

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.2.1 Análise das estratégias organizacional

A empresa deveria ter formalizado o seu planejamento estratégico, pois é nele que o empresário avalia e faz previsões de seu negócio. Assim como o planejamento estratégico, a missão e a visão da empresa devem estar expostas a todos, sejam funcionários e clientes, visto que, a missão da empresa serve para satisfazer as necessidades dos clientes e transmitir os valores da empresa à sociedade. Da mesma forma, a visão da empresa também deve estar exposta a todos, para que todos saibam onde a empresa quer chegar, servindo como um guia para a definição dos seus objetivos.

O diretor deveria formalizar também as políticas da empresa, para que ficasse claro entre todos como a empresa funciona. Esta formalização evitaria que ele tivesse que mostrar mais que uma vez a mesma política a alguns funcionários, facilitando a compreensão de todos.

Os objetivos e as metas da empresa também deveriam ser divulgados a todos os funcionários da empresa, para que eles se motivassem a ajudar a empresa a alcançá-los.

Os investimentos que a empresa faz não deveriam ser somente quando a empresa sente a necessidade, e sim, quando o diretor ou algum funcionário visualiza uma nova oportunidade para a empresa aumentar seus lucros. Para isso é importante que todos saibam aonde a empresa quer chegar, suas políticas, valores, objetivos, metas, enfim, todas suas estratégias organizacionais.

5.2.2 Análise da estrutura organizacional

Ainda falando em planejamento organizacional, a empresa deveria formalizar sua estrutura, deveria ser elaborado em um editor de texto o organograma da empresa e passado a todos os funcionários, pois com isso, a empresa não enfrentaria alguns problemas que tem enfrentado de um achar que manda no outro. Este organograma situaria cada qual no seu lugar.

As normas, os procedimentos e o fluxograma da empresa também deveriam estar documentados, para que todos possam ler e rever alguma dúvida que possa surgir durante o trabalho e também para evitar o dito pelo não dito.

5.2.3 Análise dos indicadores de desempenho

O diretor da empresa deveria saber qual é a sua participação no mercado, pois sem esses dados, fica difícil dele estabelecer projeções e metas para a empresa. Esta participação pode ser passada aos funcionários, de uma maneira formal.

O índice de satisfação dos clientes, deveriam ser documentados, para que a empresa evite repetir erros e possa realmente aprender a fazer as coisas da maneira que o cliente deseja, visto que a empresa tem o foco na qualidade de atendimento voltada ao seu cliente.

5.2.4 Análise do planejamento em recursos humanos

O diretor deveria ter o conhecimento da situação desejada de seus funcionários, com isso, ele aumentaria a satisfação deles em trabalhar na sua empresa. Este cuidado não sendo tomado, pode gerar insatisfação e desmotivação no trabalho.

5.2.5 Análise da política de recrutamento

Os processos de recrutamento adotado pela empresa no recrutamento de candidatos é bastante informal, a empresa deveria formalizar as formas como atrairá os candidatos e divulgar sua existência, pois a empresa não faz nenhum tipo de anúncio, fazendo com que as pessoas não se sintam convidativas a trabalhar na empresa.

5.2.6 Análise da política de seleção

A empresa deveria ter formalizado todas as perguntas que fará aos candidatos que concorrem ao cargo vago, visto que, o diretor apenas faz perguntas que lhe vem na hora e vai anotando num papel, na hora da análise dos candidatos entrevistados, possuem algumas perguntas para alguns candidatos, para outros não, enfim, fica uma confusão. Isso faz com que aumenta os riscos de rotatividade da empresa.

A empresa poderia fazer um programa de integração com o novo funcionário, para que ele se sinta a vontade na empresa desde o início. O programa de acompanhamento da empresa parece satisfatório, pois o funcionário é bem acompanhado durante um período que me parece ideal para o ramo.

5.2.7 Análise da política de desenvolvimento e capacitação de pessoa

O nível de escolaridade da empresa é baixo, devido ao fato de a empresa estar inserido num ramo de baixa remuneração.

O treinamento da empresa parece bom, pelo fato de ser poucos funcionários, acredito que possa ser feito os treinamentos somente quando haja necessidade, já que, o diretor e o supervisor de vendas acompanham o trabalho dos colaboradores da empresa.

O conhecimento e as informações técnicas são passadas aos funcionários, mas poderiam ser formalizadas também, pois assim, eles teriam acesso caso tivessem alguma duvida em algum ponto.

5.2.8 Análise da política de administração salarial

O fato de a empresa ser de pequeno porte, não quer dizer que ela não possa ter um plano de carreira, claro que dificulta a criação deste plano, devido a empresa ter poucos cargos e funcionários, mas o diretor pode criar um plano de carreira com projeção de crescimento da empresa. Este plano pode ser criado juntamente com o planejamento estratégico, pois se a empresa obtiver um crescimento considerável,

ela precisará de mais pessoas, com mais pessoas ela terá que promover algumas, ou seja, reestruturar seu pessoal, e aí pode entrar o plano de carreira.

A empresa tem uma política salarial definida, ela prega a ideia de que pagando o Máximo da atividade exercida, atrairá pessoas competentes e motivará sua equipe, mas a empresa deveria criar um sistema de participação de lucros para os funcionários, isso fará com que a empresa consiga comprometer todos os funcionários com seus objetivos e metas.

O salário dos funcionários são todos fixos, a empresa poderia trabalhar com comissão para os vendedores, mesmo que já tenha tido uma experiência negativa nesse tipo de remuneração, pois ao invés de parar de pagar comissão aos vendedores, ela deveria criar um controle sobre as trocas e continuar a motivá-los a vender mais, assim, desmotivou os vendedores, que ganham o mesmo salário se vender bastante ou pouco.

O incentivo por assiduidade que a empresa fornece é bastante efetivo, traz um ótimo resultado a empresa, este incentivo é essencial para que a empresa não tenha problemas de faltas no trabalho por parte dos funcionários.

5.2.9 Análise da avaliação de desempenho

A empresa deveria fazer uma avaliação de desempenho, poderia ser realizado o método de escalas gráficas, de acordo com Chiavenato (2002), seria o mais adequado para a empresa, pois nele o diretor saberia o desempenho de cada funcionário de acordo com o que ele acredita que seja o ideal.

O fato de fazer a avaliação de desempenho não garante ao diretor que ele terá uma melhoria de rendimento de seus funcionários, após a realização desta avaliação, o diretor precisa fazer um acompanhamento, e fazer um *feedback* com seus funcionários, para que corrijam as tarefas que não estão de acordo e que continuem fazendo corretamente as que estão corretas.

5.2.10 Análise da política de pessoal

O registro de funcionários da empresa está bom, mas poderia melhorar no que se refere às horas extras, pois a empresa não remunera as horas extras dos funcionários, o fato de ter dias com tempo ocioso não justifica o não pagamento de horas extras nos dias mais corridos. A empresa deveria fazer um reajuste das cargas horárias de seus funcionários, para evitar possíveis descontentamentos e reclamações trabalhistas.

No parágrafo acima foi citado que a empresa deve reajustar o horário de trabalho de seus funcionários, pois a empresa já teve problema de reclamação trabalhista, de funcionários que pediram o pagamento de horas extras, que não lhe foram pagas, os ex-funcionários que entraram com reclamação tiveram seus direitos ressarcidos.

O fato de a empresa não possuir programas de saúde e segurança ocupacional, podem trazer problemas para a empresa, pois se acontecer algum sério acidente de trabalho, a empresa terá que indenizar o acidentado, em algumas ocasiões, o valor da indenização faz com que a empresa venha a falir, então é muito importante que a empresa adquira estes programas de saúde e segurança ocupacional.

As condições das instalações das empresas são muito boas, estão de acordo com as normas de condições de trabalho aos funcionários.

5.2.11 Análise da liderança

Acredita-se que a forma como a empresa é liderada é a ideal, pois todos respeitam e gostam do diretor da empresa, a única falha diagnosticada neste tópico é que o diretor teria que ser mais duro com alguns acontecimentos, ou seja, ele deveria ser mais firme com alguns problemas que aparecem nos processos da empresa, para evitar que aconteça novamente. Este tipo de comportamento é muito difícil de mudar nele, até porque depende de uma característica da pessoa, e as características são difíceis de mudar.

5.2.12 Análise da cultura organizacional

O empresário poderia mudar a maneira de gestão da empresa, mesmo que esta forma conservadora de administrar a empresa esteja dando certo, pois se ele começar a procurar as oportunidades que o mercado oferece, ele conseguirá melhorar a lucratividade da empresa.

O diretor deveria criar incentivos para as sugestões dos funcionários, para que, estas oportunidades apareçam e ele possa ter melhores resultados. Estes incentivos podem ser em premiações, dinheiro, produtos, enfim, ele deve recompensar aqueles que ajudam a empresa a crescer. É muito importante que haja o *feedback* de todas as sugestões propostas.

Esta ideia de sugestão faria com que o diretor mudasse um pouco a cultura da empresa, faria com que a empresa estivesse voltada mais para as pessoas, na qual pode ser visto como o principal capital das organizações, e não exclusivamente as tarefas.

5.2.13 Análise do clima organizacional

A pesquisa de clima deveria ser realizada na empresa, pois com ela o diretor saberia exatamente, quais são as satisfações e insatisfações que os funcionários têm com o dia a dia de trabalho. Sabendo quais são as insatisfações, ele saberá qual é a situação desejada de seus funcionários, podendo melhorá-las, tendo um maior comprometimento de todos.

5.2.14 Análise do absenteísmo e da rotatividade

O fato de a empresa dar um incentivo por assiduidade, está fazendo com que a empresa tenha um baixo absenteísmo, neste quesito a empresa está muito bem. Já a rotatividade do cargo de promotor de vendas da região Minas do Leão está preocupando o diretor. Uma saída para esta rotatividade seria melhorar os processos de recrutamento e seleção desta vaga, para que diminuam os riscos de rotatividade.

5.2.15 Análise do desligamento

Visualiza se, que a maneira como a empresa está fazendo o desligamento de funcionários é correta.

5.2.16 Horas de treinamento

O tempo que os funcionários fazem o treinamento é o ideal, pois a empresa não possui problemas de falta de treinamento de seus funcionários, devido ao fato de seus clientes estarem satisfeito pela qualidade de seu serviço prestado.

6 SOLUÇÕES PROPOSTAS

O problema escolhido para ser apresentada uma solução é a respeito da política de recrutamento e seleção da empresa, o que evitaria o problema de rotatividade que a empresa tem na Região das Minas do Leão.

Abaixo como a empresa deveria proceder na escolha de um candidato para aquela região e como ela deveria escolher entre os candidatos recrutados.

6.1 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO

De acordo com Chiavenato (2002), recrutamento são os esforços que a empresa faz para atrair novos candidatos para uma vaga na empresa. Partindo deste conceito, a empresa deveria primeiramente criar um banco de dados de candidatos que largam seus currículos na sede da empresa.

Para atrair os candidatos especificamente da Região das Minas do Leão, a empresa deveria fazer uma carta convidativa e espalhar por seus clientes existentes na região, sendo que, praticamente todos os mercados possuem um lugar com informações para as pessoas, certamente a empresa terá mais candidatos para uma futura vaga.

Esta carta deve ser espalhada mesmo que a empresa não tenha vaga em aberta no momento. Pois assim ela começará a criar um banco de dados e quando precisar terá uma série de candidatos em seu registro para entrevistar, agilizando e facilitando a vida do diretor, quando houver a necessidade de contratar alguém para a vaga.

No momento que a empresa necessitar de alguém para preencher a vaga, a empresa deve anunciar em algum meio de comunicação a vaga, para que a empresa tenha mais candidatos para recrutar. Feito isso a empresa precisa entrevistar os candidatos recrutados.

Antes de os candidatos serem encaminhados para o processo de seleção, o diretor deve fazer um questionário preliminar. Seguindo Chiavenato (2002), este

questionário é montado para a empresa descobrir sobre as qualificações dos candidatos, descobrindo se tem relação ao cargo vago.

Após este questionário, o diretor deve fazer uma rápida entrevista de triagem, onde ele verificará os candidatos que possuem as mínimas qualificações necessárias para o cargo. Os candidatos que não tiverem as mínimas condições já não passam dessa etapa e são desqualificados, os que passarem vão para os processos de seleção da empresa.

6.2 PROCESSOS DE SELEÇÃO

Nestes processos o diretor deve formalizar todas as perguntas que necessita fazer aos candidatos que estão aptos a vaga. Para Boudreau e Milkovich (2000), neste processo se coleta e utiliza informações sobre os candidatos recrutados. Já para Chiavenato (2002), este processo implica na comparação e na escolha, a comparação entre todos os candidatos e a escolha do candidato “ideal” de acordo com a necessidade da empresa.

Primeiramente o diretor deve fazer uma entrevista preliminar, afim de, conhecer um pouco sobre cada candidato recrutado, obter informações pessoais deles, através de consultas nas ultimas empresas que ele trabalhou, consulta de ocorrência policial, enfim, saber a procedência dos candidatos. Os candidatos que passarem desta primeira entrevista seguem para uma entrevista técnica.

Esta entrevista técnica tem por objetivo verificar as experiências e o conhecimento profissional de cada candidato, esta entrevista deve ser feita pelo diretor e pelo supervisor de vendas, os dois devem entrevistar os candidatos juntos e cada um dar o seu parecer sobre cada candidato. Os candidatos que agradarem os entrevistadores passam a próxima etapa, que é os testes de seleção.

Os testes de seleção avaliam a capacidade dos candidatos de exercer seus conhecimentos no trabalho do dia a dia. Estes testes de seleção devem ser feitos pela secretária, pelo diretor e pelo supervisor da empresa. A secretária deve participar deste teste, pois ela tem uma boa percepção do potencial das pessoas.

E por fim, os candidatos restantes participam das técnicas de simulação. Nesta técnica, é simulada uma situação real de trabalho, onde é avaliado o candidato que se sair melhor na simulação. Devem participar desta simulação o diretor, o supervisor e a secretária da empresa. Após esta simulação, o diretor deve conversar com a secretária e com o supervisor de vendas e escolher aquele candidato que mais preenche os requisitos para o cargo vago.

Após a escolha deste funcionário, o diretor deve, treiná-lo, motivá-lo e liderá-lo, de uma maneira que o novo funcionário se sinta bem para desempenhar o seu papel no seu novo emprego.

7 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que a empresa tenha sucesso ao colocar este plano de melhoria em prática, que a rotatividade no cargo de promotor de vendas na região das Minas do Leão diminua, e que a empresa consiga manter um profissional qualificado durante um período duradouro. Que este profissional sinta prazer em trabalhar na empresa e que ele represente com orgulho seu cargo na região.

O sucesso deste plano aumentará a satisfação dos clientes da empresa naquela região, fazendo com que eles sejam atendidos pela mesma pessoa sempre, e que não mude a cada meio ano. Essa satisfação poderá trazer novos negócios para a empresa, pois melhorará a qualidade do atendimento e poderá criar parcerias com seus clientes com o tempo.

Com novos negócios a empresa poderá melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, e eles se sentirão mais valorizados na empresa, motivando-os a dar o melhor de si pela empresa.

8 CONCLUSÃO

A empresa x não formaliza seus processos de recrutamento e seleção, esta falta de formalização, faz com que a empresa tenha um pouco de dificuldade em manter a mesma equipe de trabalho. O plano de melhoria proposto poderá auxiliar a empresa na resolução deste problema, que é muito comum em pequenas empresas, se a empresa conseguir colocar em prática este plano, ela diminuirá as chances de continuar com o problema de rotatividade na região.

Conclui se também, que a formalização nos processos de recrutamento e seleção, dão uma maior segurança e uma independência de uma só pessoa para a empresa, ou seja, com uma estruturação e organização no recrutamento e seleção, as empresas passam a ter uma maior tranquilidade se acaso uma pessoa quiser sair da empresa, pois terão inúmeros candidatos para a vaga.

Para finalizar, conclui se que o fato de a empresa ser de pequeno porte, não quer dizer que ela não possa formalizar seus processos de recrutamento e seleção. Todas empresas deveriam formalizá-los, para que não tenham problema de rotatividade excessiva e que não tenham problema de reposição de pessoal.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAUJO, Luis C. G.; GARCIA, Adriana A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010
- BOUDREAU, John W; MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CARVALHO, Antônio V.; SERAFIM, Oziléa C. G. **Administração de Recursos Humanos. Volume II** São Paulo: Pioneira, 1995
- CARVALHO, Antonio V.; NASCIMENTO, Luis P. **Administração de Recursos Humanos**: São Paulo: Pioneira, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas, 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**: Elaboração e Formatação. 14 Ed., Porto Alegre: s. n., 2006
- GIL, Antônio C. Métodos e técnicas em pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2003.
- LODI, João Bosco. **Recrutamento de Pessoal**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. **Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista**. Rev. Latino-Am. Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, Aug. 2000 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692000000400012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 15 Junho 2009.
- MCDANIEL, Carl. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson, 2004.
- OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratada de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- SANTOS, José Guilherme Wady; FRANCO, Ruth Nara Albuquerque; MIGUEL, Caio Flávio. **Seleção de pessoal**: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. Psicol. Reflex. Crit., Porto Alegre, v. 16, n. 2, 2003 .

disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722003000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 15 Junho 2009.

SOUZA, César; TEIXEIRA, Vicente Carlos. **Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**, Volume 1 ed. São Paulo: Gente, 2002.

ANEXOS

ANEXO A - Lista de Verificação das Políticas de Recursos Humanos

PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	
1.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	
1.	Elabora ou possui Planejamento Estratégico? Ou Plano de Negócios?
2.	Possui missão e visão. Ela é divulgada aos funcionários?
3.	Possui políticas? Em que áreas? São divulgadas?
4.	Possuem objetivos e metas? São divulgados?
5.	Quais os parâmetros que norteiam os investimentos da empresa? (curto ou longo prazo)
6.	Utiliza algum tipo de terceirização em sua atividade?
7.	Qual o nível de informatização da empresa? Quais os programas usados? Em que setores?
8.	Como são buscadas as inovações tecnológicas e como são aplicadas?
9.	Outros relevantes
1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
1.	Elaborar o organograma geral da empresa
2.	Descrever as principais funções existentes na empresa
3.	Possui normas (direitos, deveres) descritas em algum documento?
4.	Possui procedimentos ou instruções operacionais formalizadas?
5.	A empresa possui fluxograma dos seus processos? Descreva o fluxo do principal processo
1.3 INDICADORES DE DESEMPENHO	
1.	Participação de mercado em percentual
2.	Taxa de produto X funcionário
3.	Índice de satisfação do cliente
4.	Sistema de monitoramento empresarial
5.	Outros indicadores além destes citados

GESTÃO DE PESSOAS	
2.1 PLANEJAMENTO EM RECURSOS HUMANOS	
1.	A empresa possui planejamento formal em RH de acordo com a estratégia organizacional?
2.	Conhece a situação dos Recursos Humanos (situação atual X situação desejada)?
3.	Sabe o que precisa fazer para atingir situação desejada?
2.2 ESTRATÉGIAS EM RECURSOS HUMANOS	
1.	Identifica-se alguma estratégia específica? Controle X Comprometimento?
2.	As pessoas são parceiras e possuem valor estratégico?
2.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	

GESTÃO DE PESSOAS	
2.3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	
1.	Existe descrição e análise de cargos?
2.	Quais os critérios de admissão adotados?
3.	Existe um perfil definido do quadro de colaboradores?
4.	Como é feito o recrutamento de novos funcionários? Interno ou Externo?
5.	Quais os meios de recrutamento utilizados? (jornais, rádio, funcionários, e-mail)
6.	Como é feita a seleção?
7.	Existe Programa de Integração de novos Funcionários
8.	Existe programa de Acompanhamento no período de experiência?
9.	Acompanhamento possui critérios definidos e úteis?
10.	Como e quem participa do Acompanhamento?
2.3.2 DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DAS PESSOAS	
1.	Nível de escolaridade do quadro de colaboradores:
2.	Política de educação e treinamento:
3.	Forma de identificação das necessidades de treinamento (LNT)
4.	Existe uma Programação? Somente quando necessário?
5.	Como se efetua o treinamento (interno ou externo, próprio ou terceirizado, individual /grupo)
6.	Possui forma de avaliação do aprendizado?
7.	Formação de multiplicadores (o conhecimento e as informações técnicas e operacionais são repassados aos empregados?)
8.	Existem formas de auxiliar a educação dos colaboradores?
2.3.3 ADMINISTRAÇÃO SALARIAL	
1.	Existe Plano de Carreira
2.	A empresa adota política salarial definida?
3.	Salário é fixo ou variável?
4.	Os funcionários têm PPL? PPR? Prêmio produção? Comissão?
5.	Quais os incentivos que a empresa oferece aos seus funcionários (14º e 15º salário, vale-refeição, convênio médico, odontológico, rancho, seguro de vida em grupo, etc)
6.	Existem incentivos por assiduidade?
2.3.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
1.	Incentiva o trabalho em grupo ou individual?
2.	A empresa procede à avaliação de desempenho dos seus funcionários?
3.	Qual o método usado utilizado? Método tradicional?
4.	Quem participa da AD?
5.	Quando é feita?
6.	Como é realizado o <i>Feedback</i> ? Utiliza Entrevista de Devolução?
2.3.5 SETOR DE PESSOAL	
1.	Possui registro dos funcionários ativos (controla faltas, horas extras, cursos feitos, etc)?
2.	Situação legal (FGTS, INSS):
3.	Sofreu ou está sofrendo processo de reclamatória trabalhista?
2.3.6 SEGURANÇA E SAÚDE	

GESTÃO DE PESSOAS	
1.	Mantém programa de saúde e segurança ocupacional (PCMSO, PPR, PPP...)?
2.	A empresa considera importante a promoção da saúde? Contrata Técnico segurança?
3.	Monitora índice de Acidentes do Trabalho?
4.	As condições das instalações são seguras? Equipamentos? Condições insalubres?
2.4 TÓPICOS ESPECIAIS	
2.4.1 LIDERANÇA	
1.	Qual o estilo de liderança identificado?
2.	A empresa investe no desenvolvimento das lideranças?
2.4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	
1.	Quais os valores declarados x praticados?
2.	Existe resistência às mudanças?
3.	Existe uma Tipologia Cultural definida?
2.4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	
1.	A empresa realiza pesquisa de clima organizacional?
2.	A direção da empresa envolve-se e compromete-se com os resultados?
3.	As variáveis pesquisadas são adequadas e úteis a empresa?
4.	A empresa investe e trabalha com os resultados?
5.	Existe divulgação dos resultados em todos os níveis da empresa?
2.5 INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS	
1.	Absenteísmo (índices)
2.	Rotatividade
3.	Realiza Entrevista de Desligamento? Utiliza os dados para diminuir os índices?
4.	Número de horas de treinamento por funcionário
5.	Número de horas extras
6.	Investimentos em educação e treinamento em relação ao faturamento
7.	Avaliação de desempenho dos funcionários (o que efeito com os resultados?)
8.	Pesquisa de clima / satisfação dos funcionários (resultado)
9.	Outros indicadores além destes citados