

FACULDADE DE CIÊNCIAS GERENCIAIS DE MANHUAÇU

**A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS DO GRUPO  
NG INSTALADAS NA CIDADE DE MANHUAÇU – MG.**

Maressa Muniz Alves de Aguiar

Manhuaçu  
2012

**Maressa Muniz Alves de Aguiar**

**A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS DO GRUPO  
NG INSTALADAS NA CIDADE DE MANHUAÇU – MG.**

Projeto de Estágio apresentado no Curso de Superior de Administração da Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Recursos Humanos

Orientador (a): Rosane Aparecida Moreira

Manhuaçu  
2012

**Maressa Muniz Alves de Aguiar**

**A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS DO GRUPO  
NG INSTALADAS NA CIDADE DE MANHUAÇU – MG.**

Projeto de Estágio apresentado no Curso de Superior de  
Administração da Faculdade de Ciências Gerenciais de  
Manhuaçu, como requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Recursos Humanos  
Orientador (a): Rosane Aparecida Moreira

Data de Aprovação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

Rosane Aparecida Moreira  
FACIG

---

Professor Convidado  
FACIG

---

Professor Convidado  
FACIG

Manhuaçu  
2012

## **RESUMO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso visa discorrer sobre os principais aspectos da Administração de Recursos Humanos, discutindo e apresentando conceitos, razões e objetivos. Após uma apresentação global destes aspectos será apresentada e discutida uma entrevista e pesquisa realizadas nas empresas do grupo NG da cidade de Manhuaçu - MG. E, por fim, após a análise de tudo o que foi apresentado, com o intuito de embasar uma conclusão contundente e significativa, serão apresentadas as considerações finais sobre o atual quadro da administração de recursos humanos nas empresas deste grupo.

**Palavras-chave:** Grupo NG, Manhuaçu, Recursos Humanos, Vantagem Competitiva.

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 01:**As três etapas das organizações no decorrer do século XX .....

**Quadro 02:** Tipos de barreira à comunicação.....

**Quadro 03:** Os cinco processos básicos na gestão de pessoas .....

**Quadro 04:** Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno.....

**Quadro 05:** Principais características do DO.....

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**ARH** – Administrador de Recursos Humanos.

**(ARH)** – Administração de Recursos Humanos.

**RH** – Recursos Humanos.

**AD** – Avaliação do Desempenho.

**R&S** – Recrutamento e Seleção de Pessoal.

**DO** - Desenvolvimento organizacional.

**T&D** – Treinamento e Desenvolvimento.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	8
1.1. Problema de Pesquisa .....	8
1.2. Justificativa .....	8
1.3. Objetivos da Pesquisa.....	9
1.3.1. Objetivo Geral .....	9
1.3.2. Objetivos Específicos .....	10
2. DESENVOLVIMENTO .....	11
2.1. As organizações.....	11
2.2. As diferentes eras das organizações .....	11
2.2.1 Era da Industrialização.....	12
2.2.2 Era da Industrialização Neoclássica.....	12
2.2.3 Era da Informação 1990 até os dias atuais. ....	12
2.3. As organizações como sistemas sociais .....	13
2.4. As organizações como sistemas abertos .....	14
3. AS PESSOAS .....	15
3.1. A Motivação humana.....	15
3.2. Comunicação .....	16
3.3. Capital humano .....	18
4. A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH).....	19
4.1. A (ARH) como um processo.....	19
4.2. Objetivos da (ARH) .....	20
5. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL – R&S.....	21
5.1. Recrutamento de pessoas.....	21
5.2. Pesquisa interna das necessidades .....	21
5.3. Pesquisa externa do mercado.....	22
5.4. O processo de Recrutamento.....	22
5.5. Meios de Recrutamento .....	23
5.6. Recrutamento interno .....	23
5.7. Recrutamento externo.....	24
5.8. Recrutamento misto .....	25
6. Seleção de pessoal .....	25
6.1. Conceito de Seleção de Pessoal.....	25
6.2. Processo de Seleção.....	26
7. DESENHO DE CARGOS .....	27

7.1. Conceituação de Cargo.....	27
7.2. Conceituação de Desenho de Cargo .....	27
7.3. Descrição e Análise de Cargos .....	28
7.3.1. Descrição de Cargos .....	28
7.3.2. Análise de Cargos .....	29
7.3.3. Objetivos da Descrição e Análise de Cargos .....	29
8. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - AD .....	30
8.1. O que é a Avaliação do Desempenho? .....	30
8.2. A responsabilidade pela Avaliação do Desempenho .....	30
8.3. Objetivos da Avaliação do Desempenho.....	31
8.4. Benefícios da Avaliação do Desempenho .....	32
9. COMPENSAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS .....	33
9.1. Parceiros da organização.....	33
9.2. O caráter multivariado do salário.....	34
9.3. Conceito de Administração de Salários.....	34
10. RELAÇÕES COM AS PESSOAS.....	35
10.1. Relações com Empregados .....	35
10.1.1. Movimentação de pessoal.....	35
10.1.2. Admissões .....	35
10.1.3. Transferências.....	36
10.1.4. Promoções .....	36
10.1.5. Afastamentos por aposentadoria.....	36
10.1.6. Desligamentos.....	36
10.1.7. Políticas de Demissão .....	36
10.1.8. Disciplina .....	37
10.1.9. Conflitos .....	38
11. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL – T&D .....	38
11.1. Treinamento: conceito e processo .....	38
11.2. Competências básicas .....	40
12. METODOLOGIA, RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	40
12.1. Metodologia.....	40
12.2. Resultados .....	41
12.2.1. Entrevista com o gestor do grupo NG: Victor Pêso Guiduce .....	41
12.2.2 Questionário .....	43
13. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	48
14. REFERÊNCIAS.....	50



## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Problema de Pesquisa**

Em plena era da informação e comunicação é necessário que as empresas que querem se destacar e sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo saibam gerir seus recursos humanos. Afinal, não vivemos uma realidade organizacional como a vivida nas eras da industrialização e industrialização neoclássica. Nos tempos atuais é importante que as empresas valorizem seu capital humano, elas devem buscar minimizar o impacto de mudanças organizacionais em seus colaboradores realizando processos de recrutamento e seleção mais eficazes, oferecendo suporte quando da elaboração e preparo de treinamentos e capacitações, realizando análises periódicas do ambiente organizacional com o intuito de encontrar meios de reduzir ou eliminar a rotatividade de pessoal, desenvolver políticas de salários justas, dentre outros fatores de grande relevância e que são de competência do órgão de RH.

O grupo NG, com empresas instaladas na cidade de Manhuaçu, busca uma forma eficaz de gerir seu pessoal a fim de otimizar sua gestão de pessoas e alcançar maior nível de satisfação por parte de seus colaboradores, pois, até o presente momento o grupo não possui um departamento específico para desenvolver e implementar as políticas de pessoal da organização.

Diante deste fato, observa-se o seguinte problema de pesquisa: Como o desenvolvimento da administração de recursos humanos sem a presença de uma estrutura formal pode afetar os resultados organizacionais?

### **1.2. Justificativa**

Neste mundo pós-moderno as mudanças ao nosso redor têm ocorrido de forma cada vez mais rápida e impactante, e nas organizações isto não é diferente. Todas estas mudanças, transformações e evoluções mostram um quadro cada vez mais extenso de incertezas e resultados imprevisíveis para as organizações.

O desenvolvimento deste trabalho está na importância de identificar que em um cenário como este é necessário sobressair-se no mercado e conquistar certa vantagem competitiva frente à concorrência. Uma maneira de adquirir esta vantagem

é através da Administração de Recursos Humanos (ARH), o que será apresentado para o grupo NG.

Assim como a gestão financeira, mercadológica, de materiais e tecnológica, a gestão de pessoas é um aspecto de suma importância dentro das organizações, é através da efetiva (ARH) que a organização consegue reter bons talentos, motivar seus colaboradores, diagnosticar problemas de relacionamento, dentre outros.

Disponibilizar as organizações de Manhuaçu, estado de Minas Gerais, quais vantagens organizacionais a análise de administração de recursos humanos podem proporcionar para o desenvolvimento estrutural e de seus colaboradores.

Apresentar a instituição dados qualitativos referente a perspectiva e expectativa dos colaboradores perante a gestão organizacional.

Com base nestas informações faremos uma análise no setor de Recursos humanos (RH) das empresas do grupo NG com o objetivo de verificar se a (ARH) está sendo realizada de forma eficiente nas empresas deste grupo, a fim de propor soluções a possíveis deficiências que possam estar ocorrendo e oferecer aos proprietários/gestores subsídios para melhoria de seus processos em Gestão de Pessoas.

A intenção de apresentar este trabalho é proporcionar qualidade de informação referente à administração de recursos humanos e seus impactos na gestão organizacional.

A finalidade do projeto a ser desenvolvido é apresentar a importância que as avaliações internas podem afetar diretamente a gestão geral da organização, sendo que a administração de recursos humanos esta diretamente ligada à intenção de cada colaborador em prol do desenvolvimento empresarial.

### **1.3. Objetivos da Pesquisa**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

Analisar o desenvolvimento da gestão da empresa em análise com ênfase para as políticas de RH.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Verificar como é desenvolvida a gestão de RH na empresa em análise;
- Identificar a percepção dos funcionários quanto à gestão de RH da empresa;
- Inferir sobre a importância da gestão de RH na visão dos gestores da empresa;
- Analisar a real situação deste grupo no que diz respeito a sua Administração de Recursos Humanos com base nos conhecimentos científicos adquiridos na pesquisa bibliográfica.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. As organizações**

A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando: Há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a participar e a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum. (CHIAVENATO. 2009, p. 8)

Partindo dessa premissa as organizações se interagem, influenciando na tomada de decisões umas das outras, por meio de pessoas que têm o objetivo de suprir seus limites individuais com a finalidade de alcançar uma força maior, onde cada um possa ter a habilidade de trabalhar mais satisfeito um com o outro alcançando maior eficiência nos processos.

Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável. (FRANÇA. 2009, p. 3)

Com base neste conceito pode-se concluir que as pessoas são recursos essenciais e comuns a todas as empresas. Elas são a mola-mestra das organizações.

Trabalhar na área de recursos humanos significa ser um agenciador responsável, capaz de lidar diretamente com os interesses, expectativas e anseios, visando resultados, tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham, agregando valores organizacionais e superando expectativas do mercado consumidor.

Por outro lado, o Administrador de Recursos Humanos - ARH deve administrar os demais recursos da organização com a ajuda das pessoas. Portanto, organizações e pessoas formam a base fundamental da área de Recursos Humanos - RH.

### **2.2. As diferentes eras das organizações**

Chiavenato (2009. p. 09 a 12) disserta à respeito das diferentes eras das organizações. A seguir veremos de forma sucinta quais foram estas eras e como os recursos humanos eram tratados em cada uma delas.

### **2.2.1 Era da Industrialização**

Entre 1900 e 1950. Nesta época as organizações se caracterizavam por seu jeito centralizador, funcional, burocrático, inflexível e piramidal. Havia o estabelecimento de regras e regulamentos rígidos para disciplinar e controlar o comportamento dos funcionários. As pessoas eram tratadas como fatores de produção inertes e estáticos. Não havia valorização alguma ao recurso humano, o homem era considerado uma parte da máquina. Nesta concepção as pessoas eram vistas como fornecedoras de mão-de-obra.

### **2.2.2 Era da Industrialização Neoclássica**

Entre 1950 e 1990. Com o final da segunda guerra mundial as mudanças aconteciam de forma mais rápida e intensa fazendo com que as empresas comesçassem a competir entre si. De forma progressiva as organizações abandonavam o velho modelo de decisão.

O novo modelo que surgia caracterizava-se por sua estrutura matricial e mista, com ênfase na departamentalização por produtos, serviços, ou por unidades estratégicas de negócios. Nesta nova visão as pessoas eram vistas como recursos organizacionais que precisavam ser administrados.

### **2.2.3 Era da Informação 1990 até os dias atuais.**

Caracterizada por organizações flexíveis, descentralizadas, e com ênfase em redes de equipes multifuncionais. A estrutura organizacional se tornou mutável, imprevisível, turbulenta, passando por grandes e intensas mudanças. As pessoas passaram a ser vistas como fornecedoras de conhecimento e competências. Vistas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser motivados e impulsionados.

**Quadro 01:** As três etapas das organizações no decorrer do século XX:

	<b>Industrialização Clássica</b>	<b>Industrialização Neoclássica</b>	<b>Era da Informação</b>
<b>Período</b>	<b>1900-1950</b>	<b>1950-1900</b>	<b>Após 1990</b>
Estrutura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial e mista com ênfase na departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluída e flexível, totalmente descentralizada com ênfase em redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do status quo. Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidade e que devem ser motivados e impulsionados.
Visão das pessoas	Pessoas como fornecedoras de mão-de-obra.	Pessoas como recursos da organização.	Pessoas como fornecedoras de conhecimento e competências.
Denominação	Relações industriais.	Administração de Recursos Humanos.	Gestão de Pessoas.

Fonte: Chiavenato (2009, p. 12)

### 2.3. As organizações como sistemas sociais

No mundo globalizado em que vivemos quase todos os processos produtivos são realizados através das organizações.

Chiavenato (2009, p. 12) afirma que "o homem moderno passa a maior parte de seu tempo em organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar doenças, obter produtos e serviços, etc".

Sendo assim, as organizações são agrupamentos humanos construídos intencionalmente com o intuito de alcançar determinados objetivos. Elas não constituem unidades prontas e acabadas, pois, em se tratando de um organismo social vivo estão sujeitas a constantes mudanças.

## **2.4. As organizações como sistemas abertos**

Um sistema aberto é aquele em que existe uma troca constante com o ambiente. Ciclos de estímulos, transformação interna, respostas e novos estímulos são cruciais para a sustentação da vida e da forma do sistema [...] Uma máquina que é capaz de regular suas operações internas de acordo com as variações do ambiente pode ser considerada um sistema parcialmente aberto. Um organismo vivo, uma organização ou grupo social é um sistema totalmente aberto. (GARETH, 2002, p. 59).

Chiavenato (2009, p. 14) conceitua que "um sistema é constituído por quatro elementos essenciais: entradas ou insumos, processamento ou operação, saídas ou resultados e retroação".

Um organismo social assemelha-se a um organismo individual em traços essenciais como: No crescimento; No fato de tornar-se mais complexo à medida que cresce; No fato de que, tornando-se mais complexo, suas partes exigem uma crescente interdependência mútua; Porque sua vida tem imensa extensão comparada com a vida de suas unidades componentes; Porque em ambos os casos há crescente integração acompanhada por crescente heterogeneidade. (SPENCER, Herbert. apud CHIAVENATO. 2009. p. 15).

As organizações sociais possuem um sistema aberto e dinâmico em relação ao ambiente, com isso recebe bens e serviços, processando-os e transformando-os, posteriormente é dada a saída para o ambiente. Para que isto ocorra ela precisa receber bens e serviços em quantidades que supram seu processo produtivo, a fim de dar continuidade ao seu ciclo de operações. O sistema aberto se destaca pela

característica da equifinalidade<sup>1</sup>, isto é, alcança o mesmo resultado por diferentes meios. É por esta razão que certas organizações se destacam em relação a outras que produzem os mesmos produtos/serviços.

### **3. AS PESSOAS**

Nenhuma organização funciona sem que nela haja pessoas. Elas são necessárias para gerenciar, dirigir, operar, para fazer funcionar a organização. Sendo assim, o estudo das pessoas é essencial para as organizações, principalmente para a área de RH. Afinal, sem pessoas e organizações não haveria RH.

A área de RH observa as pessoas por duas diferentes vertentes: pessoas como pessoas, dotadas de seus próprios gostos, características, objetivos, motivações, e etc; e pessoas como recursos, dotadas de habilidades, conhecimentos necessários para determinada tarefa organizacional, capacidades.

Até pouco tempo as pessoas eram tratadas como meros recursos produtivos, o que vem mudando. A área de RH deve tratar as pessoas como pessoas e não somente como recursos organizacionais. Atualmente a tendência é que as pessoas administrem suas funções dentro da organização. Além de desempenhar sua função cada pessoa deve se conscientizar-se de que é o agente de diagnóstico e solução de problema, para que desta forma obtenha uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização.

#### **3.1. A Motivação humana**

Para entender o comportamento humano é necessário conhecer a sua motivação.

A motivação é uma ação que pode ser provocada por um estímulo externo, proveniente do ambiente ao qual a pessoa está inserida, ou pode ser gerada internamente, no estado físico e emocional da cada indivíduo. Este segundo aspecto está relacionado diretamente com o sistema cognitivo da pessoa.

Os atos do ser humano são guiados por sua cognição – pelo o que ele pensa, acredita, e prevê. Mas, ao perguntar o motivo por que ele age daquela forma, é a questão da motivação que está em jogo. A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e deseja status,

---

<sup>1</sup>Equifinalidade – Um sistema pode alcançar, por uma variedade de caminhos, o mesmo estado final, partindo de diferentes condições iniciais. (BERTALANFFY apud CHIAVENATO, 2009, p. 18).



receia o ostracismo social e as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias. (KRECH, CRUCCHFIELD e BALLACHEY apud CHIAVENATO, 2009. P. 51).

O ciclo motivacional se inicia no surgimento de uma necessidade humana. Quando esta surge, há um desequilíbrio no organismo gerando imenso desconforto e tensão. Isto leva o indivíduo a um comportamento (ou ação) que o livre de tal sensação, ou seja, esta sensação serve de motivação para o indivíduo. Satisfeita a necessidade, ela deixa ser motivadora para o indivíduo.

Conforme Chiavenato (2009, p. 53) “a satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades à medida que vão surgindo”.

As pessoas são diferentes e possuem diversas formas de mostrar sua motivação, produzindo diferentes comportamentos entre si. Cada um possui suas necessidades e apresenta seus próprios comportamentos e seus valores sociais.

### **3.2. Comunicação**

As pessoas não vivem isoladas e não são auto-suficientes, elas se comunicam entre si, e se relacionam continuamente umas com as outras, seja nos ambientes que freqüentam, tais como empresas, escolas, igrejas, grupos sociais, etc. Comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra, é ela que liga as pessoas para que compartilhem seus sentimentos e conhecimentos.

Uma pessoa não se comunica sozinha, ela necessita de outra para transmitir a informação, então, para se estabelecer um processo de comunicação é necessário que haja no mínimo duas pessoas, uma envia a mensagem e a outra a recebe.

A comunicação constitui um processo composto de cinco elementos, a saber: 1. Emissor ou fonte: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para alguém, isto é, para o destino. É a fonte de comunicação. 2. Transmissor ou codificador: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torná-la adequada e disponível ao canal. 3. Canal: é a parte do sistema que separa a fonte do destino que pode estar fisicamente próximo ou distante. 4. Receptor ou decodificador: é o equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que decodifica a mensagem para torná-la compreensível. 5. Destino: é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada. é o destinatário da comunicação. (CHIAVENATO. 2009. p. 62)

De acordo com Scanlan (1979, p. 372) "a comunicação pode ser definida simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra".

O processo de comunicação funciona como um sistema aberto, geralmente quando as mensagens são transmitidas é comum ocorrer certa quantidade de ruído. O ruído é uma perturbação indesejável em qualquer processo de comunicação, que pode provocar perdas ou desvios na mensagem.

Segundo Gil (1994, p.34), "entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, visual, escrita, etc".

O ruído perturba a mensagem no canal e nas demais partes do sistema, por isso é necessário que no processo de comunicação a fonte organize suas idéias e as codifique em palavras ou símbolos de forma que o receptor possa entender e interpretar suas idéias e significados.

De acordo com Carvalho (1995, p. 82), "o ruído é identificado na comunicação humana como o conjunto de barreiras, obstáculos, acréscimos, erros e distorções que prejudicam a compreensão da mensagem em seu fluxo: emissor x receptor e vice-versa".

Desta forma, sabemos que não são todas mensagens emitidas que chegam ao seu destinatário a salvo. Exemplo claro disto são os boatos e fofocas, tipo de comunicação comum às organizações, eles são distorcidos, ampliados e por vezes, desviados do verdadeiro objetivo de determinada comunicação. A este fenômeno denomina-se de "barreiras". A barreira faz com que a mensagem tal como foi enviada torne-se algo diferente da mensagem quando recebida.

As barreiras à comunicação podem ser de natureza pessoal, física ou semântica.

**Quadro 02:** Tipos de barreira à comunicação:

<b>Humanas</b>	<b>Físicas</b>	<b>Semânticas</b>
Limitações pessoais	Espaço físico	Interpretação de palavras
Hábitos de ouvir	Interferências físicas	Translação de linguagem
Emoções	Falhas mecânicas	Significado de sinais

Preocupações	Ruídos ambientais	Significado de símbolos
Sentimentos pessoais	Distância	Decodificação de gestos
Motivações	Ocorrências locais	Sentidos das lembranças

Fonte: Chiavenato (2009, p. 65)

Esses três tipos de barreiras ocorrem simultaneamente, fazendo com que mensagem seja filtrada, bloqueada ou distorcida. Um dos maiores desafios do ARH é a comunicação da organização com seus colaboradores e vice-versa.

### 3.3. Capital humano

As pessoas em seu conjunto constituem o capital humano da organização. Esse capital pode possuir maior ou menor valor de acordo em que agregue valor à organização tornando-a mais competitiva e ágil através de seus talentos e competências. Ou seja, este capital possui maior valor quando consegue influenciar as ações e os destinos da organização. Para que isto ocorra a organização utiliza-se de quatro alavancadores: autoridade, informação, recompensa e competências.

Durante a era industrial o recurso humano foi tratado como um mero recurso organizacional, como se fosse algo material, passivo, inerte e sem vida própria. Porém, a Era da Informação vem mudando radicalmente a forma como é tratado o recurso humano dentro das organizações. Isto porque o trabalho tem se tornado menos físico e mais cerebral, mental; as pessoas estão assumindo seu caráter pessoal, único, singular em função de suas diferenças, estão deixando de ser meros recursos produtivos para ser o capital humano da organização; o trabalho tem deixado de ser isolado, solitário e transformado-se em uma atividade conjunta e solidária; as organizações têm se preocupado em aplicar seus talentos (pessoas) de forma a obter elevado retorno através destes, diferente a abordagem antiga, de apenas retê-los; quase inexistente atualmente o comando autocrático de gerentes e executivos, quem outrora apenas impunha ordens aos subordinados que por sua vez obedeciam de forma cega, hoje se transformou em um líder<sup>2</sup> democrático e

<sup>2</sup>Liderança. “É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”; “*poder*: é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer” e, “*autoridade*” é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal. (HUNTER, 2004, p. 25 e 26).

incentivador; o desenvolvimento de pessoas deixou de ser exclusividade da área de treinamento e desenvolvimento e passou a ser uma preocupação holística de toda organização. Aumentar e aplicar o capital humano passou a ser uma obsessão das empresas competitivas, e isto tem ocorrido de forma descentralizada por toda a organização, além de ser uma tarefa de todos.

Chiavenato (2009, p. 72) afirma que "lidar com pessoas tornou-se uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*<sup>3</sup>".

## 4. A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área de estudos relativamente nova. O profissional de Recursos humanos é um executivo encontrado nas grandes e médias organizações. Todavia, a (ARH) é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização. (CHIAVENATO. 2009. p. 116).

Vemos de acordo com a citação acima que a (ARH) é perfeitamente aplicável em qualquer organização independentemente de seu tamanho, estrutura organizacional, dentre outros fatores.

### 4.1. A (ARH) como um processo

A (ARH) provoca impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, fazê-las trabalhar, desenvolvê-las, recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las - ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização - é um aspecto crucial na competitividade organizacional. Os processos básicos na gestão de pessoas são cinco, a saber: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. O ciclo da gestão de pessoas se fecha em cinco processos básicos: provisão, aplicação, manutenção desenvolvimento, e controle de pessoas. (CHIAVENATO. 2009. p. 121)

**Quadro 03:** Os cinco processos básicos na gestão de pessoas

Processo	Objetivo	Atividades envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado de RH Recrutamento de pessoas Seleção de pessoas

<sup>3</sup> Função de *Staff* - assessoria que o órgão de RH presta a cada chefe (CHIAVENATO, 2009, P. 121).

Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Integração de pessoas Desenho de cargos Descrição e análise de cargos Avaliação do desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Remuneração e compensação Benefícios e serviços sociais Higiene e segurança do trabalho Relações sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Treinamento Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de dados / Sistemas de informação Controles - Frequência - Produtividade - Balanço Social

Fonte: Chiavenato (2009, p. 122)

Estes cinco subsistemas formam um processo dinâmico e global, através do qual os recursos humanos são atraídos, colocados em suas funções, mantidos na organização e, desenvolvidos e monitorados por ela.

## 4.2. Objetivos da (ARH)

A (ARH) consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. (CHIAVENATO. 2009. p. 125)

A (ARH) busca conquistar e manter pessoas na organização trabalhando e dando seu máximo, trabalhando com atitude positiva e favorável à organização não somente em coisas grandiosas, mas também naquelas pequenas e por vezes numerosas coisas que ou nos satisfazem e alegram ou nos impacientam e frustram, porém, de certa forma nos levam ao desejo de permanecer na organização.

## **5. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL – R&S**

### **5.1. Recrutamento de pessoas**

Lodi e Flippo apud França (2009. p. 29 e 30) definem recrutamento, consecutivamente como “um processo de procurar empregados” e “um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatarem”.

Para Chiavenato (2009, p. 154), recrutamento “é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros colaboradores da organização.

### **5.2. Pesquisa interna das necessidades**

É a verificação das necessidades da organização em relação às suas carências de RH no curto, médio e longo prazos. O que a organização necessita imediatamente e também o que precisa para atender seus projetos futuros de crescimento e desenvolvimento. Esse levantamento não pode ser ocasional, ele deve ser contínuo e envolver a organização de forma global, a fim de retratar qualquer necessidade de pessoal que por ventura surja, e o perfil e características necessárias que os candidatos devem possuir e oferecer. Algumas organizações substituem a pesquisa interna por um trabalho mais amplo denominado de planejamento de pessoal.

Chiavenato (2009. p. 155) define o planejamento de pessoal como sendo "o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo". Em outras palavras, trata-se de pensar, decidir antecipadamente qual a força de trabalho e os profissionais necessários para a realização de uma ação organizacional futura. Existem vários modelos de planejamento de pessoal, alguns são genéricos de forma a abranger toda a organização, enquanto outros são específicos para determinados setores, de qualquer forma, quase todos exigem a participação do órgão de pessoal.

### 5.3. Pesquisa externa do mercado

Chiavenato (2009, p. 158) define como “uma pesquisa de mercado de RH no sentido de segmentá-lo e diferenciá-lo para facilitar sua análise e conseqüente abordagem”. Assim, dois aspectos importantes sobressaem da pesquisa externa: a segmentação do mercado de RH e a localização das fontes de recrutamento.

A segmentação do mercado refere-se a sua decomposição em diferentes segmentos ou em classes de candidatos que apresentem características similares, a fim de analisá-los e abordá-los de maneira específica. A segmentação é realizada de acordo com interesses específicos da organização. Cada segmento possui características únicas, singulares, portanto deve ser abordado de maneira diferente. Exemplo: Se for realizada uma técnica de recrutamento com anúncio em jornal, certamente o jornal escolhido para recrutar executivos não será o mesmo escolhido para recrutar operários, trabalhadores braçais.

Um mapeamento adequado das fontes de recrutamento permite à organização:

- aumentar o rendimento do processo de recrutamento, elevando a proporção de candidatos triados para a seleção, e também a proporção de candidatos/empregados admitidos;
- reduzir o tempo do processo de recrutamento, fazendo com que este seja mais eficaz e rápido;
- reduzir os custos operacionais de recrutamento através da economia na aplicação de suas técnicas e na eficácia na busca de talentos.

Realizadas as pesquisas interna e externa é hora de escolher as técnicas de recrutamento mais viáveis para cada caso.

### 5.4. O processo de Recrutamento

O processo de recrutamento varia de acordo com cada organização. Em certas empresas o órgão de recrutamento não possui autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem prévia tomada de decisão da linha, ou seja, o líder do setor que possui a vaga a ser preenchida é quem toma a decisão de se recrutar candidatos à vaga e solicita ao setor de RH (*staff*) através da requisição de pessoal ou requisição de empregado (uma espécie de ordem de serviço) que se dê início a tal processo.

## 5.5. Meios de Recrutamento

O mercado de recursos humanos apresenta fontes de RH diversificadas que devem ser diagnosticadas e localizadas pela empresa, que passa a influenciá-las através das várias técnicas de recrutamento, com o objetivo de atrair candidatos que atendam as suas necessidades.

O recrutamento pode ser feito de duas formas básicas: recrutamento interno, atraindo pessoal já contratado pela empresa, mas para outras vagas; ou recrutamento externo, buscando candidatos que não têm vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho.

## 5.6. Recrutamento interno

É a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Ele estimula os profissionais da empresa a se aperfeiçoarem devido às possibilidades de transferência, promoção e outros.

### Quadro 04: Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno

Vantagens	Desvantagens
-----------	--------------



- 
- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor custo direto - mais econômico em relação a tempo e investimento;</li> <li>• conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do "candidato";</li> <li>• estimula a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional;</li> <li>• melhora o moral interno;</li> <li>• demonstra valorização do pessoal que já compõe a empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer pessoas muito bem preparadas e que conheçam muito bem todas as áreas da empresa;</li> <li>• não aproveitamento do elemento externo;</li> <li>• manutenção do <i>status quo</i>, reduzindo a possibilidade de inovação e novas idéias na empresa.</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
- 

Fonte: França (2009. p. 33)

## 5.7. Recrutamento externo

É a busca do candidato no mercado de trabalho em fontes específicas para o preenchimento do cargo.

O recrutamento externo tem vantagens que devem ser ponderadas [...] Algumas dessas vantagens são: Possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos; Possibilidade de inovação da composição de equipes de trabalho; Possibilidade de atualização no estilo e nas tendências do mercado. (FRANÇA. 2009. p. 33)

Já as desvantagens:

O Recrutamento externo apresenta desvantagens: É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno [...]; É mais caro e exige inversões e despesas imediatas [...]; Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno [...]; Pode provocar barreiras internas [...]; Geralmente afeta a política salarial da empresa. (CHIAVENATO. 2009.p. 167)

## 5.8. Recrutamento misto

Na realidade, as empresas dificilmente praticam apenas o recrutamento interno ou o recrutamento externo, ambos se completam, se complementam. Exemplo, se em um recrutamento interno um indivíduo é deslocado para um novo cargo, o que ele ocupava torna-se vago, e esta vaga precisará ser preenchida através de um recrutamento externo.

Segundo Chiavenato (2009, p. 167) "quando se faz o recrutamento interno em algum ponto da organização surge uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo, a menos que seja cancelada".

## 6. Seleção de pessoal

A seleção de pessoal faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. Sua tarefa básica é identificar dentre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de se adaptar ao cargo vago e desempenhá-lo bem.

Chiavenato (2009, p. 172) propõe que o objetivo básico da seleção de pessoal "é escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização".

### 6.1. Conceito de Seleção de Pessoal

Santos apud França (2009, p. 34) define seleção como "um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional".

As pessoas são diferentes umas das outras, elas possuem suas próprias características, sendo físicas (altura, peso, força,, etc.) ou psicológicas (valores, caráter, inteligência, temperamento, etc.). Tais fatores levam as pessoas a se comportarem de maneiras diferentes diante de uma mesma situação. As pessoas diferem entre si tanto na capacidade como aprendem algo, como na maneira de realizar após o aprendizado. Cientes dessas diferenças as organizações fazem a seleção com o intuito de encontrar "a pessoa ideal" para determinado cargo/função.

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.  
(SEMPLE apud FRANÇA. 2009, p. 35)

De forma objetiva, podemos dizer que a Seleção de Pessoas tem como objetivo principal filtrar os candidatos que possuem as características desejáveis para ocupar determinado cargo disponibilizado pela organização.

Após ser recrutado o candidato passa para a seleção de pessoal, onde, de acordo com cada empresa ou caso serão utilizadas as técnicas de seleção do ocupante, que são: entrevistas, provas ou testes de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

## **6.2. Processo de Seleção**

A seleção de pessoal funciona como um processo composto de várias etapas pelas quais passam os candidatos. Nas iniciais estão as técnicas mais simples e econômicas, enquanto que as técnicas mais caras e sofisticadas ficam para o final. Geralmente são aplicadas mais de uma técnica de seleção, e as alternativas disponíveis são muitas e variam conforme perfil e complexidade do cargo a ser preenchido.

Segundo Chiavenato (2009. p. 191) entre as principais alternativas de processos de seleção estão:

- a) Seleção de estágio único de decisão: é o tipo de abordagem em que as decisões são baseadas nos resultados de uma única técnica de seleção, que pode ser uma entrevista ou uma prova de conhecimentos. É o tipo mais simples e imperfeito de seleção de pessoal.
- b) Seleção sequencial de dois estágios de decisão: trata-se de um processo utilizado quando as informações colhidas no primeiro estágio são insuficientes para uma decisão definitiva de aceitar ou rejeitar um candidato. Seu objetivo é melhorar a eficiência do programa de seleção, por meio do plano sequencial que permite ao tomador de decisão continuar testando o candidato por meio de outra técnica seletiva. Na seleção sequencial de dois estágios exige-se uma decisão terminal após o segundo estágio. Trata-se ainda de um processo simples de seleção de pessoas e sujeito a erros e distorções em seu processamento.
- c) Seleção sequencial de três estágios de decisão: é um processo de seleção que envolve uma sequência de três decisões tomadas com base em três técnicas de seleção.
- d) Seleção sequencial em quatro ou mais estágios de decisão: envolve a utilização de maior número de técnicas seletivas. A estratégia de seleção sequencial é sempre superior, em termos utilitários, à seleção de estágio único. A principal vantagem dos planos sequenciais reside na economia e no custo de obtenção das informações sobre o candidato realizadas parceladamente segundo a necessidade de cada caso.

Após a organização tomar a decisão final de admitir o candidato, ele deverá passar por um exame médico de admissão e também por uma verificação de seu cadastro pessoal e profissional.

## **7. DESENHO DE CARGOS**

### **7.1. Conceituação de Cargo**

Chiavenato (2009. p. 207) conceitua cargo como "um conjunto de funções (conjunto de tarefas ou de atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma".

Os cargos fazem parte do organograma da organização, ou seja, da estrutura na qual a organização é formada. Quanto mais a estrutura organizacional for flexível e adaptável, os cargos tenderão a ser mais maleáveis, ajustáveis e abertos, apresentando grande índice de interação com o ambiente que os cerca. Gerando desta forma, equipes polivalentes e auto-geridas, ao invés de cargos lineares, constantes e improdutivos.

O cargo é composto por todas as atividades desempenhadas por uma pessoa dentro da organização. Para que a pessoa que ocupa um cargo possa desempenhar suas atividades ela deve ter uma posição definida no organograma. Desta forma, um cargo consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais. No fundo, toda pessoa que trabalha na organização ocupa um cargo.

Para Chiavenato (2009, p. 207) "quando uma pessoa ocupa determinado cargo, espera-se que ela execute as tarefas ou atribuições típicas do cargo, subordine-se a um superior, administre seus subordinados e responda por sua unidade de trabalho".

### **7.2. Conceituação de Desenho de Cargo**

O desenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais de seu ocupante. (CHIAVENATO. 2009. p. 207)

Desenhar um cargo significa estabelecer quatro condições fundamentais: o conjunto de tarefas que o ocupante deve desempenhar, como esse conjunto de tarefas deve

ser desempenhado, a quem o ocupante do cargo deve se reportar, e quem o ocupante do cargo deve supervisionar.

O desenho de cargos está ligado ao modo pelo qual os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações.

No mundo moderno e globalizado os cargos estão sendo ajustados e adequados ao crescimento profissional das pessoas. Eles estão deixando de ser individuais e confinados socialmente e se transformando em atividades de equipe com elevado teor social, tudo isto para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

### **7.3. Descrição e Análise de Cargos**

A Descrição e a Análise do Cargo se fazem necessárias para que a organização possa visualizar com maior clareza as operações executadas por determinado cargo e as atribuições que o ocupante do cargo deve possuir para desempenhá-lo de forma eficiente.

A Descrição do Cargo descreve de forma impessoal o conteúdo do cargo; enquanto a Análise do Cargo descreve as qualificações humanas desejáveis para o desempenho da função, como educação, experiência, e etc.

#### **7.3.1. Descrição de Cargos**

Chiavenato (2009. p. 230) diz que a descrição de cargos "é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o torna distinto de todos os demais cargos existentes na organização".

A descrição de cargos é a descrição do que o ocupante do cargo faz (suas tarefas e atribuições), quando faz (periodicidade), como faz (métodos utilizados para executar suas tarefas e atribuições), e por que faz (objetivos do cargo). Em outras palavras, a descrição de cargos é o levantamento escrito dos principais aspectos do cargo e dos deveres e responsabilidades relacionadas a ele.

A descrição de cargos está voltada para o conteúdo do cargo, ou seja, para seus aspectos intrínsecos.

### **7.3.2. Análise de Cargos**

Identificado o conteúdo do cargo (aspectos intrínsecos), o próximo passo é analisar o cargo em relação aos requisitos que ele impõe ao seu ocupante (aspectos extrínsecos).

Chiavenato (2009. p. 231) alega que a análise de cargos "estuda e determina todos os requisitos qualificativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para o seu adequado desempenho".

É na análise que os cargos serão avaliados e classificados para efeito de comparação. Nela são descritos os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante deve possuir para desempenhar de forma adequada o cargo, quais as responsabilidades que o cargo irá impor ao seu ocupante e, em que condições o cargo será desempenhado por seu ocupante.

A análise de cargos se concentra em quatro áreas de requisitos quase sempre aplicadas a qualquer nível ou tipo de cargo: Requisitos mentais, tais como instrução essencial, experiência anterior, iniciativa necessária; Requisitos físicos, tais como esforço físico necessário, destreza ou habilidade, concentração visual, e; Responsabilidades envolvidas, como a supervisão de pessoal, informações confidenciais, dinheiro, materiais, ferramentas; e Condições de trabalho, que diz respeito ao ambiente de trabalho, os riscos envolvidos no trabalho.

### **7.3.3. Objetivos da Descrição e Análise de Cargos**

Chiavenato (2009, p. 239) propõe que "os cargos são a base fundamental para qualquer programa de RH".

Os objetivos principais são: dar subsídios à elaboração de anúncios, determinar o perfil do ocupante do cargo, ter material necessário ao conteúdo dos programas de treinamento como base para o treinamento de pessoal, determinar as faixas salariais através da avaliação e classificação de cargos, estimular a motivação do pessoal para facilitar a avaliação do desempenho e do mérito funcional, serve como guia para o supervisor no trabalho com seus subordinados e para o empregado no desempenho de suas funções, oferece subsídios para a higiene e segurança industrial no sentido de minimizar a insalubridade e periculosidade de alguns cargos.

## **8. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - AD**

No mundo em que vivemos temos o hábito de avaliar continuamente tudo ao nosso redor. Gostamos de avaliar a potência máxima do novo aparelho de som que adquirimos, a qual velocidade nosso carro chega durante uma viagem em uma boa rodovia, qual o limite de peso que suportamos em nossos treinos na academia, qual melhor investimento para o capital que temos em mãos e outros. A avaliação do desempenho é um fato comum em nossas vidas e nas organizações também.

### **8.1. O que é a Avaliação do Desempenho?**

Segundo Chiavenato (2009. p. 247) "a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro".

Toda avaliação tem o intuito de estimular ou julgar o valor, a excelência, e as qualidades de uma pessoa. A avaliação dos colaboradores dentro de uma organização pode ser feita de várias maneiras, e recebem denominações diversas, como avaliação do desempenho, avaliação do mérito, avaliação dos empregados, avaliação de eficiência funcional.

A avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, porque os empregados são avaliados com certa continuidade nas organizações, independente desta avaliação ser formal ou informal. Através dela podem ser diagnosticados problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado ao cargo ou a organização, de desaproveitamento de empregados com maior potencial do que o necessário em seu cargo, etc.

A avaliação do desempenho colabora na determinação e no desenvolvimento de uma política de RH adequada às reais necessidades da organização.

### **8.2. A responsabilidade pela Avaliação do Desempenho**

A responsabilidade da avaliação do desempenho varia de acordo com as políticas de RH de cada organização. Ela pode ser de responsabilidade do gerente, da própria pessoa, do indivíduo e seu gerente conjuntamente, da equipe de trabalho, do órgão de RH, ou de uma comissão de avaliação de desempenho.

### 8.3. Objetivos da Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho tem apresentado algumas demonstrações favoráveis e outras altamente contrárias, mas, até então pouco se tem feito para avaliar de forma real e científica os seus efeitos.

Segundo França (2009. p. 117) "a avaliação do desempenho, dentro das empresas tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho".

Chiavenato (2009. p. 251) enfatiza que "a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização".

Para que esse objetivo seja alcançado (melhorar os resultados dos recursos humanos da organização) a avaliação do desempenho procura alcançar uma variedade de objetivos intermediários.

A AD segundo Chiavenato (2009, p. 252) pode ter os seguintes objetivos intermediários:

1. Adequação do indivíduo ao cargo.
2. Treinamento.
3. Promoções.
4. Incentivo salarial ao bom desempenho.
5. Melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados.
6. Auto aperfeiçoamento do empregado.
7. Informações básicas para pesquisa de recursos humanos.
8. Estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados.
9. Estímulo à maior produtividade.
10. Conhecimento dos padrões de desempenho da organização.
11. Retroação (*feedback*<sup>4</sup>) de informação ao próprio indivíduo avaliado.
12. Outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas.

Chiavenato (2009, p. 252) afirma ainda que "os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho podem ser apresentados em três facetas":

---

<sup>4</sup>*Feedback* – Retroação, retroalimentação, retorno (CHIAVENATO, 2009, p. 14).



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

#### **8.4. Benefícios da Avaliação do Desempenho**

Quando um programa de avaliação do desempenho é bem planejado, coordenado e desenvolvido, certamente ele irá gerar benefícios para a organização a curto, médio e longo prazos. Os beneficiários principais são o indivíduo, o gerente, a organização, e, em consequência, a comunidade.

O gerente, como gestor de pessoas, tem como benefício na avaliação do desempenho: obter uma base de informações que o ajudarão a avaliar o desempenho e o comportamento de seus funcionários, a propor melhorias no padrão de desempenho de seus liderados, e a se comunicar com eles no sentido de ajudá-los a compreender a avaliação e como está indo o desempenho individual de cada um. As pessoas participantes da organização têm como benefícios: conhecer os aspectos que a empresa valoriza em seus funcionários, as expectativas de seu líder no que tange ao seu desempenho, às providências que ele (o líder) toma para melhorar o desempenho de sua equipe (treinamentos, estágios, etc.), além de levar as pessoas a fazer uma auto-avaliação e autocrítica quanto ao seu desempenho e auto-desenvolvimento dentro da organização. Já a organização tem como benefícios: a avaliação de seu potencial humano em curto, médio e longo prazos e a definição de qual é a contribuição de cada empregado para ela, selecionar os empregados com condições de promoções e aqueles que necessitam de reciclagem ou aperfeiçoamento, e dinamizar sua política de RH, oferecendo oportunidades (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal) aos empregados, estimulando dessa forma a produtividade e um melhor relacionamento humano no ambiente de trabalho.

## 9. COMPENSAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS

Todo ser humano é movido por algum tipo de interesse, seja ele profissional ou pessoal, e dentro das organizações a situação não é diferente, por isso os processos que buscam desenvolver uma política de salários que incentive as pessoas não podem deixar de existir dentro das empresas.

Um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários. O nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como nas relações da organização com os seus próprios funcionários. (CHIAVENATO. 2009. p. 285)

### 9.1. Parceiros da organização

Na visão de Chiavenato (2009, p. 284) “todo processo produtivo somente se torna viável com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum esforço ou recurso”. Todavia, cada um desses parceiros contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição, o que nos apresenta o quadro a seguir.

**Quadro 05:** Os parceiros da organização

<b>Contribuem com:</b>	<b>Parceiros</b>	<b>Esperam retorno de:</b>
Matéria prima, Serviços, Tecnologias.	Fornecedores	Lucros e novos negócios.
Capital e Créditos.	Investidores e Acionistas	Lucros e Dividendos.
Conhecimentos, Esforços e Habilidades.	<b>Empregados</b>	Salários, Benefícios e Retribuições.
Aquisição dos Bens ou Serviços.	Clientes	Qualidade, Preço e Satisfação.

Fonte: Chiavenato (2009, p. 284, grifo do autor).

## 9.2. O caráter multivariado do salário

A compensação é a recompensa que determinado colaborador recebe como retorno pela execução de suas tarefas organizacionais. Cada funcionário executa sua função para obter recompensas financeiras e não financeiras. A compensação financeira pode ser direta ou indireta.

Compensação financeira direta: consiste no pagamento que cada funcionário recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. O salário representa o elemento mais importante. [...] Compensação financeira indireta: é o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecido pela organização. O salário indireto inclui: férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional de tempo de serviço, etc). [...] A soma do salário direto e do salário indireto constitui a remuneração. [...] A remuneração constitui tudo quanto o funcionário auferir direta ou indiretamente como consequência do trabalho que ele desenvolve em uma organização. (CHIAVENATO. 2009. p. 286)

Provavelmente a compensação seja a principal razão pela qual as pessoas buscam um emprego, ela é uma necessidade vital. Todo profissional necessita dela para que possa sobreviver, para arcar com suas despesas e, até mesmo para realizar seus desejos.

É importante ressaltar que recompensas não financeiras, como reconhecimento, segurança no emprego e auto-estima também afetam muito a satisfação dos colaboradores de uma organização.

## 9.3. Conceito de Administração de Salários

Nas organizações todos os cargos têm seu valor individual, desta forma, para que se possa remunerar o ocupante de um cargo de forma justa e equitativa<sup>5</sup> é necessário conhecer o seu valor em relação aos demais cargos da organização e à situação de mercado. Sendo a organização um aglomerado integrado por diversos cargos de diferentes níveis hierárquicos e setores de especialidade, a administração de salários é um assunto que envolve a organização de forma global, repercutindo em todos seus setores e níveis.

---

<sup>5</sup>Equitativa – Igualdade, justa. (FERREIRA, 2009).

Chiavenato (2009. p. 288.) define a administração de salários como "o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização".

As estruturas salariais devem ser equitativas e justas com relação: aos salários em relação aos demais cargos da própria organização; e aos salários em relação aos mesmos cargos de outras empresas.

## **10. RELAÇÕES COM AS PESSOAS**

A manutenção do setor de RH requer relacionamentos constantes entre a organização, seus colaboradores, fornecedores, sindicatos, e etc. As relações com as pessoas podem desdobrar-se em relações internas e externas.

### **10.1. Relações com Empregados**

Segundo Chiavento (2009. p. 358) as relações com empregados "são as relações internas da organização com seus colaboradores e relacionadas com promoções, transferências, demissões e afastamentos por aposentadoria". Ou seja, são as atividades da área de Recursos Humanos relativas ao tratamento e à movimentação de funcionários dentro da organização.

#### **10.1.1. Movimentação de pessoal**

Em todas as organizações há comumente uma constante movimentação de pessoas através de sua estrutura organizacional. Essas movimentações envolvem admissões, transferências, promoções, afastamentos por aposentadoria e desligamentos.

#### **10.1.2. Admissões**

É a admissão de um funcionário para ocupar um cargo na organização. Esta admissão pode ocorrer através de um recrutamento interno, externo ou misto.

### **10.1.3. Transferências**

É a movimentação lateral dos funcionários dentro da organização. Ela pode ser de iniciativa da organização ou do funcionário, e permite que a organização se reorganize de acordo com suas necessidades, criando ou extinguindo departamentos, realocando as pessoas em posições de mesmo nível hierárquico. Ela satisfaz a aspiração de colaboradores, como por exemplo, oferecendo um novo local de trabalho.

### **10.1.4. Promoções**

É a movimentação vertical de um funcionário para uma posição mais elevada dentro da organização. Quando um colaborador é promovido, ele recebe um adicional em seu salário, ela representa sucesso e simboliza um passo na carreira do profissional.

### **10.1.5. Afastamentos por aposentadoria**

É a movimentação para fora da organização. Ela acontece quando as pessoas alcançam a idade limite para o trabalho ou quando alcançam tempo de trabalho suficiente para se aposentar.

### **10.1.6. Desligamentos**

Também é uma movimentação para fora da organização. Pode ocorrer por iniciativa do empregado quando ele pede demissão, ou por iniciativa da organização quando ela demite o funcionário por uma razão específica.

### **10.1.7. Políticas de Demissão**

Os desligamentos de pessoas por iniciativa da organização precisam ser implementados com cuidado e carinho, principalmente quando envolvem um volume maior de pessoas, como nos casos de redução de pessoal ou

downsizing<sup>6</sup> decorrentes de várias causas. É que a demissão é a penalidade mais severa que uma organização pode impor a um funcionário (CHIAVENATO. 2009. p. 359).

Normalmente as organizações adotam procedimentos para minimizar os efeitos da demissão, tais como:

- a) Política de demissão seletiva: é o procedimento através do qual a empresa define critérios para escolher as pessoas que serão demitidas em caso de redução de pessoal. Exemplo: preferências por pessoas solteiras e de idade mais baixa em relação a pessoas casadas, com filhos e de idade maior.
- b) Outplacement<sup>7</sup>: procedimento através do qual a empresa ajuda os funcionários demitidos com o apoio de organizações especializadas a se recolocar profissionalmente. É muito utilizado quando ocorre downsizing.
- c) Plano de demissão voluntária: Plano que a empresa oferece com o intuito de motivar colaboradores a pedir por iniciativa própria o seu desligamento. Em geral, oferece incentivos como: uma indenização maior, a extensão do plano de benefícios por tempo adicional ao desligamento, etc.

### 10.1.8. Disciplina

No passado, o termo disciplina significava a conformidade das pessoas às regras e normas estabelecidas pela organização por que eram adequadas ao alcance dos objetivos organizacionais [...] Hoje, o termo disciplina refere-se a como as pessoas conduzem a si próprias de acordo com as regras e procedimentos de um comportamento aceitável pela organização [...] Assim, a disciplina refere-se ao estado de autocontrole do funcionário e sua conduta ordeira e responsável. (CHIAVENATO. 2009. p. 360)

Comumente a literatura da área de recursos humanos frisa a adoção de medidas disciplinares. A ação disciplinar é a sanção de uma penalidade ao colaborador que viola ou infringe as regras e os padrões organizacionais.

---

<sup>6</sup>*Downsizing* – Enxugamento da estrutura organizacional, redução dos níveis hierárquicos (KOTLER, 1998, p. 644). Redução no número de pessoas empregadas por uma organização (CHIAVENATO, 2009, p. 359).

<sup>7</sup>*Outplacement*: Recolocação. A organização se coloca como interface, intermediária entre o funcionário e o mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2009, p. 359).

### **10.1.9. Conflitos**

Todo ser humano tem seus próprios objetivos e interesses. As diferenças desses objetivos e interesses pessoais sempre conduzem a algum tipo de conflito.

Segundo Chiavenato (2009. p. 361) "a maior parte dos conflitos organizacionais é provocada por conflitos pessoais".

Quando devidamente sanados, os conflitos podem culminar em mudanças organizacionais que tendem à inovação, porém, quando são parcialmente resolvidos, criam problemas entre a organização, seus colaboradores e sindicatos, o que pode afetar de forma significativa o desempenho organizacional.

## **11. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL – T&D**

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. Em um mundo de mudanças constantes e extremamente competitivo as organizações necessitam de pessoas capacitadas, ágeis, pró-ativas e dispostas a assumir riscos. Para que isto ocorra é necessário que as organizações invistam no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Geralmente o treinamento é visto como uma despesa pelos executivos e proprietários das empresas, o que não é verdade. Ele é necessário para que haja a devida qualificação e aperfeiçoamento dos colaboradores da organização.

Segundo Hoyler apud Chiavenato (2009. p. 389) "o treinamento é um investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho, a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos".

Ou seja, ele é um esforço dirigido que tem por finalidade fazer com que a empresa atinja o mais próximo possível seus objetivos econômicos. Desta forma, o treinamento não é uma despesa, e sim um investimento cujo seu retorno é altamente compensador para a organização.

### **11.1. Treinamento: conceito e processo**

Treinamento e desenvolvimento são duas coisas distintas.

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos das organizações. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. (MILKOVICH e BOUDREAU. 2000. p. 338)

Chiavenato (2009. p. 389) conceitua treinamento como o "processo focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidade e competências em função de objetivos definidos."

O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos da organização relativos as atividades ali desenvolvidas, tais como atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e pode conter ainda o desenvolvimento de habilidades e competências.

Para que o processo de treinamento traga resultados eficazes para a empresa é necessário que se faça um bom planejamento prévio.

FREIRE e PENA apud FRANÇA (2009. p. 89) levantam os seguintes aspectos logísticos que devem ser programados:

- espaço físico: materiais, equipamentos, layout da sala;
- metodologia: se existe trabalho prévio, se haverá atividades especiais;
- participantes: detalhes administrativos;
- instrutores: nomes, hospedagens, transporte; e
- cronograma das atividades.

O conteúdo de um treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças comportamentais: a transmissão de informações, o desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes, e o desenvolvimento de conceitos.

Para Chiavenato (2009, p. 390) os principais objetivos do treinamento são:

- Preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo.
- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal.
- Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas, ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.



## 11.2. Competências básicas

Segundo Chiavenato (2009. p. 410), competências básicas "são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas".

Cada colaborador deve possuir um conjunto de conhecimentos e habilidades para desenvolver suas atividades dentro da organização.

Segundo França (2009. p. 90 e 91): "as habilidades de que cada cargo necessita geralmente são classificadas em três grandes grupos":

- Habilidades voltadas à interação pessoal, como a capacidade de motivar e desenvolver pessoas, habilidade de ouvir e trabalhar em grupo e persuasão racional.
- Habilidades voltadas ao processo e à qualidade, como o raciocínio holístico e analítico e a otimização de recursos.
- Habilidades voltadas à obtenção de resultados, como habilidade de delegar, sintetizar e negociar.

Já Meister apud Chiavenato (2009. p. 410) salienta as novas competências exigidas pelas empresas nos novos ambientes de negócios, que são: "aprender a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento da liderança e autogerenciamento da carreira".

## 12. METODOLOGIA, RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 12.1. Metodologia

No que diz respeito a metodologia utilizada neste trabalho, VERGARA (1997, p. 44 e 45) apresenta os tipos de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, foi utilizada a investigação exploratória.

A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. (VERGARA. 1997. p. 45)

Quanto aos meios de investigação, foram utilizadas a pesquisa de campo e a pesquisa bibliográfica.

Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não... Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. (VERGARA. 1997. p. 45 e 46)

Com base em toda a fundamentação teórica apresentada até então podemos perceber o valor do recurso humano para as organizações e também conhecer algumas ferramentas de grande importância para a manutenção destes recursos nas empresas através da (ARH).

Tendo como objetivo principal deste trabalho realizar uma análise na Administração de Recursos Humanos das empresas do Grupo NG instaladas na cidade de Manhuaçu – MG, foi realizada uma entrevista com os gestores do Grupo NG e uma pesquisa através de questionário fechado com os funcionários das empresas do grupo a fim de obter dados sobre questões relacionadas diretamente à forma de (ARH) do grupo.

O questionário foi aplicado nas empresas do Grupo NG da cidade de Manhuaçu – MG. O objetivo da abordagem específica nestas empresas é o de apresentar aos seus respectivos gestores o atual quadro de suas empresas e oferecer-lhes subsídio para uma melhoria na forma de gestão de seus Recursos Humanos.

## **12.2. Resultados**

### **12.2.1. Entrevista com o gestor do grupo NG: Victor Pêso Guiduce**

#### **1. Como a empresa realiza as atividades de recrutamento e seleção?**

Os currículos são analisados pelo gerente de cada setor, e depois de analisado e feito a seleção, o próprio gerente realiza uma entrevista com o candidato e somente depois de analisar alguns dados da pessoa, como consulta de cpf e histórico de trabalho.

**2. Como a empresa administra a rotatividade de funcionários?**

Tentamos ao máximo evitar a rotatividade, pois além de gerar um custo alto para a empresa, também influencia negativamente no relacionamento entre funcionários e clientes.

**3. Quais as políticas adotadas para retenção de talentos na empresa?**

Buscamos sempre o crescimento da pessoa , proporcionando alguns cursos , liberdade da função exercida e oportunidades de melhoria financeira.

**4. Existe um plano de carreira dentro da organização que possibilita a retenção de talentos? Em caso negativo, quais ações são desenvolvidas para reter os principais talentos da empresa?**

Seguimos o princípio de dar oportunidade de crescimento pessoal e financeiro para quem está dentro do grupo, analisamos as pessoas independente da posição de trabalho da qual a pessoa está no momento.

Como exemplo:( faxineira hoje vendedora / cobrador hoje vendedor / vendedor hoje gerente comercial / credenciado hoje secretaria financeira e etc...).

**5. Existe uma política salarial na empresa? Como é o relacionamento da empresa com esta proposta de política salarial?**

Uma boa parte trabalha sobre o regime de comissão de vendas e metas,outra parte segue os valores oferecidos no mercado de trabalho de nossa região.

**6. Como a empresa desenvolve as suas políticas de RH?**

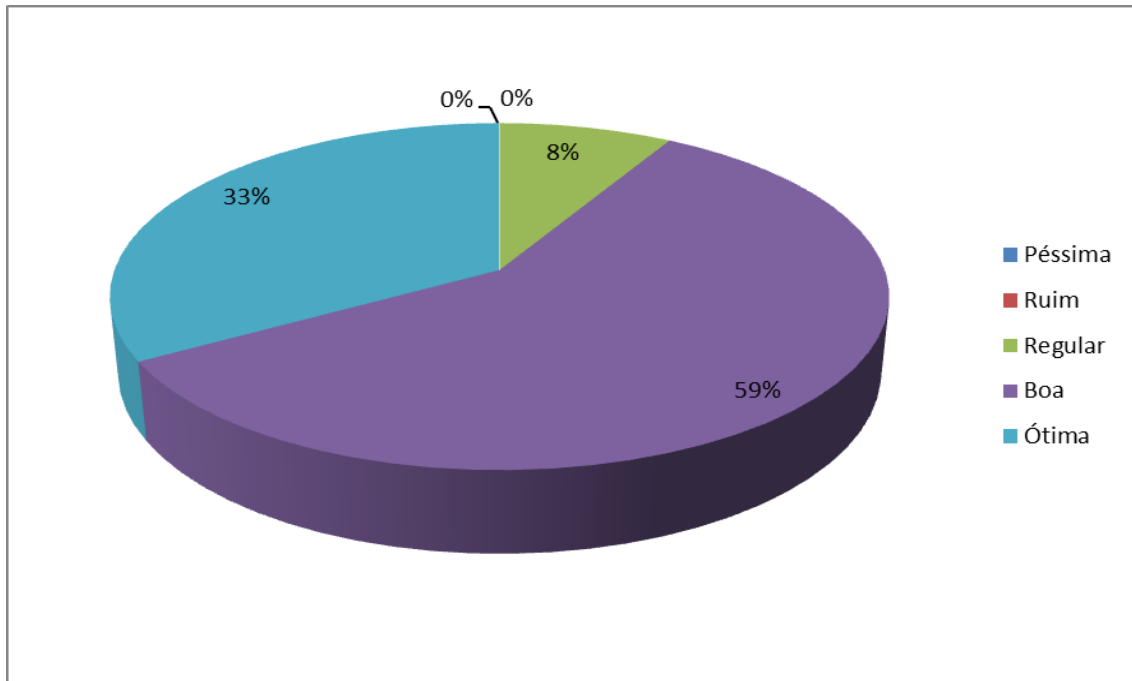
Através de análises realizadas previamente pelos gerentes e posteriormente com consultas do histórico de trabalho do candidato.

**7. Existe uma discussão com os funcionários a respeito dos benefícios, salários, relações funcionais, etc?**

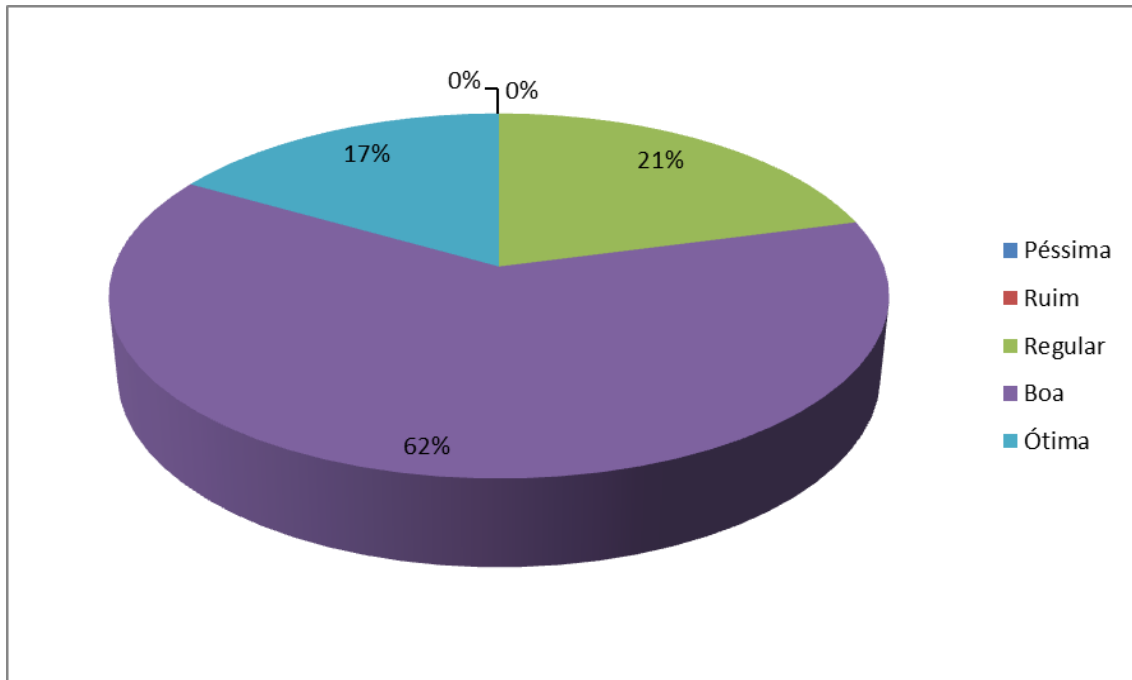
Sim, não com frequência, mas existe.

### 12.2.2 Questionário

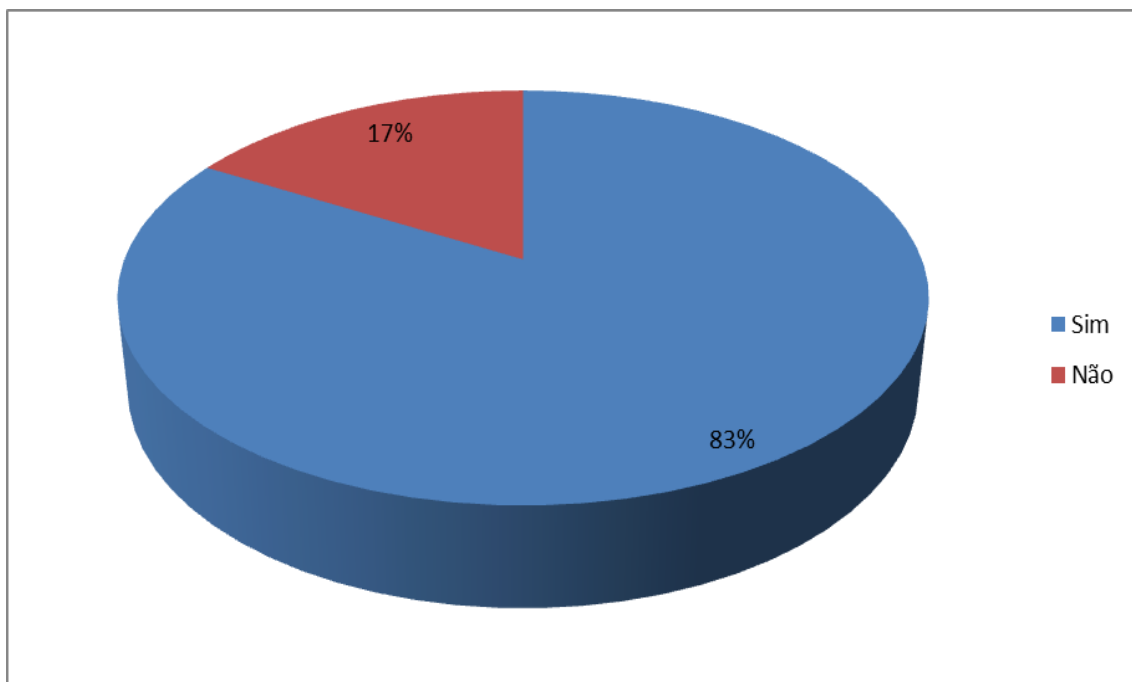
**1) Como você avalia a igualdade de tratamento entre os funcionários da empresa?**



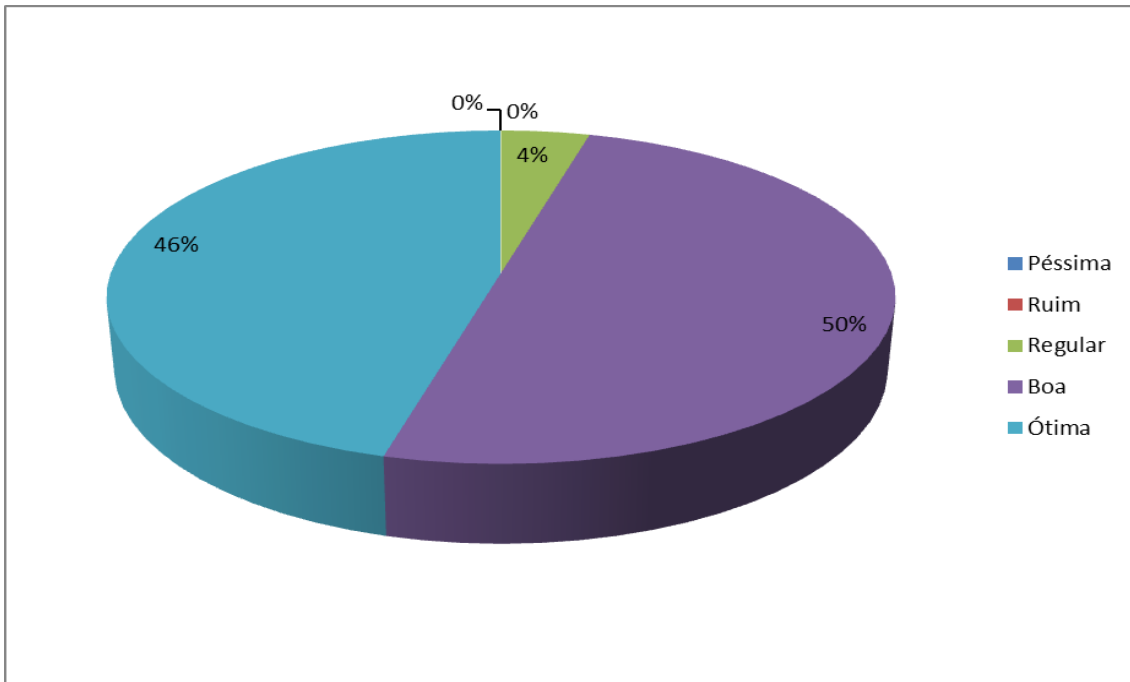
**2) Em que medida você está satisfeito(a) com seu nível de participação nas decisões da empresa?**



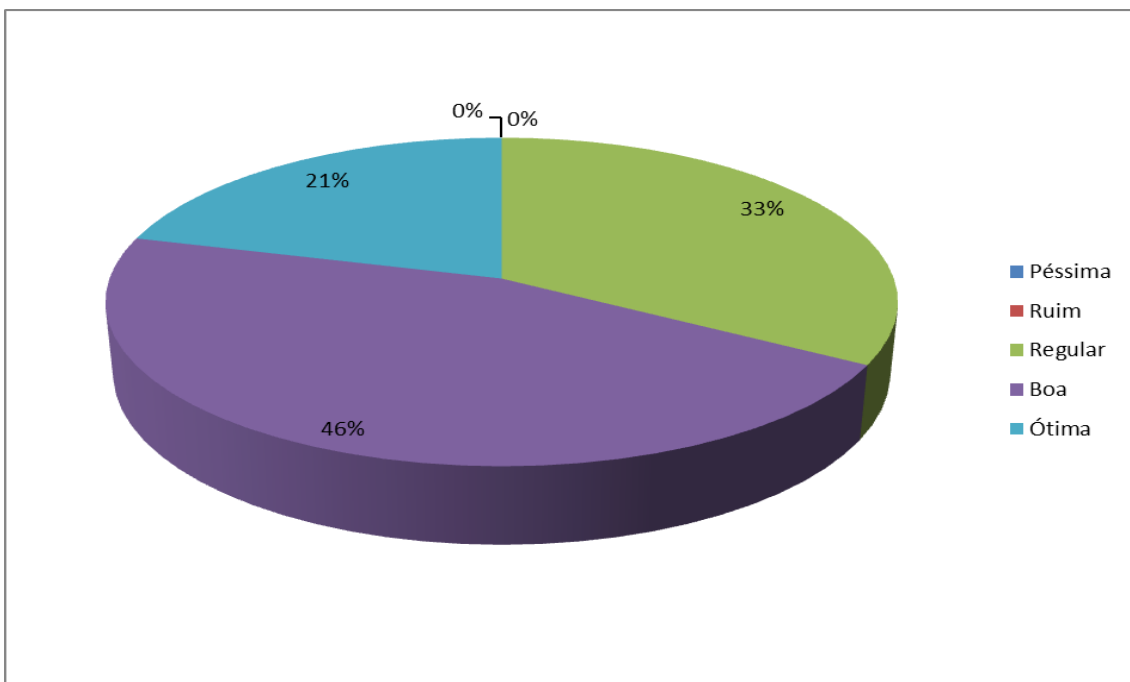
**3) Você se sente satisfeito(a) com a variedade das tarefas que realiza?**



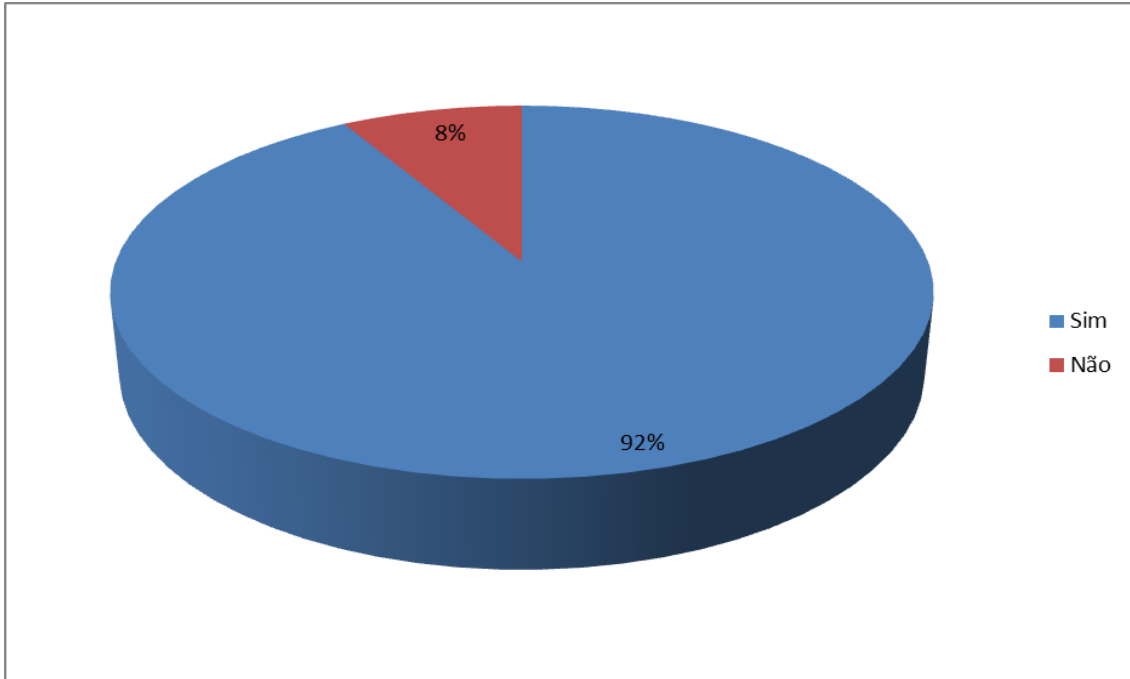
**4) Em que medida você possui orgulho da organização na qual você trabalha?**



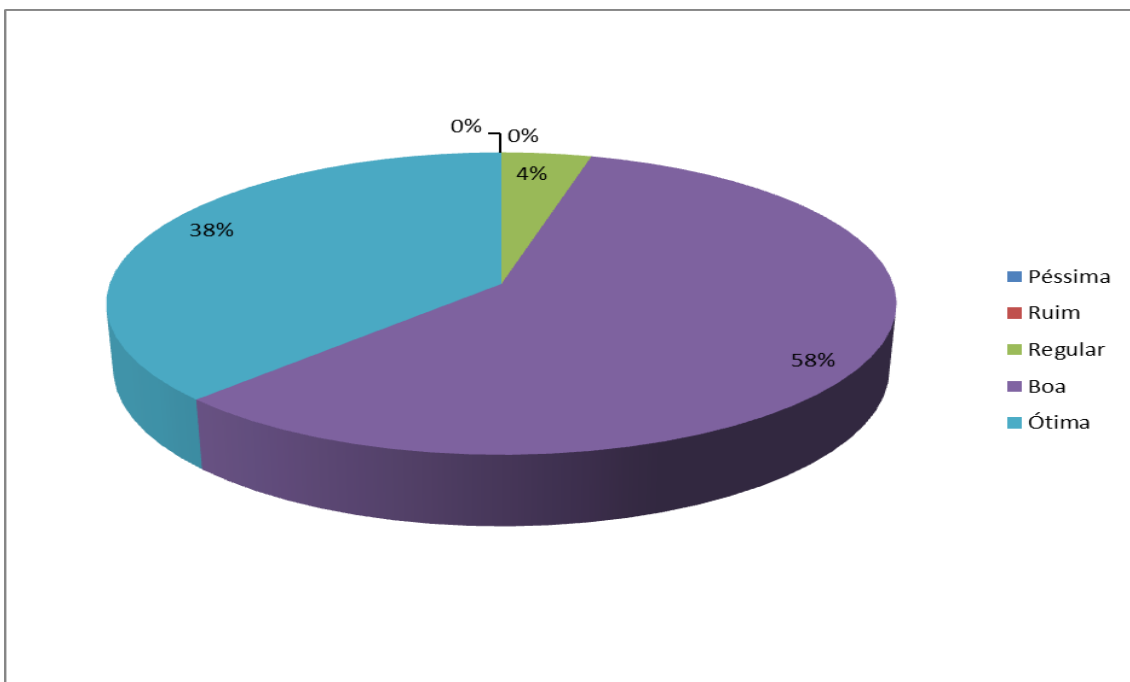
**5) Como você avalia a Política Salarial desta empresa?**



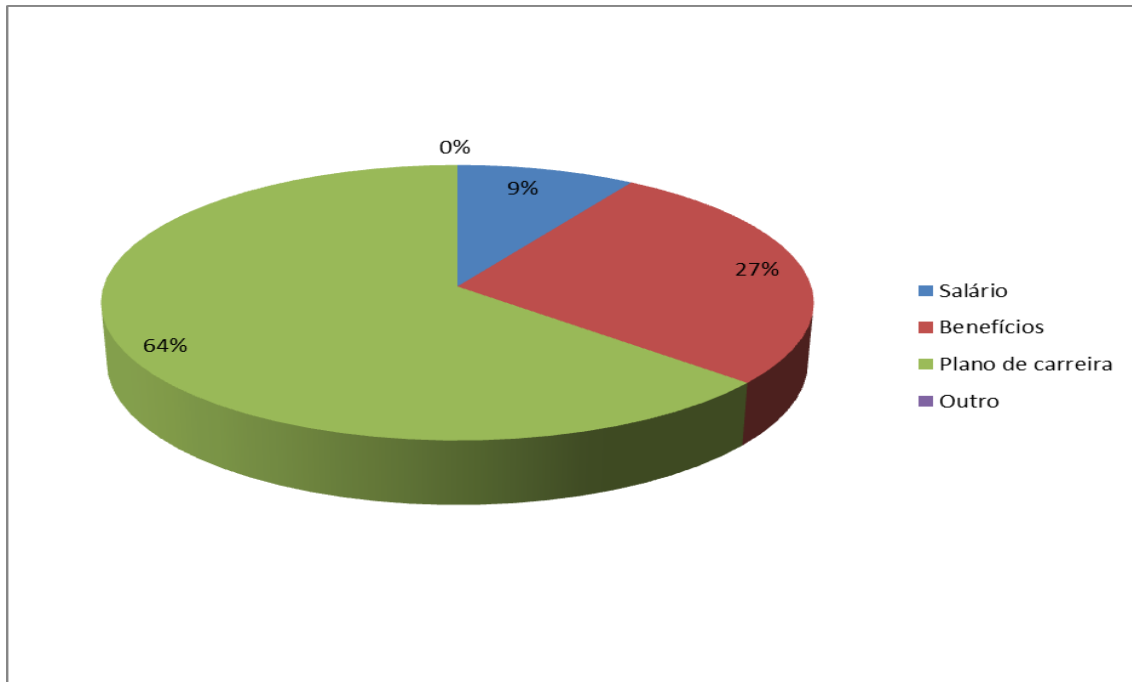
**6) Você se sente satisfeito (a) com os treinamentos ministrados pela organização?**



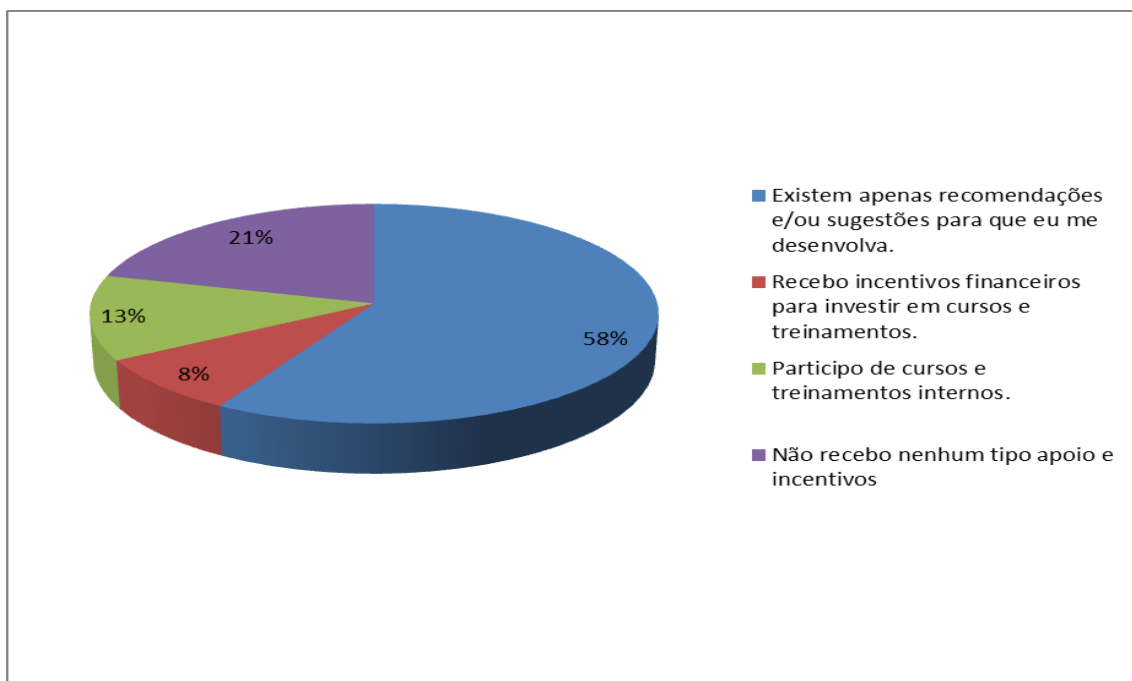
**7) Como você avalia a qualidade da sua relação com seus superiores e/ou subordinados?**



**8) Se você tiver uma oportunidade de trabalhar em outra empresa o que levaria você a sair e aceitar tal oportunidade?**

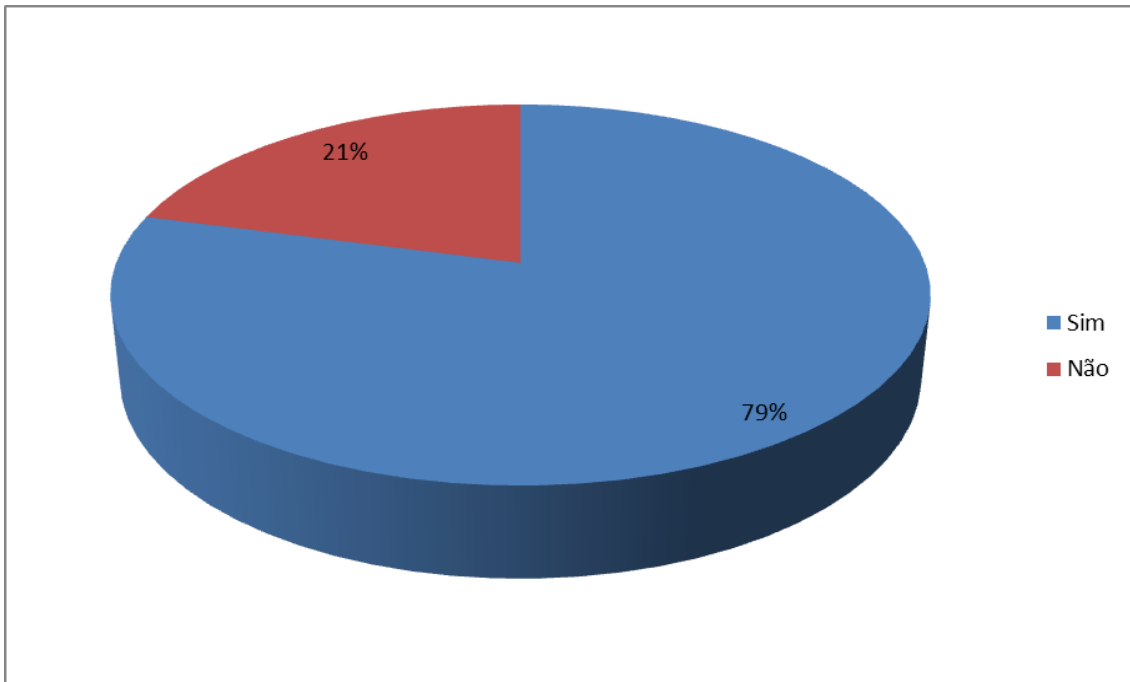


**9) Nesta empresa você encontra apoio para desenvolver seu crescimento profissional e pessoal?**



**10) Quando necessito de alguma ajuda / auxílio para resolver algum problema pessoal e/ou profissional sei onde encontro apoio?**





### 13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a explanação de toda a fundamentação teórica sobre o órgão de RH, suas ferramentas, competências e responsabilidades e, apresentada a atual situação da Administração de Recursos Humanos nas empresas do grupo NG através de análise da entrevista e do questionário aplicados; podemos entender a grande importância deste órgão, principalmente nesta sociedade pós-moderna, globalizada, cada vez mais competitiva, onde as empresas que desenvolvem um trabalho com maior qualidade retendo em seu quadro de pessoal bons talentos se destacam frente às suas concorrentes.

No que tange o objetivo deste trabalho, o de analisar o desenvolvimento da gestão da empresa em análise com ênfase para as políticas de RH, percebemos que esta empresa vive um bom momento no mercado em que atua, porém, existem certas lacunas na forma como realizam sua gestão de pessoal. Após análise da entrevista e questionário realizados na empresa percebe-se que não há uma efetiva administração de recursos humanos. O Grupo NG poderia buscar na implantação desta efetiva administração em suas empresas um diferencial competitivo, otimizando seus processos e maximizando resultados através de um trabalho próximo de seus colaboradores. Trabalho este que facilitaria o desenvolvimento de estratégias e políticas que buscassem minimizar o impacto de mudanças

organizacionais nos colaboradores, além de prepará-los para as mesmas; ofereceria suporte quando da elaboração e preparo de treinamentos e capacitações; que auxiliaria a realização de análises constantes do ambiente organizacional; encontraria meios de minimizar ou eliminar a rotatividade de funcionários; além de otimizar os processos de recrutamento e seleção das empresas do grupo, e estas são somente algumas das atividades dentre diversas outras de grande relevância para a organização e que são de competência do órgão de RH.

Em suma, entendemos que as empresas do Grupo NG possuem produtos de ótima qualidade, têm sua fatia já conquistada no mercado consumidor de Manhuaçu e apresentam vasto potencial de crescimento. Crescimento este que pode ser alavancado através da contratação de um profissional de RH que venha implementar na organização importantes mudanças que farão com que ela se diferencie das demais, tenha uma equipe de colaboradores melhor selecionada, mais comprometida, motivada, e etc; o que culminará em um grande diferencial competitivo frente às empresas concorrentes.

## 14. REFERÊNCIAS

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O.C. G. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GARETH, Morgan. **Imagens da organização**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCANLAN, Burt K. **Princípios de administração e comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1979.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

## **Anexo A**

Manhuaçu, 18 de Setembro de 2012.

Prezado Senhor (a)

Atendendo as exigências do meu curso de graduação em Administração pela Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu - FACIG , solicito a gentileza de responder esse questionário, com o intuito de colher informações para o desenvolvimento do meu TCC - Trabalho de Conclusão de Curso / Monografia.

Esperando contar com sua colaboração antecipo meus sinceros agradecimentos.  
Atenciosamente,

Maressa Muniz Alves de Aguiar.

### **Entrevista com o gestor do Grupo NG : Victor Pessoa Guiduce**

1. Como a empresa realiza as atividades de recrutamento e seleção?
2. Como a empresa administra a rotatividade de funcionário?
3. Quais as políticas adotadas para retenção de talentos na empresa?
4. Existe um plano de carreira dentro da organização, que possibilita a retenção de talentos? Em caso negativo, quais ações são desenvolvidas para reter os principais talentos da empresa?
5. Existe uma política salarial na empresa? Como é o relacionamento da empresa com esta proposta de política salarial?
6. Como a empresa desenvolve as suas políticas de RH?
7. Existe uma discussão com os funcionários a respeito dos benefícios, salários, relações funcionais, etc?

**Anexo B**

Manhuaçu, 14 de novembro de 2012.

Prezado Senhor (a)

Atendendo as exigências do meu curso de graduação em Administração, solicito a gentileza de responder esse questionário sobre a empresa a qual trabalha com o intuito de obter informações para o desenvolvimento do meu TCC - Trabalho de Conclusão de Curso / Monografia.

Esperando contar com sua colaboração antecipo meus sinceros agradecimentos.

Atenciosamente,  
Maressa Muniz Alves de Aguiar.

**1. Como você avalia a igualdade de tratamento entre os funcionários da empresa?**

- |                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Péssima | <input type="checkbox"/> Boa   |
| <input type="checkbox"/> Ruim    | <input type="checkbox"/> Ótima |
| <input type="checkbox"/> Regular |                                |

**2. Em que medida você está satisfeito(a) com o seu nível de participação nas decisões da empresa?**

- |                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Péssima | <input type="checkbox"/> Boa   |
| <input type="checkbox"/> Ruim    | <input type="checkbox"/> Ótima |
| <input type="checkbox"/> Regular |                                |

**3. Você se sente satisfeito(a) com a variedade das tarefas que realiza?**

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

**4. Em que medida você possui orgulho da organização na qual trabalha?**

- |                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Péssima | <input type="checkbox"/> Boa   |
| <input type="checkbox"/> Ruim    | <input type="checkbox"/> Ótima |
| <input type="checkbox"/> Regular |                                |

**5. Como você avalia a Política Salarial desta empresa?**

- |                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Péssima | <input type="checkbox"/> Boa   |
| <input type="checkbox"/> Ruim    | <input type="checkbox"/> Ótima |
| <input type="checkbox"/> Regular |                                |

**6. Você se sente satisfeito(a) com os treinamentos ministrados pela organização?**

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

**7. Como você avalia a qualidade da sua relação com seus superiores e/ou subordinados?**

- |                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Péssima | <input type="checkbox"/> Boa   |
| <input type="checkbox"/> Ruim    | <input type="checkbox"/> Ótima |
| <input type="checkbox"/> Regular |                                |

**8. Se você tiver uma oportunidade de trabalhar em outra empresa o que levaria você a sair e aceitar tal oportunidade?**

- ☐ Salário
- ☐ Benefícios
- ☐ Plano de carreira
- ☐ Outro \_\_\_\_\_

**9. Nesta empresa você encontra apoio para desenvolver seu crescimento profissional e pessoal?**

- ☐ Existem apenas recomendações e/ou sugestões para que eu me desenvolva.
- ☐ Recebo incentivos financeiros para investir em cursos e treinamentos.
- ☐ Participo de cursos e treinamentos internos.
- ☐ Não recebo nenhum tipo apoio e incentivos
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

**10. Quando necessito de alguma ajuda / auxílio para resolver algum problema pessoal e/ou profissional sei onde encontro apoio?**

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|