



UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

POLLYANA CUNHA DE ALMEIDA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

**Políticas de Recursos Humanos da Empresa
Perdigão Agroindustrial S/A na Visão dos
funcionários da unidade de Rio Verde**

Administração de Recursos Humanos

ITAJAÍ
2007

POLLYANA CUNHA DE ALMEIDA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

Políticas de Recursos Humanos da Empresa Perdigão Agroindustrial S/A na Visão dos funcionários da unidade de Rio Verde

Trabalho de estágio apresentada como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade do Vale de Itajaí, Centro de Educação de Itajaí.

Orientador: Prof^ª. Antônia Egídia de Souza

**ITAJAÍ
2007**

Agradeço aos meus pais, Jader Rieffe de Almeida e Márcia Regina Affonso da Cunha Almeida, pela oportunidade que me foi oferecida de iniciar meu curso superior e conseqüentemente, o surgimento de novas oportunidades. À minha orientadora, Antônia Egídia de Souza que, com empenho e dedicação me orientou na realização da pesquisa e na organização do presente trabalho. Um agradecimento especial para meu namorado, Sidney de Andrade Carvalho, que me auxiliou na realização deste trabalho, mesmo que em apoio.

Competência, planejamento, determinação, espírito de equipe e amor são as qualidades essenciais para ser dono do futuro. Mas também é preciso ter fé, acreditar.

Roberto Schinyashiki

EQUIPE TÉCNICA

a) Nome da estagiária

Pollyana Cunha de Almeida

b) Área de estágio

Administração de Recursos Humanos

c) Supervisor de Campo

Magna Teresinha L. Vieira

d) Orientador do Estágio

Prof^a. Antônia Egídia de Souza

e) Responsável pelos estágios em administração

Prof. Eduardo Krieger da Silva

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

a) Razão Social

Perdigão Agroindustrial S/A

b) Endereço

Rua Jorge Tzachel, n. 475 – Bairro Fazenda – CEP. 88301-600 Itajaí – SC

c) Setor de desenvolvimento do estágio

Service Desk

d) Duração do estágio

240 horas

e) Nome e cargo do supervisor de campo

Magna Teresinha L. Vieira - Coordenadora

f) Carimbo e visto da empresa

AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA

Itajaí, 12 de Novembro de 2007.

A **PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A.**, pelo presente instrumento, autoriza a Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, a publicar, em sua biblioteca, o Trabalho de Conclusão de Estágio Supervisionado, pela acadêmica **POLLYANA CUNHA DE ALMEIDA.**

Magna Teresinha L. Vieira

RESUMO

As pessoas são os principais recursos das organizações, por isso as empresas precisam valorizar seus empregados, desenvolvendo e mantendo a qualidade de vida no trabalho, administrando as mudanças e incentivando políticas éticas dentro das organizações. O trabalho teve por objetivo geral investigar a satisfação dos funcionários da unidade de Rio Verde sobre as políticas de recursos humanos da empresa. Quanto a tipologia, foi utilizada a Pesquisa-diagnóstico, pois se pretendeu explorar e analisar o ambiente pesquisado. Foram utilizados dados primários, por meio de questionários aplicados aos funcionários da unidade de Rio Verde via telefone. A análise dos dados foi realizada mediante ferramentas da estatística e expostos por meio de gráficos e textos explicativos. A partir da pesquisa realizada percebeu-se que os funcionários, de maneira geral, estão satisfeitos com o que lhes é oferecido, seja se tratando de treinamentos oferecidos, seja da remuneração e benefícios oferecidos pela empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Políticas de Recursos Humanos; Empresa
Perdigão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1. Princípios Gerais da administração segundo Fayol.....	20
Quadro 2. Tipos de autoridade segundo Max Weber.....	22
Quadro 3. A Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow.....	24
Quadro 4. Teoria X e Y.....	25
Figura 1. Visão Perdigão Agroindustrial S/A.....	44
Gráfico 1. Sexo Predominante.....	46
Gráfico 2. Faixa Etária.....	47
Gráfico 3. Estado Civil.....	48
Gráfico 4. Escolaridade.....	48
Gráfico 5. Cargo Atual.....	49
Gráfico 6. A empresa adota políticas de Recursos Humanos?.....	50
Gráfico 7. Quais ações de Recursos Humanos você conhece?.....	51
Gráfico 8. As políticas de Recursos Humanos atendem suas expectativas?.....	52
Gráfico 9. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?.....	52
Gráfico 10. A empresa tem um bom processo para selecionar internamente seus empregados para preencher suas vagas?.....	53
Gráfico 11. Você acha que há favorecimentos ou privilégios no processo de seleção de profissionais do mercado?.....	54
Gráfico 12. O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles?.....	55
Gráfico 13. Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?.....	55
Gráfico 14. Você vê possibilidade de crescimento de carreira na empresa?.....	56
Gráfico 15. A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?.....	57
Gráfico 16. O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?.....	58
Gráfico 17. Você recebe do seu superior imediato informações sobre seu desenvolvimento na empresa?.....	59
Gráfico 18. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?.....	60
Gráfico 19. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?.....	61

Gráfico 20. Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa?.....	62
Gráfico 21. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades?.....	63
Gráfico 22. Você conhece os descontos que são lançados no seu contracheque?.....	64
Gráfico 23 – Relacionamento do cargo quanto ao sexo dos funcionários entrevistados.....	65
Gráfico 24 – Satisfação em relação ao progresso profissional de acordo com o cargo.....	66
Gráfico 25 – Informações referentes se a empresa adota políticas de recursos humanos e se estas atendem as expectativas dos funcionários.....	67
Gráfico 26 – Possibilidade de crescimento de carreira quanto à faixa etária.....	68
Gráfico 27 – A empresa oferece treinamentos que o capacitam para realizar bem as atividades quanto a empresa possuir um bom recrutamento interno.....	69
Gráfico 28 – Sua remuneração é adequada ao cargo que exerce quanto se seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional.....	70
Gráfico 28 – Sua remuneração é adequada ao cargo que exerce quanto se seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional.....	71
Gráfico 29 – Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível na empresa quanto aos benefícios oferecidos atenderem suas expectativas.....	72

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Problema de pesquisa e justificativa.....	14
1.2. Objetivos.....	15
1.3. Aspectos metodológicos.....	15
1.3.1. Caracterização do projeto de estágio.....	16
1.3.2. Participantes da pesquisa.....	17
1.3.3. Instrumentos e procedimentos de dados.....	17
1.3.4. Tratamento e análise dos dados.....	18
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
2.1 Teorias Administrativas.....	19
2.1.1 Administração, Conceitos e Processos.....	26
2.2 Funções da Área de Recursos Humanos.....	29
2.2.1 Recrutamento e Seleção.....	31
2.2.2 Treinamento.....	35
2.2.3 Remuneração.....	39
2.2.3.1 Benefícios.....	41
3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE ESTÁGIO.....	43
3.1 Caracterização da Organização.....	43
3.1.1 Missão.....	44
3.1.2 Visão.....	44
3.1.3 Valores.....	45
3.2 Resultado da Pesquisa.....	46
3.2.1 Perfil dos Pesquisados.....	46
3.2.2 Análise da satisfação com relação às Políticas de Recursos Humanos.....	50
3.2.3 Análise da satisfação com relação às ações de Recrutamento e Seleção.....	53
3.2.4 Análise da satisfação com relação às ações de Treinamento.....	57
3.2.5 Análise da satisfação com relação às ações de Remuneração.....	60
3.2.6 Análise da satisfação com relação às ações de Benefícios.....	62

3.3 Correlação das variáveis.....	64
3.4 Sugestões.....	71
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICE.....	79
DECLARAÇÃO.....	83
ASSINATURA DOS RESPONSÁVEIS.....	84

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com o avanço da globalização, as organizações têm que se adaptar às constantes mudanças que ocorrem em todos os setores da economia. É primordial a capacidade de aprendizagem e de aceitar novas mudanças, pois com o aumento da competitividade e do número de informações disponíveis, é necessário que as empresas se reavaliem e busquem novas estratégias para crescer no mercado em que atuam.

Diante deste contexto, percebe-se o quanto pode ser necessário a busca por um conhecimento mais amplo e ao mesmo tempo coerente com o ramo da empresa, pois se sabe que apenas ter um produto conhecido e de boa qualidade já não é mais garantia de crescimento e de sustentabilidade no mercado.

O aumento da competitividade exige pessoas dinâmicas e eficazes nas organizações, características essenciais para um administrador, pois o mesmo convive com negociações e decisões que requerem conhecimento sobre diversas áreas e assuntos.

O administrador de Recursos Humanos está sempre envolvido com pessoas, o que exige conhecimento sobre o que se refere à empresa e suas políticas, empatia e comprometimento para fazer com que os funcionários se sintam como parte fundamental no decorrer dos processos e do crescimento da empresa.

Fundada em 1934, em Videira – SC, a empresa Perdigão S/A é uma das maiores companhias de alimentos da América Latina, possuindo cerca de 40 mil funcionários e atuando em mais de cem países. Foi em 1980 que a empresa abriu seu capital, possibilitando assim novas perspectivas à mesma e assim acelerar a expansão de seus negócios.

Saber entender as reais necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos, é essencial para o bom funcionamento da empresa, para que seja realizada uma prestação de serviço eficaz e eficiente.

A área de recursos humanos faz com que todos os setores da empresa estejam envolvidos e com o intuito de chegar a um mesmo objetivo, que é o da organização. É também responsável por constatar que as necessidades dos funcionários mudam e que assim que são realizadas, novas expectativas surgem no lugar das antigas (WALKER, 1991).

Nesse sentido, este trabalho tem por finalidade investigar a satisfação dos funcionários da unidade de Rio Verde sobre as políticas de Recursos Humanos da empresa Perdigão Agroindustrial S/A, verificando detalhadamente quais as dúvidas mais frequentes e sugerindo

melhorias para um melhor atendimento, afinal “(...) a eficácia da decisão depende do conjunto de informações gerenciais à disposição” (ROCHA, 1996, p.51).

Percebe-se assim, o quão importante o administrador de recursos humanos é para uma organização, pois trabalha com uma atividade de suma importância para o desenvolvimento e permanência da empresa no mercado de trabalho. O setor é responsável por além de manter, recrutar e selecionar os futuros colaboradores da empresa, de fazer com que se sintam como parte fundamental da mesma.

A partir deste contexto surge a necessidade de um estudo aprofundado sobre o que ocorre no setor, como são disponibilizadas estas informações, como o processo ocorre e de que forma pode ser melhorado para que se atinja resultados cada vez melhores e mais satisfatórios para a empresa e seus subordinados.

1.1 Problema de pesquisa

Atualmente há uma constante necessidade de atualização nas organizações para que consigam se manter competitivas com relação à concorrência e assim aprimorar-se para que continuem a crescer.

A área de recursos humanos surgiu como uma necessidade de bem-estar social nas organizações, pois busca compatibilizar as necessidades de curto prazo dos seus colaboradores com os objetivos de longo prazo das organizações (ROESCH, 2005).

Por se tratar de um setor que auxilia os colaboradores, desde auxiliares administrativos a gerentes, a tirar suas dúvidas com relação a problemas ligados a: administração, benefícios, recrutamento e seleção, remuneração e/ou treinamento, é necessário que se saiba: **Os funcionários da unidade de Rio Verde estão satisfeitos com relação às políticas de recursos humanos da empresa?**

Justifica-se a escolha do tema, pois o estudo trará grande importância para a empresa, já que foi identificado e investigado a satisfação dos funcionários e assim, melhorias virão a ser implantadas a fim de aperfeiçoar a qualidade no atendimento.

O trabalho é original para a empresa, pois nunca foi feito um estudo desta natureza, como também para a instituição de ensino, onde não foi encontrado nenhum TCC em administração lidando sobre o presente estudo.

É viável, pois a acadêmica teve acesso às pessoas do setor estudado e a todas as informações pertinentes à análise além de não ter custo adicional à empresa.

1.2 Objetivos

Este trabalho de conclusão de estágio tem como objetivo geral investigar a satisfação dos funcionários da unidade de Rio Verde sobre as políticas de recursos humanos da empresa.

Para isto, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o grupo a ser questionado;
- Levantar o perfil dos funcionários;
- Verificar a satisfação em relação às ações de recursos humanos;
- Verificar a satisfação em relação a recrutamento e seleção;
- Verificar a satisfação em relação a treinamento;
- Verificar a satisfação em relação à remuneração;
- Verificar a satisfação em relação aos benefícios.

1.3 Aspectos Metodológicos

Neste item serão apresentados os procedimentos metodológicos deste trabalho, como a caracterização da pesquisa, bem como a forma de coleta, de análise e de tratamento de dados.

Para Roesch (1999), o uso de métodos e técnicas torna o trabalho mais completo, pois explora uma variedade muito rica de situações e problemas encontrados dentro das organizações.

Segundo Richardson (1999, p.22), “a metodologia são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método. A metodologia são as regras estabelecidas para o método científico [...]”.

1.3.1 Caracterização do trabalho de estágio

Este trabalho de estágio, com o objetivo de investigar a satisfação dos funcionários da unidade de Rio Verde sobre as políticas de recursos humanos da empresa Perdigão, se caracteriza com a tipologia de Pesquisa-diagnóstico, pois se pretendeu analisar a situação atual.

Segundo Roesch (1996, p.64), “a pesquisa-diagnóstico propõe-se levantar e definir problemas, explorar o ambiente. O diagnóstico normalmente reporta-se a uma situação, em um momento definido”.

Na área de recursos humanos, tal pesquisa teve como objetivo diagnosticar a satisfação do cliente interno da organização.

Quanto ao delineamento do trabalho de estágio, classifica-se como pesquisa quantitativa para poder identificar e avaliar o que vem sendo empregado pela empresa com relação às ações de recursos humanos.

Segundo Mattar (1996) a pesquisa quantitativa procura medir o grau em que algo esta presente, significa quantificar dados, opções, empregando técnicas que possibilitem o mesmo.

Nessa linha de pensamento, Richardson (1999, p.70), afirma que “o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências”.

Já quanto às estratégias, este Trabalho de Estágio classifica-se como levantamento, que consiste em uma padronização detalhada do processo de coleta de dados, no qual “O método de levantamento para a obtenção informal se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, e características demográficas e de estilo de vida” (MALHOTRA, 2001, p.179).

Neste tipo de pesquisa não são pesquisados todos os integrantes da população estudada e sim uma amostra significativa de todo o universo. É conhecida por ser simples em sua formulação e por se basear em um conhecimento direto da realidade (GIL, 1994).

1.3.2 População e Amostra

De acordo com Oliveira (1999), a população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum a ser estudada. E da população foi obtida uma amostra, onde conforme Marconi e Lakatos (1999, p.43), “é uma porção ou parcela do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Foi utilizada uma amostra intencional, que de acordo com Mattar (1996, p.133), “a suposição básica da amostra intencional é de que, com bom julgamento e uma estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa”.

Para viabilizar a pesquisa foram aplicados questionários com 186 funcionários que entraram em contato com a empresa, entre os meses de setembro e outubro de 2007, para obter informações sobre questões relacionadas com a área de recursos humanos.

1.3.3 Procedimento e instrumentos de coleta de dados

Para coletar os dados de uma pesquisa utilizam-se dados primários e secundários. Para Mattar (1996, p.134), “dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Ainda de acordo com o autor, dados secundários “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogadas à disposição dos interessados”.

Neste trabalho, para a coleta de dados foram utilizados dados primários, através de questionários aplicados com uma parcela dos funcionários de Rio Verde, a fim de obter informações sobre a satisfação dos mesmos com relação às políticas de recursos humanos da empresa.

Para Roesch (2005, p. 142), “o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”.

Para um melhor entendimento da pesquisa, foram também utilizados dados secundários, que segundo Ferrari (1982), as fontes secundárias são contribuições que provém de documentos já existentes que serão analisados e publicados, visando reforçar o conhecimento e abrangência da pesquisa.

1.3.4 Tratamento e análise dos dados

A técnica de análise dos dados para uma pesquisa quantitativa mais apropriada é através do uso de ferramentas estatísticas, como frequência, correlação, dispersão, entre outras.

Dessa forma para atender os objetivos propostos fez-se uso de frequência e de correlação, além dessas, as informações foram apresentadas de forma descritiva e por meio de gráficos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo aborda a fundamentação teórica, conceitos e definições relacionadas ao tema do estágio, ao termo administração, e às suas áreas, concentrando-se na administração de recursos humanos.

De acordo com Steffan (1999), a fundamentação teórica é a consequência do resultado da seleção de teorias, conceitos, métodos e procedimentos que os pesquisadores necessitam para descrever e explicar objetivamente o objeto de pesquisa.

2.1 Teorias da Administração

O campo de administração é muito amplo e complexo e para entendê-lo melhor é necessário que se saiba e entenda mais sobre a evolução das teorias administrativas.

Foi a partir do século 19 que as teorias administrativas surgiram com o intuito de ajudar através das práticas administrativas a tomar decisões sobre os recursos disponíveis para que os objetivos sejam atingidos.

Segundo Caravantes (1998, p.23), uma teoria se trata da “tentativa de associar e integrar os dados coletados através da experimentação e observação num sistema explanatório compreensível”.

A princípio, cada teoria refletia as necessidades que as empresas que estavam surgiam precisavam, posteriormente, como os mercados já não cresciam da mesma forma e o número de concorrentes havia aumentado, a ênfase da administração teve seu foco voltado para a competitividade (MAXIMIANO, 2000).

Sabe-se que a partir do século 19 surgiram várias abordagens a respeito da administração, porém para esse trabalho foi abordada a escola clássica, de recursos humanos, o enfoque comportamental e sobre o modelo japonês.

A Teoria Clássica foi desenvolvida inicialmente por Frederick Winslow Taylor que desenvolveu a Escola da Administração Científica com o intuito de racionalizar o trabalho dos

operários a fim de aumentar a eficiência nas indústrias. E também por Henry Fayol que veio a desenvolver a chamada Teoria Clássica acreditando que através da organização e da aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas se aumentaria a eficiência da empresa (CHIAVENATO, 1983).

Taylor e seus seguidores trabalharam em prol de melhores condições para os trabalhadores utilizando para isto técnicas de eficiência como forma de colocar em prática os princípios da administração científica, pois “entendia que sua contribuição, com a busca de maior racionalidade e eficiência na execução das tarefas, tinha um efeito potencial muito maior do que poderia ser pensado inicialmente, ou seja, reduzir, senão eliminar, o conflito indivíduo/organização” (CARAVANTES, 1998, p. 43).

Seguindo as idéias de Taylor, Henry Ford seguia o princípio da redução em massa buscando agilizar a produção, diminuindo custos e o tempo de fabricação através da divisão do trabalho, onde cada funcionário tem uma tarefa fixa e através da fabricação de peças e componentes padronizados para que possam ser utilizados em qualquer sistema ou produto final (MAXIMIANO, 2000; FERREIRA, REIS e PEREIRA, 2000).

Henry Fayol, o fundador da Teoria Clássica, acreditava que a administração deveria ser vista como uma atividade atribuída a tudo o que se relaciona às pessoas, seja em relação à família, aos negócios, etc. Para ele a administração deveria ser vista como uma função separada das outras funções da empresa, pois se sabe que o que um gerente exerce dentro da organização distingui-se do realizado pelos técnicos da mesma (MAXIMIANO, 2000).

Para Fayol como uma empresa consiste em tomar decisões, definir objetivos e metas e atribuir atividades aos seus colaboradores é necessário fazer com que se saiba exatamente as funções de cada um, e seguindo este conceito completa sua teoria relacionando 14 Princípios Gerais da Administração, que devem ser seguidos para tornar a empresa mais eficaz, conforme quadro abaixo:

- 1. Divisão do Trabalho** – a especialização dos funcionários, dos executivos da administração aos operários da fábrica, favorece a eficiência na produção, aumentando a produtividade.
- 2. Autoridade e Responsabilidade** – autoridade é o direito dos superiores hierárquicos de dar ordens que serão supostamente obedecidas; responsabilidade é a contrapartida da autoridade.
- 3. Unidade de Comando** – um empregado deve receber ordens de apenas um superior, evitando contra-ordens.

4. **Unidade de Direção** – o controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupos de atividades com os mesmos objetivos.
5. **Disciplina** – necessidade de se estabelecer normas de conduta e de trabalho, válidas para todos os funcionários. A ausência de disciplina joga a organização no caos.
6. **Prevalência dos Interesses Gerais** – os interesses gerais da corporação devem prevalecer sobre os interesses individuais.
7. **Remuneração** – deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da organização.
8. **Centralização** – as atividades cruciais da organização e a autoridade para a sua adoção devem ser centralizadas.
9. **Hierarquia (Cadeia Escalar)** – defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.
10. **Ordem** – deve ser mantida em toda a organização, preservando um lugar para cada coisa (pessoa) e cada coisa (pessoa) em seu lugar.
11. **Eqüidade** – a justiça deve prevalecer também no ambiente de trabalho, justificando a lealdade e a devoção dos funcionários à empresa.
12. **Estabilidade dos Funcionários** – a alta rotatividade do pessoal tem conseqüências negativas sobre o desempenho da organização e o moral dos trabalhadores.
13. **Iniciativa** – deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.
14. **Espírito de Corpo (“*Sprit de corps*”)** – o trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro das equipes. Os componentes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para com isso defenderem seus propósitos.

Quadro 1: Princípios Gerais da administração segundo Fayol.

Fonte: Ferreira, Reis e Pereira (2000, p. 22).

Completando a Escola Clássica da administração há a Teoria da Burocracia publicada por Max Weber.

Normalmente ao se pensar na palavra burocracia vem à mente regras, papeladas, rotinas, demora, enfim, tudo o que possa causar ineficiência a uma organização. No entanto, segundo Chiavenato (1983, p.282), “o conceito de burocracia para Max Weber é exatamente o

contrário. A burocracia é a organização eficiente por excelência. E para conseguir essa eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas”.

De acordo com Caravantes (1998, p.49), “Weber estava interessado nos aspectos referentes à organização formal, isto é, os meios racionais utilizados para dirigir as atividades de muitos indivíduos ocupantes de cargos diferentes, visando a atingir um objetivo comum”.

Pode-se então perceber que a burocracia na verdade tem a ver com o caráter legal das normas, caráter formal das comunicações, divisão do trabalho, profissionalismo. Weber também estudou formas de como dominar pessoas/empresas.

Tais dominações podem ser melhor visualizadas de acordo com o quadro elaborado por Maximiano (2000, p. 63), apresentado a seguir.

AUTORIDADE TRADICIONAL	AUTORIDADE CARISMÁTICA	AUTORIDADE LEGAL-RACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Baseia-se nos usos e costumes. • Passa de geração a geração. • Depende da crença na “sanidade dos hábitos”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseia-se nas qualidades pessoais de um líder. • Depende de os seguidores admirarem as qualidades do líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseia-se em normas impessoais e racionais. • Cria “figuras de autoridade”. • Cria direitos e obrigações.

Quadro 2: Tipos de autoridade segundo Max Weber.

Fonte: Maximiano (2000, p. 63)

Já nessa abordagem é evidente a preocupação com o papel das pessoas na organização. Assim surgiu a Teoria das Relações Humanas, a partir da necessidade de corrigir a desumanização do trabalho surgido com a aplicação de métodos rigorosos aos quais os trabalhadores eram forçados a se submeter (CHIAVENATO, 1983).

Elton Mayo e sua equipe desenvolveram a experiência Hawthorne que tinha por objetivo descobrir se as variações na iluminação de um ambiente de trabalho têm algum efeito sobre o rendimento dos funcionários.

A pesquisa foi realizada em diversas etapas. De acordo com Chiavenato (1983) a princípio houve dois grupos de operários com as mesmas condições de trabalho, com exceção da intensidade da iluminação. Todavia, não foi encontrada nenhuma diferença com relação ao rendimento entre o grupo com iluminação forte constante e com o grupo onde a iluminação oscilava.

Em seguida um novo grupo (menor) foi selecionado e a equipe recebeu benefícios como lanches e intervalos de descanso e apesar de uma supervisão maior a produção continuou aumentando. Por fim, os pesquisadores retiraram todos os benefícios e constataram que a produção, ao invés de cair, subiu espantosamente.

A partir desta pesquisa, o que foi constatado é que não há correlação entre os fatores que estavam sendo manipulados, como a iluminação e os benefícios, com a produtividade apresentada pelos operários (MAXIMIANO, 2000).

Certo (2003, p.32), chegou às seguintes conclusões com relação à pesquisa de *Hawthorne*:

1. As pessoas achavam agradável trabalhar na sala de testes.
2. O novo relacionamento com a supervisão durante o período de testes permitiu que as pessoas trabalhassem mais livremente e sem medo.
3. As pessoas perceberam que estavam participaram de uma pesquisa importante e interessante.
4. As pessoas pareciam estar se tornando um grupo amigável.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Caravantes (1998, p.56) concluiu que “a Teoria das Relações Humanas teve o grande mérito de quebrar, ou pelo menos atenuar, o mecanicismo presente na Teoria Clássica”.

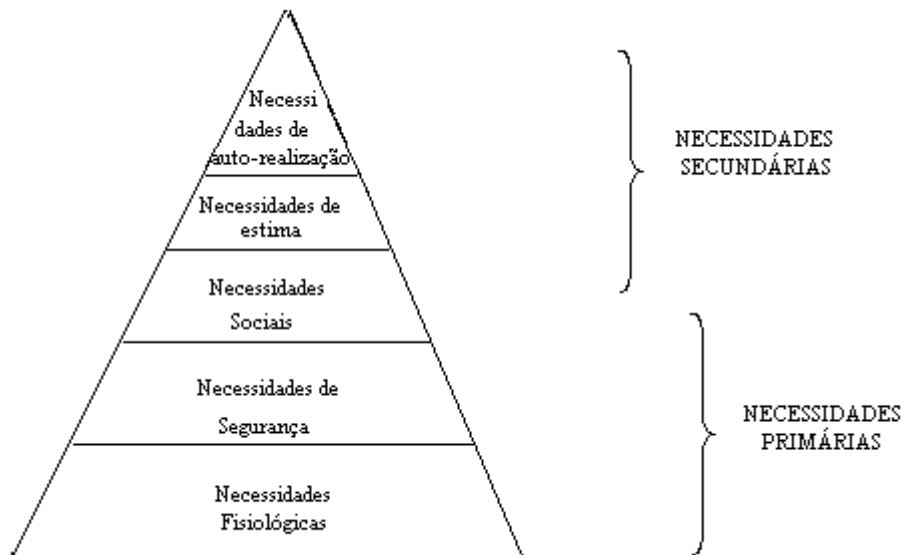
Foi a partir das pesquisas realizadas em *Hawthorne* que se percebeu a importância do homem, do que ele pensava, do que ele sentia, pois estes fatores de uma forma ou de outra podem influenciar tanto negativa quanto positivamente o processo produtivo individual e/ou do grupo.

Segundo Certo (2003, p.33), “a habilidade para relações humanas é definida como a capacidade de trabalhar com pessoas a fim de promover o êxito empresarial”, afinal percebeu-se que quando as pessoas são estimuladas e comprometidas com os valores da empresa, as relações humanas são eficazes e quando são pouco comprometidos e a produtividade está baixa, as relações humanas são ineficazes.

Percebe-se então que na experiência de *Hawthorne* os fatores físicos ou estruturais são importantes, mas os fatores psicológicos e os emocionais são mais importantes ainda.

A Teoria Comportamental surgiu a partir da necessidade de se compreender o comportamento do indivíduo, tais como decisão, motivação, conflito, pois anteriormente, foram tiradas conclusões simplistas a respeito de quais eram as reais motivações das pessoas (CHIAVENATO, 1983; CARAVANTES, 1998).

As necessidades humanas, segundo Abraham Maslow, estão divididas pela ordem de importância em cinco categorias, são elas: fisiológicas, de segurança, ambas chamadas de necessidades primárias, pois são as mais baixas e sociais, de estima e de auto-realização, chamadas de necessidades secundárias, por serem as mais elevadas.



Quadro 3: A Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow

Fonte: Chiavenato (1983, p. 367)

De acordo com Maximiano (2000) e Caravantes (1998) uma necessidade precisa ser atendida antes que a necessidade seguinte se manifeste, pois caso uma necessidade não for plenamente satisfeita a pessoa ficará estacionada naquele nível de motivação e após ser atendida, o indivíduo estará motivado já pela ordem seguinte de necessidade.

Chiavenato (1983, p.369), completa afirmando que “a teoria de Maslow é suficientemente bem estruturada para poder oferecer um esquema orientador e útil do comportamento do administrador”.

Além da necessidade que surgiu de se compreender o comportamento humano, posteriormente, Douglas McGregor propôs duas opiniões distintas sobre a natureza dos seres humanos; uma opinião basicamente negativa, chamado de Teoria X, e uma opinião basicamente positiva, chamada de Teoria Y.

De acordo com McGregor (*apud* CHIAVENATO, 2004, p.270), “os dois estilos são opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu nome de Teoria X), e, de outro lado, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (denominado Teoria Y)”.

Na Teoria X se percebe que as pessoas têm aversão ao trabalho, apesar de o verem como uma necessidade, pois constantemente resistem às mudanças que ocorrem nas organizações.

Chiavenato (2004), afirma que a Teoria X se trata de uma concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, onde as pessoas são preguiçosas, evitando trabalho; não têm ambição, não gostam de responsabilidade e preferem ser dirigidas; não possuem autocontrole ou autodisciplina.

A Teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático, que faz com que as pessoas trabalhem dentro dos padrões planejados e organizados. O trabalho tem importância secundária e as pessoas evitam responsabilidades.

Já na Teoria Y, Chiavenato (2004), se baseia em premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana. As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento e capacidade de assumir responsabilidades.

Stoner e Freeman (1999, p.322), salientam que a Teoria Y é mais otimista, alegando que o trabalho é tão natural quanto a diversão ou o descanso, que as pessoas desejam trabalhar e que, sob as circunstâncias corretas, obtêm satisfação no trabalho.

Segundo Gil (2001, p. 206), “a maioria dos gerentes não pode ser classificada apenas como X ou Y. O mais provável é que apresentem características de ambas as teorias e se situem num ponto entre as duas”.

Segue um quadro com as características de cada uma das teorias.

Teoria X	Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Quadro 4: Teoria X e Y.

Fonte: Chiavenato (2004, p.272).

Assim, nota-se que a questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao ser do próprio indivíduo como ao ser do gerente que o observa e avalia.

Dando um salto na história da administração, nos anos 50, quando a economia japonesa estava debilitada devido ao término da Segunda Guerra Mundial, Eiji Toyoda, da família Toyota e seu engenheiro Taiichi Ohno, perceberam que para conseguir competir com grandes empresas como a General Motors e a Ford precisariam modificar e simplificar seu sistema de linha de montagem eliminando desperdícios e montando veículos com qualidade (MAXIMIANO, 2000).

Para Ferreira, Reis e Pereira (2000) o Sistema Toyota de Produção utiliza-se de diversas características, entre elas: sincronizar o fluxo de produção, dos fornecedores aos clientes através do sistema *just-in-time*; utilizar informação visual, controlando a produção através do *Kanban*; buscar eliminação total de qualquer tipo de desperdício através do Muda; e busca melhoramento contínuo através do *Kaizen*.

Certo (2003, p .441), acredita que “as empresas japonesas observaram que o aperfeiçoamento contínuo na qualidade do produto ao longo de todo o processo produtivo normalmente resultava em melhoria na produtividade”.

Devido a constante preocupação em eliminar desperdícios, o modelo japonês de administração também ficou conhecido como sistema de produção enxuta (MAXIMIANO, 2000).

Apesar das diversas qualidades que o modelo japonês apresenta, para Ferreira, Reis e Pereira (2000, p.154), qualquer erro, por mais insignificante que seja, pode acabar comprometendo todo o processo, ou seja, o modelo “depende basicamente das pessoas, da sua competência, exigindo portanto qualificação, treinamento e reciclagem constantes”.

O modelo japonês contribui para valorizar o fator humano na empresa, pois desenvolve o trabalho em equipes flexíveis, valorização dos aspectos motivacionais, tanto extrínsecos quanto intrínsecos.

2.1.1 A Administração, Conceitos e Processos

É a partir da abordagem clássica que a administração começa a surgir como ciência. Para Montana (2003), a administração pode ser definida como o ato de realizar os objetivos organizacionais através da definição de metas, da organização do trabalho, do preenchimento dos cargos, do controle da mão-de-obra e da avaliação dos esforços.

Sabe-se que a administração não é uma ciência exata e sim a ciência que estuda e trata das organizações objetivando a tomada de decisões a fim de alcançar as metas da organização.

A tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação. (CHIAVENATO, 1997, p.12)

Na visão de Maximiano (2000), o bom desempenho das organizações está intimamente associado a sua administração, que pode levar uma empresa ao sucesso ou até mesmo ao fracasso; considerando que o ato de administrar consiste em ações para alcançar os objetivos de uma organização através dos processos de planejamento, organização, direção e controle; que por sua vez devem ser exercidos de modo a atingir os objetivos de forma adequada a cada situação, sendo indispensável à flexibilidade desses processos.

Segundo Chiavenato (1993, p.271) “uma função administrativa não é uma entidade separada, mas uma parte integral de uma entidade maior formada de várias funções que estão relacionadas umas com as outras, bem como a entidade maior”.

Os processos administrativos são determinados pelo conjunto das funções administrativas, auxiliando na tomada de decisões e gerando maior competitividade no mercado.

Tais processos são divididos em: planejamento, organização, direção e controle, demonstrados a seguir.

O Planejamento é uma ferramenta que possibilita se alcançar os objetivos definidos, avaliando o que está sendo realizado e estruturando o que se falta fazer. Segundo Lacombe (2003, p.162), “o planejamento é um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado”. O planejamento é dividido em: estratégico, tático e operacional.

Entende-se por organização a forma como é delineado, estruturado e dividido as funções e o cotidiano dentro da organização. Para Montana (2003, p.170), “organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa”. A função organização é composta por: estrutura, hierarquia, divisão do trabalho.

A função direção representa um papel fundamental, pois está ligada com o fato de uma empresa ter sucesso ou fracasso em seus empreendimentos, podendo ser simplificado como o processo de conduzir um grupo de pessoas (LACOMBE, 2003).

Dentro da função direção encontra-se a liderança. É essencial em todas as demais funções do administrador, pois é preciso conhecer a motivação humana e saber conduzir as

peessoas. “Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana á consecução de um ou de diversos objetivos específicos” (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002, p.67).

Entende-se por controle o ato de verificar se o andamento das atividades está de acordo com o planejado e caso não esteja, realinhar junto à equipe. Para Oliveira (2005, p.427) “controlar é comparar o resultado das ações com padrões previamente estabelecidos, com a finalidade de corrigí-las se necessário”.

A análise administrativa é um processo de trabalho dinâmico que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e encontrar soluções para os problemas administrativos, envolvendo o planejamento de mudanças, aperfeiçoando o clima, a estrutura organizacional e os processos e métodos do trabalho (CURY, 1990).

Daí a importância da qualificação da equipe envolvida no setor. É fundamental que cada funcionário receba a função que melhor se enquadre à suas capacidades para que assim estejam aptos a cumprir seus objetivos.

O importante é a capacitação de seu pessoal. Uma unidade de assessoramento, qualquer que seja a sua função, só se manterá se o seu pessoal for realmente qualificado. Caso contrário, cairá no descrédito e na desconfiança. E retomar a credibilidade é tarefa das mais difíceis e que muitos poucos conseguem alcançar (ARAÚJO, 1986, p.43).

Pode-se verificar através da distribuição do trabalho para cada funcionário como está o andamento do setor em questão. Atrasos na entrega de documentos, divulgação de dados incorretos e clima organizacional conflitante, podem ser indicadores de falhas na distribuição interna dos serviços.

Para Araújo (1986, p.102), “o excesso de liberalidade dado ao executante da tarefa, pode ocasionar falhas no funcionamento e na qualidade do produto final exibido pela unidade”.

Evitando que algo saia do controle por parte dos gestores, há algumas etapas que fazem parte do planejamento, envolvendo os setores e os clientes internos da organização.

Segundo Araújo (1986), a primeira etapa se trata da delegação das tarefas que serão atribuídas para cada funcionário; na segunda etapa é feita a identificação das tarefas que tenham caráter de similaridade e complementaridade, agrupando uma tarefa à outra para que se tenha um serviço; depois é realizada a transposição dos dados colhidos nas etapas anteriores e um esforço adicional no total de horas das tarefas e serviços; e após o término das etapas anteriores será feito uma análise do quadro de distribuição do trabalho e requisitado o melhor de cada um dos envolvidos.

Já para Cury (1990), tais etapas se traduzem em: a equipe possuir contato com os responsáveis da organização; possuir e dar informações às forças de trabalho envolvidas no processo; fazer uma estruturação do processo de intervenção-diagnóstico, possibilitando ampla participação da equipe através reuniões, questionários. E por fim, haverá a emissão dos relatórios (periódicos) informando o andamento dos trabalhos que estão sendo desenvolvidos.

Os dois autores se completam em seus conceitos, na qual, afirmam ser a informação fator imprescindível para concluir qual funcionário ficará com determinada função e como este dará ênfase ao que está realizando, além de gráficos e relatórios que demonstrem seus índices.

2.2 Funções da Área de Recursos Humanos

Sabe-se que um administrador seja qual for sua função ou atividade, por diversas vezes, acaba exercendo tarefas que não são de sua competência para que estas sejam concluídas com sucesso e que atinjam os objetivos previamente estabelecidos.

Todo administrador, independente de qual for seu cargo precisa ter objetivos, na qual conforme Drucker (1997, p.78):

Estes objetivos devem esclarecer qual deve ser a atuação da unidade de cada administrador. Devem esclarecer qual a contribuição que o administrador e a sua unidade devem prestar a fim de ajudar as outras unidades a atingir seus objetivos. Finalmente, devem esclarecer o que cada administrador pode esperar em termos das contribuições das outras unidades que o auxiliem a atingir os seus objetivos. Em outras palavras, a ênfase deve ser, desde o princípio, no trabalho de equipe e nos resultados da equipe.

Através desta busca de resultados, os administradores passaram a exercer o papel de selecionar e colocar pessoal qualificado dentro das organizações tornando-as mais produtivas de acordo com o que são capazes de realizar.

De acordo com Ribeiro (2005, p. 6), o profissional de recursos humanos “tem de prover empregados bem treinados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e comportamento socialmente responsável”.

Para Gil (2001), a gestão de pessoas tem como objetivo ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar os desafios que surgirem. Para tanto, o profissional

de gestão de pessoas precisa assumir novas responsabilidades, novas habilidades, como atender aos clientes internos e externos, proporcionar à organização empregados capacitados e motivados, preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho, agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes, atuar como agente de mudança, reconhecer as pessoas como parceiras da organização, proporcionar competitividade à organização e manter um comportamento ético e socialmente responsável.

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 2), completam afirmando que “para trabalhar efetivamente com pessoas, temos de entender o comportamento humano, e precisamos conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada”.

O profissional de recursos humanos, atualmente mais conhecido como gestor de pessoas, entende que é através dos funcionários que a organização cresce, por isto, os tratam com respeito, como pessoas.

Segundo Ribeiro (2005, p. 1), “a área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais”.

Gil (2001, p.24), acrescenta que “muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento”.

Pessoas dedicadas, ágeis, decididas e que têm visão ampla sobre gerenciamento são, sem dúvida, qualificadas para assumir a área de RH. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 22), “a capacidade de integrar os negócios, o RH e as competências de mudança é essencial. Ao ajudar suas empresas a construir uma vantagem competitiva sustentada e aprender a gerenciar bem muitas atividades, os profissionais de RH estão se tornando parceiros de negócio”.

Os administradores têm que se preocupar com as formas que utilizarão para tornar o trabalho mais produtivo, o trabalhador mais realizado, com as habilidades que necessitam, além da preocupação com a própria organização (DRUCKER, 1997).

Para que o profissional de recursos humanos consiga desempenhar suas funções, é necessário aprender a dominar tanto os processos operacionais e estratégicos como o pessoal, sem contar em possuir características como ser: motivador, comunicador, líder, negociador, avaliador de desempenho, gestor de qualidade (GIL, 2001).

A área de recursos humanos já não serve apenas para recrutar profissionais, é também responsável por criar um ambiente de trabalho agradável, desenvolver o talento dos colaboradores, estimulando-os, seja através de dinâmicas, seminários ou campanhas internas.

A Gestão de Pessoas é responsável por ações como recrutamento de pessoal, seleção, treinamento, remuneração, benefícios e questões trabalhistas, que serão abordadas a seguir.

2.2.1 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento deve ser realizado com a maior competência, pois se trata dos possíveis novos funcionários e são eles que fazem a organização ser reconhecida; e falhas neste processo pode comprometer ações futuras dos gestores.

Recrutamento é “um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização” (RIBEIRO, 2005, p. 52).

Chiavenato (2004, p. 112), completa afirmando que “o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH¹”.

Primeiramente, é necessário que seja definido qual o cargo ou a função que será exercida pelo candidato. Assim, pode-se evitar a contratação de pessoas sem qualificação ou sem conhecimento técnico das atividades que por ela deverão ser exercidas. Afinal, “uma força de trabalho bem recrutada contribui de maneira decisiva para que a empresa produza bens e serviços com produtividade mais elevada” (CARVALHO E NASCIMENTO, 1997, p. 78).

Além da definição do cargo é necessário que seja criada uma descrição do cargo a ser preenchido com suas respectivas responsabilidades e atividades a serem executadas. Assim como deve conter informações de quão capacitado e instruído o entrevistado deve ser para desempenhar o trabalho de forma satisfatória.

Dessler (2005, p. 68), afirma que “a descrição do cargo é o estabelecimento escrito sobre *o que* o funcionário faz, *como* faz e *em que* condições o trabalho é desempenhado.”

¹ MRH – Mercado de Recursos Humanos.

Completando esta idéia, Gil (2001, p. 92), acredita que “para fins de seleção de pessoal, o importante é que ela possibilite relacionar atribuições e responsabilidades de cada cargo”.

Afinal, é importante saber, exatamente, quais as atribuições do cargo antes de se contratar um funcionário (RIBEIRO, 2005).

O novo funcionário, desde seu primeiro dia de trabalho, deve ter informações claras do que precisa ser realizado e estas devem estar registradas como forma de evitar que alguma atribuição não deixe de ser comunicada.

Depois de realizada a descrição da função, o selecionador define o perfil adequado que o indivíduo deve possuir para preencher a vaga.

Cabe ressaltar que o recrutamento “é avaliado em função dos resultados obtidos quanto a atração e fixação de candidatos em potencial para o preenchimento de vagas oferecidas pela empresa ao mercado de trabalho” (CARVALHO e NASCIMENTO, 1999, p. 91).

Há diversas formas de divulgar as vagas oferecidas pela organização, todas possuindo vantagens e desvantagens, e para isto, é necessário que se saiba a natureza dos cargos e os meios pelo qual a organização deseja divulgar.

O Recrutamento Interno é muito utilizado como forma de promover um funcionário, até porque, se “um funcionário sabe que pode avançar dentro da empresa, sente-se encorajado para buscar o auto-desenvolvimento” (RIBEIRO, 2005, p. 58).

Outras vantagens do recrutamento interno é a rapidez com que a vaga é preenchida, motiva os funcionários, incentivando-os a permanecer na organização e tem um custo financeiro mais barato (CHIAVENATO, 2004; CARVALHO e NASCIMENTO, 1999).

Em relação às desvantagens, Gil (2001, p. 94), cita que “entrevistar uma pessoa e recusá-la pode prejudicar o relacionamento com ela”. Além disto, não há uma renovação de recursos humanos, impede a injeção de sangue novo, e nem sempre encontra pessoal realmente capacitado para assumir as novas funções (RIBEIRO, 2005; CARVALHO e NASCIMENTO, 1999).

No Recrutamento Externo ocorre a procura de candidatos disponíveis ou não no mercado de trabalho.

Chiavenato (2004, p. 114), acredita que “para funcionar bem, o recrutamento externo precisa abordar o MRH de maneira precisa e eficaz no sentido de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar”.

Tem como vantagem o fato de trazer “sangue novo”, renovar a cultura organizacional e enriquecer os recursos humanos da empresa, aproveitando o conhecimento já adquirido destas pessoas em outras organizações (RIBEIRO, 2005; CHIAVENATO, 2004).

O fato de ser mais demorado, caro e de não conhecer bem o perfil dos candidatos são algumas das desvantagens (RIBEIRO, 2005).

Alguns dos principais meios de buscar candidatos no mercado externo, são: cartazes, anúncios em jornais e revistas, agências de emprego, divulgação nas rádios, indicação de outros funcionários e até mesmo contatando outras empresas em busca de recomendações.

As organizações estão sempre aumentando seu quadro de funcionários, seja para auxiliar uma equipe sobrecarregada, seja para substituir alguém desligado da empresa. Para tanto, é fundamental que as pessoas que nela trabalham sejam valorizadas, pois são elas que criam e produzem o que a empresa oferece e sem as pessoas, as organizações não existem.

O processo de recrutamento é a ferramenta que possibilita à organização um número maior de candidatos em relação à quantidade de cargos oferecidos. Portanto, surge a necessidade de iniciar o processo de seleção, buscando “entre os vários candidatos recrutados, os mais adequados a esses cargos, com vista em manter ou aumentar a eficiência da organização” (GIL, 2001, p. 198).

A seleção de pessoas serve como uma espécie de filtro, permitindo que apenas algumas pessoas ingressem na organização: aquelas que apresentam as características desejadas pela organização (CHIAVENATO, 2004).

Ribeiro (2005, p. 52), simplifica alegando que “o processo de seleção de recursos humanos é a escolha da pessoa certa para o cargo certo”.

O ato de selecionar pessoas constitui um processo composto por várias etapas pelas quais os candidatos devem passar.

Para Gil (2001, p. 98), um método de seleção “pode ser válido quando é capaz de medir as características que realmente são importantes para o desempenho das atribuições do cargo que ocupar”.

Uma das formas de saber se o candidato possui o conhecimento necessário para ocupar a vaga é através da realização de testes.

Há os testes escritos, que na visão de Gil (2001, p. 100), são os que “devem avaliar o conhecimento geral pretendido do candidato para a vaga em questão e ser formulado de modo a não possibilitar múltiplas interpretações”.

Já os testes práticos “representam um forma de detectar o nível de conhecimento e de capacidade dos candidatos, onde estes são colocados em situações reais ou simulações de trabalho” (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997, p. 124).

Ou através da realização de testes psicológicos, que para Chiavenato (2004, p. 147), “constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa”.

Ainda se referindo a métodos de seleção, pode ser utilizado entrevistas com o intuito de identificar o candidato mais adequado à vaga.

De acordo com Dessler (2005, p. 64), “é provável que as entrevistas sejam o método mais amplamente utilizado para determinar as atribuições e responsabilidades de um cargo e a amplitude da sua utilização reflete suas vantagens”.

Através da entrevista pode-se buscar informações a respeito dos candidatos que não foram identificados pelos testes.

Para Carvalho e Nascimento (1997, p. 139), “no campo da tomada de decisões, a entrevista de seleção de recursos humanos é um instrumento valioso no que diz respeito ao aproveitamento ou não de determinado candidato ao emprego”.

A entrevista deve ser realizada de forma objetiva e direta, escutando o candidato e demonstrando interesse pelas respostas que ele fala.

Há dois tipos de entrevistas que podem ser utilizadas, entrevistas não-estruturadas e estruturadas. No primeiro tipo, o entrevistador faz as perguntas planejadas, as realiza conforme vêm à mente, sem seguir um roteiro predefinido. Já as estruturadas são mais padronizadas, seguindo um programa já definido pelo entrevistador (DESSLER, 2005; CARVALHO e NASCIMENTO, 1997).

Ribeiro (2005, p. 82), complementa alegando que “a entrevista é um instrumento auxiliar do processo de seleção que deve buscar fatos - principalmente fatos profissionais, educacionais e socioeconômicos, relativos ao candidato”.

Outro recurso de seleção de pessoal bastante utilizado são as dinâmicas de grupo, que para Gil (2001, p. 109), “consiste basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupo diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação”.

Na dinâmica de grupo há um responsável por verificar e registrar o desempenho de cada candidato no decorrer das tarefas.

Após os dados obtidos por meio das técnicas de seleção chega o momento de avaliar qual candidato preenche o perfil da vaga e tomar a decisão de contratá-lo. Afinal, Gil (2001,

p. 110), resume dizendo que “avaliar significa prever o comportamento futuro de candidatos pouco conhecidos numa situação de trabalho”.

Com a pessoa selecionada surge a necessidade de começar o processo de treinamento, a fim de desenvolver suas habilidades e dar-lhes informações necessárias para a execução das novas atividades.

2.2.2 Treinamento

Depois de recrutar e contratar os funcionários, o próximo passo é o de treiná-los.

O ato de desenvolver as habilidades das pessoas é extremamente difícil de ser realizado, já que se trata de passar a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias e conceitos com o intuito de modificar seus hábitos e comportamentos e se tornarem mais eficazes naquilo que fazem e não apenas dar-lhes informação para aprenderem novos conhecimentos (CHIAVENATO, 2004).

Surge a importância de orientar os novos funcionários passando informações básicas do que eles necessitam para desempenhar seu trabalho.

É neste momento que se devem conhecer as regras da empresa, suas políticas e procedimentos, sua cultura.

Segundo Dessler (2005, p. 140), treinamento “é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Chiavenato (2004, p. 338), completa afirmando que “o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar”.

Atualmente no mundo instável em que se vivem, as pessoas que nele fazem parte precisam ser espertas e estarem dispostas para correr riscos, para tanto, o treinamento pode ser considerado um meio de desenvolver as competências das pessoas e de torná-las cada vez mais valiosas para a organização.

Vale ressaltar que há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, principalmente se referindo ao fator tempo.

O treinamento é orientado para presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas (CHIAVENATO, 2004).

Embora haja notáveis diferenças entre treinamento e desenvolvimento, ambos constituem processos voltados à aprendizagem, que “significa mudança no comportamento das pessoas por meio da incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes” (GIL, 2001, p. 123).

É através do treinamento e do desenvolvimento que a pessoa pode assimilar informações, aprender novas habilidades e desenvolver atitudes.

Quando devidamente repassado o processo de treinamento proporciona inúmeras vantagens segundo Carvalho e Nascimento (1997, p. 156), entre elas:

- Possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa.
- Define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização.
- Caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins.
- Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longos prazos, integrando-os às metas globais da empresa.

Percebe-se a importância de viabilizar treinamentos contínuos aos funcionários, como forma de desenvolver as competências desejadas pela organização.

Todos os processos que são desenvolvidos pelas empresas seguem sob uma sucessão de fases: diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação.

A fase do diagnóstico consiste em realizar o levantamento das necessidades de treinamento, onde para Chiavenato (2004, p. 340), “essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras”.

É necessário que seja identificadas as reais necessidades dos cargos para melhorar o desempenho e a produtividade, certificar-se que o programa é adequado ao nível de educação e habilidades dos convidados, além de deixar especificado os objetivos do treinamento (DESSLER, 2005).

Para Gil (2001, p. 123), pode-se definir o diagnóstico de necessidades de treinamento “como o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização”.

Ao se perceber a necessidade de realização de treinamentos, já se sugere que há carências no desempenho atual dos funcionários, então este surge como forma de melhorar o desempenho ou simplesmente para incentivar as pessoas.

Segundo (CHIAVENATO, 2004), existem quatro níveis de análises que podem ser utilizadas para verificar se há necessidades de treinamento, conforme segue:

1. *Análise Organizacional.* A partir do diagnóstico de toda a organização, para verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.
2. *Análise dos recursos humanos.* A partir do perfil das pessoas, determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários, para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.
3. *Análise da estrutura de cargos.* A partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos quais são as habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.
4. *Análise do treinamento.* A partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critérios para avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento.

A segunda fase é a do planejamento, que de acordo com Gil (2001, p. 129), “é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos”.

O planejamento ocorre depois de diagnosticada as necessidades de treinamento para então este ser definido. Pode-se dizer que o planejamento é a função gerencial que seleciona os objetivos de uma determinada unidade ou de toda a organização, apontando as diretrizes, programas e procedimentos para atingir as metas propostas (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997, p. 173).

É através da determinação das metas que se pode cobrar os resultados desejados pela unidade de treinamento da empresa, portanto é essencial, além de planejar e controlar, verificar se o plano de treinamento está de acordo com o que foi estipulado.

Depois de avaliada as reais necessidades da organização, é preciso fixar critérios e estabelecer o nível de desempenho almejado, para posteriormente a empresa dar espaço suficiente para que as pessoas possam colocar em prática o que lhes foi passado.

Surge então a importância da implantação do programa de treinamento. Vale ressaltar que neste caso os instrumentos podem ser tanto de fora como de dentro da própria organização.

Segundo Gil (2001, p. 139), “os treinados poderão ser pessoas situadas em qualquer nível da organização, de quem se espera que adquiram os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho de suas atribuições”.

Existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento.

As principais técnicas para transmitir informações podem ser através de leituras, que envolve uma situação de mão única na qual um instrutor apresenta verbalmente informações a um grupo de ouvintes; ou através de uma instrução programada, onde não há necessidade da presença ou intervenção de um instrutor (CHIAVENATO, 2004).

Já as principais técnicas para desenvolver habilidades em programas de treinamento são divididas em duas categorias: Treinamento no cargo, que ministra informação, conhecimento e experiência relacionados ao cargo; e Técnicas de classe, onde se utiliza uma sala de aula e um instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionadas ao cargo, além de encorajar a interação e provocar um ambiente de discussão (CHIAVENATO, 2004).

Depois da fase da implantação, surge a necessidade da avaliação, de verificar a eficácia do treinamento, isto é, para ver se realmente atendeu às necessidades da organização e das pessoas.

Pode ser uma atividade delicada e complexa, a avaliação costuma ser deixada como segundo plano, porém só a partir da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos (GIL, 2001).

Existem vários níveis de avaliação: avaliação de reações, avaliação de aprendizagem, avaliação de comportamento e avaliação de resultados.

Na avaliação de reações, avalia-se a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, suas opiniões, impressões, atuação do instrutor, etc. Pode ser efetuada ao longo de todo o processo de formação, no final de cada sessão ou ao final do treinamento (GIL, 2001; CARVALHO e NASCIMENTO, 1997).

Na avaliação da aprendizagem, avalia-se em que medida o participante aprendeu o que foi proposto, podendo ser através de uma avaliação do nível de conhecimento, avaliação de habilidades ou avaliação de atitudes (GIL, 2001; CARVALHO e NASCIMENTO, 1997).

A avaliação de comportamento no cargo, nem sempre tem sido desenvolvida a contento, pois não ocorre logo após o treinamento, requer o depoimento do seu superior imediato e também porque algumas vezes a empresa não oferece condições para que os conhecimentos obtidos sejam postos em prática (GIL, 2001).

A avaliação de resultados tem por objetivo verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização. Este tipo de avaliação deve ser feita pelo próprio treinando ao término do programa a que foi submetido (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997).

O importante mesmo é fixar os objetivos propostos para o treinamento e depois avaliar se os resultados obtidos estão de agrado para a organização e para o funcionário participante.

2.2.3 Remuneração

As pessoas trabalham nas organizações esperando reconhecimento e recompensas. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isto lhes traga algum retorno e as deixem satisfeitas.

Para a maioria das pessoas, o trabalho é considerado um meio para atingir outro objetivo, que é o salário.

Segundo Ribeiro (2006, p. 267), “o valor do salário leva em conta a especialização, a complexidade, a importância e até o excesso ou escassez do tipo de mão-de-obra em questão”.

O salário constitui a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo de cada pessoa e a satisfação da sua hierarquia de necessidades individuais (CHIAVENATO, 2004).

Ainda de acordo com Chiavenato (2004, p. 260), existem três tipos de salário: o salário por unidade de tempo, o salário por resultado e o salário-tarefa.

1. O salário por unidade de tempo é pago de acordo com o tempo que a pessoa fica à disposição da empresa e a unidade de tempo pode ser dimensionada em uma hora,

semana, quinzena ou mês. Por esta razão, as pessoas são denominadas horistas ou mensalistas.

2. O salário por resultado refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas pela pessoa. Abrange os sistemas de incentivos e prêmios de produção.
3. O salário por tarefa é uma fusão dos dois tipos anteriores: a pessoa está sujeita a uma jornada de trabalho ao mesmo tempo que o salário é determinado pela quantidade de peças produzidas.

Além destas definições também se pode classificar o salário em absoluto, que é o que se recebe, e em salário relativo, que é o salário comparado aos demais (RIBEIRO, 2005).

Outra forma de classificar o salário é em salário nominal e salário real. O salário nominal é o que se recebe, é o que a empresa paga. Já o salário real é o que representa o que o empregado pode estar adquirindo, é o que ele vale (CHIAVENATO, 2004).

O salário tem um peso grande nos custos totais das organizações. Pode ser visto ao mesmo tempo como um custo e um investimento.

É importante considerar a diferença entre salário, que é o dinheiro básico recebido e remuneração, que é o pacote todo, incluindo benefícios, adicionais, viagens (RIBEIRO, 2005).

Atualmente, as organizações podem estar remunerando seus funcionários de acordo com várias tendências, segue algumas delas.

- Remuneração baseada em competências e habilidades: Essa estratégia recompensa as pessoas não pelo cargo que ocupam, mas pelo conhecimento e habilidades exigidos para o seu desempenho. Este tipo de remuneração pode fazer com que a empresa se transforme numa organização mais flexível e impulsionada por equipes (DESSLER, 2005).
- Remuneração por competências: Neste tipo, o cargo e o tempo de serviço do funcionário não têm tanta importância quanto as competências que o indivíduo possui. Para utilizar este tipo de remuneração, a organização deve ter estabelecido quais competências que criam valor para a empresa e que, portanto, devem ser recompensadas (GIL, 2001).
- *Broadbanding* ou Banda Larga: Não é necessariamente uma forma de remuneração, mas sim, uma estratégia para diminuir o número de faixas salariais. Essa estratégia cabe a organizações onde as equipes enfatizem não tanto os cargos especializados,

mas principalmente os processos que envolvem vários departamentos e necessitam de mais habilidades e autoridades individual ou da equipe (DESSLER, 2005; GIL, 2001).

- Remuneração variável: É utilizada para recompensar e incentivar à medida que os empregados atinjam metas individuais ou organizacionais.

Percebe-se neste item como o salário e a remuneração são importantes para as pessoas que trabalham em uma organização, pois é com ele que se pode satisfazer as necessidades dos indivíduos, além de ser um poderoso motivador para querer exercer cada vez melhor e de forma ágil as atividades que são impostas a ele.

A remuneração não visa apenas recompensar os funcionários pelo seu trabalho e dedicação, mas também tornar sua vida mais fácil. Uma das maneiras de facilitar a vida dos funcionários é oferecendo-lhes benefícios.

2.2.3.1 Benefícios

Os benefícios apresentam uma parte importante da remuneração de praticamente todos os trabalhadores.

Benefício, segundo Dessler (2005, p. 207), “é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa”.

Já para Chiavenato (2004, p. 314), benefícios “são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários”.

Cada organização define o seu plano de benefícios para atender às necessidades de seus funcionários. Por haver uma variedade de benefícios, sob alguns aspectos é até dificultoso classificá-los de forma adequada.

Os benefícios podem ser classificados quanto à sua exigibilidade legal, quanto à sua natureza e quanto aos seus objetivos (CHIAVENATO, 2004).

1. Quanto à sua exigibilidade legal: Podem ser classificados em legais ou espontâneos. Os benefícios legais são os exigidos pela legislação trabalhista – férias, 13º salário,

aposentadoria. Os benefícios espontâneos são concedidos por mera liberalidade das empresas – gratificações, refeições subsidiadas, empréstimos.

2. Quanto à sua natureza: Podem ser classificados em monetários ou não-monetários. Os benefícios monetários são concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento e gerando encargos sociais deles decorrentes – férias, 13º salário, gratificações. Enquanto que os benefícios não-monetários são os não-financeiros, oferecidos na forma de serviços e vantagens – refeitórios, assistência médico-hospitalar, clube.
3. Quanto aos seus objetivos: Podem ser classificados em assistenciais, recreativos e supletivos. Os benefícios assistenciais visam prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos. Os benefícios recreativos são os serviços e benefícios que visam proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, lazer. E os planos supletivos, que visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, como transporte e agência bancária no local de trabalho.

Os benefícios visam proporcionar condições para que cada pessoa possa desligar-se das preocupações cotidianas, além de preencher lacunas da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 324), a “Previdência Social depende de contribuições dos empregados e das empresas, com base na folha de pagamentos a fim de oferecer benefícios aos aposentados e pensionistas”.

Outro benefício muito visado são os planos de saúde oferecidos pelas empresas. As organizações se preocupam em conceder esse plano por diversos motivos, entre eles: funcionários doentes produzem menos e faltam mais, pessoas doentes em um ambiente de trabalho podem contaminar produtos e pessoas, ajuda a reter bons funcionários (RIBEIRO, 2005).

Percebe-se que os benefícios que uma empresa oferece servem como diferencial na contratação de talentos, sem contar que faz com que a equipe trabalhe mais satisfeita e produzindo mais.

3 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE ESTÁGIO

Este capítulo apresenta a empresa Perdigão Agroindustrial S/A, os resultados quanto à pesquisa aplicada, a análise dos dados obtidos e algumas sugestões.

Caracterização da Organização

A empresa Perdigão é uma das maiores companhias de alimentos da América Latina. Fundada em 1.934, em Videira – Santa Catarina, a empresa opera com cerca de 40 mil funcionários, possuindo unidades industriais em cinco estados brasileiros, além de estar presente em mais de 100 países.

A companhia atua na produção e abate de aves, suínos e bovinos e, no processamento de produtos industrializados, elaborados e congelados, o que abrange mais de 400 produtos.

No ano passado, a empresa entrou no mercado de lácteos com a aquisição do controle acionário da Batávia, e em abril, ingressará no segmento de *pet food*, com o lançamento de sua nova divisão de negócios: a Essencial Pet Care.

A empresa possui 16 unidades industriais de carne, duas processadoras de soja, 6 fábricas de rações e 17 centros de distribuição.

A Unidade de Rio Verde conta com uma Indústria, um Centro de Distribuição, um Corporativo e uma Filial de Vendas, o que totaliza, somente na localidade, mais de 7.000 funcionários.

Com permanente visão de futuro, a Perdigão nos últimos 10 anos, vem registrando crescimento médio anual de 20% em faturamento, 28% em lucro líquido e criou, em média, 2,4 mil empregos ao ano.

3.1.1 Missão

A empresa tem como missão: “Participar da vida das pessoas, oferecendo alimentos saborosos, de alta qualidade e a preços acessíveis, em qualquer lugar do mundo”.

3.1.2 Visão

A Visão da empresa está representada na figura 1, conforme divulgado aos seus funcionários e acionistas.



Figura 1 – Visão Perdigão Agroindustrial S/A.
Fonte: Cartaz impresso na empresa

3.1.3 Valores

Os valores da empresa se traduzem em:

1. CONFIABILIDADE

Nós somos confiáveis, éticos e transparentes. Cumprimos o que prometemos e assim construímos relações de respeito mútuo com nossos clientes, fornecedores, colegas de trabalho e acionistas.

2. QUALIDADE

Nós temos obsessão pela qualidade e segurança alimentar. Perseguimos a inovação para estar na vanguarda e contribuir para o bem estar de nossos consumidores em todas as partes do mundo.

3. PARTICIPAÇÃO

Nós trabalhamos com paixão para sermos uma das melhores empresas globais de alimentos. Somos comprometidos com o que fazemos e fazemos com garra, força e determinação.

4. SIMPLICIDADE

Nós acreditamos na simplicidade operacional e a praticamos como estilo de trabalho. Resolvemos problemas de forma rápida e prática.

5. PESSOAS

Nós somos comprometidos, desenvolvemos e valorizamos o espírito de equipe e assim construímos o futuro de nossa Empresa.

6. EFICIÊNCIA

Nós praticamos uma gestão que valoriza a eficiência e a lucratividade, evita o desperdício e assim respeita nossos acionistas.

7. RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL

Nós temos e teremos, cada vez mais, um papel importante como agente de desenvolvimento social nas localidades onde atuamos.

3.2 Resultados da Pesquisa

Esta etapa apresenta o resultado obtido da pesquisa realizada junto aos funcionários da Unidade de Rio Verde da empresa Perdigão, com o objetivo de investigar a satisfação dos funcionários da unidade de Rio Verde sobre as políticas de recursos humanos adotadas.

3.2.1 Perfil dos Pesquisados

O gráfico 1, a seguir, demonstra qual o sexo predominante daqueles que entram em contato com o setor para tirar dúvidas pertinentes às políticas de Recursos Humanos da empresa.

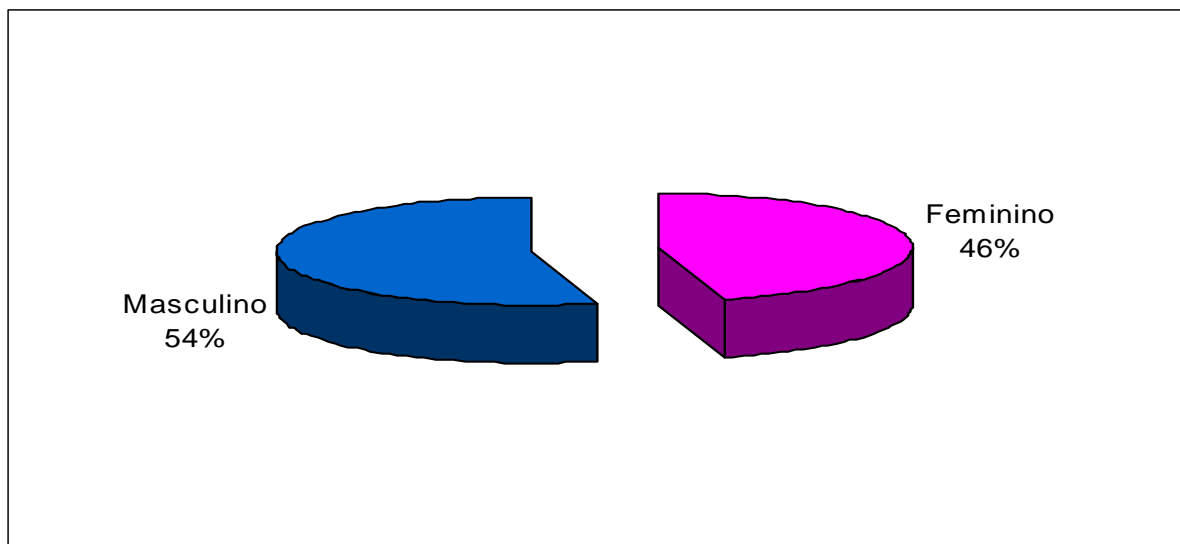


Gráfico 1 - Sexo predominante
Fonte: Dados Primários

Pode-se verificar que, apesar de certo equilíbrio entre ambos os sexos, as pessoas do gênero masculino são as que mais entram em contato para esclarecer suas dúvidas.

Outro fator analisado para a identificação do perfil foi a faixa etária dos funcionários.

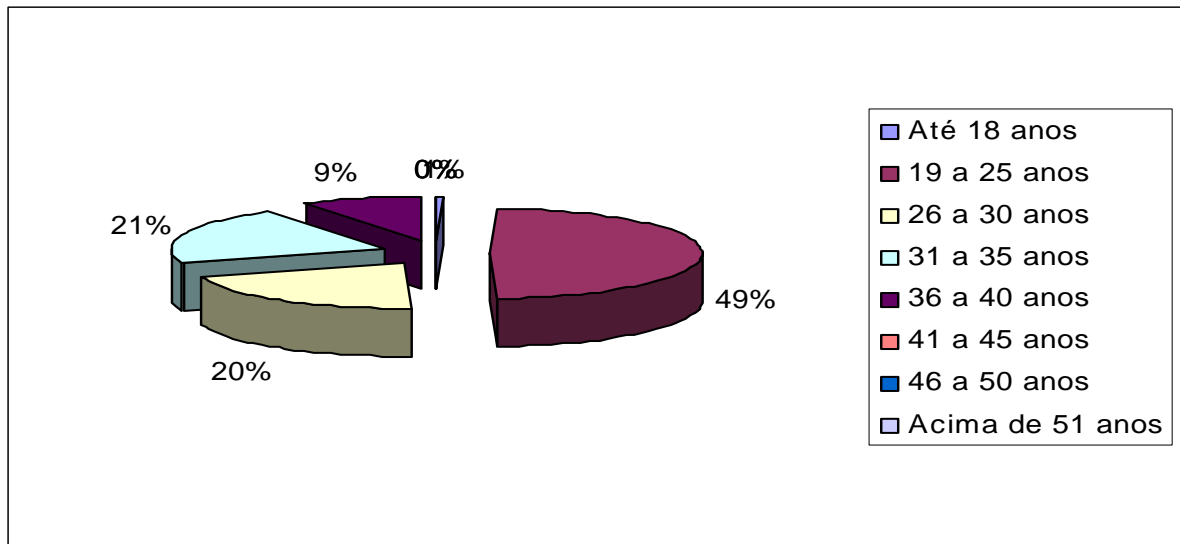


Gráfico 2 – Faixa Etária

Fonte: Dados Primários

No gráfico 2, fica claro que a grande maioria dos funcionários que entram em contato está entre 19 e 25 anos de idade. Talvez pelo fato dessas pessoas estarem trabalhando na empresa a pouco tempo e ainda não conhecerem seus direitos. Além disso, um número significativo de pessoas com idade entre 26 e 35 anos procuram os serviços e apoio para tirar dúvidas em relação às políticas de recursos humanos. Isto pode revelar um problema de informação.

Quanto ao estado civil pesquisado neste trabalho, o gráfico 3, demonstra tal situação.

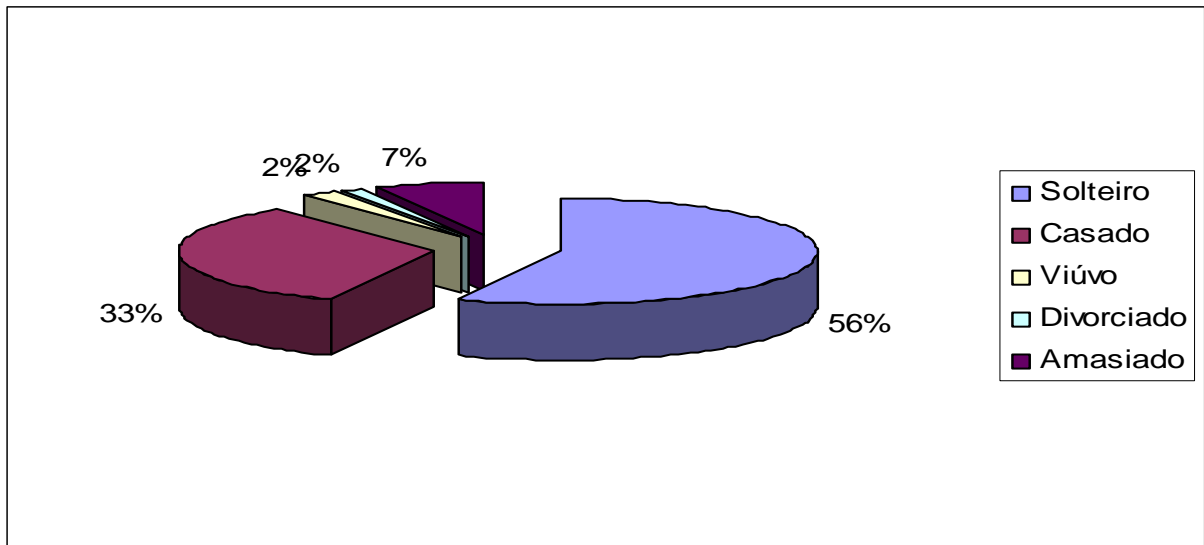


Gráfico 3 – Estado Civil

Fonte: Dados Primários

Segundo os dados obtidos pela pesquisa, percebe-se que a maioria dos funcionários é solteiro, provavelmente devido a baixa idade predominante daquelas pessoas que contataram a empresa nos meses de setembro e outubro.

Referente ao grau de instrução dos funcionários pesquisados neste trabalho, pode ser verificado no gráfico abaixo.

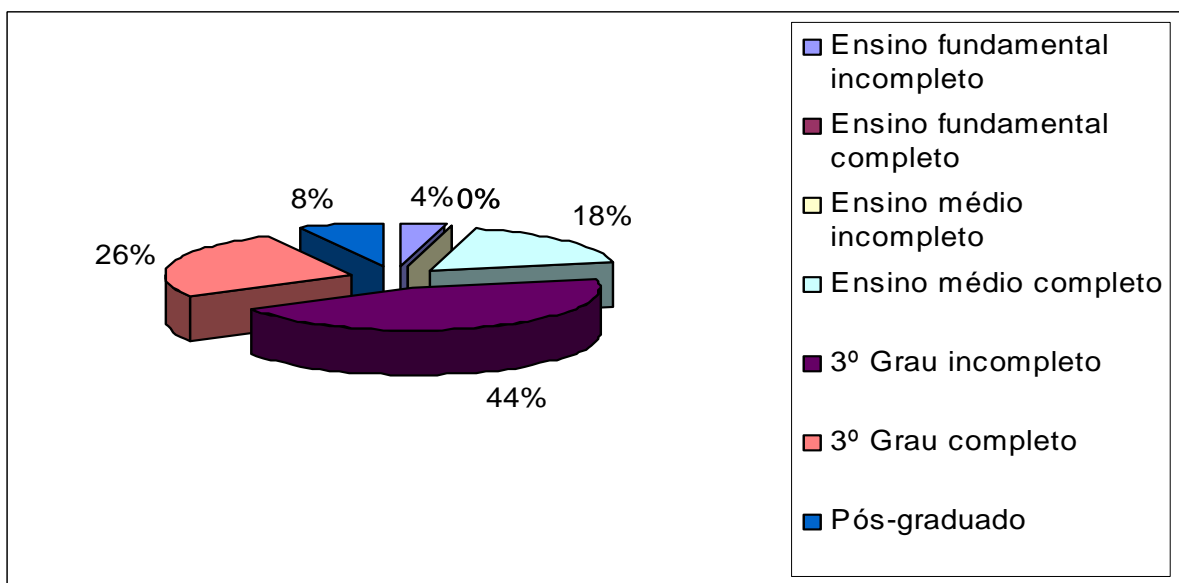


Gráfico 4 – Escolaridade

Fonte: Dados Primários

A grande maioria, por se tratar de pessoas novas, ainda está concluindo o terceiro grau, totalizando 44% dos pesquisados.

Verifica-se que há 4% das pessoas com o ensino fundamental incompleto, o que poderia ser diminuído caso a empresa incentivasse seus funcionários. Não houve nenhum caso de funcionários com o ensino fundamental completo e ensino médio incompleto, porém 34% possuem apenas o ensino médio completo, sem estarem fazendo algum curso de graduação.

Durante a pesquisa, houve 26% dos casos de pessoas com o terceiro grau completo e 8% de pós-graduados, o que é um bom indicador para a empresa saber que, no total, 78% estão ou já estiveram na faculdade.

Outra questão levantada foi em relação ao cargo ocupado pelos participantes da pesquisa.

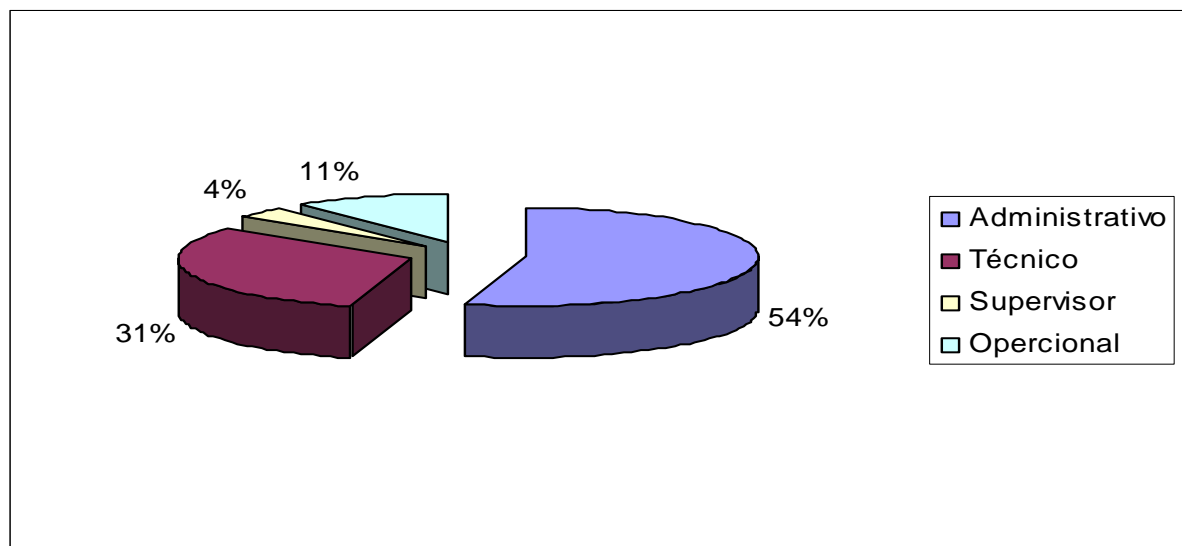


Gráfico 5 – Cargo Atual

Fonte: Dados Primários

Nota-se que 54% possuem cargo administrativo, 31% possuem cargo técnico, 11% trabalham como operacional, trabalhando direto nas indústrias com corte e abate e apenas 4% dos pesquisados são supervisores de uma equipe.

Uma questão importante a ser destacada é que a maioria que tem cargo administrativo está fazendo faculdade.

3.2.2 Análise da satisfação com relação às Políticas de Recursos Humanos

No gráfico 6, a seguir, verificou-se se, para os funcionários, a empresa adota políticas de recursos humanos.

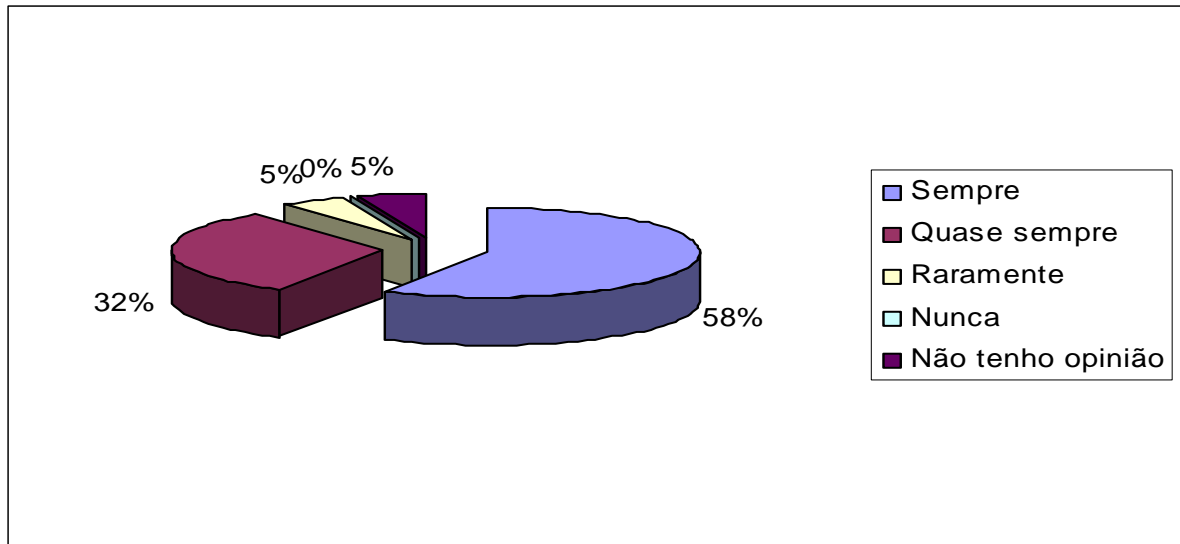


Gráfico 6 - A empresa adota políticas de Recursos Humanos?

Fonte: Dados Primários

Como foi referenciado na revisão teórica, as políticas de recursos humanos são variáveis importantes para o desempenho de uma empresa. Na pesquisa realizada evidenciou-se que 58% acreditam que a empresa adota sempre políticas de recursos humanos e para 32% quase sempre, e 5% não tinham conhecimento do que se trata falar de políticas de recursos humanos.

Questionou-se também quais políticas de recursos humanos os funcionários tinham conhecimento.

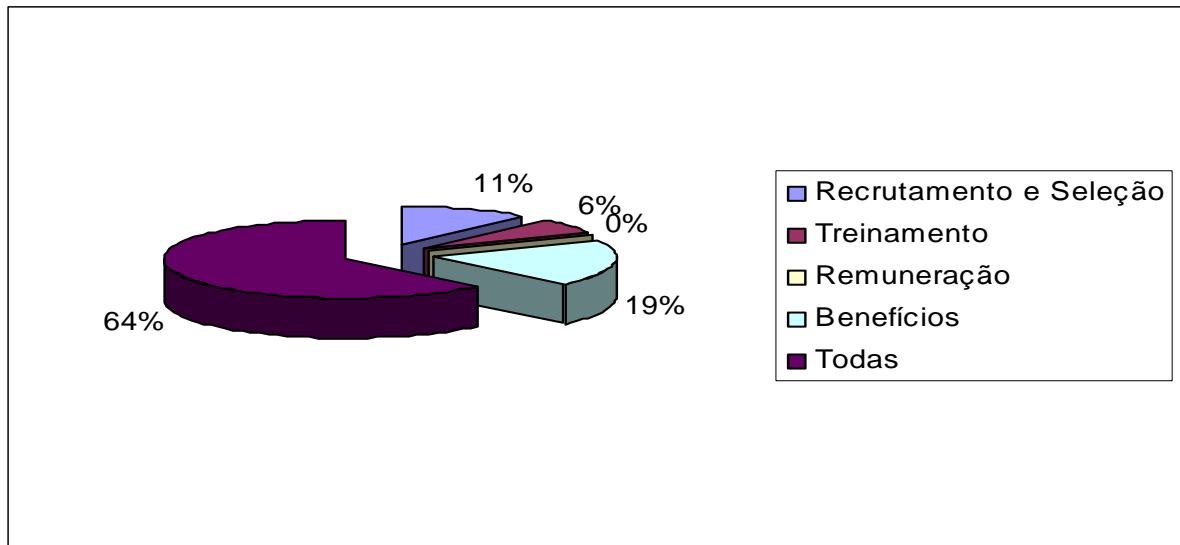


Gráfico 7 – Quais ações de Recursos Humanos você conhece?

Fonte: Dados Primários

No trabalho foi informado que a área de recursos humanos é responsável por ações como recrutamento de pessoal, seleção, treinamento, remuneração e benefícios. Nota-se que 64% dos funcionários pesquisados reconhecem que Recrutamento e Seleção, Treinamento, Remuneração e Benefícios fazem parte das políticas de recursos humanos de uma empresa, porém muitas pessoas ainda não sabem exatamente do que se trata já que responderam apenas uma opção, e dentre eles, 11% acreditam que apenas Recrutamento e Seleção é uma política de RH e 19% apenas a parte de Benefícios é uma política.

Foi visto na revisão teórica que para trabalhar de forma efetiva com pessoas é necessário entender o comportamento humano para motivar os funcionários. Isto fez com surgisse a necessidade de questioná-los se as políticas de recursos humanos atendem suas expectativas.

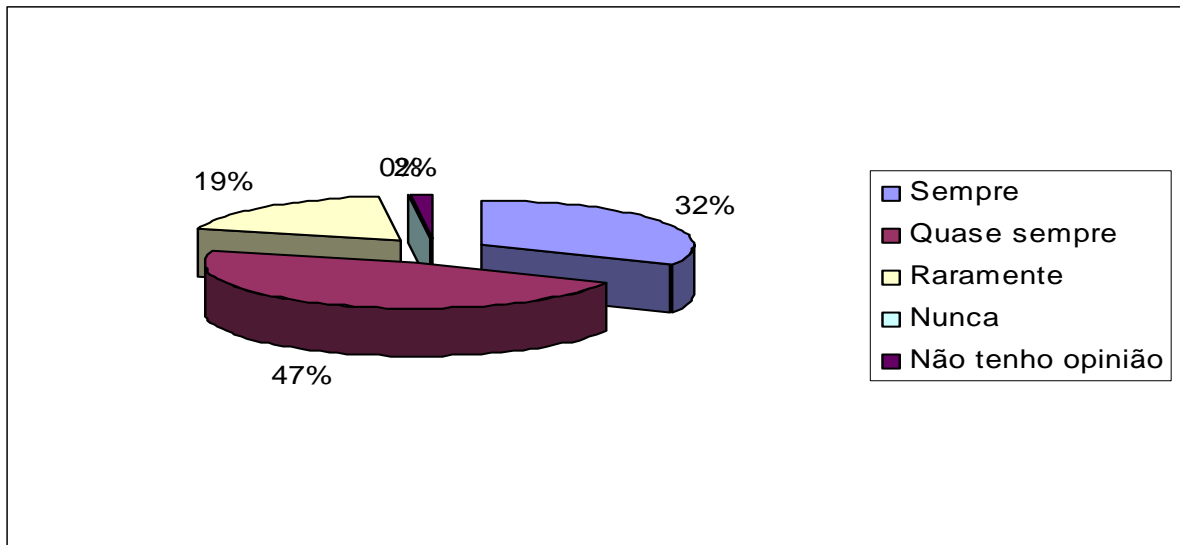


Gráfico 8 - As políticas de Recursos Humanos atendem suas expectativas?

Fonte: Dados Primários

Aqui pode ser verificado que a grande maioria está satisfeita total ou parcialmente com o que lhes é oferecido, totalizando 79% dos funcionários. Há um número elevado, composto por 19% que raramente estão satisfeitos, o que corresponde a uma parcela significativa que pode no futuro, estar prejudicando ou influenciando negativamente os demais colegas de trabalho.

O gráfico 9, trata-se de um questionamento se as orientações recebidas sobre o trabalho que exercem são claras e objetivas.

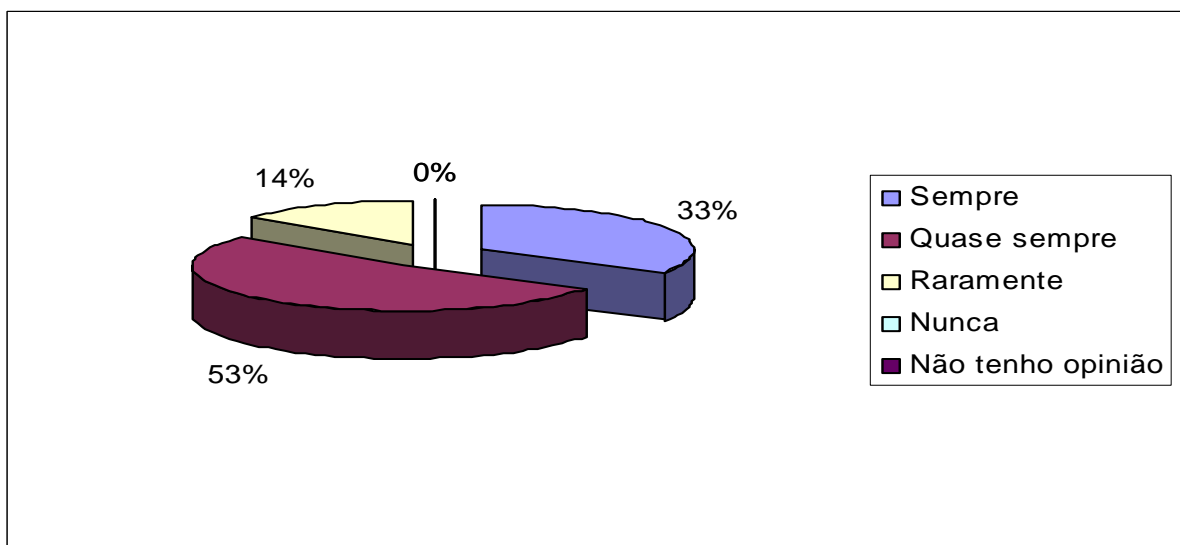


Gráfico 9 - As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Fonte: Dados Primários

Quando se contrata um novo funcionário já existem algumas atribuições ao cargo que este irá exercer. Para isso, é necessário que obtenham orientações claras do que precisa ser realizado, além de compatibilizar seus interesses pessoais com os objetivos empresariais.

Segundo os dados obtidos, observa-se que a maioria das pessoas tem informações claras e objetivas sobre as atividades que devem estar exercendo, 33% informam que nem tudo o que vão realizar pela primeira vez é bem explicado, porém a empresa deve se preocupar com os 14% que informam que raramente obtêm instruções sobre como realizar uma nova tarefa, o que não poderia estar ocorrendo em uma empresa com o porte da Perdigão.

3.2.3 Análise da satisfação com relação às ações de Recrutamento e Seleção

No gráfico 10, foi questionado aos funcionários se acreditam que a empresa possui um bom recrutamento interno.

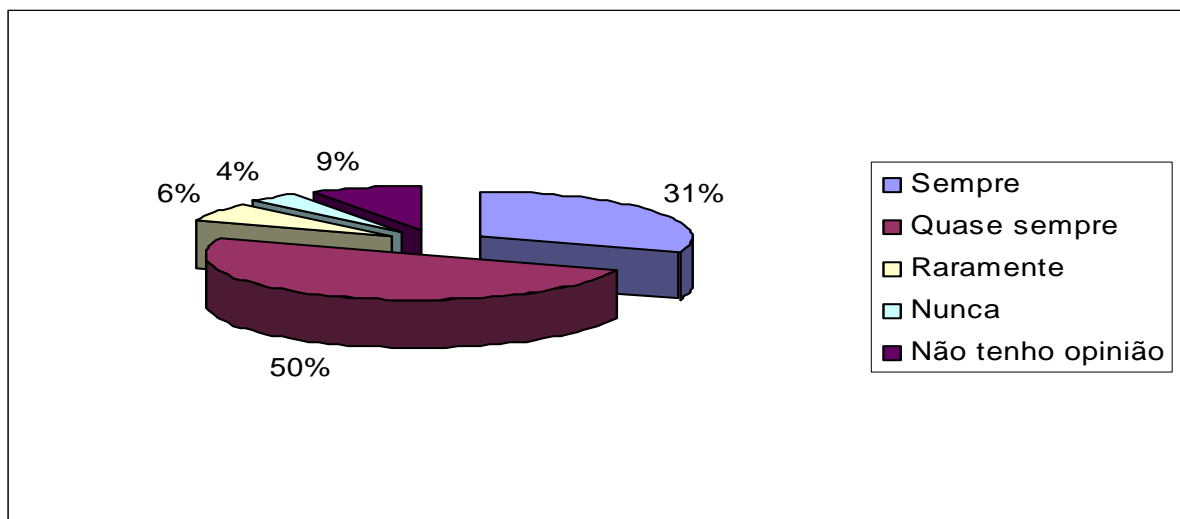


Gráfico 10 - A empresa tem um bom processo para selecionar internamente seus empregados para preencher suas vagas?

Fonte: Dados Primários

O planejamento de pessoal consegue, em determinados casos, encontrar dentro da própria empresa, pessoas aptas a ocuparem vagas que eventualmente possam surgir. Sabe-se que o recrutamento interno tem como vantagem motivar os funcionários além de incentivá-los a permanecer na organização. A partir deste pensamento, o gráfico demonstra que a grande

maioria dos entrevistados, com 50% dos funcionários, acredita que quase sempre este processo é bom e para 31% sempre é, porém apesar destes índices, 9% preferiram não opinar.

Como comentado no decorrer do trabalho, o processo de recrutamento visa atrair candidatos qualificados para preencher as vagas disponíveis na organização. Foi então questionado se acreditam que há algum tipo de favorecimento ou privilégio no processo de seleção externa.

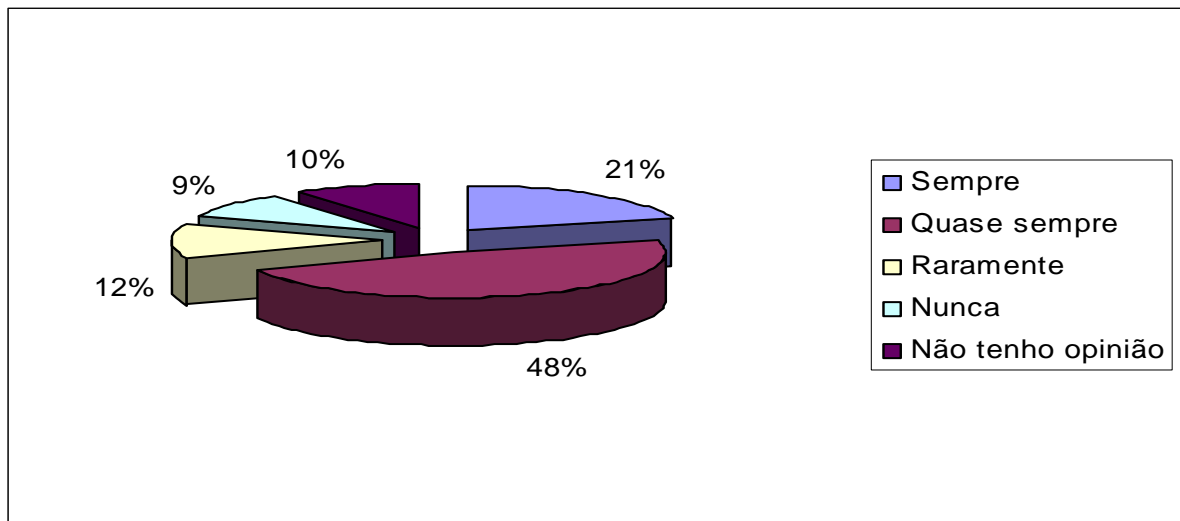


Gráfico 11 - Você acha que há favorecimentos ou privilégios no processo de seleção de profissionais do mercado?

Fonte: Dados Primários

Neste gráfico, percebe-se que para a maioria dos entrevistados ocorre algum tipo de favorecimento ou privilégio, onde 21% acreditam que sempre e para 48% isto quase sempre ocorre, o que não é algo positivo para a empresa, pois desestimula os possíveis novos candidatos.

Segue questionamento se concordam que o progresso profissional dos indivíduos se dá com base no mérito de cada um.

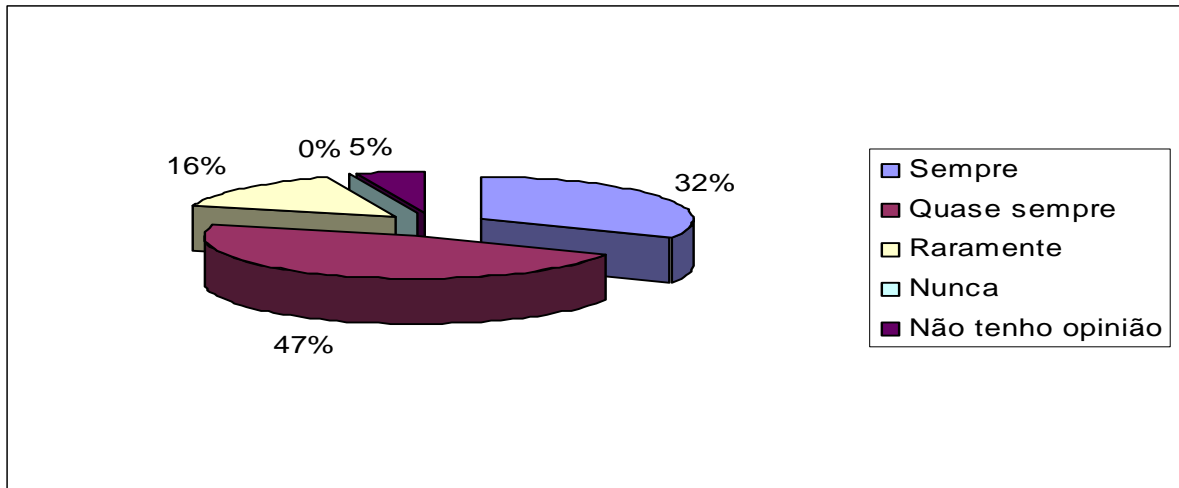


Gráfico 12 - O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles?

Fonte: Dados Primários

Viu-se no decorrer do trabalho que as empresas estão tratando mais seus empregados como parceiros, se preocupando em tornar o trabalho mais produtivo e incentivando-os a participarem mais das decisões da mesma.

Não aproveitar devidamente o potencial de seus colaboradores permite que cada funcionário passe a se mais ou menos valorizado do que os demais.

No gráfico é possível relatar que 79% estão satisfeitos em relação a questão, mas há 16% insatisfeitos, pois acham que o progresso profissional não se dá com base no mérito dos funcionários.

Não basta apenas se ter informações sobre o desenvolvimento na empresa, também é preciso que se reconheça quando o trabalho é realizado de forma correta.

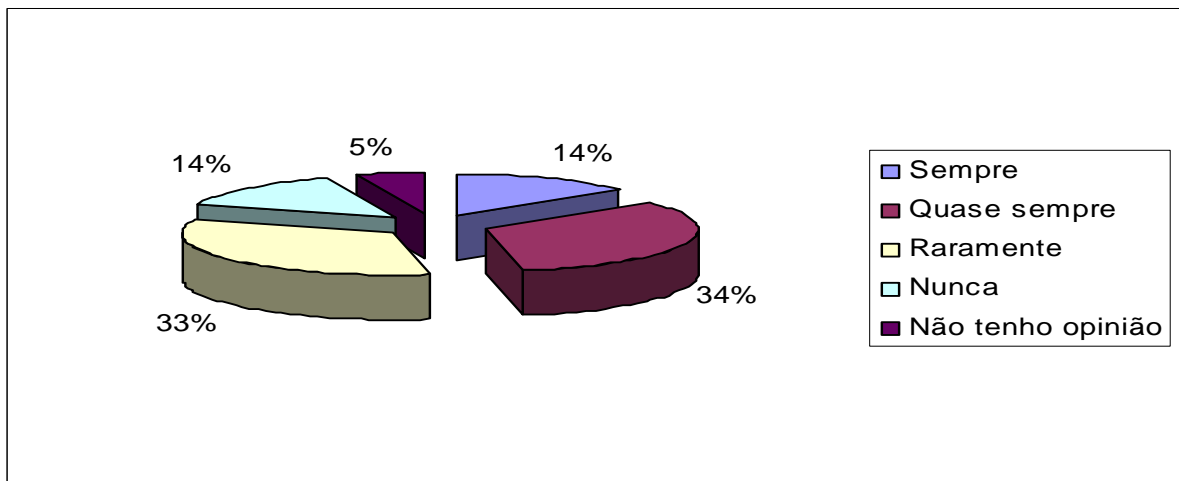


Gráfico 13 - Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?

Fonte: Dados Primários

Viu-se que os administradores selecionam e colocam pessoal qualificado dentro das organizações de forma a torná-los mais produtivos de acordo com as atividades que são capazes de realizar.

As respostas foram balanceadas, onde 14% informam que seu chefe sempre reconhece um trabalho bem feito, para 34% quase sempre se ouve um elogio ao término de uma atividade resolvida de forma certa, 33% raramente escuta um agradecimento ou incentivo para continuar o trabalhando da forma que vem fazendo, 14% nunca chegaram a ouvir de seus chefes um parabéns pelo trabalho que vêm desenvolvendo.

No gráfico abaixo foi questionado se os funcionários da Unidade de Rio Verde vêem chances de crescimento na organização.

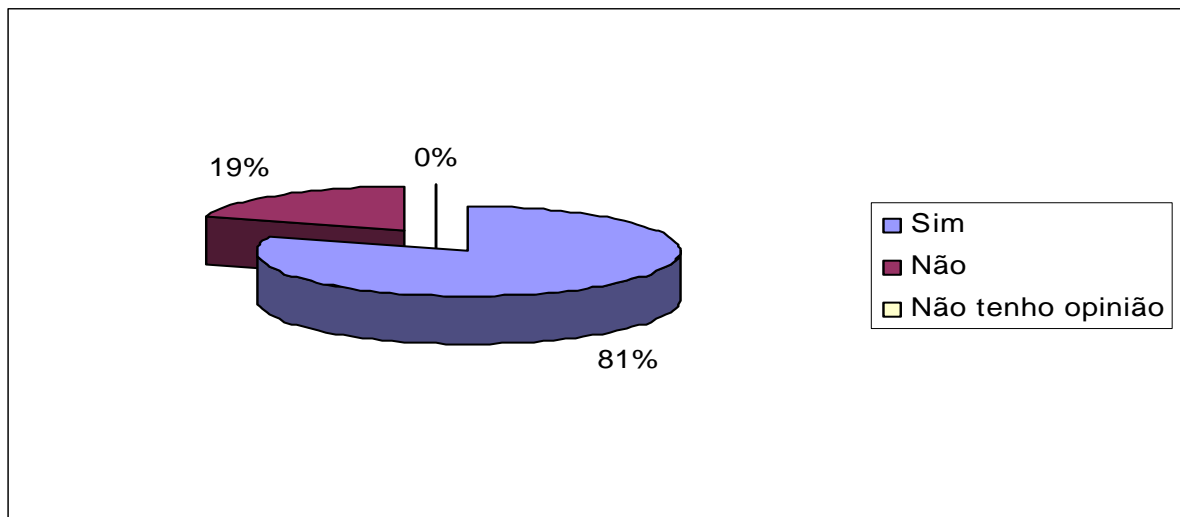


Gráfico 14 - Você vê possibilidade de crescimento de carreira na empresa?

Fonte: Dados Primários

Verificou-se na revisão teórica que o recrutamento interno é muito utilizado para promover um funcionário, encorajando-o com isso a avançar dentro da empresa. Percebe-se que 81% das pessoas acreditam que há possibilidade de crescimento, enquanto que para 19% não.

3.2.4 Análise da satisfação com relação às ações de Treinamento

Quanto à empresa oferecer treinamentos que possibilitem um aprendizado contínuo, o gráfico 15 demonstra o resultado obtido.

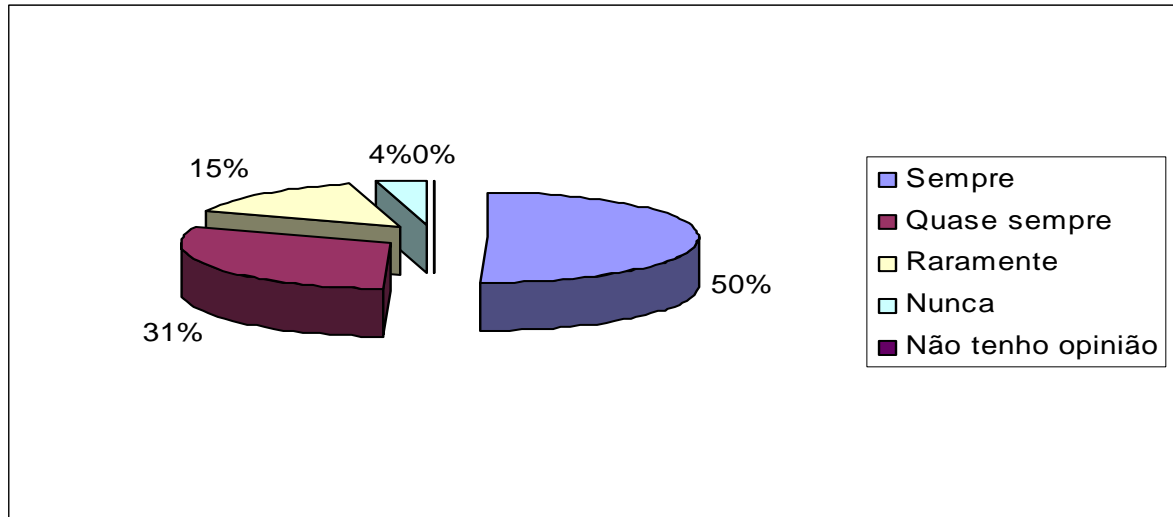


Gráfico 15 - A empresa oferece condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

Fonte: Dados Primários

No decorrer do trabalho, viu-se a importância da empresa viabilizar treinamentos contínuos aos funcionários, como forma de desenvolver as competências desejadas pela organização.

Para que ocorra efetivo desenvolvimento organizacional, deve-se buscar individualmente sua capacidade e aprimoramento profissional, o que contribuirá para incrementar as atividades já desenvolvidas no cotidiano da empresa.

Segundo a pesquisa, para 50% das pessoas, a organização sempre oferece condições de treinamento/desenvolvimento para que os funcionários tenham um aprendizado contínuo, 31% acreditam que quase sempre é oferecido, enquanto que para 15%, isto raramente ocorre e para 4%, nunca.

No gráfico 16, a seguir, verifica-se se para os envolvidos na organização eles recebem o treinamento adequado para realizar de forma correta seu trabalho.

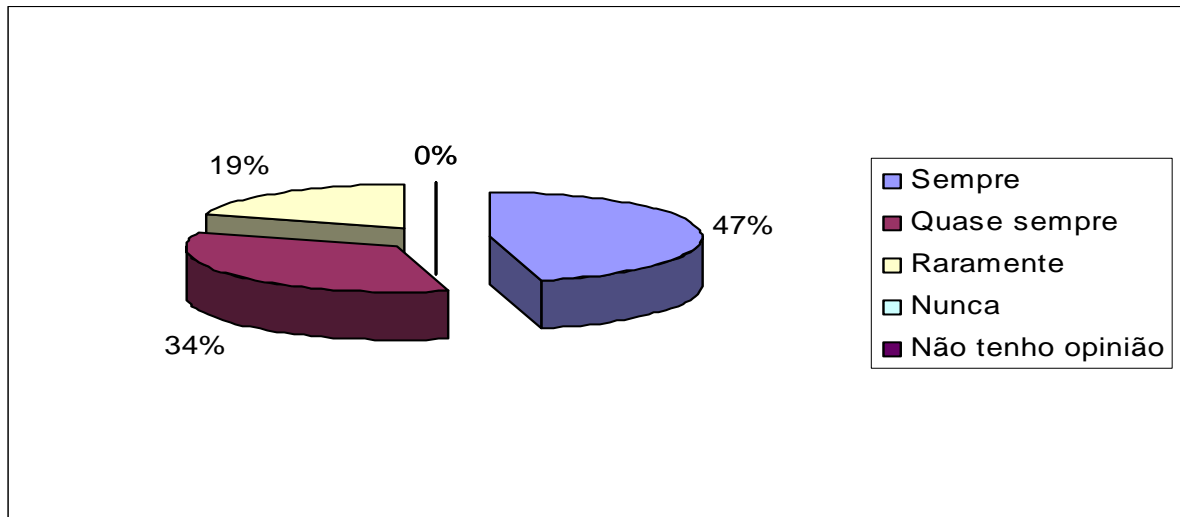


Gráfico 16 - O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

Fonte: Dados Primários

É através do processo de treinamento que é transmitido aos funcionários novos e antigos as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para desempenhar seu trabalho na organização.

Com a valorização do potencial humano, a empresa passa a auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais, proporcionando grande satisfação pessoal e principalmente, profissional.

Na pesquisa realizada evidenciou-se que a maioria, com 47%, informa que o treinamento oferecido pela empresa é de suma importância na realização das atividades e na hora de colocar o que foi ensinado em prática. Para 34%, quase sempre o treinamento é o responsável pelo bom andamento do que foi solicitado, porém, para 19%, o treinamento raramente auxilia.

No gráfico 17, avaliou-se se os funcionários recebem *feedback* do seu supervisor.

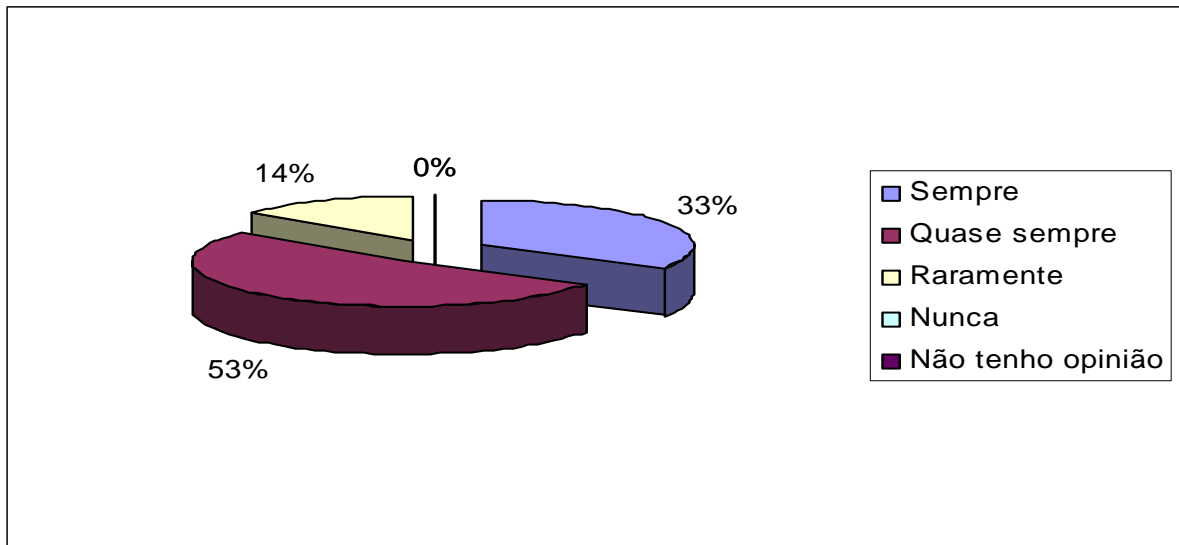


Gráfico 17 - Você recebe do seu superior imediato informações sobre seu desenvolvimento na empresa?
Fonte: Dados Primários

Para uma organização o processo de comunicação formal é muito importante, pois a informação entre ambas as partes é o meio na qual as pessoas sentem-se seguras para falar.

Para os funcionários, é essencial obter retornos para que possam saber o que precisam ser melhorado ou o que precisam deixar de fazer, especialmente se relacionarmos o fato que nem todos recebem orientações do que fazer ou como fazer, conforme visto no gráfico acima.

É interessante que a empresa procure fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência ou motivação para fazer um bom trabalho.

Os 53% que responderam ter informações sobre o seu desenvolvimento na empresa provavelmente se sentem mais motivados para continuar o que fazem, já que sabem que estão fazendo da forma correta ou o que precisa ser melhorado.

Um funcionário trabalha melhor quando sente que é reconhecido pelo o que faz o que pode ser verificado no gráfico a seguir.

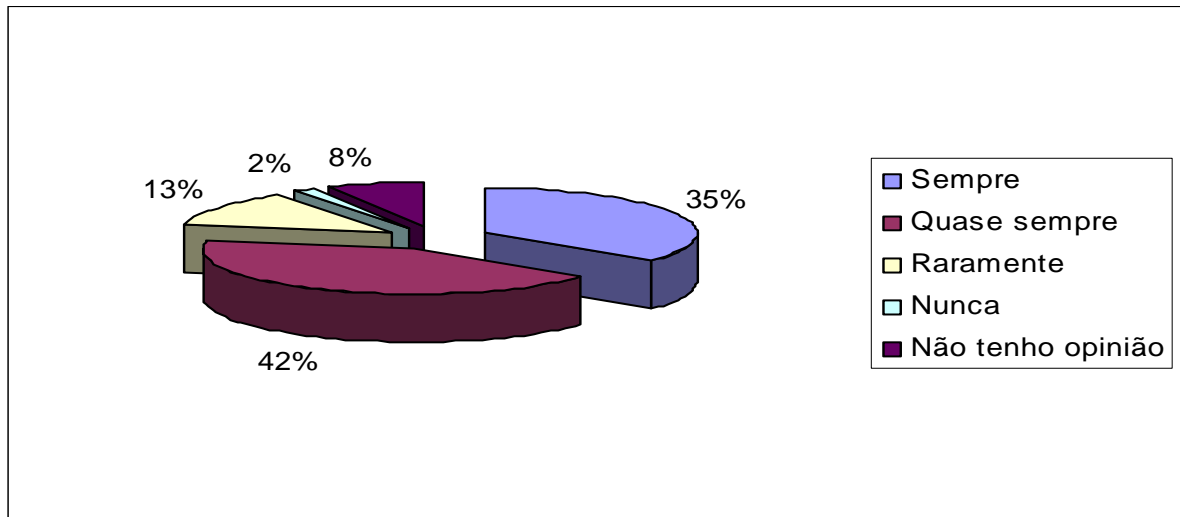


Gráfico 18 - O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

Fonte: Dados Primários

As pessoas são os ativos mais importantes nas organizações e respondem pela capacidade de vantagem competitiva das mesmas.

O ser humano tem como necessidade de auto-realização o aprimoramento profissional e realização de trabalhos difíceis e inéditos. Mesmo não precisando provar nada a ninguém, precisa provar para si mesmo que pode realizar.

Verificou-se que a satisfação para 35% das pessoas, o trabalho que exercem sempre faz com que se sintam realizados profissionalmente, 42% informa que quase sempre se sentem desta forma, para 13% raramente este sentimento vem à tona, 2% nunca se sentiram desta forma e 8% preferiram não opinar.

3.2.5 Análise da satisfação com relação às ações de Remuneração

A remuneração exerce um papel muito importante para os funcionários, o que fez com que surgisse a dúvida se, para os funcionários, o que recebem é adequado ao trabalho que realizam.

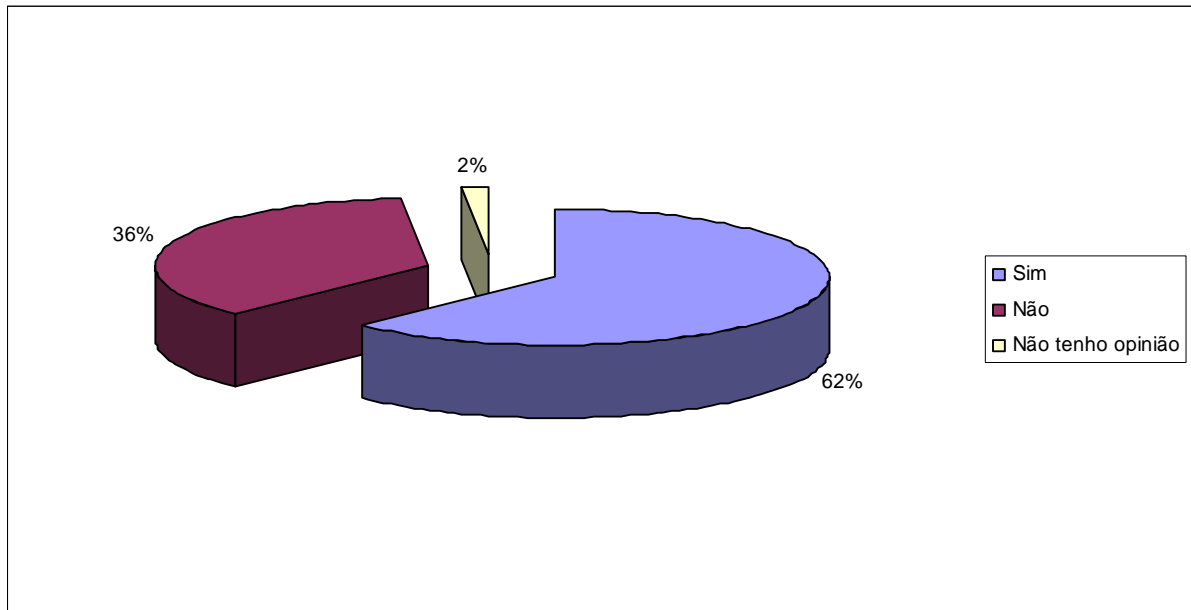


Gráfico 19 - Sua remuneração é adequada ao trabalho que você realiza?

Fonte: Dados Primários

As pessoas se dedicam ao trabalho e ao cumprimento de metas e objetivos da organização esperando que isto lhes tragam algum retorno e as deixem satisfeitas. E para a maioria das pessoas, o trabalho é o meio que conhecem para atingir outro objetivo, que é o salário.

O gráfico acima demonstra que, apesar da maioria, totalizando 62% dos funcionários satisfeitos com a remuneração que recebem, 36%, que é um número significativo, não estão satisfeitos.

A pergunta anterior se referia a uma resposta pessoal, de satisfação, enquanto que o gráfico 20, questiona se os funcionários consideram seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível na empresa.

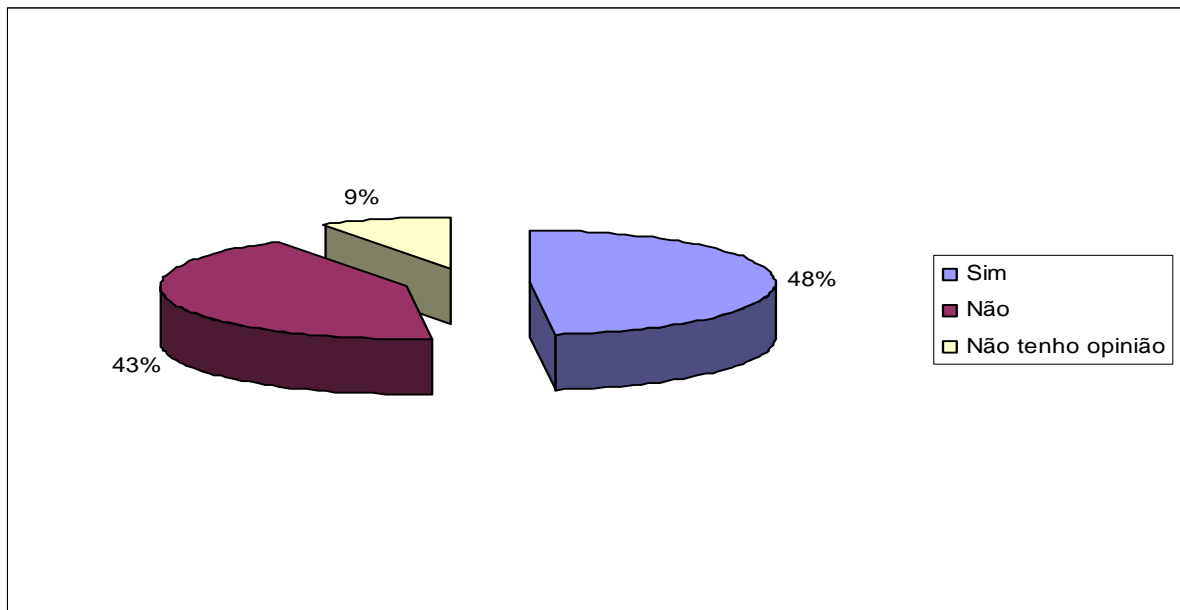


Gráfico 20 - Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa?

Fonte: Dados Primários

Por meio do trabalho é que as pessoas têm condições concretas de descobrir suas potencialidades. As pessoas que exercem e desempenham as mesmas atividades e possuem o mesmo cargo, deveriam, supostamente, receber a mesma remuneração, independente do setor que atuam.

Aqui, nota-se que apesar da maioria estar satisfeita com o salário que recebe, sabem que há uma diferença no que diz respeito ao setor que a pessoa atua, onde 48% consideram seu salário adequado quando comparado com outros funcionários do mesmo nível na empresa, enquanto que 43% não consideram que recebem um valor similar.

3.2.6 Análise da satisfação com relação às ações de Benefícios

No gráfico 21, a seguir, foi questionado se os benefícios oferecidos pela empresa atendem às necessidades dos funcionários da empresa.

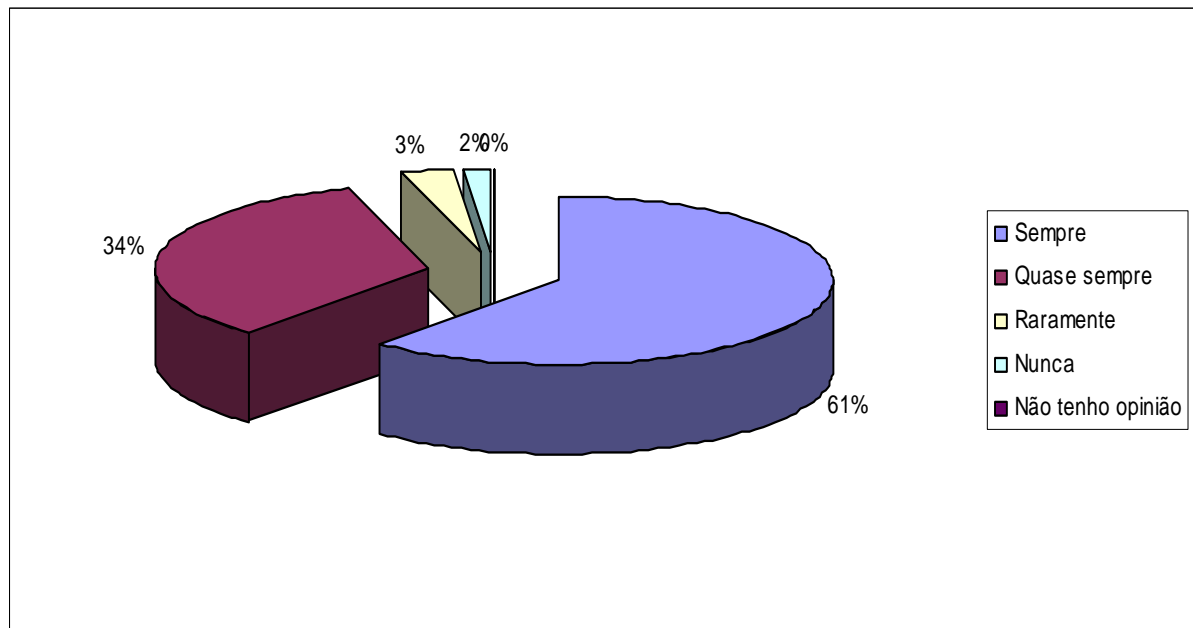


Gráfico 21 - Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades?

Fonte: Dados Primários

Viu-se que os benefícios são considerados como salário indireto, representando uma parte considerável da remuneração total oferecida pelas empresas aos trabalhadores, além de ser um investimento realizado como forma de atrair os melhores trabalhadores e reduzir a rotatividade da organização.

Verifica-se que os benefícios agradam a maioria das pessoas que fazem parte da organização, totalizando 61% que estão sempre satisfeitos, 34% que estão quase sempre contra apenas 3% que está raramente satisfeita e 2% nunca satisfeitos.

Não adianta oferecer benefícios, se não se conhece todos os descontos que são lançados na folha de pagamento de cada um.

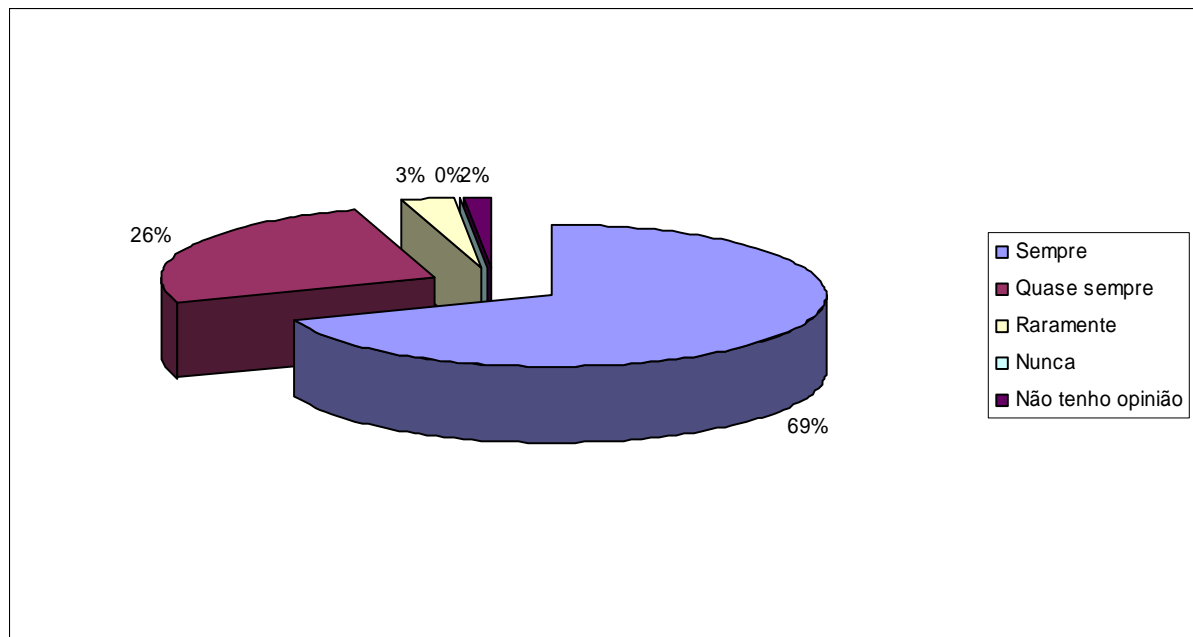


Gráfico 22 - Você conhece os descontos que são lançados no seu contracheque?

Fonte: Dados Primários

Apesar de o benefício ser uma regalia oferecida pela empresa, visa também proporcionar condições para que os funcionários possam desligar-se de suas preocupações cotidianas, inclusive, simplificando as coisas para eles.

Dos funcionários que responderam os questionários, 69% sempre reconhecem todos os descontos, 26% quase sempre reconhecem e 3% raramente entendem o que está sendo esposto.

3.3 Correlação das variáveis

Para melhor análise e interpretação dos resultados da pesquisa foram realizadas correlações entre as respostas dos funcionários, conforme pode ser verificado por meio dos gráficos a seguir, optando-se agora pelo modelo de barras, pelo fato que esses permitem uma melhor visualização dos resultados obtidos.

O gráfico a seguir apresenta a distribuição dos funcionários quanto ao cargo de acordo com o sexo dos entrevistados.

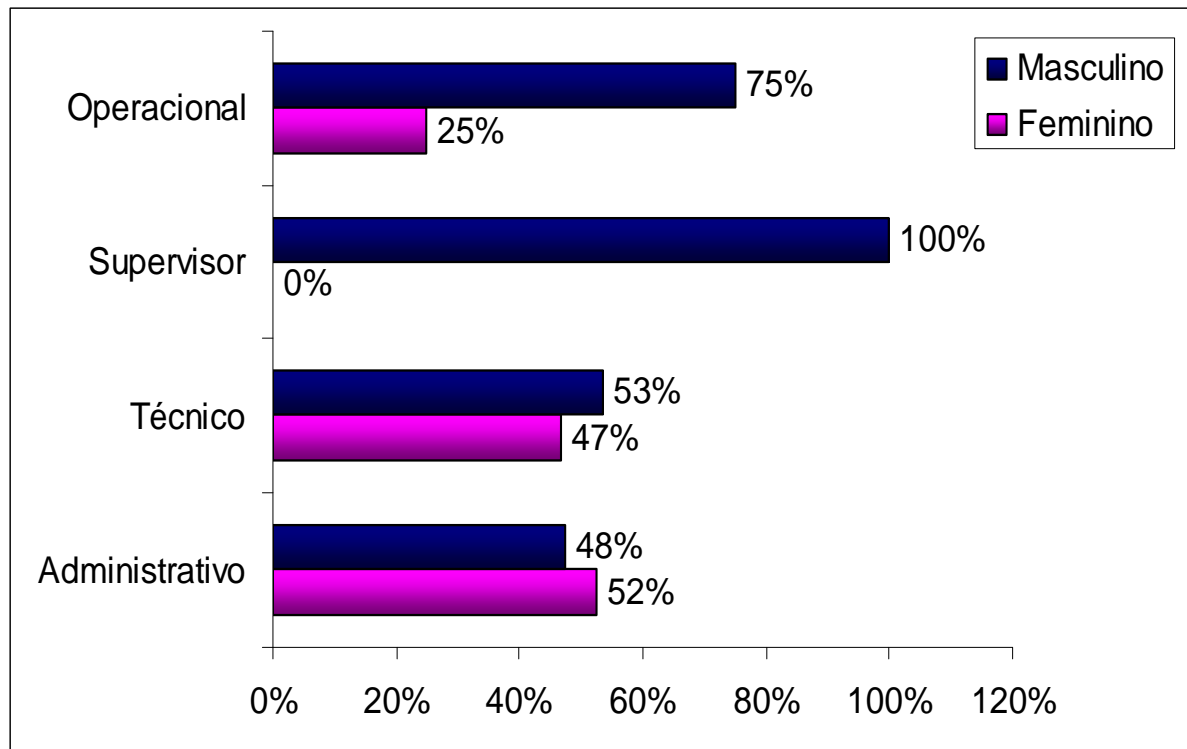


Gráfico 23 – Relacionamento do cargo quanto ao sexo dos funcionários entrevistados

Fonte: Dados Primários

No gráfico 23, tem-se o resultado da correlação envolvendo o cargo quanto ao sexo dos questionados. Nesta questão destacou-se o sexo masculino que possui 100% do cargo de supervisor, enquanto que a maioria do sexo feminino ou trabalha como técnica ou como auxiliar administrativo. Percebe-se também que a maioria das pessoas que trabalham como operacional é do sexo masculino, provavelmente devido ao serviço pesado que este trabalho necessita.

O gráfico 24, a seguir, refere-se a satisfação do funcionário quanto a se o progresso profissional dos mesmos se dá com base no mérito de cada um deles com relação ao cargo de cada um deles.

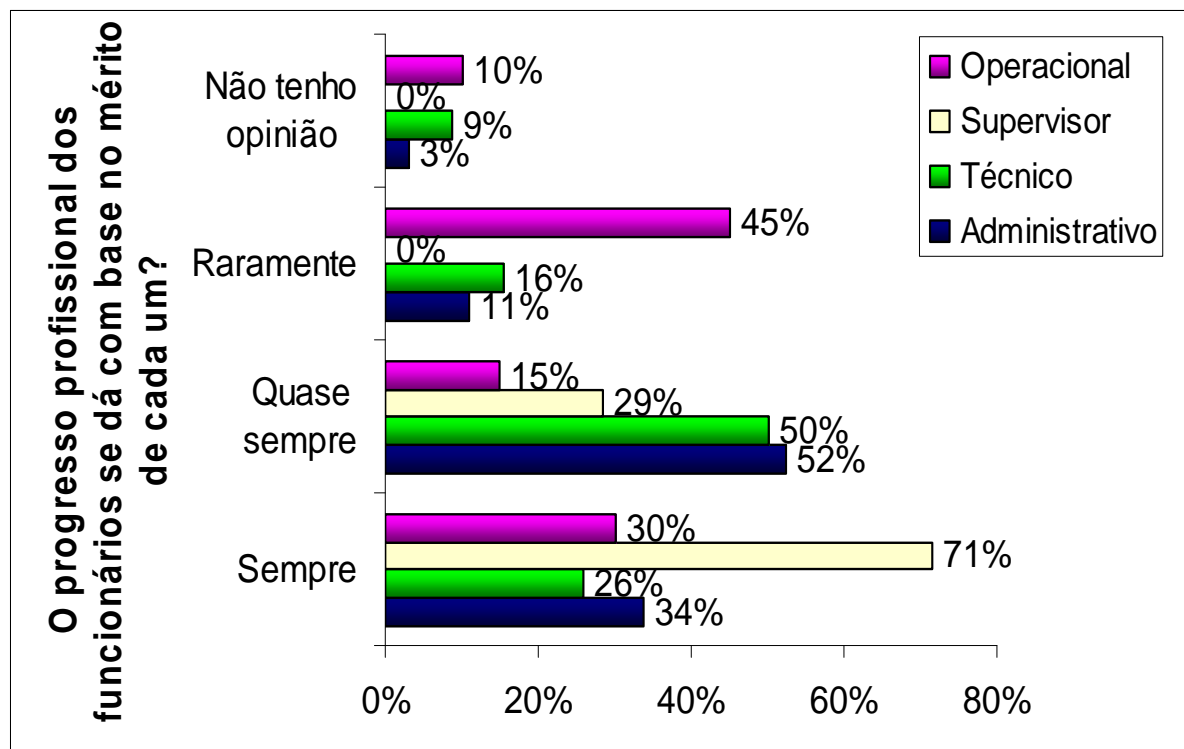


Gráfico 24 – Satisfação em relação ao progresso profissional de acordo com o cargo

Fonte: Dados Primários

Nesta correlação ficou evidente que quanto maior o cargo exercido pelo funcionário, mais é nítido para ele que apenas as pessoas realmente capacitadas progridem na empresa pelo que podem agregar à organização, e não por alguma influência ou contato que possuam.

Percebe-se que os cargos mais baixos, como o operacional, acreditam que raramente o colaborador é promovido por merecimento, provavelmente por falta de informações, o que totaliza 45% dos entrevistados com essa resposta.

O gráfico 25 indica a correlação das respostas dos entrevistados ao serem questionados se a empresa adota políticas de recursos humanos e se estas atendem suas expectativas.

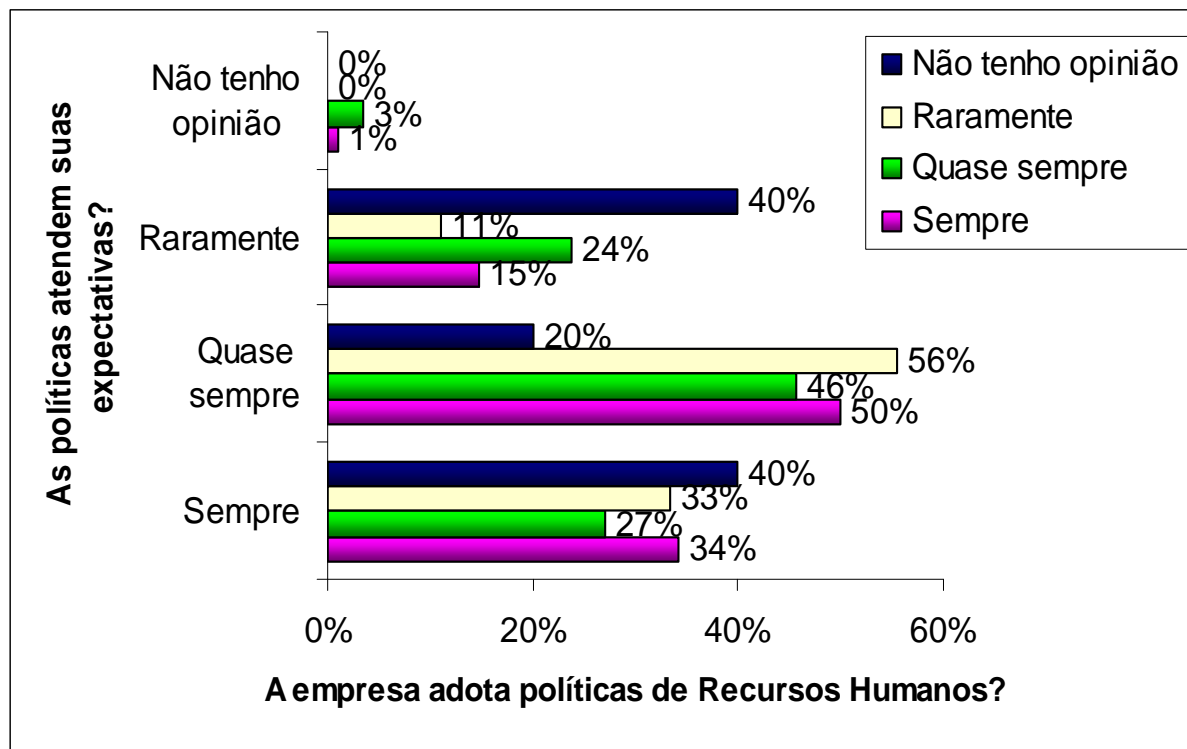


Gráfico 25 – Informações referentes se a empresa adota políticas de recursos humanos e se estas atendem as expectativas dos funcionários

Fonte: Dados Primários

Ao correlacionar as respostas se a empresa adota políticas de recursos humanos e se estas atendem as expectativas dos colaboradores percebe-se 40% dos funcionários informaram não ter uma opinião formada se a empresa adota políticas de recursos humanos, mas informaram que raramente estas atendem suas expectativas, provavelmente, nestes casos o funcionário não sabia do que se tratava uma política de RH, e apenas depois de ver o que eram respondia que raramente atendia sua expectativa.

O mesmo deve ter ocorrido para os 40% que afirmaram não ter opinião se a organização adota políticas, mas informou que estas sempre atendem suas expectativas.

No restante das respostas, os valores estão bem próximos, destacando os 56% que informam que a empresa raramente adota políticas de RH, mas que estas quase sempre atendem suas expectativas.

A seguir, no gráfico 26, é apresentado a opinião dos funcionários sobre as possibilidades de crescimento de carreira quanto à faixa etária.

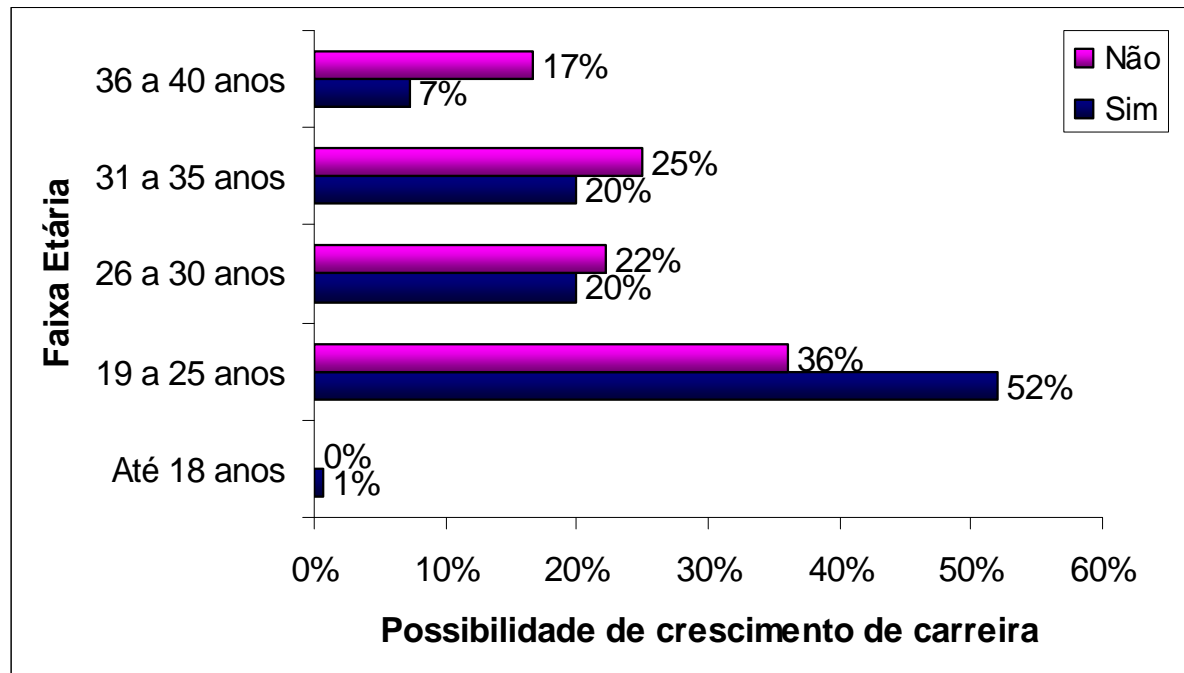


Gráfico 26 – Possibilidade de crescimento de carreira quanto à faixa etária

Fonte: Dados Primários

Mesmo após ingressar na organização, é importante que o funcionário perceba que pode crescer profissionalmente desenvolvendo novas funções e ajudando a atingir as metas da empresa.

No gráfico 26, predominou os funcionários entre 19 a 25 anos, que responderam estar satisfeitos com a possibilidade de crescimento de carreira existente na empresa, porém não se deve esquecer dos 36%, da mesma faixa etária, que afirmam que a empresa não oferece possibilidade de crescimento.

O gráfico 27 apresenta a distribuição dos funcionários quanto se o recrutamento interno da empresa é satisfatório e se recebem treinamentos que os capacitam para realizar bem seu trabalho

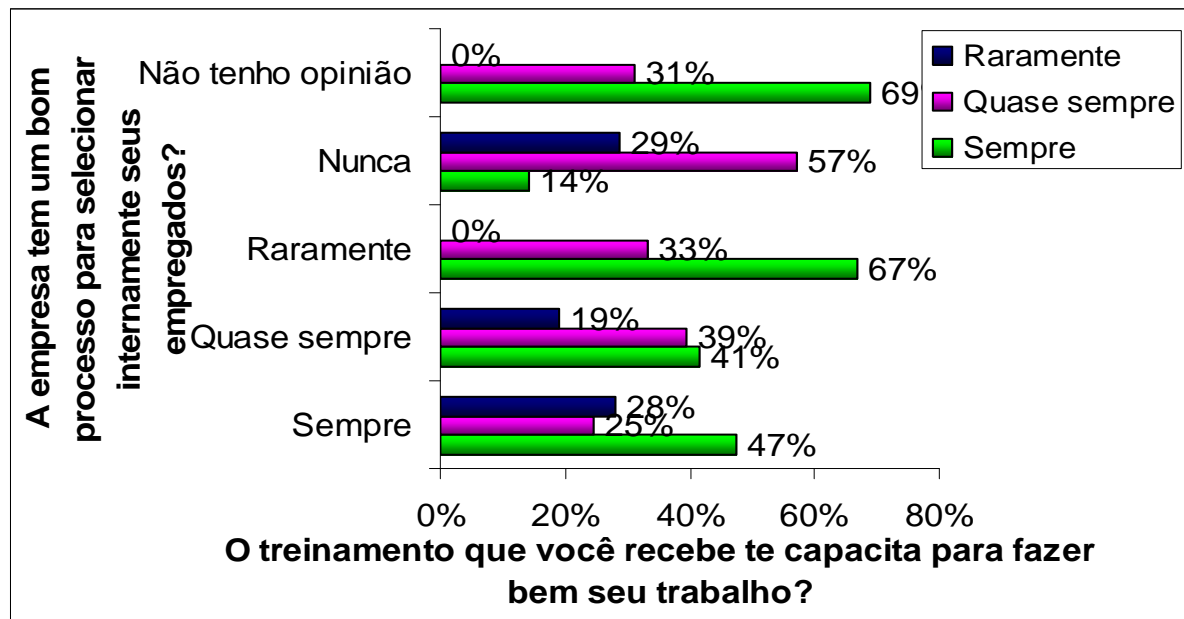


Gráfico 27 – A empresa oferece treinamentos que o capacitam para realizar bem as atividades quanto a empresa possuir um bom recrutamento interno

Fonte: Dados Primários

Um dos meios que uma empresa encontra de incentivar seus funcionários é oferecendo meios e oportunidades de instruí-los, seja através de treinamentos, seja através de palestras e cursos. Devido a isso foi feito uma correlação se a empresa dispõe de um bom processo para selecionar internamente seus funcionários e se, com todos os treinamentos que, supostamente recebem, os funcionários estão adequados para fazer bem seu trabalho.

Dentre os que responderam que recebem treinamentos adequados para realizar bem suas atividades, 67% informam que raramente a empresa realiza um bom recrutamento interno. Ressaltando que 47% acredita que o recrutamento interno é bom e que os treinamentos oferecidos os ajudam a realizar de forma satisfatória seu trabalho.

Afinal, de nada adianta, o funcionário passar em um recrutamento interno na organização se depois não será repassado de forma correta todas as informações que precisa para que seu desempenho esteja de acordo com o que esperam.

A seguir foi feito uma correlação se com a remuneração que recebem, se sentem realizados profissionalmente.

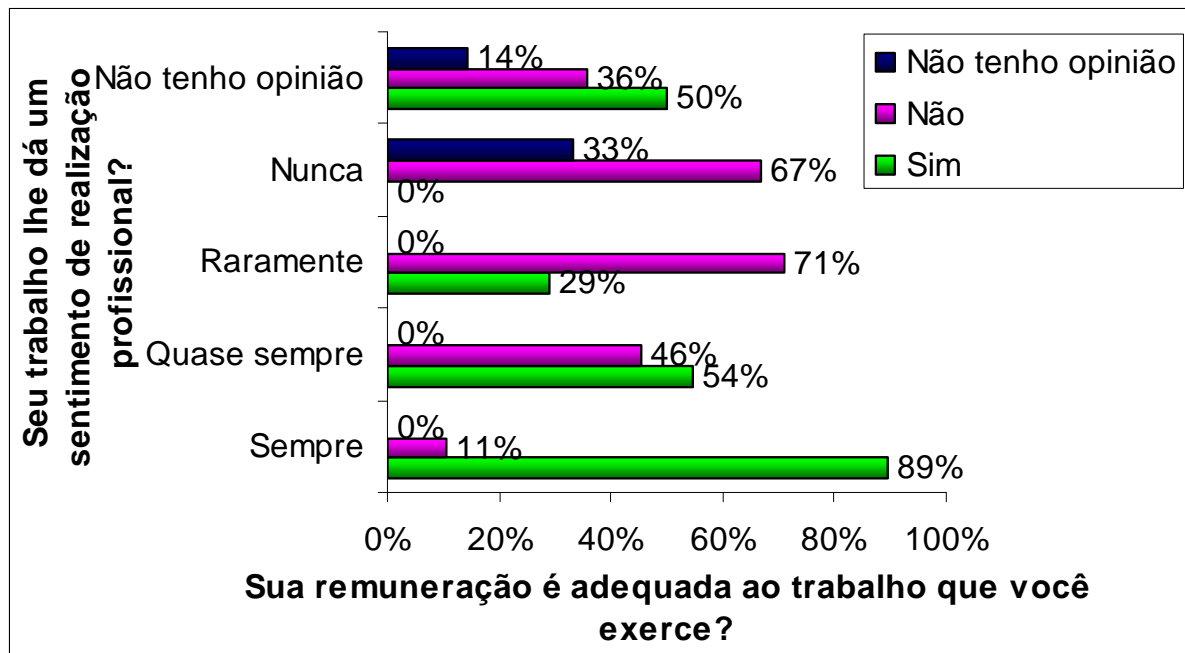


Gráfico 28 – Sua remuneração é adequada ao cargo que exerce quanto se seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional

Fonte: Dados Primários

Já no gráfico 28, da correlação entre o funcionário receber uma remuneração adequada ao trabalho que exerce e se sentir realizado profissionalmente, é notória a proporção daqueles que se sentem bem com a remuneração que recebem e realizados profissionalmente, totalizando 89%.

No entanto, é importante notar que 71% dos que não estão satisfeitos com sua remuneração, também informam que raramente se sentem bem profissionalmente, pois é com a remuneração que os indivíduos podem satisfazer suas necessidades, além de ser uma forma de recompensa pelo serviço prestado.

Vale notar que 33% dos que informaram não ter opinião sobre se sua remuneração é adequada às atividades que exerce, nunca se sentiram realizados profissionalmente.

O gráfico 29, correlaciona se os funcionários consideram seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível na empresa quanto aos benefícios oferecidos atenderem suas expectativas.

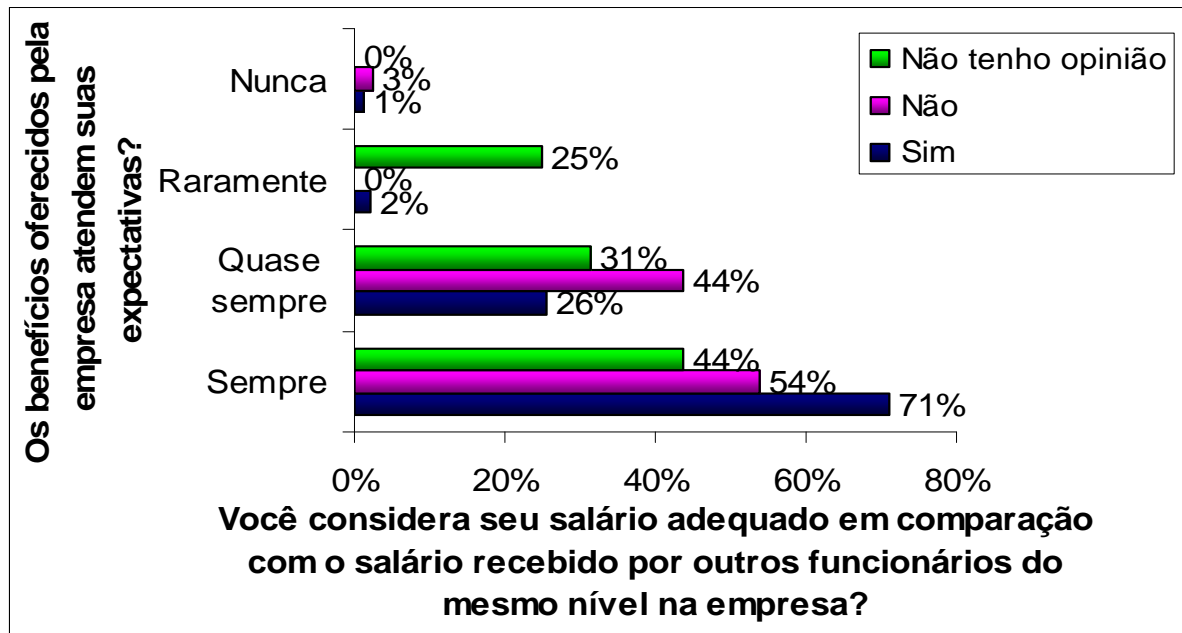


Gráfico 29 – Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível na empresa quanto aos benefícios oferecidos atenderem suas expectativas
Fonte: Dados Primários

Sabe-se que a estruturação dos cargos apresenta uma base importante para determinar a estrutura de salários e estabelecer a política salarial da empresa. Com a correlação realizada através do gráfico 29, percebe-se que dentre os funcionários que consideram seu salário adequado quando comparado com outros funcionários do mesmo nível, 71% estão sempre satisfeitos com os benefícios que a empresa oferece.

Ressaltando que apesar de não concordarem que o salário que recebem é adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível na empresa, 54% afirma que sempre estão satisfeitos com os benefícios oferecidos pela organização e 44% quase sempre estão.

3.4 Sugestões

Através das informações e resultados obtidos por meio da pesquisa realizada, constatou-se que a empresa Perdigão Agroindustrial S/A. da unidade de Rio Verde possui vários pontos positivos nos quais precisa potencializá-los e mantê-los, possuindo também alguns pontos carentes de atenção, conforme segue.

- ❖ Divulgar melhor as políticas da empresa, informando quais são as prioridades e objetivos da empresa, bem como seus valores.
- ❖ Com relação à remuneração é necessário que haja uma compensação adequada e justa, dispondo aos funcionários informações de como é composta a remuneração, quais os benefícios oferecidos e quais os descontos previstos em folha de pagamento, facilitando ao colaborador o entendimento da política salarial da empresa.
- ❖ Sugere-se que a empresa faça pesquisas semestrais para verificar se os funcionários conhecem e estão de acordo com as oportunidades oferecidas pela empresa, possibilitando inclusive, que possam dar novas idéias à empresa.
- ❖ Percebeu-se a importância que os colaboradores dão quando seu superior reconhece um trabalho bem feito. Sugere-se então, que a empresa elabore uma escala de premiações para incentivar seus funcionários, premiando os que participam dos treinamentos e cursos oferecidos pela organização.
- ❖ O treinamento é a base para o que um funcionário realizará dentro da empresa, portanto é importante oferecer palestras e reuniões onde os funcionários possam sugerir ou expressar seus desejos e insatisfações, mas desde que a empresa seja receptiva às idéias/reclamações apresentadas pelos funcionários.
Quando um novo treinamento for oferecido, é necessário especificá-lo e informar qual o intuito da realização dos mesmos, até mesmo para deixar os funcionários mais confortados e dispostos a assistí-los.
- ❖ Percebeu-se que a maioria dos *feedback* sobre a avaliação do desempenho é repassado apenas informalmente, fato que provoca insatisfação por parte dos colaboradores. É importante que seja desenvolvido uma rotina de fornecer e receber *feedback* de forma adequada, cumprindo uma frequência já estabelecido e que, de preferência, seja realizada em curtos espaços de tempo.
- ❖ O fator motivação, apesar de não ter sido abordado no questionário diretamente, é muito importante, pois pode ser instigado, inclusive, criando ou aumentando o contato dos funcionários com seus respectivos gestores, pois tal proximidade, os incentiva a, até, conhecer mais a respeito da organização, e conseqüentemente, se sentir mais orgulhoso de fazer parte da mesma.

As sugestões acima são resultados da pesquisa desenvolvida na empresa. Por meio dessa, a organização terá maior embasamento para evidenciar melhorias com relação às

políticas de recursos humanos adotadas na unidade de Rio Verde, ferramenta esta que trará inúmeros benefícios para os colaboradores e empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de Recursos Humanos exerce um papel cada vez mais estratégico dentro de uma organização, abandonando seu antigo modelo de Administração de Pessoal, que tinha como objetivo cuidar somente da folha de pagamento e atender as exigências legais.

Atualmente, as organizações têm investido em uma gestão de recursos humanos mais participativa e estratégica, com foco na gestão de pessoas, que deixam de ser consideradas apenas cumpridoras das normas, para serem consideradas parceiras do negócio. Até porque as empresas já se conscientizaram que para obter resultados melhores, é necessário que se mantenha uma boa equipe, com profissionais qualificados e motivados, e essa é uma das principais missões da área de recursos humanos, atrair e reter profissionais de talento.

O estudo teve como objetivo principal investigar a satisfação dos funcionários da unidade de Rio Verde sobre as políticas de recursos humanos da empresa, tendo como aspectos principais identificar o grupo a ser questionado, levantar o perfil dos funcionários, verificar a satisfação em relação às ações de recursos humanos, de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e em relação aos benefícios.

Através do método utilizado foi possível obter as respostas necessárias para a conclusão da pesquisa, apesar de em alguns momentos ser notável o receio de alguns funcionários em responder à determinadas perguntas, por medo de que isto possa prejudicá-lo de alguma maneira.

Com base nos resultados obtidos com a aplicação dos questionários, pode-se perceber durante a pesquisa de campo que os funcionários, em sua grande maioria, estão satisfeitos em trabalhar na organização, principalmente no que diz respeito aos benefícios oferecidos e à possibilidade de crescimento que a empresa oferece, embora nota-se uma falha muito grande no que diz respeito ao relacionamento chefe/funcionário, onde os supervisores poderiam estar motivando mais seus subordinados, reconhecendo um trabalho bem feito.

Com o trabalho realizado, pode-se ressaltar outro ponto importante para a empresa analisar, que se trata da opinião dos funcionários com relação a possíveis favorecimentos que algumas pessoas têm para subir de cargo, pois essa mentalidade pode deixar o funcionário desmotivado e conseqüentemente, insatisfeito com o que faz.

Para a acadêmica o trabalho teve uma importância muito grande, pois identificou os pontos fortes e os que precisam ser melhorados em relação às Políticas de Recursos Humanos

da Perdigão na Unidade de Rio Verde, além é claro do conhecimento adquirido com os assuntos teoricamente abordados.

Para a empresa o trabalho foi importante, visto que, não se sabia algumas das respostas obtidas pelos questionários. O desenvolvimento da pesquisa foi uma ótima oportunidade para verificar que muitos fatores afetam o relacionamento entre os colaboradores e seus gestores, e conseqüentemente, seu sistema administrativo.

Não se pode deixar de comentar a grande colaboração dos funcionários, que de maneira efetiva responderam os questionários, dando suas opiniões e contribuições, além de partilhar conhecimento no decorrer da coleta dos dados. Bem como à analista Neuza Lourdes Barbieri, que não mediu esforços para que esse trabalho pudesse ser concluído.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. G. Luis. **Organização e Métodos: Integrando Comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- BARBETTA, A. Pedro. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 6. ed. Florianópolis: editora da UFSC, 2006.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Thomson, 2003.
- CARAVANTES, R. Geraldo. **Teoria Geral da Administração: Pensando & Fazendo.** Porto Alegre: AGE, 1998.
- CARVALHO, V. Antonio; NASCIMENTO, P. Luiz. **Administração de Recursos Humanos.** Vol.1. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CERTO, C. Samuel. **Administração Moderna.** 9. ed. São Paulo: 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas 2004
- _____. **Gestão de Pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Teoria Geral da Administração: Abordagens prescritivas e normativas da administração.** 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- _____. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- _____. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1983.
- CURY, Antonio. **Organização e Métodos: Perspectiva Comportamental e Abordagem Contingencial.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- DRUCKER, F. Peter. **Fator Humano e Desempenho: O melhor de Peter F. Drucker sobre administração.** E. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FERRARI, T. Alfonso. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: McGraw- Hill do Brasil, 1982.

- FERREIRA, A. Ademir; REIS, F. Ana Carla; PEREIRA, I. Maria. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. 5. ed. São Paulo: Pioreira, 2000.
- GIL, C. Antonio. **Métodos e Técnicas de pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MALHOTRA, K. Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, A. Marina; LAKATOS, M. Eva. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- MATTAR, N. Fauze. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, planejamento**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, C. A. Antonio. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTANA, J. Patrick. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- OLIVEIRA, P. R. Djalma. **Sistemas, Organização e Métodos: Uma abordagem gerencial**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, L. Silvio. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- RIBEIRO, L. Antonio. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- RICHARDSON, J. Roberto. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, A. Leny; SENAC (Coord). **Gerencia Financeira**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1996.
- ROESCH, M. A. Sylvia. **Projetos de estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- _____. **Projetos de estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- STEFFAN, H. Dietrich. **Novo guia para pesquisa científica**. Blumenau: FURB, 1999.

STONER, A. F. James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOLEDO, G. Luciano; OVALLE, J. Isidoro. **Estatística Básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

WALKER, Denis. **O cliente em 1º lugar**: O atendimento e a satisfação do cliente como uma poderosa fidelidade e vendas. São Paulo: Makron, 1991.

APÊNDICE

APÊNDICE I

Modelo do questionário aplicado junto aos funcionários da Unidade de Rio Verde da empresa Perdigão Agroindustrial S/A.

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo coletar dados acerca da satisfação dos funcionários da unidade de Rio Verde sobre as políticas de recursos humanos que a empresa oferece. Responda com a maior precisão possível e não deixe perguntas sem respostas.

PERFIL PREDOMINANTE

Sexo: Feminino () Masculino ()

Idade:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Até 18 anos | <input type="checkbox"/> De 36 a 40 anos |
| <input type="checkbox"/> De 19 a 25 anos | <input type="checkbox"/> De 41 a 45 anos |
| <input type="checkbox"/> De 26 a 30 anos | <input type="checkbox"/> De 46 a 50 anos |
| <input type="checkbox"/> De 31 a 35 anos | <input type="checkbox"/> Acima de 51 anos |

Estado Civil:

Solteiro () Casado () Viúvo () Divorciado () Vive junto

Qual é a sua escolaridade?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto | <input type="checkbox"/> 3º Grau incompleto |
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo | <input type="checkbox"/> 3º Grau completo |
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio incompleto | <input type="checkbox"/> Pós-graduado |
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio completo | |

Cargo atual:

Administrativo () Técnico () Supervisor () Operacional

ANÁLISE DA SATISFAÇÃO

1. A empresa adota políticas de Recursos Humanos?

Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

2. Quais ações de Recursos Humanos você conhece?

- Recrutamento e Seleção
 Treinamento

- Remuneração
- Benefícios
- Todas

3. As políticas de Recursos Humanos atendem suas expectativas?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

4. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

5. Você recebe do seu superior imediato informações sobre seu desenvolvimento na empresa?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

6. Você recebe o reconhecimento devido quando realiza um bom trabalho?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

7. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

8. A empresa tem um bom processo para selecionar internamente seus empregados para preencher suas vagas?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

9. Você acha que há favorecimentos ou privilégios no processo de seleção de profissionais do mercado?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

10. O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

11. O progresso profissional dos funcionários se dá com base no mérito de cada um deles?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

12. A empresa dá condições de treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

13. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você realiza?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

14. Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa?

- Sim Não Não tenho opinião

15. Você vê possibilidade de crescimento de carreira na empresa?

- Sim Não Não tenho opinião

16. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem às suas necessidades?

- Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

17. Você conhece os descontos que são lançados no seu contracheque?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

18. Você é avaliado com que frequência?

Semanalmente

Mensalmente

A cada 3 meses

A cada 6 meses

Uma vez por ano

Nunca obtive retorno

DECLARAÇÃO

A empresa Perdigão Agroindustrial S/A. declara, para devidos fins, que a estagiária Pollyana Cunha de Almeida, aluna do Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CECIESA/Gestão da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, cumpriu com a carga horária prevista para o período de 31/07/2007 a 30/12/2007, seguiu o cronograma de trabalho estipulado no Projeto de Estágio e respeitou nossas normas internas.

Itajaí, 12 de Novembro de 2007

Magna Teresinha L. Vieira

ASSINATURA DOS RESPONSÁVEIS

Pollyana Cunha de Almeida

Magna Teresinha L. Vieira

Prof^ª Antônia Egídia de Souza

Prof. Eduardo Krieger da Silva