**FACULDADE DE PATOS DE MINAS**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CAMILLA CAIXETA ARAÚJO**

**A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E SUAS CARACTERÍSTICAS**

**PATOS DE MINAS**

**2010**

**CAMILLA CAIXETA ARAÚJO**

**A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E SUAS CARACTERÍSTICAS**

Monografia apresentada à Faculdade Patos de Minas como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

Orientadora: Prof.ª Paglia S.Lopes.

**PATOS DE MINAS**

**2010**

658.310.8 ARAUJO, Camilla Caixeta

A658a A administração de recursos humanos e suas características / Camilla Caixeta Araújo. – Orientadora: Prof. Esp. Páglia S. Soares. Patos de Minas/MG: [s.n], 2010. 49p.: il.

Monografia de Graduação - Faculdade Patos de Minas.

Curso de Bacharel em Administração.

1 Administração. 2. Recursos Humanos. 3 Recrutamento e Seleção. Camilla Caixeta Araújo II.Título.

**CAMILLA CAIXETA ARAÚJO**

**A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E SUAS CARACTERÍSTICAS**

Monografia aprovada em 25 de novembro de 2010, pela comissão examinadora constituída pelos professores:

Orientador: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof. Paglia S. Lopes.

Faculdade Patos de Minas

Examinador: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof.

Faculdade Patos de Minas

Examinador: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof.

Faculdade Patos de Minas

Dedico a Deus e a minha família pelo apoio e compreensão.

Agradeço a todos que colaboraram de uma forma direta ou indireta para a concretização desse trabalho e especialmente a Deus pelo dom da vida, pois sem Ele esse trabalho não seria realizado. Aos meus familiares, principalmente a minha mãe pelo apoio e compreensão. E ao meu namorado pelo carinho e companheirismo incondicional. E minha orientadora Paglia S. Lopes pelas constantes orientações.

*Estar decidido, acima de qualquer coisa, é o segredo do êxito. Henry Ford*

**RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo apresentar considerações gerais da literatura concernentes à administração de recursos humanos e suas peculiaridades. Quanto à metodologia, para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica valendo-se de dados já publicados, em forma de livros e revistas concernentes a administração de recursos humanos. Assim, foi possível compreender os reais conceitos, desígnios e processos da Administração de recursos humanos, os estilos de organização existentes, as considerações teóricas sugestivos ao treinamento, seleção e a demissão de funcionários, levando a perceber a postura adequada de uma empresa empreendedora, no sentido de ter uma boa administração de recursos humanos. Pode-se verificar que as pessoas possuem diferentes habilidades e conhecimentos relevantes à apropriada administração dos recursos empresarias, logo, devem ser tratados como pessoas, e não como simples recursos organizacionais, as mesmas são apresentadas como elementos que estimulam a empresa, promovendo a capacidade de administrar as organizações a excelência e ao sucesso. Na verdade, as pessoas dedicam seu maior tempo nas empresas nas quais trabalham, desprendem esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, na perspectiva de obterem respostas de tais investimentos, que pode abranger em salários, incentivos, crescimento profissional, carreira etc. É importante que as empresas se preocupem em dar retorno para os investimentos, dos seus funcionários para que se sintam como parceiros satisfeitos e motivados em seu ambiente de trabalho. Na atualidade, as organizações precisam dos indivíduos como parceiros, pois os mesmos podem contribuir para o desenvolvimento da mesma, com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que a dinamizam.

**Palavras-chave:** Administração de recursos humanos. Recrutamento de pessoal. Planos de cargos e salários. Treinamento

**ABSTRACT**

This study aimed to present general considerations of the literature pertaining to human resources management and its peculiarities. As for methodology, to achieve the proposed objectives, we used a literature drawing on data already published, as books and magazines pertaining to human resources management. Thus it was possible to understand the real concepts, designs and processes of human resource management, ways of organizing existing theoretical considerations suggest the training, selection and dismissal of employees leading to understand the proper etiquette for an enterprising company in the sense to have good human resources management. You can check that people have different skills and knowledge relevant to the proper administration of enterprise resources, so should be treated as persons and not simply organizational resources, they are presented as elements that stimulate the company, promoting the ability to managing organizations for excellence and success. In fact, people spend more time in their companies in which they work, they give off effort, dedication, responsibility, commitment, with a view to obtaining answers to such investments, which could cover in salaries, incentives, professional growth, career etc.. It is important that companies worry about giving feedback to the investment of its employees to feel satisfied and motivated as partners in their work environment. Currently, organizations have individuals as partners, as they may contribute to its development, with their knowledge, skills and abilities, providing that decisions and actions to streamline.

**Keywords:** Human resource management. Recruitment of staff. Plans for jobs and wages. Training

**LISTA DE QUADROS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Quadro 1 -** | Tipos de fontes de recrutamento.................................................. | 27 |
| **Quadro 2 -** | Processo de seleção de pessoal: Análise comparativa de dois campos**..........................................................................................** | 30 |
| **Quadro 3 -** | Os cinco passos do processo de treinamento e desenvolvimento............................................................................ | 39 |

**SUMÁRIO**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | **INTRODUÇÃO........................................................................................** | 11 |
| 2 | **ESTILOS E ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS...............** | 13 |
| 2.1 | **Administração de recursos humanos................................................** | 13 |
| 2.2 | **Estilos de administração de recursos humanos................................** | 16 |
| 2.3 | **Conceitos e detalhamento de políticas e processos de recursos humanos................................................................................................** | 19 |
| 2.3.1 | Política de provisão de recursos humanos............................................. | 20 |
| 2.3.2 | Aplicação de recursos humanos............................................................. | 20 |
| 2.3.3 | Manutenção de recursos humanos......................................................... | 21 |
| 2.3.4 | Desenvolvimento de recursos humanos................................................. | 22 |
| 2.3.5 | Monitoração de recursos humanos......................................................... | 22 |
| 2.3.6 | Papel e objetivos da administração de recursos humanos..................... | 23 |
| 3 | **RECRUTAMENTO DE PESSOAL..........................................................** | 25 |
| 3.1 | **O processo de seleção de pessoal......................................................** | 28 |
| 4 | **CONSIDERAÇÕES REFERENTES A SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS, PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS E TREINAMENTO......................................................................................** | 34 |
| 4.1 | **Planos de cargos e salários.................................................................** | 35 |
| 4.2 | **Treinamento...........................................................................................** | 37 |
| 4.3 | **Demissão...............................................................................................** | 42 |
| **CONSIDERAÇÕES FINAIS..................................................................................** | | 44 |
| **Referências......................................................................................................** | | 45 |

**1 INTRODUÇÃO**

A administração de recursos humanos compreende o conjunto de técnicas e instrumentos que possibilitam às empresas atrair, manter e desenvolver os talentos humanos.

Face a conjuntura vivenciada pelas empresas, caracterizada por transformações constantes, de natureza econômica, social e tecnológica, para Chiavenato (1999), torna-se essencial uma administração voltada para a gestão de recursos humanos, em qualquer empresa, pois a sequência de sua existência, será estabelecida pela qualidade agregada aos seus produtos ou serviços, tendo como base indivíduos motivados e com alto nível de qualidade pessoal e profissional.

Nesse cenário, Chiavenato (1999) esclarece que o diferencial da empresas é o talento humano. E que os elevados índices de rotatividade, de absenteísmo, acidentes de trabalho, problemas com qualidade dos produtos, retrabalho, desperdício de materiais, baixos salários, condições de trabalho inadequadas e relações de trabalho insatisfatórias, são fatores que estão inteiramente relacionados à administração de recursos humanos, contudo, na maioria das empresas, é limitada ao cumprimento, exclusivamente, dos aspectos legais da relação governo x empresa x empregado.

Ainda de acordo com Chiavenato (1999), nos tempos atuais as empresas necessitam das pessoas como parceiros da organização, o autor relata que os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.

Todavia, Chiavenato (1999) relata que, atividades como recrutamento e seleção, admissão, integração, treinamento e desenvolvimento, administração de salários e remuneração, administração de benefícios, higiene e segurança do trabalho e avaliação de desempenho eram concentradas na área de Relações Humanas com pouca participação das demais áreas. Atualmente, a área vem assumindo outra postura, ou seja, passando desta prestação de serviços centralizada para uma área de consultoria interna.

No entanto, o autor supracitado, adverte que para superar dificuldades as empresas modernas estão investindo em treinamentos que levem as pessoas ao auto-conhecimento e auto-desenvolvimento, buscando uma maior capacidade de trabalho em equipes multidisciplinares, bem como estão adaptando os móveis e as condições dos postos de trabalho visando o conforto e bem-estar de seus colaboradores, sendo necessário administrar recursos humanos de forma ampla.

O presente estudo buscou atender seu objetivo geral que consistiu em apresentar considerações gerais da literatura concernentes à administração de recursos humanos e suas peculiaridades.

Os objetivos específicos propostos para o trabalho foram apresentar considerações sobre estilos e administração de recursos humanos, delinear acerca de recrutamento e seleção de pessoal e descrever sobre considerações referentes à seleção por competências, planos de cargos e salários e treinamento.

Quanto à metodologia, para alcançar os objetivos propostos, o presente trabalho utilizou uma pesquisa bibliográfica valendo-se de dados já publicados, em forma de livros, revistas e dissertações da internet, concernentes a administração de recursos humanos e suas peculiaridades.

Este estudo foi dividido em três capítulos. O primeiro capítulo trata dos estilos e administração de recursos humanos. O segundo capítulo diz respeito ao recrutamento e seleção de pessoal. E o terceiro capítulo descreve sobre considerações referentes à seleção por competências, planos de cargos e salários e treinamento.

**2 ESTILOS E ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**2.1 Administração de recursos humanos**

O departamento de recursos humanos pode ser compreendido em um conjunto de empregados ou colaboradores de uma organização. Logo, aos recursos humanos é atribuída à função para adquirir, desenvolver, utilizar e reter colaboradores. Tais tarefas podem ser realizadas por uma pessoa ou um departamento (profissionais em recursos humanos) junto aos diretores da organização.

Nesse sentido, Marras (2000) esclarece que o departamento de recursos humanos surgiu com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores com ênfase, evidentemente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. Do mesmo modo que se faz hoje, contudo nesse campo pouco ou nada se modificou.

Na verdade, o chefe de pessoal do começo do século XIX, tinha em comum, tanto nos Estados Unidos, quanto na Itália e no Brasil, as mesmas características que o distinguiram por muitos anos: “um sujeito inflexível, seguido das leis e dono de uma frieza incalculável na hora de demitir alguém” (MARRAS, 2000, p.21). Assim sendo, ser enviado ao departamento pessoal permaneceu por muitos anos sinônimo de estar sendo convocado para receber o bilhete azul, por vários anos os empregados eram surpreendidos por tal sentimento, e quem sabe em muitas organizações ainda atualmente persista. No Brasil, seguramente, afirma o referido autor.

As grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras transformações neste campo. As mesmas em diferentes oportunidades patrocinaram pesquisas na área acadêmica que fizeram com que houvesse uma valorização de inusitadas atitudes de administração como forma de otimizar os resultados produtivos das empresas.

Com raras ressalvas, tais patrocínios não eram exatamente fruto da sensibilidade patronal daquela época. Marras (2000) descreve que sempre consistiram, como ainda é atualmente, em investimentos convenientes do ponto de vista da imagem da organização e do seu marketing político. Essa questão denota dizer que mostrar patrocinadora convicta do campo da educação e da evolução da sociedade normalmente traz bons dividendos à designação de uma empresa.

Nesse panorama, é que começou a aparecer, a partir do desenvolvimento dos processos, métodos e normas de trabalho, o interesse no estudo de determinados eventos transversais ressaltados no campo da psicologia empresarial e da sociologia no trabalho, sobretudo, no que concerne ao comportamento do indivíduo, informa o autor em questão.

Diante disso, Chiavenato (2002, p129) conceitua os recursos humanos da seguinte forma:

São as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estatísticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento.

Assim, observa-se que os recursos humanos é a afluência de talentos humanos que contribui para que a corporação desenvolva seus objetivos, no qual cada um exerce sua função conforme sua habilidade.

Chiavenato (2002) explica ainda que a organização é um sistema de atividades coordenadas entre duas ou mais pessoas. Tal sistema se compõe em um ambiente dentro do qual os indivíduos trabalham e vivem a maior parte de suas vidas. A colaboração entre esses indivíduos, a capacidade para estabelecer a comunicação, e a disposição para colaborar para um objetivo comum, é o que possibilita a existência às organizações. Logo, as organizações são compostas por pessoas, e estão sujeitas a elas para alcançar seus objetivos e desempenhar suas metas

Os indivíduos são providos de diferentes habilidades e conhecimentos importantes à adequada administração dos recursos empresarias. E, carecem ser tratados como pessoas, e não como meros recursos da organização. Estes são apresentados como elementos que incentivam a corporação a capacidade de administrar as organizações à excelência e ao êxito. Como parceiros, os indivíduos fazem investimentos na organização, desprendem esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, na expectativa de alcançarem retornos de tais investimentos, que pode incidir em salários, incentivos, crescimento profissional, carreira, entre outros.

Torna-se relevante que os indivíduos obtenham retorno em seus investimentos, para que se sintam como parceiros satisfeitos com a organização. Porém, esse tipo de administração depende completamente da cultura da organização, já que a administração de recursos humanos é influenciada pelas conjunturas que sobrelevam na organização, no que tange à natureza humana, que promovem as condições para o comportamento humano que deve prevalecer no âmbito das organizações. (CHIAVENATO, 2002).

No entanto, Chiavenato (2002) acrescenta ainda que a administração de recursos humanos pode ser entendida na idealização, na coordenação, no desenvolvimento e no controle de técnicas capazes de gerar a atuação competente do pessoal, ao mesmo tempo em que a empresa representa o meio que possibilita as pessoas que com ela colaboram conseguir os objetivos individuais pautados direta ou indiretamente com o trabalho.

Pensa-se que a administração de recursos humanos pode ser concebida ainda como um departamento responsável por um conjunto de decisões, que desenvolvem as relações de trabalho, e a sua qualidade interfere na capacidade da organização, e na probabilidade dos trabalhadores alcançarem seus objetivos.

Convém salientar o pensamento de Gonçalves (1997), que já percebia que o futuro iria pertencer às organizações que conseguissem empreender o potencial da concentração de seus processos. Sendo, portanto, necessário transformar as pessoas que trabalham nas organizações para obter um conjunto competente para um desempenho superior.

Normalmente, a responsabilidade pelos assuntos referentes aos recursos humanos nas empresas tem sido atribuído a área de RH. E, é justamente essa área que carece enfrentar uma das mais difíceis partes do desafio na modernização das empresas. Pois, parece que as armas convencionais e toda a vivência acumulada pelo pessoal de recursos humanos não serão satisfatórias para solucionar a questão.

Sugere-se a necessidade de rescindir com o passado, e deixar de lado certas opiniões e experiências tradicionais e criar inovações e recursos criativos para dotar as organizações do futuro dos recursos humanos de que elas irão necessitar.

**2.2 Estilos de administração de recursos humanos**

No que se refereaos estilos da administração de recursos humanos, Chiavenato (2002) menciona em sua obra, Douglas Mcgregor, que cita duas compreensões diferentes referentes à administração fundamentado em determinados traços da natureza humana. Assim, este acabou concluindo que existem duas concepções relativas a natureza humana: a tradicional, que o mesmo denomina Teoria X, e a moderna, Teoria Y.

A Teoria X baseia-se em percepções negativas referente à natureza humana, e que prevaleceram durante décadas no passado, como por exemplo, as pessoas são apáticas e preguiçosas: evitam o trabalho ou trabalham o menor tempo possível sempre devido a recompensas salariais; as pessoas não possuem anseios, não gostam de assumir responsabilidades e preferem ser administradas para se sentirem seguras; as pessoas são excêntricas e os seus objetivos individuais, normalmente, não são os mesmos que os da organização; as pessoas não gostam de mudanças, pois visam sua segurança e não assumem riscos que possam colocá-las em perigo; diante de sua dependência, as pessoas são incapazes de autocontrole e autodisciplina, por esse motivo necessitam ser dirigidas e controladas.

Assim sendo, os dirigentes que concebem a Teoria X adotam um modelo de administração rigoroso, e exigem que as pessoas trabalhem dentro de padrões planejados e estabelecidos, objetivando exclusivamente os objetivos da organização e não os objetivos pessoais. (CHIAVENATO, 2002).

No entanto, a Teoria Y fundamenta-se em outras percepções referente a natureza humana, como por exemplo, as pessoas têm prazer em trabalhar, e o trabalho pode trazer satisfação e recompensas quando é voluntariamente exercido ou pode ser repreensão quando é imposto e obrigado; as pessoas têm motivação própria, capacidade de se desenvolver, anseios e habilidades para assumir responsabilidades. Podem desempenhar autocontrole e auto-direção, quando conhecem os objetivos que devem alcançar na organização; os objetivos individuais das pessoas normalmente são os mesmos objetivos da organização, e podem ser obtidos, ao mesmo tempo, quando as condições o consentirem; as pessoas podem consentir ou ainda buscar responsabilidades diante de certas condições. Esquivar à responsabilidade, a ausência de aspiração e a ansiedade em demasia com a segurança pessoal, são consequências de experiências negativas de cada pessoa e não um atributo humano próprio a todas as pessoas.

Conforme Chiavenato (2002) as organizações que adotam a Teoria Y optam por um modelo de gestão mais dinâmico, compreensível, muito democrático, que possibilita oportunidades, potencialidades, não estabelece barreiras, entusiasma o empreendimento pessoal, promove o desenvolvimento profissional através da orientação quanto aos objetivos a serem alcançados.

Para esse autor, a Teoria Y, alude um estilo de direção democrático e conta com a participação de todos, baseado em valores humanos e igualitários. E ainda que esta não seja uma tarefa simples, as organizações devem passar aos poucos do estilo X, para o estilo Y, no decorrer do tempo. O que pode proceder, não apenas em uma transformação no modelo de gerir, mas, sobretudo, numa filosofia com uma mentalidade diferente. Porém, antes de eleger qualquer estilo é importante que a administração de recursos humanos entenda qual e o tipo de liderança que compõe a cultura organizacional.

Vale ressaltar as considerações de Fischer (2002, p.23) acerca dos estilos de administração de recursos humanos:

O modelo que reconhece o comportamento humano como foco principal da gestão se articula em torno dos binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão. Cabe a empresa promover a motivação das pessoas, e as pessoas, manter-se permanentemente envolvidas com os projetos da organização num contrato de submissão de longo prazo – “vestir a camisa da empresa” constituía o *slogan* para empregar e manter as pessoas nas empresas. É em torno desses elementos básicos que se estrutura o mais influente e conhecido modelo de gestão de pessoas da história da teoria organizacional.

Voltando à exposição de Chiavenato (2002), este autor descreve também sobre Likert que adotou um estilo comparativo ao qual deu o nome de Sistemas de Administração, tal estilo é permeado de quatro alternativas de sistemas administrativos analisados em razão da diversidade de variáveis comparativas.

Algumas dessas variáveis podem ser: *o processo decisorial,* que estabelece como são tomadas as decisões da empresa e quem está responsável por tomá-las, levando-se em conta ainda, se as decisões são centralizadas ou descentralizadas, concentradas no topo da hierarquia ou espalhadas pela periferia da organização; os *sistemas de comunicações* que estabelece a maneira pela qual as informações são passadas e recebidas no âmbito da organização; o *relacionamento interpessoal,* que estabelece como são os relacionamentos das pessoas dentro da organização e qual o nível de liberdade existente; *sistemas de recompensas e punições,* que determina o modo pelo qual a empresa motiva o comportamento das pessoas, e se essa motivação é positiva e incentivadora ou limitativa e coibente. (CHIAVENATO, 2002).

As quatro variáveis acima citadas compõem quatro alternativas que são os *sistemas administrativos*, que distribuem-se em: *Sistema 1*: é um sistema autocrático e forte, centralizador, coativo e que controla rigorosamente todos os eventos dentro da empresa; *Sistema 2*: é um sistema autoritário, porém menos rígido e menos fechado em relação ao sistema 1, é mais compreensivo; *Sistema 3*: é um sistema administrativo mais participativo do que, autocrático e impositivo; *Sistema 4*: é o sistema administrativo democrático e participativo, sendo, portanto, o mais acessível de todos os sistemas. (CHIAVENATO, 2002).

Os quatros sistemas administrativos permitem identificar as diversas possibilidades que existem para administrar as pessoas. Já que o sistema 1 concerne ao comportamento organizacional autoritário e autocrático, que sugere em muitos aspectos com o estilo da Teoria X. E, o Sistema 4 assemelha-se a Teoria Y.

Face a essa questão, conforme Likert (*apud* CHIAVENATO, 2002), o Sistema 4 proporciona melhores condições de trabalho, melhor qualidade de vida para os trabalhadores, afiançando maior comprometimento, criando um ambiente psicológico mais favorável, e por conseguinte, uma produtividade maior e melhor relacionamento humano em todos os níveis da organização. Assim sendo, a expressiva questão incide nas organizações fazer com que suas peculiaridades de administração de pessoas tendam cada vez mais para o referido sistema 4, pois é para ele que está orientada uma gestão de pessoas adequada.

**2.3 Conceitos e detalhamento de políticas e processos de recursos humanos**

Conforme Chiavenato (2002) a administração de recursos humanos, exerce grande influencia nas organizações e nas pessoas, sendo, portanto, sua eficácia um aspecto constitucional para competitividade organizacional.

Nessa direção, para elucidar sobre as políticas e processos de recursos humanos, optou-se por fazer referência ao posicionamento de Chiavenato (2002) que inicia tal exposição teórica analisando que em função da racionalidade organizacional, da filosofia e cultura organizacional surgem às políticas.

Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções especificas. Assim, políticas são guias para a ação. Servem para prover respostas ás questões ou aos problemas que podem ocorrer com certa freqüência, fazendo com que os subordinados procurem, desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimento ou solução de caso. (CHIAVENATO, 2002, p. 157)

Percebe-se ser essencial que toda organização prepare seus procedimentos, objetivando que seus colaboradores não desempenhem funções indesejáveis ou comprometam certas atividades.

Assim sendo, conforme Chiavenato (2006) apresenta-se a seguir os cinco processos básicos de gestão de pessoas, sendo que cada um deles constitui sua política de recursos humanos, a saber:

2.3.1 Política de provisão de recursos humanos

O processo de provisão está relacionado com o suprimento de pessoas para a organização. É o processo responsável pelos insumos humanos, e abarca todas as atividades pertinentes à pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas e sua relação com as tarefas organizacionais.

a) Onde recrutar, (fontes de recrutamento dentro ou fora da organização), em que condições e como recrutar (técnicas de recrutamento preferidas pela organização para abordar o mercado de recursos humanos) os recursos necessários à organização;

b) Critérios de seleção de recursos humanos e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendo-se em vista o universo de cargos dentro da organização.

c) Como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia. (CHIAVENATO, 2006, p.225)

Cabe também referir que é nessa circunstância que os recursos humanos passam a ter a ação de destaque à nomeada seleção por competências, nas quais busca essencialmente averiguar o potencial da pessoa para a sua atuação presente e futura na corporação e qual valor a pessoa a ser contratado acrescenta à estratégia da organização.

Vale destacar as considerações de Bueno (2005, p. 9) para ele, desde sempre, “são as pessoas que criam e desenvolvem coisas. Por isso é preciso selecionar as melhores pessoas para trabalhar com você, dar a elas condições para crescer e manter a harmonia, para se chegar a um grupo que seja capaz de trabalhar com paixão 24 horas ao dia.”

2.3.2 Aplicação de recursos humanos

Depois de recrutar e selecionar o pessoal para o funcionamento da organização, tais pessoas necessitam ser posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto aos seus desempenhos.

a) Como definir os pré-requisitos da força de trabalho, ou seja, requisitos intelectuais, físicos etc., para a execução das tarefas e pertinências o universo de cargos da empresa;

b) Critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, levando-se em conta a posição inicial e o plano de carreiras, decidindo as oportunidades futuras dentro da empresa;

c) Critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos por meio da avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2006)

Convém apresentar as considerações de Toscano (2004, p. 2) que publica que “a avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão e um factor de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços”.

2.3.3. Manutenção de recursos humanos

A manutenção de recursos humanos estabelece cuidados especiais, entre eles os planos de compensação salarial, benefícios sociais e segurança no trabalho.

a) Critérios de remuneração direta dos participantes, tendo em vista a avaliação de cargo e os salários no mercado de trabalho e posição da organização frentes a essas duas variáveis;

b) Critérios de remuneração indireta, que são os programas de benefícios mais adequados as diferentes necessidades existentes no universo de cargos da organização, e considerando a posição da organização frente às práticas de mercado de trabalho;

c) Como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado;

d) Critérios relativos às condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolvem o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;

e) relacionamento de bom nível com sindicatos e representações do pessoal. (CHIAVENATO, 2006, p.225-226)

Entende-se ser importante observar que Bilhim no ano de 2001, ao analisar as dimensões que iriam ser tendências para integrar a gestão de recursos humanos no futuro, destacou quatro aspectos, quais sejam: *O mercado interno de emprego* (gestão de carreira, gestão e avaliação de desempenho, os perfis profissionais e a análise e descrição de funções, e negociação coletiva); *Estratégia de gestão de recursos humanos* (gestão das pessoas como fator estratégico de competitividade); *Formação e desenvolvimento* (valorização das pessoas através da formação, que é vista como um investimento e não um custo); e a política citada aqui por Chiavenato (2006) que consiste na *Manutenção de recursos humanos* (política salarial, benefícios ação social. Higiene e segurança entre outras técnicas de gestão de recursos humanos destinadas a manter o efetivo associam-se nesta dimensão).

2.3.4 Desenvolvimento de recursos humanos

Compreende-se no treinamento, desenvolvimento de recursos humanos e desenvolvimento organizacional.

a) Critérios de diagnóstico e programação de preparação e aperfeiçoamento constantes da força de trabalho para a execução de suas tarefas e atribuições dentro da empresa;

b) Critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazo, com vistas à contínua realização do potencial humano em posições e atribuições dentro da empresa;

c) Criação e desenvolvimento de condições capazes de afiançar a saúde e excelência da empresa, por meio da transformação do comportamento dos participantes. (CHIAVENATO, 2006)

Face ao exposto, como bem dizia Aquino (1979, p. 172 apud MALIK, 1992, p. 34): “é necessário proporcionar ao funcionário oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e condições satisfatórias de trabalho em todos os sentidos”.

2.3.5. Monitoração de recursos humanos

As organizações têm seus objetivos e suas obrigações, para que eles sejam obtidos, é imperativo que exista controle das atividades que são desenvolvidas por elas, por essa razão, a necessidade de monitorar seus recursos humanos, como por exemplos, bancos de dados, sistemas de informação e auditoria de recursos humanos.

a) Como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização;

b) Critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos da organização. (CHIAVENATO, 2006, p.226)

Sendo assim, estas são as políticas que adequam ao programa de valores éticos da organização que, por meio delas, conduzem suas relações com os colaboradores, acionistas, consumidores, fornecedores, entre outros. A partir de tais políticas torna-se possível determinar os procedimentos a serem implantados, que são andamentos de ações predeterminadas, com vistas a nortear a atuação das operações a atividades, conciliadas com os objetivos da organização. Pensa-se que tais políticas são como um plano constante que tem por finalidade, orientar os colaboradores na empresa, e que, principalmente, tendem dar igualdade ao desempenho das atividades, garantindo um tratamento equitativo para todos os participantes e um tratamento equivalente para todas as ocasiões.

2.3.6 Papel e objetivos da administração de recursos humanos

Segundo Stoner e Freeman (1999), a administração de recursos humanos possui o papel de viabilizar possibilidades para a empresa recrutar, contratar, treinar e promover o desenvolvimento de seus colaboradores, e, além disso, oferecer assistência aos administradores com vistas a garantir um quadro competente de pessoal.

Na verdade, para os referidos autores à administração de recursos humanos tem como intuito, considerar a importância do colaborador, oferecendo-lhes subsídios para seu desenvolvimento dentro da organização, visando impetrar seus objetivos profissionais e simultaneamente, contribuindo para que a empresa alcance suas metas.

Em correspondência, Chiavenato (2002, p.162), assevera que os principais objetivos da administração de recursos humanos versam em:

a**)** Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades e motivação para realizar os objetivos da organização;

b) Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais;

c) Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

Desse modo, Chiavenato (2002) comenta que a administração de recursos humanos tem o objetivo de promover a integração do trabalhador dentro da organização e instigar o progresso de sua produtividade. Por conseguinte, na medida em que os objetivos humanos e organizacionais são aplainados, a tarefa tornar-se-á mais simples e todos irão aceitar com naturalidade a precisão de modificar-se. Para que a organização se transforme como um todo, objetivando obter as mudanças mandatórias, não adotando uma simples atitude reativa, mas, sobretudo, proativa, perante as ameaças do ambiente.

Ainda de acordo com Chiavenato (2002), a administração de recursos humanos lavora com recursos vivos, muito complexos e diversificados, que são as pessoas. Então, esses recursos são buscados do ambiente externo para o âmbito da organização, crescem, desenvolvem-se, mudam de atividade, de posição e de valor.

Em resumo, o autor em questão rememora que os recursos humanos não estão exclusivamente dentro da área de administração de recursos humanos, mas principalmente, arraigados nos múltiplos órgãos da organização e sob a autoridade de diversos chefes ou gerentes, portanto, cada chefe ou gerente é o responsável direto por seus subordinados.

**3 RECRUTAMENTO DE PESSOAL**

O recrutameno de pessoal compreende-se em uma atividade de encargo do sistema de administração de relações humanas que tem a finalidade de trazer novos integrantes para as empresas

Entretanto, segundo Dessler (2003, p. 63), as empresas são compostas por cargos que precisam ser ocupados. Assim, “análise de cargo é o procedimento pelo qual se determinam as obrigações desses cargos e as características das pessoas que devem ser contratadas para eles”. Os empregadores empregam a análise de cargo e suas definições para diferentes desígnios, como, por exemplo, desenvolver programas de treinamento, bem como para decidir a remuneração de vários cargos. As descrições de cargo comumente são usadas para definir que tipo de pessoas recrutar e selecionar para os cargos disponíveis na empresa.

Desse modo, segundo Chiavenato (2002, p. 197-198):

O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de resursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz o recrutamento deve atrair um contigente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. Aliás, a função do recrutamento é a de suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento.

Entende-se ser relevante que o departamento de recursos humanos eleja candidatos que verdadeiramente correspondam a necessidade das vagas disponíveis, objetivando melhor atender as metas empresariais.

Nessa direção, Lacombe (2005, p. 65) sugere que o recrutamento é “o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Ele deve ser efetuado em uma unidade centralizada e é uma atividade permanente, sendo intensificada nas ocasiões em que existem vagas”. porém, o recrutamento é apenas a primeira parte de um processo que finaliza com a realização do contrato definitivo, após o período de experiência.

Em contrapartida, Marras (2000, p. 69), assegura que o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por objetivo “a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”.

O processo de recrutamento de pessoal inicia-se a partir de uma necessidade interna da organização referente à contratação de novos profissionais. Essa necessidade interna pode acontecer por diversos motivos, podendo ser comunicada convencionalmente, pelo requisitante da área, através de um documento nomeado requisição de pessoal. (MARRAS, 2000).

No entanto, o recrutamento deve ser planejado com cuidado, diante disso, este compreende três fases, a primeira consiste na pesquisa interna que visa escolher a pessoa adequada às necessidades da empresa; a segunda que é a pesquisa externa que consiste em localizar outras fontes de recrutamento, e a última que é técnica de recrutamento em si a aplicar. (CHIAVENATO, 2002).

As fontes de recrutamento consistem nas instâncias que precisam ser exploradas na busca de recursos humanos para municiar o processo de seleção da empresa. Dentre as fontes de recrutamento mais utilizadas, ressalta-se as apresentadas no quadro 1.

|  |
| --- |
| **TIPOS DE FONTES DE RECRUTAMENTO** |
| 1. Funcionários da própria empresa |
| 2. Banco de dados interno |
| 3. Indicações |
| 4. Cartazes |
| 5. Cartazes (internos e externos) |
| 6. Escolas, universidades, cursos etc. |
| 7. Outras empresas (fornecedores, clientes etc.) |
| 8. Consultores de *outplacement* ou *replacement* |
| 9. Agências de emprego |
| 10. Mídia (anúncios, classificados, rádio, televisão etc.) |
| 11. Consultorias |
| 12. *Headhunters* |

**Quadro 1:** Tipos de fontes de recrutamento.

**Fonte:** (MARRAS, 2000, p. 71).

Conforme Marras (2000) pelo tipo de fonte a ser usada na busca de recursos, o recrutamento de pessoal pode-se dividido em recrutamento externo e recrutamento interno. O segundo por sua vez é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa.

Desse modo, Chiavenato (2002) ressalta que o recrutamente interno consiste em um processamento interno de recursos humanos, e as suas principais vantagens fundamentam-se em evitar despesas, na rapidez do processo; na segurança por ser o candidato já conhecido, além disso, é uma motivação para os funcionários que buscam o auto-aperfeiçoamento objetivando aproveitar as oportunidades; no aproveitamento da organização em treinamento pessoal; e no desenvolvimento de uma competição saudavel entre os funcionários.

Vale ressaltar que o recrutamento interno tem suas desvantagens e estas se baseiam na possibilidade de trazer certa frustação para os funcionários ao perceberam que não tiveram oportunidade de crescimento dentro da organização, isso pode gerar um conflito de interesses, já que alguns sentem-se prejudicados em relação aos promovidos; pode acontecer ainda dos funcinários ficarem limitados e sem criatividade. (CHIAVENATO, 2002).

Conforme Chiavenato (2002) afirma que o recrutamento externo consiste na convocação de candidatos de fora da organização, e as suas vantagens compreendem em trazer experiências novas para a corporação; em inovar e enriquecer os recursos humanos da empresa, sobretudo quando se contrata um pessoal igual ou de melhor nível, e que possuem investimento em treinamento de pesssoal realizados em outras empresas.

Porém, o recrutamento externo também apresenta desvantagens, conforme Chiavenato (2002), este normalmente demora mais que o interno é mais caro, pois a organização necessita dispor de investimentos para a divulgação de vagas e ainda gera despesas para a operação da admissão. Além disso, quando as vagas são destinadas apenas a novos candidatos, pode haver frustação por parte dos colaboradores já existentes, por pensarem que a empresa está faltando com a lealdade.

Chiavenato (2002, p. 219) fala também do recrutamento misto que pode ser aplicado sob três formas de sistemas:

a) Inicialmente, recrutamento externo seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal qualificado, em curto prazo, e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão de seu próprio pessoal, não considerando de inicio, os critérios acerca das qualificações necessárias;

b) Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso não apresente resultados desejáveis. A empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos à altura, parte-se para o recrutamento externo;

c) Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente. É o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente, seja através de *input* ou através da transformação de recursos humanos;

Cabe enfatizar que uma boa política de pessoal oferece oportunidade aos candidatos internos sobre os externos, constituindo iguais condições e oportunidades entre os mesmos. Sendo assim, a organização tem segurança de que não está descapitalizando seus recursos humanos, e ainda promove condições saudáveis de competição profissional. (CHIAVENATO, 2002).

**3.1 O processo de seleção de pessoal**

Conforme Marras (2000) a seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade da administração de recursos humanos, que tem por finalidade escolher, candidatos para emprego, recebidos pelo setor do recrutamento, para o atendimento das necessidades internas e externas da empresa.

Assim sendo, Lacombe (2005, p. 79) afirma que a seleção “abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parecer ser o mais adequado para a vaga existente”. A seleção é a segunda etapa do processo, que começa com o recrutamento e acaba com o contrato definitivo depois de feito o período de experiência. Comumente, uma boa seleção considera não somente a vaga atual, no entanto o potencial do candidato.

Para Dessler (2003) o processo de recrutamento e seleção compreende diversas etapas dentre elas destaca-se planejar e prever a força de trabalho para definir as vagas a serem preenchidas; desenvolver um conjunto de candidatos para esses cargos por meio de recrutamento interno ou externo, preencher fichas de inscrição dos candidatos; empregar diversas técnicas de seleção como testes, informações referente a antecedentes e exames médicos; expedir um ou mais candidatos viáveis ao responsável pelo cargo e fazer uma ou mais entrevistas de seleção com os candidatos para determinar qual ou quais receberão propostas.

Entende-se que uma adequada seleção leva em conta a questão de dar prioridade aos candidatos providos de habilidades, atitudes e comportamentos esperados pela empresa. Além disso, demanda um grande universo de candidatos, assim, aumenta-se a possibilidade de se contratar a pessoa certa.

Nos níveis mais altos da organização, deve-se buscar admitir sempre os melhores candidatos, considerando-se os seguintes aspectos.

**Habilidades para executar***:* capacidade analítica, idéias, educação e preparo são partes importantes na formação do líder, mas é também muito importante sua capacidade para implantar essas idéias, para fazer as coisas acontecerem.

*Projeto de carreira:* deve-se escolher considerando não só a posição que será imediatamente ocupada, mas também as perspectivas da carreira.

**Orientação para a equipe:** pessoas de alto nível e seguras admitem novas pessoas de bom nível, e medíocres admitem medíocres; é essencial também saber trabalhar em equipe.

**Pessoas com experiências variadas tendem a ter mais probabilidades de êxito***.* (LACOMBE, 2005, p. 79)

Nada obstante, pensa-se ser primordial que os selecionadores de candidatos sejam competentes, lembrando-se que os medianos receiam candidatos muito bons, sobretudo quando são selecionados para cargos afins com os que exercem, já que seus interesses particulares colidem com os objetivos da organização.

Segundo Marras (2000) todo processo de seleção de pessoal fundamenta-se basicamente na análise comparativa de dois campos, assim como expõe o quadro 2:

|  |  |
| --- | --- |
| **EXIGÊNCIAS DO CARGO** | **CARACTERÍSTICAS DO CANDIDATO** |
| São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções. | É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar suas tarefas. |

# Quadro 2: Processo de seleção de pessoal: Análise comparativa de dois campos.

# Fonte: (MARRAS, 2000, p. 79).

Os campos apresentados no quadro 2 são permeados de trabalhos de prospecção ou de coleta de informações, bem como de dados particulares da pessoa, objetivando conhecê-la extrínseca e intrinsecamente. Para permitir tal análise das pessoas, o selecionador dispõe de entrevistas de seleção e vários testes de avaliação.

Nesse sentido, Chiavenato (2002, p. 223) explana que existe

um ditado popular que diz que a seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo. Em termos, a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Logo, torna-se relevante que os recursos humanos visem adequar profissionais para cargos que tenham capacidade para exercer, assim irão desempenhar suas tarefas com proficiência.

Todavia, Marras (2000) sugere que o processo de seleção de pessoal fundamenta-se necessariamente na análise de comparação de dois itens, que são as especificações do cargo que objetiva saber quais os pré-requisitos que o cargo exige de seu ocupante; e as características do candidato, que objetiva saber quais as condições pessoais para ocupar o cargo.

Após realizar essa comparação entre as características exigidas pelo cargo e as características oferecidas pelos candidatos, à seleção apenas constata quem é aprovado ou rejeitado para o cargo ao qual estão sendo comparados. Uma circunstância habitual é a de diferentes candidatos apresentarem condições aproximadamente equipotentes para serem indicados para ocupar o cargo.

Assim sendo, Chiavenato (2002, p. 223-224) lembra que se todos os indivíduos fossem iguais e agrupassem as mesmas condições pessoais para aprender e trabalhar, por certo

a seleção de pessoal poderia ser dispensada. Contudo, a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais tanto no plano físico (estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, residência à fadiga, etc.) como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais etc.) levam as pessoas a se comportarem diferentemente com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de realizá-la após a aprendizagem. A estimação apriorística dessas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é tarefa da seleção de pessoal

Nota-se que o departamento de recursos humanos carece estar apto a selecionar o pessoal, para que primeiro seja possível fazer uma leitura cuidadosa das características e necessidades da empresa, e após harmonizá-las com as capacidades do candidato, podendo verificar se, este ou aquele, pode corresponder ou não, as expectativas da vaga.

Então, o processo seletivo pode ser compreendido como um conjunto de averiguações e, para isso, são utilizados instrumentos para avaliar o candidato em todos os sentidos, igualmente, tal procedimento pode ser designado técnicas de seleção.

No que tange ao processo seletivo, Santos (1985, p. 160-161) destaca que a seleção nem sempre expressa nomear os que revelam aptidões ou capacidades nos índices mais altos. É puramente a escolha dos melhores, daqueles que convêm a um certo plano de ação, uma vez que os eleitos, muitas vezes, não são os de nível mais alto, e sim os mais apropriados a uma circunstância predeterminada.

Assim sendo, é essencial congregar os objetivos da empresa à estratégia de seleção, e tal estratégia deve partir da análise das metas da organização, que irá indicar os papéis e contribuições necessárias para o trabalho, que objetiva decidir as características a serem buscadas nos candidatos e que, oriente as escolhas dos métodos de seleção e da avaliação da sua eficácia.

Chiavenato (2002) explica que depois de agrupadas as informações referentes ao cargo a ser preenchido, o próximo passo é fazer a escolha das técnicas de seleção para conhecer e escolher os candidatos adequados, sendo coligadas em cinco categorias: entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicrométricos (aptidões), testes de personalidade e técnicas de simulação.

Chiavenato (2002) explana que as provas de conhecimento ou de capacidade avaliam o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos ordenado pelo cargo a ser preenchido. “Há uma variedade de provas de conhecimento ou de capacidade, razão pela qual costumamos classificá-las quanto à maneira, quanto à área abordada e quanto à forma” (p. 242).

Quanto aos testes psicométricos eles são utilizados como medida de desempenho e se fundamentam em estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas. “O teste geralmente é utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional, de diagnostico de personalidade etc.” (CHIAVENATO, 2002, p. 244).

No que tange os testes de personalidade, Chiavenato (2002) explica que eles revelam aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos) e os determinados pelo temperamento (traços inatos). Há vários tipos de testes de personalidade, dentre eles, os mais utilizados são *Wartegg, Rorschard*, PMK, *Machover* e da árvore de *Koch*. É importante avisar que tanto a aplicação como a interpretação dos testes de personalidade exige a presença de um psicólogo.

Já as técnicas de simulação são fundamentalmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama, que se basea na teoria geral dos papéis: cada sujeito põe em ação os papéis que lhes são peculiares sob forma de comportamento, seja solitariamente, seja na interação com outra pessoa ou outras pessoas. Diversas empresas usam as técnicas de simulação como complemento do diagnóstico, pois além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma circunstância de dramatização de algum acontecimento, de regra conexo ao futuro papel que desempenhará na empresa, o que fornecerá uma expectativa mais realista sobre seu comportamento no futuro cargo. Mas as técnicas de seleção devem ser essencialmente conduzidas por psicólogos (CHIAVENATO, 2002).

Conforme Chiavenato (2002, p. 234) a entrevista de seleção é a técnica mais usada independente do tamanho da organização. Alem disso, “embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos”.

Desse modo, Chiavenato (2002, p 234) esclarece que a entrevista de seleção é diferente da entrevista de escolha feita no estágio final do recrutamento, haja vista que

o recrutamento abastece o processo seletivo de candidatos adequados ao mesmo. Assim, os candidatos recrutados passam geralmente por uma entrevista de triagem para verificar se dispõem dos requisitos e qualificações anunciados pelas técnicas de recrutamento. A entrevista de triagem é rápida e superficial, e serve para separar os candidatos que seguirão adiante pelo processo seletivo dos candidatos que não apresentam as condições desejadas. É geralmente feita pelo órgão de recrutamento e seleção ou pelo agente de equipe.

Então, pode-se notar que a entrevista funciona como uma ferramenta de comparação através do qual o entrevistador investiga objetivamente as características apresentadas pelo candidato com os pré-requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido.

Como todo processo de comunicação, a entrevista pode passar por certos incômodos como, por exemplo, ruído, omissão, distorção, sobrecarga e, especialmente, barreiras, sendo indispensável o treinamento adequado dos entrevistadores para uma melhor construção do processo de entrevista. Há ainda outros cuidados especiais, como preparar a entrevista com antecedência, evitando-se a improviso, preparar o ambiente da entrevista para neutralizar possíveis ruídos ou intromissões, logo o procedimento da entrevista em si irá afiançar o seu aprimoramento. (CHIAVENATO, 2002)

**4 CONSIDERAÇÕES REFERENTES A SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS, PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS E TREINAMENTO**

A seleção por competências compreende-se em uma metodologia desenvolvida para os gestores selecionarem suas equipes de trabalho com coesão, foco e objetividade, uma vez que por meio da mesma há possibilidade de examinar o perfil das competências, criando-se instrumentos personalizados para investigação da presença ou ausência das competências do candidato. Tais instrumentos são a entrevista comportamental e o jogo ambos com foco em competências. (BISPO, 2003 *apud* GROSS; LIMA, 2004).

Contudo, a empresa deve definir com antecedência as principais competências tidas como suportes de seus negócios. Para Balerini (2003 *apud* GROSS; LIMA, 2004) na maioria das vezes, essas competências são constituídas pelas competências intrínsecas ou estruturais que são as características próprias aos seres humanos e representam à estrutura de personalidade da pessoa. As competências de gestão ou empresariais que consistem na capacidade para gerenciar as complexidades próprias, abrangendo conceitos e procedendo a análises. E nas competências técnicas que compreende a capacidade de apreensão dos fatos ao ter que tomar decisões certas com base na própria experiência.

Esse tipo de seleção deverá ser feita depois do processo seletivo normal, no qual foram analisadas as características pessoais e profissionais. (BISPO, 2003 *apud* GROSS; LIMA, 2004).

As principais vantagens da seleção por competências comentadas por Balerini, (2003 *apud* GROSS; LIMA, 2004) são: a seleção é feita com maior objetividade através de um instrumento de fácil utilização; tem maior coerência na identificação de comportamentos específicos respeitáveis para a vaga; apresenta simplicidade na avaliação de atuação futura; tem possibilidade de ajuste do profissional à organização e à atividade a ser desempenhada; tem uma rotatividade mais baixa e aumento de produtividade; fortalece a parceria entre a área de seleção e a área requisitante; aumenta a segurança da área de seleção para os clientes internos e externos.

Qualquer empresa pode utilizar esta técnica com o desígnio de profissionalizar seus recursos humanos, seus gestores e dar valor à seleção bem feita com foco em resultados. Assim, apenas admitir pessoas não é o suficiente, é necessário ter técnicas que permitem um trabalho de qualidade, com vistas a buscar perfis específicos que atenda os objetivos da empresa. (BISPO, 2003 *apud* GROSS; LIMA, 2004**).**

**4.1 Planos de cargos e salários**

Conforme divulga Knihs (2006) o plano de cargos e salários possibilita que a gestão de pessoas efetue processos de contratação, promoção, mudança de função horizontal ou vertical, e também a retenção de talentos. Formando ainda as disposições dos cargos na estrutura hierárquica organizacional, estabelece uma política salarial eficiente que permite a promoção profissional dos ocupantes conforme com suas aptidões e desempenho, e subsidia o desenvolvimento do plano de carreira.

São vários os benefícios da implantação do programa de cargos e salários em uma empresa, quais sejam, estrutura de cargos enxuta; redução nos custos com manutenção de pessoal; maior retorno financeiro; possibilidade de definir as principais atribuições e responsabilidades de cada cargo; estabelecimento de uma hierarquização justa, com vistas à sua classificação; permite medir a coerência interna dos salários, rever os cargos desnecessários; propiciar condições de valorização profissional, objetivando atrair e manter talentos para o desempenho diferenciado da organização, otimizando resultados para ela e seus funcionários. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997 *apud* KNIHS, 2006).

Para um adequado plano de cargos e salários, os profissionais da área de recursos humanos afrontam constantemente problemas de protecionismo por parte das lideranças que constituem de forma desigual, diferentes remunerações a seus liderados. Tal aspecto torna-se na maioria das vezes um dos problemas na administração do plano de cargos e salários. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997 *apud* KNIHS, 2006).

Marras (2000, p. 93), adverte que é relevante que “o profissional responsável pelo programa de remuneração tenha seu papel muito bem definido junto à organização, bem como delineado seu campo de ação política e técnica, suas atribuições, relações e autoridade”.

As subdivisões de um programa de gestão de cargos e salários são as seguintes: “Análise da função; Descrição de cargos; Avaliação de cargos; Pesquisa de salários; Política de remuneração; e Construção da estrutura salarial”. (MARRAS, 2000, p. 94).

Conforme Marras (2000, p.101) o manual de avaliação de cargos é o instrumento

que congrega todos os fatores escolhidos para proceder a avaliação dos cargos, seus respectivos graus e pontos, e tem como objetivo permitir que, utilizando-o, os avaliadores efetuem seu trabalho, pontuando numericamente todos os cargos da empresa.

Vale comentar que há diversos fatores que podem ser aproveitados num plano de cargos e salários. A escolha dos mesmos dependerá de variáveis que determinam o alcance peculiar a cada empresa tais como cultura organizacional, tecnologia, tipo de mão-de-obra entre outros.

Ainda para Marras (2000), os fatores de avaliação fundamentam-se em três campos de análise, isto é: requisitos mentais, requisitos físicos e responsabilidades.

A implantação de tal programa não é tarefa que depende única e excepcionalmente dos profissionais do setor de recursos humanos, contudo também dos supervisores dos outros setores, que precisam formar uma comissão para avaliar e qualificar cada cargo, revendo as responsabilidades de cada um e formando uma estrutura mais enxuta dos mesmos. (KNIHS, 2006).

Diante disso, Marras (2000, p. 137) analisa o aspecto remuneração da seguinte forma: “denominam-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários”. O autor em questão afiança que a organização pode instigar os colaboradores a desenvolverem habilidades, competências e a buscarem conhecimentos, através de aumentos salariais quando aprimorarem suas habilidades**.**

**4.2 Treinamento**

Dessler (2003, p. 140) conceitua treinamento como sendo “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Na concepção de Marras (2000, p.146) o treinamento “é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. O treinamento agencia transformações no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes em cada trabalhador, visto que aprimora os conhecimentos de cada um.

Dentre os objetivos específicos mais importantes do treinamento Marras (200, p. 148) enfatiza o seguinte:

*Formação profissional:* tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.

*Especialização:* oferece ao treinado um campo de conhecimento ou prática especifica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados.

*Aperfeiçoamento:* tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Além disso, o treinamento pode aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho, e gerar a otimização pessoal e organizacional, bem como atender as exigências das transformações de processos, tecnológicas, comportamentais entre outros.

Nessa direção, Chiavenato (1999) comenta que as organizações são fundamentalmente compostas de inteligência, alguma coisa que somente as pessoas possuem, e o capital apenas será bem aplicado quando for inteligentemente investido e administrado. Então, a administração de recursos humanos torna-se prioritária em relação à administração do capital ou a qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, clientes, entre outros. As corporações empreendedoras notaram isso, e voltaram se para seus funcionários, como os elementos chaves para se conseguir resultados dentro da empresa, descobrindo que todo investimento em pessoas, quando bem feito, propicia retornos garantidos à mesma.

Em Chiavenato (1996) foi possível encontrar que o investimento gradativo no aperfeiçoamento e treinamento de pessoal é o cardeal desafio da Administração de Recursos Humanos. Todas as políticas de recursos humanos, até mesmo as de treinamento, estão subordinadas à filosofia empresarial e devem ser providas de flexibilidade, adaptando-se aos desígnios organizacionais.

Carvalho; Nascimento (1997) consideram que o treinamento, enquanto a filosofia da corporação é mais duradouro e constante. As políticas de recursos humanos são mais incertas e dependem, entre outros aspectos, das reações do mercado, da influência do Estado e das estabilidades política, econômica e social do país. Logo, estes e outros aspectos alistados ao plano estratégico da corporação compõem um quadro de referência para o levantamento e fixação de metas de recursos humanos, individualmente, de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Os principais escopos do treinamento e desenvolvimento de pessoal refletem as transformações econômicas, tecnológicas e sociais do mercado nas quais a corporação atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

Em correspondência Dessler (2003, p. 141) explana que o processo de treinamento e desenvolvimento possui cinco passos, apresenta-se os mesmo no quadro 3.

|  |
| --- |
| **OS CINCO PASSOS DO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO** |
| **1 Levantamento Das Necessidades**  - Identifique as necessidades específicas dos cargos melhorar o desempenho e a produtividade.  - Análise o público-alvo para assegurar-se de que o programa é adequado ao seu nível de educação, experiência e habilidade, bem como às suas atitudes e motivações pessoais.  - Especifique os objetivos do treinamento. |
| **2 Projeto Instrucional**  - Colete objetivos, métodos e mídias instrucionais, descrição e seqüência de conteúdo, exemplos, exercícios e atividades. Organize tudo isso para criar o material instrucional.  - Certifique-se de que todos os materiais, como roteiros de vídeo, guias e material didático, complementam-se, estão escritos de forma clara e combinam-se em um treinamento unificado e direcionado para os objetivos de aprendizagem especificados. |
| **3 Validação**  - Apresente e valide o treinamento diante de um publico inicial representativo. Use os resultados como base para as revisões finais, assegurando a eficácia do programa. |
| **4 Implementação**  - Quando aplicável, aumente o sucesso com um workshop para instruções voltado para conhecimento e habilidade de apresentação, alem de para o conteúdo de treinamento. |
| **5 Avaliação e Follow-Up**  - Calcule o sucesso do programa de acordo com: REAÇÃO: Documente as reações imediatas das pessoas ao treinamento. **Aprendizado***:* Use recursos de *feedback* ou testes anteriores ou posteriores ao treinamento para medir o que as pessoas realmente aprenderam. **Comportamento:** Observe as reações dos supervisores ao desempenho das pessoas após o fim do treinamento. Esse é um modo de medir em que grau as pessoas que receberam treinamento aplicam novas habilidades e conhecimento ao seu trabalho. **Resultado**: Determine o nível de melhora no desempenho do trabalho e calcule a atuação necessária. |

**Quadro 3:** Os cinco passos do processo de treinamento e desenvolvimento.

**Fonte:** (DESSLER, 2003, p. 141).

Para Marras (2000) o processo de treinamento gera mudanças, logo é necessário prever oposições ao longo de todo o seu desenvolvimento. Desse modo, o trabalhador necessita compreender o treinamento também como uma oportunidade de crescimento dentro da empresa, que lhe permita alcançar progressos em seu nível de vida.

Por outro lado, muito embora o treinamento e o desenvolvimento possam aplicar as mesmas técnicas, ambos possuem desígnios diferentes, conforme Marras (2003, p. 167) “um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão do *business*, preparando-o para vôos mais altos, a médio e a longo prazo”. Tal expressão “desenvolvimento gerencial” é bastante utilizada no dia-a-dia das organizações, contudo para falar dessa atividade Marras (2000) opta pela expressão “desenvolvimento de talentos”.

Essa questão dá-se em primeiro lugar dado às empresas elaborarem programas de desenvolvimento não somente para seu corpo gerencial, contudo, igualmente para diretores, supervisores, entre outros. E, podem fazê-lo também para funcionários que não ocupem uma posição hierárquica privilegiada na empresa, porém dispõem de boas características pessoais e potencial que estimulam a organização a fazer investimentos em seu desenvolvimento para o futuro.

Em segundo lugar, porque o título do cargo pouco implica neste processo, pois o que de fato interessa saber no processo decisório da escolha dos participantes de um programa de desenvolvimento é o nível de talento das pessoas que possuem potencial para se desenvolverem. (MARRAS, 2000).

Com certeza, a organização investirá em médio e longo prazo em funcionários que ela confia que sejam “peças-chave” do seu amanhã. Em meio aos diversos aspectos que as empresas utilizam para realizar sua escolha, Marras (2000, p. 168) enfatiza os seguintes: “quociente de inteligência, nível de inteligência emocional, qualidade educacional, identificação com a cultura organizacional, nível motivacional, habilidade negocial, técnica e/ou decisória, espírito de liderança, maturidade, *background* sólido e trajetória estável.”

Nesse sentido, Marras (2000, p. 168) ainda sugere para o seguinte:

Empresas de ponta, bem-organizadas procuram detectar entre seus empregados os verdadeiros talentos - pelas suas características pessoais e profissionais – e elaboram um plano de médio e longo prazos, traçando metas realísticas de avanço profissional em termos de resultados e desafios; desenham os módulos de forma progressiva e sistemática; acompanham a evolução dos resultados do desenvolvimento com avaliações objetivas e cumprem as etapas de recompensas prometidas, estimulando e mantendo o nível motivacional dos seus talentos.

Face ao exposto, nota-se ser relevante distinguir um programa sério e bem elaborado de desenvolvimento de talentos daqueles fundamentados em modismos, que não atingem objetivo algum, em termos de conhecimento, sem desígnio nem para a organização nem para o colaborador.

Marras (2000, p. 168) assegura que “o que se busca ao desenvolver um talento é o despertar de suas potencialidades, permitindo que essas se aflorem e cresçam até o nível desejado dos resultados”. Contudo, para isso, é necessário que as organizações dêem estímulos para que os seus colaboradores participem de eventos que os conduzam a reflexão de diversos e atualizados assuntos como, por exemplo, economia, recursos humanos, *marketing,* política internacional, comunicações, inovações tecnológicas entre outros.

No que concerne aos exemplos de eventos, Marras (2000) cita palestras, *workshops,* debates, leituras programadas, sessões de *brainstorming,* seminários etc.

Entretanto, Leite (2007) explana que é cada vez maior o número de empresa e pessoas que buscam o aperfeiçoamento pessoal, profissional e institucional, uma vez que é forçoso estar à busca de instrumentos e técnicas para um melhor posicionamento e uma melhor atuação.

Este fato ocorre dentre tantas outras razões dado ao enfrentamento da competitividade e das adversidades do mercado, ao acordo que é necessário ter com o mercado; pelos clientes cada vez mais exigentes e profissionais, devido aos problemas e inseguranças internas e externas; pelo posicionamento perante a concorrência que também busca o aperfeiçoamento que necessita.

O autor em questão ainda explica que é irreal o desejo de participar de um mercado (de pessoas e empresas), tão competitivo e seletivo de modo ocasional, sem ter um posicionamento e um planejamento estratégico, sem profissionalização em todos os níveis, sem ter informações e conhecimentos vastos. Então, um dos instrumentos mais relevantes para o desenvolvimento humano e empresarial, e que cada vez mais vem se utilizado é o treinamento, visto que as pessoas continuarão sendo o grande diferencial para qualquer tipo de empreendimento.

Leite (2007, p. 1) ainda ressalva que “treinamento não é sinônimo de passatempo. Tampouco é pacote”. Todavia, deve ser encarado como um significativo investimento que deve ser sob medida, para atender todas as necessidades. As pessoas e as empresas devem atentar seriamente para isso, assevera o autor.

Outro fato importante reside na necessidade do rigor nos critérios para selecionar e contratar instrutor e/ou empresas para os treinamentos, sendo relevante verificar aspectos tais como, a idoneidade dos envolvidos; o *curriculum vitae* do consultor/instrutor, formação acadêmica; a relação de pessoas e organizações atendidas e o grau de satisfação delas durante e pós-treinamento; o espaço a ser realizado o treinamento (instalações, segurança, facilidade de acesso, estacionamento); a avaliação da carga horária e o conteúdo programático a ser municiado; o número de participantes para cursos de pequena duração, teórico ou prático, um número máximo 20 pessoas por turma; semelhança do perfil dos treinandos, recursos audiovisuais e didáticos empregados; *Coffee break* a ser oferecido; estrutura de apoio (pessoas envolvidas, ações que desenvolverão, e comprometimento); e processo de avaliação (durante e após o treinamento). (LEITE, 2007).

Leite (2007) finaliza afirmando que depois de averiguar as orientações acima torna se mais fácil definir que direção tomar para não perder tempo, dinheiro e por vezes, o conhecimento já alcançado.

**4.3 Demissão**

Bicheski (2007) descreve que os motivos que levam a uma demissão podem estar ligados ao desempenho aquém do desejado, corte de despesas da organização, modo inadequado de se relacionar etc.

Mas, independentemente da ensejo da demissão de um funcionário, a administração de recursos humanos, deve ter cuidado ao fazê-la, para que e as relações pessoais não sejam comprometidas e todos os direitos do profissional sejam afiançados.

Normalmente, o comunicado da demissão é realizado no início do dia, para que o profissional tenha tempo de assinar documentos e passar por todo o processo burocrático.

Contudo, o adequado é deixá-lo à vontade para que possa escolher por ir embora logo depois de ser informado. Isso em razão de em alguns casos, a demissão ser feita de maneira inesperada e o funcionário pode sentir-se constrangido. Para que a demissão não seja uma surpresa, seria oportuno aplicar antes, as avaliações de desempenho. (BICHESKI, 2007).

O processo de demissão passa por determinadas etapas, sendo cada uma delas relevante para que a empresa não tenha problemas com questões trabalhistas.

Bicheski (2007) diz que a primeira etapa consiste na preparação para a demissão. Nesta fase, é preciso levar em conta se a decisão está sendo tomada com base em fatos concretos e se não há alternativas para que o funcionário possa continuar na empresa.

Antes de avisar a respeito da demissão, é relevante ter toda a documentação concluída, sendo necessário observar ainda sobre o recolhimento do FGTS, se as férias estão em dia, se tem horas extras. Apenas depois de conferir todos os detalhes a Administração de Recursos Humanos deve fazer o comunicado (BICHESKI, 2007)

Durante a preparação, é preciso analisar o que a empresa precisa do profissional, como, por exemplo, concluir alguma atividade, treinar o sucessor, preparar alguma documentação. Porém, o momento da demissão deve abranger apenas o comunicado e não a tomada de decisões.

Igualmente, é preciso preparar o aviso prévio. Podendo o funcionário resolver por cumpri-lo ou não, este, deve ser utilizado em último caso, simplesmente se deve treinar a próxima pessoa que ocupará o cargo ou para concluir tarefas, pois, nessa fase, o funcionário deixa de produzir normalmente. (BICHESKI, 2007).

Conforme essa autora, fazer o comunicado da demissão é a parte mais difícil do processo, o departamento recursos humanos ou o líder do colaborador a ser demitido, deve avisar sobre a demissão.

É importante que o comunicado de demissão seja feito pela mesma pessoa que contratou e fez avaliações de desempenho. Sugere-se um local fechado para fazer o comunicado, com vistas a não expor o profissional, e que seja realizada com uma abordagem afável.

Torna-se relevante que a pessoa que for anunciar esteja preparada para ouvir críticas e dar dicas de como o profissional pode aprimorar. Para cumprir essa etapa é necessário tempo e calma, pois quando for proferida a palavra demissão, vários pensamentos passará pela mente da pessoa e por decorrência, o mesmo pode perder o foco. Deste modo, a pessoa que está comunicando a demissão terá que explicar outra vez.

Bicheski (2007) ainda explica que depois do comunicado, é necessário acompanhar o profissional até o departamento de relações humanas para que este não se sinta abandonado. Após, providencia-se uma reunião com a equipe, para esclarecer as razões do desligamento da pessoa. O profissional que tiver tomada a iniciativa de demitir, ainda deve esclarecer que a falha pode não ser exclusivamente da pessoa, contudo da empresa e dele próprio, que não souberam contratar ou orientar de modo adequado o funcionário. No que tange a presumíveis represálias da pessoa demitida, deve-se elucidar que a decisão já foi tomada.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo atendeu seu objetivo geral que consistiu em apresentar considerações gerais da literatura concernentes à administração de recursos humanos e suas peculiaridades.

Bem como atendeu seus objetivos específicos que foram apresentar considerações sobre estilos e administração de recursos humanos, delinear acerca de recrutamento e seleção de pessoal e descrever sobre considerações referentes à seleção por competências, planos de cargos e salários e treinamento.

Por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível compreender os objetivos dos processos da Administração de recursos humanos, os estilos de organização existentes, as considerações teóricas relativas a treinamento, seleção e demissão de funcionários, levando a compreender a postura adequada de uma empresa empreendedora, no sentido de ter uma boa administração de recursos humanos.

Recomenda-se para continuar este estudo à realização de uma pesquisa de campo que pode contribuir expressivamente para compreender as teorias propostas no estudo. Que possibilitará entender ainda se as políticas de recursos humanos de uma empresa, estão em harmonia com as considerações de teóricos renomados, e, além disso, poderia ser possível observar, minuciosamente, o funcionamento do departamento de relações humanas de uma possível empresa.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para outros acadêmicos de Administração.

**REFERENCIAS**

BALERINI, Cristina.(2003) **Seleção baseada em competências e habilidades**. APUD. GROSS, Ronita. LIMA, Júlio Sérgio de. **O desafio de agregar talentos à organização** Revista de divulgação técnico-científica do ICPG Vol. 1 n. 4 - jan.-mar./2004 ISSN 1415-6396. Disponível: <http://www.rh.com.br>. Acesso: 10 Set. 2010.

BILHIM, João Abreu de Faria. Questões actuais de gestão de Recursos Humanos. **Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas**. Lisboa, 2001. Disponível em: http://www.spi.pt/foral/modulo3/capituloi.doc. Acesso em: 15 ago. 2010.

BISPO, Patrícia. (2003) APUD. GROSS, Ronita. LIMA, Júlio Sérgio de. **O desafio de agregar talentos à organização** Revista de divulgação técnico-científica do ICPG Vol. 1 n. 4 - jan.-mar./2004 ISSN 1415-6396. Disponível: <http://www.rh.com.br>. Acesso: 10 Set. 2010.

BICHESKI, Rafaela. **Recrutamento e seleção:** gestores conheça passo a passo o processo de demissão. (2007) Disponível: http://www.rh.megabr.com.br/modules/news/article.php?storyid=256. Acesso: 10 Set. 2010.

BUENO. Edson. Investir em gente. **Revista UniFAE BUSINESS,** número 13, novembro 2005.

CARVALHO, A. V. & NASCIMENTO, L. P. (1997). Administração de Recursos Humanos(Vol.1). São Paulo: Pioneira. apud KNIHS, Denise Gonçalves. **Plano de cargos e salários:** a percepção das empresas do setor têxtil de Brusque. Brusque, 2006. 73f. Trabalho de Curso (Curso de Administração com ênfase em Recursos Humanos) – Associação Educacional do Vale do Itajaí-Mirim (Assevim), 2006.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas. 1996

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** Edição compacta.7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002..

CHIAVENATO, Idalberto**. Administração de Recursos Humanos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 331p.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. **As Pessoas na Organização.** São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.conceptus.org/mate\_disc/textos\_pdf/contexto\_historico.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa no futuro. **RAE-Revista de Administração de Empresas – São Paulo, v.37, n.3, p.10-19. Jul/Set, 1997.**  Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/270.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2010.

KNIHS, Denise Gonçalves. **Plano de cargos e salários:** a percepção das empresas do setor têxtil de Brusque. Brusque, 2006. 73f. Trabalho de Curso (Curso de Administração com ênfase em Recursos Humanos) – Associação Educacional do Vale do Itajaí-Mirim (Assevim), 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005. 420p.

LEITE Nildo***.* Treinamento de pessoas – reflexão e cuidados**  Disponível: http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=872936&path=/suasfinancas/carreiras/capacitacao/ Acesso: 10 set. 2010.

MALIK, Ana Maria. Desenvolvimento de recursos humanos, gerência de qualidade e cultura das organizações de saúde. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 32(4): 32:41 Set/Out. 1992. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/759.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2010.

MARRAS, Jean. Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico**.** 3ª Ed. São Paulo: Futura, 2000.

SANTOS, Oswaldo de B. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal.** 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

STORNER, J. A. F; FREEMAN, E. Administração. Rio de Janeiro – LTC – Livros Técnicos Científicos. Ed. S/A., 1999. In: SOUZA, Rúbia Mara de. **Desenvolvimento de cargos e salários como instrumento gerencial na empresa** Aruanã no município de Sinop**/MT.** Faculdade de Ciências Jurídicas, Gerenciais e Educação de Sinop - Curso de Administração de Empresas, 2006.

TOSCANO, Suzana Alves da Silva. Avaliação do Desempenho - **Manual de Apoio -** Ministério das Finanças Secretaria de Estado da Administração Pública - Portugal em Acção - Maio, 2004. Disponível em: <http://paginas.ispgaya.pt/~vmca/Documentos\_links/Manualapoio.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2010.