

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**DIAGNÓSTICO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS
DE ARH NAS EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DA
REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

ANA CRISTINA FLORES GRANDMAISON MACHADO

Florianópolis, novembro de 1997

**UNIVERSIDADES FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**DIAGNÓSTICO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS DE ARH
NAS EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE DA REGIÃO DA GRANDE
FLORIANÓPOLIS.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

ANA CRISTINA FLORES GRANDMAISON MACHADO

**Orientado por:
DANTE MARCIANO GIRARDI**

**Área de Concentração:
RECURSOS HUMANOS**

Florianópolis, novembro de 1997

Este trabalho de conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota _____ à aluna Ana Cristina Flores Grandmaison Machado na disciplina Estágio Supervisionado - CAD 5401.

Banca Examinadora:

Prof. Dante Marciano Girardi
Presidente

Prof. Gerson Rizzati
Membro

Prof. Alessandra de Linhares Jacobsen
Membro

Dedico este trabalho de conclusão do curso, a todos os pesquisadores, principalmente da área da administração, por sentir na pele todas as dificuldades que envolve o trabalho de pesquisa científica, e a satisfação sentida na conclusão do trabalho. Minha sincera admiração.

Agradeço a todos aqueles que me deram valiosa colaboração para a conclusão deste trabalho, que envolveu a participação de um grande número de pessoas. E agradecimentos especiais à Deus pela magia do entusiasmo; ao meu marido, pela compreensão e confiança; ao meu filho, por entender o motivo de deixar de brincar com ele para ir "para a escola da mamãe"; à minha mãe, pelo investimento e pelos cuidados com meu filho; aos meus sogros, pelos incentivos em todos os momentos; aos amigos e professores na participação deste caminho; à "Bá" e "Babi", pessoas especiais e sempre presentes; e para meu orientador, pela presteza e fazer mais que sua obrigação para acompanhar meus horários.

*" Mesmo estando
na estrada certa,
você será atropelado
se ficar apenas sentado nela."
(Will Rogers)*

RELAÇÃO DE TABELAS

TABELA 1. - Processo de provisão nas empresas privadas	23
TABELA 2. - Processo de provisão nas empresas públicas.....	24
TABELA 3. - Processo de aplicação nas empresas privadas.....	25
TABELA 4. - Processo de aplicação nas empresas públicas.....	25
TABELA 5. - Processo de manutenção nas empresas privadas.....	26
TABELA 6. - Processo de manutenção nas empresas públicas.....	27
TABELA 7. - Processo de desenvolvimento nas empresas privadas.....	28
TABELA 8. - Processo de desenvolvimento nas empresas públicas.....	29
TABELA 9. - Processo de controle nas empresas privadas.....	30
TABELA 10. - Processo de controle nas empresas públicas.....	31
TABELA 11. – Inovações organizacionais.....	37
TABELA 12. – Inovações nas empresas públicas.....	38

SINOPSE

A presente pesquisa busca medir qualitativamente, o grau de desenvolvimento dos processos da administração de recursos humanos, nas empresas de médio e grande porte da região da grande Florianópolis, frente as novas tendências que estão atuando sobre as mudanças nas organizações.

Foi realizado uma pesquisa de multicaso, envolvendo dezesseis (16) empresas de médio e grande porte da região determinada. Destas, sendo oito (08) privadas e oito (08) públicas. Com a finalidade de organizar dados sobre o mercado de trabalho na área de recursos humanos e análise comparativa destes dados obtidos com a teoria estudada durante o curso.

Para este trabalho, foi utilizado pesquisa bibliográfica, e para a coleta dos dados, os instrumentos de questionário e entrevista semi estruturada. Com estes dados, foram organizados tabelas para a realização da análise e interpretação, que serviram de base para a representação dos graus de desenvolvimento de cada processo, que faz parte da administração de recursos humanos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. OBJETIVOS.....	11
2.1. Objetivo geral.....	11
2.2. Objetivos específicos.....	11
2.3. Avaliação dos objetivos.....	11
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
3.1. Panorama geral.....	12
3.2. Processos da administração de recursos humanos.....	12
3.3. Tendências para a área.....	16
4. METODOLOGIA.....	18
4.1. Tipo de pesquisa.....	18
4.2. Exploração de campo.....	18
4.3. Coleta de dados.....	20
4.4. Organização e análise de dados.....	21
4.5. Dificuldades na obtenção de dados.....	22
5. TABULAÇÃO DA PESQUISA.....	23
5.1. Processo de provisão.....	23
5.1.1. Empresas privadas.....	23
5.1.2. Empresas públicas.....	24
5.2. Processo de aplicação.....	24
5.2.1. Empresas privadas.....	24
5.2.2. Empresas públicas.....	25
5.3. Processo de manutenção.....	26
5.3.1. Empresas privadas.....	26
5.3.2. Empresas públicas.....	27
5.4. Processo de desenvolvimento.....	28
5.4.1. Empresas privadas.....	28
5.4.2. Empresas públicas.....	29
5.5. Processo de controle.....	30
5.5.1. Empresas privadas.....	30
5.5.2. Empresas públicas.....	31
6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	32
6.1. Dos processos.....	32
6.1.1. Empresas privadas.....	32
6.1.2. Empresas públicas.....	34
6.2. Dos sistemas organizacionais.....	37
6.2.1. Empresas privadas.....	37
6.2.2. Empresas públicas.....	38
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40

8. BIBLIOGRAFIA.....	41
9. ANEXOS.....	43

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa busca definir no caminho das grandes idéias inovadoras e criativas, onde a administração de recursos humanos do mercado da grande Florianópolis se encontra rumo à qualidade, produtividade e competitividade, e onde cada vez mais visível, aparece a descoberta de que as pessoas é que fazem a diferença em uma organização.

A idéia surgiu da preocupação em organizar dados importantes sobre um mercado profissional de interesse e fazer uma ligação entre a teoria estudada durante o curso e a realidade que será encontrada quando sair para o mercado.

Mesmo com toda esta visão de futuro e das tendências, que estão modificando e reestruturando todas as áreas das organizações e a busca de competitividade em um futuro cada vez mais globalizado; foi encontrado nesta pesquisa muitas características específicas, como ser um mercado relativamente fechado e de predominância das organizações públicas, que apesar das mudanças que estão ocorrendo e as incertezas que surgem com o processo de privatização, são estas que entram na frente quanto as inovações organizacionais. No entanto os resultados destas inovações refletem-se diferentemente nas empresas públicas e nas privadas. As poucas e discretas mudanças que ocorrem, tornam o caminho lento, onde existe o conhecimento sobre as tendências, mas pouca ou nenhuma ação incide sobre a acomodação das organizações. A concorrência acaba agindo mais sobre as mudanças do que a visão e a busca pela inovação.

A intenção de organizar estas informações está em possibilitar outros estudos a respeito das necessidades que este mercado de administração de recursos humanos tem neste caminho do desenvolvimento. E sobre o perfil do profissional para a realização efetiva de uma administração de recursos humanos que vá de encontro com as megatendências e de uma participação como agentes proativos neste processo.

Para estes trabalho, foram pesquisadas dezesseis (16) empresas de médio e grande porte da região da grande Florianópolis, através de questionários e entrevistas aplicadas na área de recursos humanos destas empresas. Junto a obtenção destes dados, foi realizada intensa pesquisa bibliográfica, proporcionando suporte para a análise das informações coletadas com relação ao mercado de recursos humanos da região selecionada.

Com os dados obtidos, foram organizadas tabelas que auxiliaram na análise e interpretação, servindo de base para identificar a graduação dos indicadores utilizados para medir o grau de desenvolvimento dos processos desta área.

2. OBJETIVOS

2.1. Geral

Pesquisar e medir o grau de desenvolvimento dos processos de administração de recursos humanos, frente as novas tendências, nas empresas de médio e grande porte da região metropolitana de Florianópolis.

2.2. Específicos

- a) Identificar as mudanças que estão envolvendo a área de recursos humanos;
- b) Medir o grau de desenvolvimento quanto ao processo de provisão de recursos humanos, no mercado definido, através das empresas pesquisadas;
- c) Medir o grau de desenvolvimento quanto ao processo de aplicação de recursos humanos;
- d) Medir o grau de desenvolvimento quanto ao processo de manutenção de recursos humanos;
- e) Medir o aperfeiçoamento quanto ao processo de desenvolvimento de recursos humanos;
- f) Medir o grau de desenvolvimento quanto ao processo de controle e avaliação de recursos humanos;
- g) Analisar, através dos dados sobre os processos o grau de desenvolvimento do sistema organizacional e da visão geral da administração de recursos humanos no mercado pesquisado.

2.3 - Avaliação dos objetivos

Após concluída esta pesquisa, apesar de algumas dificuldades encontradas em sua realização, referentes ao número de empresas envolvidas na pesquisa e ao fator tempo, a avaliação sobre este capítulo e de que foram alcançados todos os objetivos propostos, tanto o geral como os específicos

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como finalidade definir conceitos e indicadores do desenvolvimento sobre os processos de recursos humanos, defendidos por alguns autores, e que nortearam esta pesquisa. Principalmente no que diz respeito as novas tendências que estão atuando na área.

3.1. Panorama geral

As políticas são traduzidas como o código de valores que governam as relações humanas, e a partir destas políticas é que são definidos os procedimentos que guiam as pessoas na direção dos objetivos. A partir desta definição, CHIAVENATO(1981) destaca para as políticas de recursos humanos a função de proporcionar o alcance dos objetivos das funções de pessoal.

Esta pesquisa se propõe a analisar as políticas de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de recursos humanos; na prática de suas atividades e as teorias envolvidas.

3.2. Processos de recursos humanos

Para iniciarmos, definiremos como primeiro processo o de provisão. As políticas de provisão de recursos humanos, tem como objetivo a busca no mercado de pessoas para a seleção e colocação na organização. Para este processo são realizadas as atividades de planejamento de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção.

LOBOS (1979), escreve que o planejamento tem como objetivo prever os requisitos ocupacionais da empresa, ou seja, relação de número e tipos necessários às políticas da organização.

Ainda sobre planejamento, LUCENA(1990), questiona sobre o desafio para as empresas e para os profissionais da área quanto a realização deste planejamento. Coloca que esta atividade não pode ser realizada isoladamente pela ARH, mas realizada como política da empresa como um todo. Para LUCENA(1990) a dificuldade está em perceber esta integração de forças e parte-se a atuar isoladamente.

Segundo PONTES(1988), a não realização de um planejamento de pessoal, pode acarretar vários problemas como: promoção inadequada, restrição de alternativas para o preenchimento de cargos voltadas para o recrutamento externo; afetando indiretamente a motivação, além de poder ocorrer choques de decisões com a cultura da empresa. Nesta atividade estão envolvidas as previsões de vagas, análise da oferta interna de recursos

humanos, onde é avaliado o potencial e o desempenho dos empregados para a formação do plano de sucessão.

Quanto ao recrutamento, é definido pela maioria dos autores, como “ atração de mão-de-obra”, que deve ser suficiente para abastecer adequadamente o próximo passo que é a seleção. Para PONTES(1988), a imagem da empresa juntamente com os benefícios oferecidos, facilitam para o recrutamento externo e proporcionarão a disputa pelos melhores profissionais do mercado.

O recrutamento inicia-se no planejamento de pessoal, passando pela análise de cargos, abertura formal de vagas, informações necessárias e requisitos exigidos, para depois continuar o processo através da seleção.

PONTES(1988), define duas fontes de recrutamento: interna, onde “os candidatos são recrutados na própria empresa”; externa, “onde são recrutados no mercado”. Para esta última fonte, pode-se escolher dentre várias opções para a divulgação como: jornais, rádios, escolas, etc...

Dentre várias definições para o processo de seleção, PONTES(1988) concorda mais com: “O processo de administração de recursos humanos, por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de RH, escolher aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais e de suas motivações.” (LOBOS, 1979) Ressaltando que este processo não é unilateral, e que não só as necessidades da empresa devem ser levadas em consideração, mas também as dos candidatos, de serem satisfeitas pelo cargo.

Assim, o processo de provisão, requer planejamento e constante conhecimento interno, no referente as necessidades e objetivos; e externo com relação ao mercado de recursos humanos e as variáveis que atuam sobre este. A importância deste processo, e que, quando bem realizado, proporciona visão de curto, médio e longo prazo, voltada para a empresa como um todo, evitando correrias e atropelos de última hora que dificultam o acerto destas atividades.

A tendência que atua sobre estes processos, são o de descentralização e participação das gerências, tendo a administração de recursos humanos o papel de consultoria e não de execução operacional e burocrática.

O segundo processo é relacionado com a aplicação de recursos humanos, que se preocupa com o posicionamento de cargos e funções. Faz parte deste processo a análise e descrição de cargos, programas de integração ou indução, avaliação de desempenho e movimentação interna de pessoal. (CHIAVENATO, 1996)

A análise de cargos e o plano de carreiras ou de cargos são instrumentos necessários a um programa de avaliação de desempenho. PONTES (1986), conceitua estas atividades como: “relação das principais tarefas que compõe o cargo, bem como os requisitos do seu ocupante.” E o plano de cargos como: “instrumento que define as carreiras existentes na organização, estabelecendo a inter-relação entre os cargos e os

caminhos para o crescimento profissional.”

Outro instrumento integrante à avaliação de desempenho são os padrões de desempenho, que são indicadores para quantificar e qualificar esta avaliação. (PONTES, 1986) Apesar de serem desmembrados os processos para proporcionar um melhor estudo e conceituação, estes não são práticas isoladas, mas um sistema interligado. Assim, após o recrutamento e seleção, “é necessário um processo de adaptação do indivíduo à empresa e ao cargo que denominamos de integração.” (PONTES, 1988) Alguns autores, em consideração a este processo intermediário separa a “integração” do processo de aplicação de recursos humanos, como uma atividade entre os dois processos (provisão e aplicação).

Os processos de integração e de adaptação, são complexos e delicados, apesar da maioria das empresas não darem a devida atenção, colocando muitas vezes, todo o trabalho anterior de recrutamento e seleção por água abaixo.

Esta atividade deve ser personalizada para cada empresa, e isto deve ser levado em consideração devido a sua função dentro da administração de recursos humanos.

As características deste processo, que estão atuando como agentes de mudanças nas novas tendências da área são: a ênfase na eficácia sem abrir mão da eficiência, e na formação de grupos, estimulando a interação social. (CHIAVENATO, 1996)

O próximo processo, é o responsável pela manutenção das pessoas e inclui as seguintes atividades: remuneração, planos de benefícios, higiene e segurança do trabalho e relações trabalhistas. (CHIAVENATO, 1996)

Para analisarmos este processo é preciso levar em consideração os aspectos relacionados com a motivação, ambiente de trabalho e expectativas. O continuum tem em seus extremos, de um lado o modelo representado pelo homem econômico que pressupõe pessoas trabalhando simplesmente para ganhar dinheiro, focalizando recompensas materiais. (CHIAVENATO, 1996)

No outro lado do continuum a ênfase é no modelo do homem complexo, que vem da proposta de SCHEIN, numa visão contingencial que busca equilíbrio interno frente as necessidades e situações externas. A partir deste conceito, CHIAVENATO define: “ A grande variabilidade de experiências faz com que cada sistema individual se desenvolva diferentemente. Também os problemas que aparecem frente aos indivíduos variam infinitamente. (CHIAVENATO, 1981)

Outro ponto diferencial neste processo, é a flexibilidade, haja visto, as inúmeras mudanças que estão ocorrendo e que exigem adequações rápidas.

A partir do momento que se busca aproximar-se do modelo do homem complexo, a coerência está na afirmação das diferenças individuais, e que a atitude que direciona para o desenvolvimento deste processo é o de adequação às pessoas, e não o de padronização.

O desafio trabalhista no contexto de recursos humanos, segundo CARVALHO

(1989), é a atividade que envolve empregados e empregadores visando “o máximo de negociação e o mínimo de confrontação”. Esta negociação deve basear-se: na efetiva vontade de dialogar; respeito mútuo; e cumprimento do que foi acordado.

O próximo processo é o de desenvolvimento das pessoas na empresa proporcionando “formação, treinamento e desenvolvimento das pessoas a fim de torná-las excelentes para a atividade empresarial.” (CHIAVENATO, 1996)

Este processo compreende o treinamento das pessoas e gerencial e o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Pela visão das tendências para esta área, o papel do treinamento e desenvolvimento é o de coordenar e apoiar os processos de mudanças, assim, segundo o “Manual de Treinamento e Desenvolvimento da ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e desenvolvimento”, a área deve Ter uma estrutura reduzida, com caráter de consultoria interna contribuindo para a conquista equilibrada e simultânea dos resultados da organização e das pessoas que nela trabalham.

Ainda com base nos conceitos descritos do “Manual da ABTD”, definimos treinamento e desenvolvimento como “educação”, sendo o treinamento com a finalidade de adaptar o homem para a atuação profissional, enquanto que o desenvolvimento, busca ampliar e aperfeiçoar conhecimentos para o crescimento do homem.

Os indicadores de desenvolvimento para a análise deste processo são relacionados com os seguintes fatores: 1) Planejamento com objetivos pré-estabelecidos, proporcionando programas elaborados e preparados antecipadamente; 2) O desenvolvimento está relacionado com a busca por um processo proativo orientado para futuras necessidades ou perspectivas; 3) Pelas características deste processo, as atividades exigem necessariamente visão de longo prazo; 4) O que diferencia o desenvolvimento dos programas de treinamento e desenvolvimento, são basicamente a participação e o envolvimento pessoal e emocional, sendo o que garantirá os resultados destes programas; 5) Estes programas devem envolver o negócio da empresa, os clientes e as pessoas; 6) Buscar consonância de conceitos, informações e conhecimentos, proporcionando visão coletiva dos participantes. (CHIAVENATO, 1996)

O último processo a ser analisado refere-se ao controle a respeito das informações sobre os outros processos e envolve as atividades de registro e controle de pessoal, banco de dados, sistema de informações gerenciais e auditoria de recursos humanos.

Os indicadores de desempenho deste processo, refere-se as seguintes características: 1) ênfase na Teoria Y, que defende a afirmativa de que o homem não é passivo, nem contrário aos objetivos da empresa; 2) este processo exige flexibilidade em sua aplicação e busca a sofisticação do autocontrole e da autodireção, necessitando para isto um certo grau de conscientização de toda a organização, por envolver um grande número de variáveis e a visão de que este caminho é de mão dupla, entre autonomia e responsabilidade; 3) completando o item anterior, deve-se acrescentar uma supervisão democrática e a desregulamentação destes controles; 4) e a outra característica deste processo é a liberdade

e autonomia dentro dos conceitos de liderança democrática e consultiva. (CHIAVENATO, 1996)

3.3. Tendências para área

Ao se Ter conhecimento das megatndências que norteiam todas as organizações e que, de um forma ou de outra, afetam significativamente a área de recursos humanos; motivam para a preocupação de trabalhar na mudança de pessoas e de organizações.

O surgimento acentuado da concorrência, principalmente no Brasil, serviu para o despertar das empresas ao fator “dominar conhecimento” para se manter no mercado. Com relação a este fator, “para a empresa permanecer competitiva e assegurar a sua sobrevivência, o conhecimento humano é o maior fator competitivo de uma organização.” (CAMPOS, 1995)

A diferença em um negócio, são as pessoas, e a administração de recursos humanos deve estar atenta a esta realidade. (CHIAVENATO, 1996) Assim, para enfrentar estas mudanças, é requerido da ARH, a adaptação de configuração e de postura.

Segundo CHIAVENATO (1996), as tendências que envolvem a área de recursos humanos são as seguintes: 1) “Uma nova filosofia de ação”, administrar com as pessoas considerando e respeitando as características e diferenças individuais; 2) “Uma nítida e rápida tendência para downsizing”, reestruturação ao nível do essencial, mudanças nas atribuições buscando maior flexibilidade; 3) “A rápida transformação de uma área de serviços em uma área de consultoria interna”, mudança de enfoque de uma organização funcional para uma organização por processos; 4) “A gradativa transferência de determinadas decisões e ações da ARH para a gerência do meio do campo”, passa então, a administração de pessoas a ser um componente estratégico e integrado; 5) “Uma intensa ligação com o negócio da empresa”, preocupação em desenvolver meios para levar as pessoas a agirem proativamente na direção dos objetivos da empresa; 6) “A ênfase em uma cultura eminentemente participativa e democrática dentro das empresas”, administração consultiva e participativa, de apoio e suporte às pessoas; 7) “ A forte utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal”, oferecer oportunidades de plena realização; 8) “A adequação das práticas e políticas de recursos humanos às diferenças individuais das pessoas envolvidas”, criação de pacotes e menus alternativos; 9) “Uma completa virada em direção ao cliente, seja ele interno ou externo”, administração de recursos humanos voltada para o usuário; 10) “Uma forte preocupação com a criação de valor dentro da empresa”, aumento da riqueza patrimonial e conceitual; 11) “Uma forte preocupação em preparar a empresa e as pessoas para o futuro”, atitudes proativas de criar o futuro; 12) “A utilização intensiva do benchmarking como estratégia para a constante melhoria dos processos e serviços”, apontar os marcos de referência das empresas excelentes.

Quanto a estas mudanças que estão ocorrendo nas organizações, a conclusão que podemos tirar, no acompanhamento de entrevistas encontradas sobre o assunto, nas revistas especializadas, é que mudanças que ignoram o comportamento humano não se

sustentam, e para posicionar-se no ambiente competitivo está sendo exigido das empresas uma noção clara de navegação estratégica.

Atualmente as empresas de vanguarda em matéria de administração, privilegiam o trabalho em equipe e os tomadores de decisões, capazes de pensar estratégica e criativamente.

4. METODOLOGIA

4.1 - Tipo de pesquisa

Este trabalho trata-se de uma pesquisa de multicaso, pois envolve mais de uma empresa, através do tipo de estudo exploratório/descritivo onde partiu-se de uma hipótese referente a uma base bibliográfica a qual definiu os indicadores dos processos que foram estudados. Aprofundou-se a pesquisa através das descrições de determinadas realidades, estabelecendo relações entre estas e os indicadores definidos no primeiro passo utilizando-se abordagem qualitativa.

4.2 – Exploração de campo

A escolha para a determinação das empresas a serem pesquisadas, pela necessidade de ter-se uma estrutura de recursos humanos onde seja possível medir qualitativamente o desenvolvimento dos processos de: Provisão; Aplicação; Manutenção; Desenvolvimento e Controle da administração de recursos humanos, foi definida pelas médias e grandes empresas. Utilizando-se para esta determinação o critério de número de empregados, que pela característica do mercado ser de poucas empresas de médio e grande porte, escolheu-se empresas privadas com definida repercussão no mercado com número de trezentos (300) ou a cima. Quanto as empresas públicas, não houve problema com relação a este critério. O projeto que antecedeu este trabalho definiu a participação de vinte (20) empresas, sendo dez (10) públicas e dez (10) privadas. Esta meta não foi totalmente alcançada, obtendo-se dados das seguintes empresas abaixo relacionadas:

EMPRESAS PRIVADAS

- ◆ Cassol S/A Indústria e Comércio
End: Rodovia BR 101, Km 206 – São José
Nº de emp: 480 Tel: 247-2855
Resp. RH: Gilmar Benedet

- ◆ Macedo Koerich S/A
End: Av. Lédio João Martins, 554 – Kobrassol – São José
Nº de emp. 772 Tel: 247-2877
Resp. RH: Ana Cristina

- ◆ Pesqueira Pioneira da Costa S/A
End: Rua 14 de Julho, 612 – Estreito - Florianópolis
Nº emp: 400 Tel: 248-5688
Resp. RH: Célio Paz

End: Rua Bocaiúva, 2468 – Centro – Florianópolis

Nº de emp: 130 Tel: 224-0790

Resp. RH: Kely Cristina Ferreira Vieira

◆ **Diário Catarinense**

End: Rua Desembargador Pedro Silva, 2958 – Coqueiros – Florianópolis

Nº de emp: 580 Tel: 216-3141

Resp. RH: Lorena Schroder

◆ **Lojas Killar**

End: Rua Deodoro, 177 – Centro – Florianópolis

Nº de emp: 170 Tel: 224-1545

Resp. RH: Arlindo Araújo Filho

◆ **Prosegur Brasil S/A**

End: Rua Santos Saraiva, 462 – Estreito – Florianópolis

Nº de emp: 500 Tel: 244-6388

Resp. RH: Tânia Rebusi

◆ **Intelbrás S/A Indústria de Telecomunicações Eletrônica**

End: Rodovia BR 101, Km 207 – São José

Nº de emp: 570 Tel: 247-2600

Resp. RH: Leones Antônio Mônico

EMPRESAS PÚBLICAS

◆ **Eletrosul – Centrais Elétricas Sul Brasil S/A**

End: Rua Antônio Edu Vieira, 355 – Pantanal – Florianópolis

Nº de func: 2.993 Tel: 231-7506

Resp. RH: Maristela

◆ **Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Desporto**

End: Rua Antônio Luz, 111 – Centro – Florianópolis

Nº de func: 700 Tel: 224-3877

Resp. RH: Célia Ozellaine Wolf

◆ **CASAN – Companhia Catarinense de Água e Saneamento**

End: Rua Emílio Blum, 83 – Centro – Florianópolis

Nº de func: 2.553 Tel: 221-5510

Resp. RH: Rodrigues de Medeiros

◆ **TELESC – Telecomunicações de Santa Catarina S/A**

End: Av. Madre Benvenuta, 2080 – Itacorubi – Florianópolis
Nº de Func: 2.300 Tel: 233-0000
Resp. RH: Dione Nunes

- ◆ CELESC- Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A
End: Rodovia SC401 – Itacorubi – Florianópolis
Nº de Func: 5.000 Tel: 231-5000
Resp. RH: Tânia Fontanella
- ◆ DRT – Delegacia Regional do Trabalho
End: Rua Víctor Meirelles, 198 – Centro – Florianópolis
Nº de Func: Tel: 224-6411 R-114
Resp. RH: Arno Silveira
- ◆ Polícia Militar de Santa Catarina
Rua Visconde de Ouro Preto, 549 – Centro – Florianópolis
Nº de Func: 5.000 (Fpolis) Tel: 229-6000
Resp. RH: Tenente Schmidt
- ◆ UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina
End: Av. Madre Benvenuta, 2037 – Itacorubi – Florianópolis
Nº de Func: 976 Tel: 231-1503
Resp. RH: Otto Bernarde Hoeller

Para a análise dos dados obtidos, foram agrupadas, por existirem características diferenciadas, em grupo das empresas privadas e grupo das empresas públicas. Esta análise é voltada para o mercado como um todo, não necessitando para esta finalidade a divulgação das respostas dos questionários, relacionadas com o nome da empresa. Utilizando as empresas apenas como amostra selecionada para a obtenção de dados reais.

4.3. Coleta de Dados

Quanto a coleta de dados secundários utilizados para a pesquisa, foi realizada através de análise documental, de bibliografias referentes ao tema e na determinação dos indicadores utilizados para a definição do grau de desenvolvimento de cada um dos processos de recursos humanos. (CHIAVENATO, 1996)

Para a coleta de dados primários foram utilizados dois instrumentos. Após contato telefônico com as empresas, onde foram colocadas as intenções da pesquisa e a obtenção do endereço, número de empregados e responsável pela ARH; foram enviados questionários do tipo estruturados, não disfarçados, de estrutura mista com perguntas abertas e fechadas de múltipla escolha.

O outro instrumento utilizado para a coleta de dados, foi entrevista semi-

estruturada, realizada também, com o responsável pela administração de recursos humanos das empresas, quando do recolhimento dos questionários preenchidos. Esta entrevista fez-se necessária para garantir uma abordagem qualitativa, por tanto, foram baseadas nas respostas dos questionários.

No final deste relatório, no capítulo dos anexos, encontram-se as estruturas do questionário e da entrevista aplicada, juntamente com a carta de apresentação que acompanhou estes instrumentos.

4.3. Organização e análise de dados

Os dados obtidos nos questionários e nas entrevistas, foram organizados em tabelas e agrupados por processo. E baseado nestas tabelas, definiu-se conforme indicadores relacionados abaixo, o grau de desenvolvimento de cada um dos processos através de um continuum.

É necessário se ter claramente definido, que trata-se de uma pesquisa qualitativa, e portanto a análise é baseada na interpretação dos questionários, tanto por parte dos entrevistados como por parte da pesquisadora, e do conhecimento teórico referenciado no capítulo da Fundamentação Teórica. Levando também em consideração, o fato de relacionar os dados pesquisados com as tendências para a área, o que trata-se de um assunto discutível.

Os indicadores receberam uma graduação em pesos de porcentagens, que auxiliou no registro dos dados nos continuuns e a análise e comparação destes:

GRADUAÇÃO DOS INDICADORES

1. **PROVISÃO**
 - postura estratégica = 20%
 - orientação macroscópica = 20%
 - visão organizacional = 20%
 - postura molar e abrangente = 20%
 - descentralização e compartilhamento das gerências = 20%

2. **APLICAÇÃO**
 - apoio no modelo orgânico = 14%
 - ênfase na eficácia = 14%
 - fatores motivacionais = 14%
 - busca de inovações = 15%
 - postura de flexibilidade = 15%
 - ascendência da base humana = 14%
 - ênfase no grupo = 14%

3. **MANUTENÇÃO** ênfase no homem complexo = 20%
flexibilidade = 20%
adequação às pessoas = 20%
sujeito às diferenc. Individuais = 20%
apoio através fixação de objetivos e incentivos = 20%
4. **DESENVOLVIMENTO** planejamento e intencionalidade = 20%
postura proativa = 20%
visão longo prazo = 20%
participação gerentes e das pessoas = 20%
ligação negócio da empresa 20%
5. **CONTROLE** ênfase na teoria Y = 20%
aplicação autocontrole e autodireção = 20%
supervisão democrática = 20%
desregulamentação = 20%
liberdade e autonomia = 20%

Quanto aos indicadores para o sistema organizacional e da visão geral da ARH, foram baseados na análise dos outros indicadores. Resumindo nestes dois continuuns a análise geral de todos os dados.

4.4. - Dificuldades na obtenção de dados

Como a proposta da pesquisa, necessitava do instrumento da entrevista, além do questionário, e para isto a pesquisadora dependia da disposição de horário dos pesquisados, o que se conseguiu foi a participação de dezesseis (16), das vinte (20) empresas pré-selecionadas.

Apesar da realização do pré-teste com o questionário, no momento de aplicação do instrumento encontrou-se algumas dificuldades quanto as empresas públicas por terem algumas características dinstintas das privadas. Ficaria melhor o trabalho com este instrumento, se fosse feito um questionário específico para empresa privada e outro para empresa pública, contendo os mesmos processos, mas abordados de forma diferenciada, mas pelo fator tempo, não foi possível fazer esta modificação. Este fato dificultou a aplicação do questionário, mas não houve prejuízos para a pesquisa em si.

5. TABULAÇÃO DA PESQUISA

Após a aplicação dos questionários e da realização das entrevistas junto as empresas, os dados obtidos foram organizados em tabelas de acordo com os respectivos processos ao qual estão envolvidos.

5.1 - O processo de provisão:

É o processo que envolve as seguintes atividades: planejamento de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoal.

5.1.1. Empresas privadas:

TABELA 1 – PROCESSO DE PROVISÃO NAS EMPRESAS PRIVADAS

EMPRESAS	PLANEJAMENTO	PESQ.MERCADO	RECRUT/SELEÇÃO
A	Médio e longo prazo	Salarial/benefícios	Terceirizado
B	Não realiza	Não realiza	ARH e diretoria
C	Curto prazo	Salarial/clima/projetos	Chefia c/ apoio ARH
D	Não realiza	Não realiza	Chefia c/ apoio ARH
E	Curto prazo	Não realiza	Somente ARH
F	Médio e longo prazo	Não realiza	ARH e diretoria
G	Curto prazo	Não realiza	ARH e diretoria
H	Curto prazo	Benchmark	ARH e chefia imediata

Fonte: Pesquisa Realizada

- ⇒ Atividade de planejamento: Das empresas pesquisadas somente duas responderam trabalhar com planejamento de médio e longo prazo;
- ⇒ Pesquisa de mercado: poucas empresas fazem pesquisa de mercado, e não foi demonstrado pelos pesquisados, muita preocupação com esta atividade;
- ⇒ Recrutamento e seleção: nestas atividades aparece claramente a tendência de descentralização e participação das outras gerências no processo.

5.1.2. Empresas públicas:

TABELA 2 – PROCESSO DE PROVISÃO NAS EMPRESAS PÚBLICAS

EMPRESAS	PLANEJAMENTO	PESQ.MERCADO	SELEÇÃO
A	Médio e longo prazo	Salarial	Concurso público
B	Curto prazo	Salarial/benefícios	ARH e diretoria
C	Médio e longo prazo	Não realiza	Chefia c/ apoio ARH
D	Médio e longo prazo	Salarial	ARH e diretoria
E	Médio prazo	Salarial	ARH e chefia imediate
F	Não realiza	Não realiza	Concurso público
G	Curto prazo	Não realiza	Cursos de formação
H	Médio e longo prazo	Não realiza	Concurso público

Fonte: Pesquisa Realizada

- ⇒ Atividade de planejamento: a predominância foi de médio e longo prazo;
- ⇒ Pesquisa de mercado: também apareceu pouca preocupação com esta atividade, e as pesquisas que são realizadas referem-se a salários;
- ⇒ Recrutamento e seleção: as empresas públicas tem como característica para esta atividade o concurso público, que restringe inovações.

5.2.- Processo de Aplicação:

É o processo que trata do posicionamento e aplicação das pessoas em cargos ou funções, incluindo as atividades de: análise e descrição de cargos, programas de integração ou indução, avaliação do desempenho e movimentação interna de pessoal.

5.2.1. Empresas privadas:

TABELA 3 – PROCESSO DE APLICAÇÃO NAS EMPRESAS PRIVADAS

EMPRESAS	DESCRIÇ. CARGOS	AVAL. DESEMPENHO	MOVIMENTAÇÃO
A	Burocrático/flexível	Critérios individuais	Recrutamento interno
B	Burocrático/definitivo	Não possui	Não realiza
C	Dinâmico	Individuais/grupais	Recrutamento interno
D	Não possui	Não possui	Não realiza
E	Dinâmico	Individuais/rot. trabalho	Promoções
F	Não possui	Informal/individual	Não realiza
G	Dinâmico	Informal/individual	Não realiza
H	Perfil(sem descrição Formal)	Individuais/grupais	Promoções

Fonte: Pesquisa Realizada

⇒ Análise e descrição de cargo: aparece uma tendência a uma flexibilidade, e foi constatado uma inovação em que se analisa e descreve-se o perfil para cada área;

⇒ Avaliação de desempenho: das empresas que possuem um sistema formal, somente uma delas utiliza-se de critérios grupais;

⇒ Movimentação: metade das empresas pesquisadas não possuem esta flexibilidade.

5.2.2. Empresas públicas:

TABELA 4 – PROCESSO DE APLICAÇÃO NAS EMPRESAS PÚBLICAS

EMPRESAS	DESCRIÇ. CARGOS	AVAL. DESEMPENHO	MOVIMENTAÇÃO
A	Burocrático/definitivo	Não possui	Transferências
B	Dinâmico	Não possui	Promoção
C	Burocrático/definitivo	Não possui	Transferências
D	Burocrático/flexível	Não realiza (2 anos)	Transferências
E	Burocrático/flexível	Não realiza	Transferências
F	Burocrático/definitivo	Não possui	Transferências
G	Burocrático/definitivo	Não possui	Transferências
H	Burocrático/flexível	individuais	Transferências

Fonte: Pesquisa Realizada

- ⇒ Este processo, nas empresas públicas, destaca-se como padrão;
- ⇒ Análise e descrição de cargos: somente uma empresa indicou como sendo uma atividade dinâmica, o padrão é o burocrático, com algum grau de flexibilidade;
- ⇒ Avaliação de desempenho: somente uma empresa colocou que realiza esta atividade, mas utilizando apenas critérios individuais;
- ⇒ Movimentação: existe legislação que dificulta esta atividade, o que é realizado nesta área são transferências.

5.3.- Processo de manutenção

É o processo que cuida de todo contexto ambiental do trabalho, e refere-se à manutenção das pessoas dentro da organização. Inclui as atividades de remuneração, planos de benefícios, higiene e segurança do trabalho e manutenção de relações trabalhistas.

5.3.1. Empresas privadas:

TABELA 5 – PROCESSO DE MANUTENÇÃO NAS EMPRESAS PRIVADAS

EMPRESAS	BENEFÍCIOS	SEESMT	REL. TRABALHIST.
A	Educação cont. aux. 50%	Recursos humanos	Assessoria jurídica
B	Ass. Médica/ambulat.	Recursos humanos	Depto. Pessoal
C	Ass.médica/odontológica/ Seguro de vida/cesta básica/ medicamentos Alimentação/aux.creche	Setor ligado ao depto. Pessoal na Diretoria industrial	Depto. Jurídico
D	Ticket alimentação		Depto. Pessoal
E	Ass.médica/odontológica/ Alojamento/fornecimento de remédios/restaurante	Recursos humanos	Depto. Pessoal
F	Nenhum	Diretoria industrial	Setor de pessoal
G	Ass. Médica	Não possui	Diretoria
H	Ass.Médica/Vale refeição Bônus superm /prev.priv. Aux.ótica/educ./creche	Recursos humanos	Diretoria RH – relações operacionais

Fonte: Pesquisa Realizada

- ⇒ Planos de benefícios: somente três empresas possuem uma diversificação destes planos. O que aparece de inovador são: previdência privada e o incentivo e auxílio de 50% para a educação dos funcionários (em geral);
- ⇒ Higiêne e segurança do trabalho: na maioria das empresas o serviço especializado em engenharia de segurança e medicina do trabalho (exigido por lei) está vinculado a área de recursos humanos, uma empresa respondeu que não possui e outra não soube responder;
- ⇒ Relações trabalhistas: em todas as empresas, nesta atividade, a área de recursos humanos realiza apenas a parte operacional. Em algumas empresas existe uma assessoria junto a diretoria com a função de intermediar esta atividade.

5.3.2. Empresas públicas:

TABELA 6 – PROCESSO DE MANUTENÇÃO NAS EMPRESAS PÚBLICAS

EMPRESAS	BENEFÍCIOS	SEESMT	REL. TRABALHIST.
A	Ass. Méd/odont/vale refeição/fund. Sistel	Divisão de benef. Segurança e medicina do trabalho	Assessor – representação no sindicato
B	Reembolso despesas médicas/financ.especial Carta de fiança	Divisão de benef. Segurança e medicina do trabalho	Assessoria relações trabalhistas
C	IPESC	Não possui	Diretoria
D	Ass.méd/odont/plano de aposentadoria auxílio creche Vale Refeição	Divisão ligada gerência Recursos humanos	Gerência de recursos humanos
E	Aux.alimentação creche/Odontológico funeral/deficientes	Divisão vinculada ao Depto recursos humanos	Assessoria ligada a diretoria
F	transp/creche/aliment. Plano de saúde GEAP	Diretoria Área finalística	Depto pessoal
G	IPESC/aux. Creche	Diretoria de saúde e promoção social	Depto pessoal
H	Ass.méd/odont./aliment aux.moradia/transporte	Não possui	Setor de pessoal

Fonte: Pesquisa Realizada

- ⇒ Planos de benefícios: segue mais ou menos um padrão, o que apareceu de diferente foi financiamentos especiais e um grande destaque nesta área para as associações dos funcionários;
- ⇒ Higiêne e segurança do trabalho: somente em duas empresas este serviço está ligado a área de recursos humanos, na maioria faz parte de uma divisão separada;
- ⇒ Relações trabalhistas: apenas uma empresa tem esta atividade atribuída a gerencia de recursos humanos, as empresas que responderam setor de pessoal, referem-se apenas a atividades operacionais. As demais empresas possuem assessoria para intermediar esta relação.

5.4.- Processo de desenvolvimento

É o processo que busca capacitar e desenvolver as pessoas dentro da organização, são atividades que cuidam para que as pessoas tenham habilidade e conhecimento necessários para as atividades profissionais. Faz parte deste processo o treinamento, desenvolvimento de pessoal e organizacional.

5.4.1. Empresas privadas:

TABELA 7 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS PRIVADAS

EMPRESAS	PESSOAL	GERENCIAL	ORGANIZACIONAL
A	Planej./elaboração c/ participação dos empregados/gerentes	Planej/elaboração pela ARH	Terceirizado
B	Não realiza	Não realiza	Não realiza
C	Planej./elaboração c/ participação dos empregados/gerentes	Conforme solicitação	Não realiza
D	Planej./elaboração pela ARH	Não realiza	Não realiza
E	Elaboradas conforme carências pela ARH	Elab/ conforme carências pela ARH	Não realiza
F	Conforme solicitação	Não realiza	Não realiza
G	Conforme solicitação	Elab/ conforme carências pela ARH	Não realiza
H	Planej/elabor.pelas áreas (gestores)	Planejamento pela unidade	Planejamento pelo grupo

Fonte: Pesquisa Realizada

⇒ Pode ser observada uma tendência pela participação dos empregados e gerentes no planejamento e elaboração das atividades de treinamento e desenvolvimento, no entanto, algumas empresas ainda trabalham conforme solicitação. Além de encontrarmos uma empresa de médio porte que não realiza esta atividade;

⇒ Quanto ao desenvolvimento organizacional apenas duas empresas responderam que existe planejamento nesta área.

5.4.2. Empresas públicas:

TABELA 8 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS PÚBLICAS

EMPRESAS	PESSOAL	GERENCIAL	ORGANIZACIONAL
A	Planej./elaboração com participação dos empregados/gerentes	Planej/elaboração pela ARH	Planejamento do governo
B	Planej./elaboração com participação dos empregados/gerentes	Elaboradas conforme carências pela ARH	Planejamento do governo
C	Elaboradas conforme carências pela ARH	Elaboradas conforme carências pela ARH	Planejamento do governo
D	Planej./elaboração com participação dos empregados/gerentes	Planej/elaboração pela ARH	Planejamento do governo
E	Planej./elaboração com participação dos empregados/gerentes	Planej/elaboração pela ARH	Planejamento do governo
F	Planej./elaboração com participação dos empregados/gerentes	Conforme solicitação	Planejamento do governo
G	Conforme solicitação	Conforme solicitação	Planejamento do governo
H	Planej/elaboração pela ARH	Planej/elaboração pela ARH	Planejamento do governo

Fonte: Pesquisa Realizada

- ⇒ Quanto as atividades de treinamento e desenvolvimento, no setor público, foi verificada uma maior tendência pela participação dos funcionários e gerentes nestas atividades, do que no setor privado
- ⇒ Na área do desenvolvimento organizacional, o setor público tem a característica de que o planejamento é definido por metas do governo.

5.5.- Processo de controle

Este processo trata do sistema informacional da área de recursos humanos, ou seja, cuida do gerenciamento das informações de todos os processos anteriormente citados. Envolve as atividades de registros e controles de pessoal, banco de dados, sistema de informações gerenciais sobre pessoal e auditoria de recursos humanos.

5.5.1. Empresas privadas:

TABELA 9 – PROCESSO DE CONTROLE NAS EMPRESAS PRIVADAS

EMPRESAS	BANCO DE DADOS	AUDITORIA	SUPERVISÃO
A	Sistema informatizado	Qualitativo/custo	Liberdade/autonomia
B	Setor de pessoal-ficha	Não realiza	Controle/regulamentos
C	Sistema informatizado	Não realiza	Controle/flexibilidade
D	ARH – computador	Qualitativo/tempo	Controle/rígido
E	ARH – computador	Qualitativo/custo	Controle/flexibilidade
F	Sistema informatizado	Não realiza	Controle/regulamentos
G	ARH – ficha	Não realiza	Controle/rígido
H	Terceirizado	Não realiza	Autonomia/flexibilid

Fonte: Pesquisa Realizada

- ⇒ Banco de dados: três empresas responderam possuir um sistema informatizado integrado com outras áreas, o que espantou foi encontrar duas empresas, deste porte, que ainda utilizam fichas para o banco de dados da área de recursos humanos;
- ⇒ Auditoria de recursos humanos: das empresas que realizam esta atividade os critérios que se destacaram foram o qualitativo e o de custo;

⇒ Quanto as características da supervisão, duas empresas se destacam pela autonomia, a maioria exerce uma supervisão através de controle, de regras com certo grau de flexibilidade, e em até alguns casos rígidos sobre os recursos humanos.

5.5.2. Empresas públicas:

TABELA 10 – PROCESSO DE CONTROLE NAS EMPRESAS PÚBLICAS

EMPRESAS	BANCO DE DADOS	AUDITORIA
A	Sistema informatizado	Quant/qualitativo/custo
B	Sistema informatizado	Qualitativo
C	Sistema informatizado	Não realiza
D	ARH – computador	Quantitativo/qualitativo
E	Sistema informatizado	Não realiza
F	Sistema informatizado	Legislação
G	Sistema informatizado	Não realiza
H	Setor pessoal-comput	Quant/qualitativo/tempo

Fonte: Pesquisa Realizada

⇒ Banco de dados: A maioria das empresas possuem sistema informatizado integrado com outras áreas.

⇒ Auditoria: a auditoria externa é realizada por órgãos específicos para esta atividade, e a interna apesar de existir legislação para esta atividade nem todas as empresas realizam.

⇒ Quanto a supervisão, no setor público, por ter os cargos com caráter burocrático, o reflexo disto se dá através de controle rígido, em algumas empresas aparece certa flexibilidade.

6 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

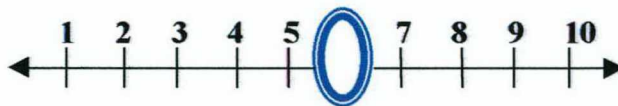
O capítulo anterior, organizou as informações obtidas nas pesquisas junto as empresas, que possibilitou as análises e as interpretações descritas neste capítulo. Com estas análises, foi avaliado os indicadores que estão descritos na metodologia deste relatório, e que serviram como base para as representações gráficas do grau de desenvolvimento de cada processo, sendo esta representação do tipo continuuns.

É importante salientar que esta pesquisa tem caráter qualitativo, e as representações gráficas que foram utilizadas, servem apenas de ilustrativos, que foram retirados da pesquisa bibliográfica realizada para o embasamento teórico desde trabalho

6.1 – Dos processos:

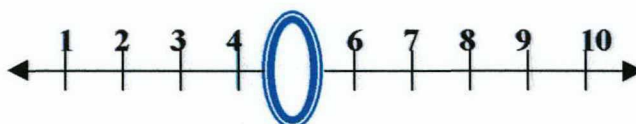
6.1.1. Empresas privadas:

- ❖ Das oito empresas pesquisadas, em cinco delas a área de recursos humanos é um departamento, em uma é uma diretoria, e em apenas em uma delas trata-se de um setor. Uma das empresas tem a área de recursos humanos com conceito e aplicação de consultoria interna. Foi encontrado áreas de recursos humanos exclusivamente burocráticas e com a denominação de departamento de pessoal;
- ❖ PROVISÃO: Quanto ao planejamento, foi verificado pouca visão de longo prazo e apenas uma das empresas citou o planejamento integrado com outras áreas, com participação dos outros gerentes;
- ❖ Somente uma empresa apresentou o interesse pela pesquisa de mercado, onde buscam informações no mercado e nas outras empresas de idéias que deram certo para avaliarem possíveis adaptações para a empresa;
- ❖ Na maioria das empresas, as técnicas utilizadas para a seleção são voltadas para o cargo, com exceção da empresa que não tem descrição de cargos, mas sim de perfil, onde a seleção basea-se nesta característica;

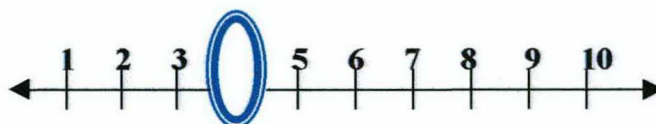


- ❖ APLICAÇÃO: Na descrição de cargos, ainda foi encontrado o modelo burocrático. Mas a tendência ao modelo dinâmico aparece em número expressivo. A inovação encontrada nesta atividade foi a análise por perfil, praticada por uma empresa;

- ❖ Apenas duas empresas não possuem nenhum programa de integração, nas outras empresas geralmente estes programas são informais, e em duas destas possuem um programa formal e planejado;
- ❖ Quanto a atividade de avaliação de desempenho, somente duas empresas utilizam critérios individuais e grupais, sendo que no geral os gerentes de recursos humanos estão insatisfeitos com os modelos aplicados e possuem projetos para modificações;
- ❖ Para a atividade de movimentação interna de pessoal, as empresas pesquisadas, não possuem nenhum programa. O que ocorrem são recrutamentos internos quando da necessidade e promoções;

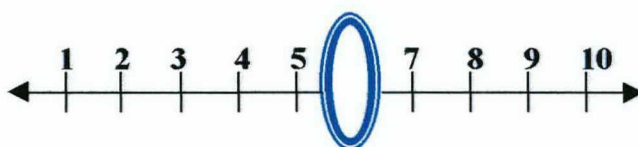


- ❖ **MANUTENÇÃO:** Neste processo o que foi encontrado, em termos gerais nas empresas, trata-se de atividades puramente operacionais e burocráticas;
- ❖ Quanto aos planos de benefícios, fora os obrigatórios por lei, seguem mais ou menos um padrão sem muita diferenciação. O que destaca-se em uma empresa é a preocupação com auxílio educação, desde a fundamental, secundária e superior, até cursos de língua estrangeira e informática;
- ❖ Apesar de, na maioria das empresas o serviço de segurança e medicina do trabalho, estar vinculada a área de recursos humanos, o que foi verificado é que esta atividade acontece isoladamente, sem interesse da área por esta atividade. Inclusive, algumas empresas não souberam responder sobre esta pergunta no questionário, colocando como resposta dados sobre a CIPA, em vez de dados dos serviços como um todo;
- ❖ Na área das relações trabalhistas, o que se verificou, é que na maioria das empresas, esta é uma atividade que dentro da área de recursos humanos, trata-se meramente de relações operacionais. As intermediações e negociações acontecem a nível de diretoria;

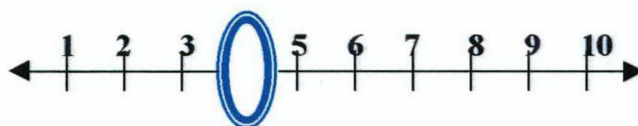


- ❖ **DESENVOLVIMENTO:** Dentro deste processo, pode-se verificar uma tendência a buscar uma maior participação dos empregados e dos gerentes tanto no planejamento como na elaboração dos treinamentos e desenvolvimentos;
- ❖ Nesta área portanto, detectou-se um desenvolvimento e preocupação em inovar, no

entanto, na prática ocorre mais a nível pessoal, onde falta ainda uma visão da empresa como um todo para melhorar estas atividades;



- ❖ **CONTROLE:** causou certo espanto verificar que algumas empresas de porte médio, ainda utilizam fichas para o banco de dados, apesar de todas as facilidades da área de informática;
- ❖ A atividade de auditoria de recursos humanos não é realizada pela maioria das empresas, mas nas que realizam, utilizam critérios qualitativos apesar de verificar também o critério custos, que segundo a maioria dos entrevistados, ainda é a característica com que é vista a área de recursos humanos;
- ❖ Quanto as características da supervisão, observou-se dois extremos: as duas empresas que aplicam com características de autonomia buscando cada vez mais o autocontrole e a autodireção, e do outro lado estão as outras empresas que exercem controle rígido com pequeno grau de flexibilidade

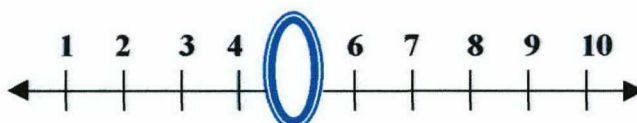


6.1.2. Empresas públicas:

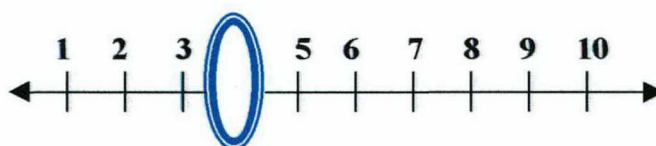
- ❖ Além das empresas públicas terem características diferenciadas em termos gerais, elas ainda se diferenciam entre si, conforme os objetivos da organização. Pode-se destacar duas instituições dentre as que foram pesquisada, por terem características específicas: a Polícia Militar e a Universidade do Estado de Santa Catarina;
- ❖ **PROVISÃO:** Na maioria das empresas, a prática quanto ao planejamento, utilizam visão de médio e longo prazo, apesar da variável política, que atua sobre estes planejamentos, e o que se verificou foi uma preocupação em tornar esta atividade de nível gerencial para cima, buscando uma real atuação desta atividade nos negócios da empresa e diminuir a atuação da variável política;
- ❖ Quanto a atividade de pesquisa de mercado de recursos humanos, a única preocupação é salário, apesar desta área ser regulamentada sem flexibilidade;
- ❖ Nas atividades de recrutamento e seleção, por ser regulamentadas através da

modalidade de concurso público, trata-se de um modelo padrão que não permite inovações.

- ❖ Ainda, quanto ao planejamento do número de pessoal, apesar de também ser regulamentado pelo governo, foi encontrado um projeto que está sendo concluído por uma destas empresas pesquisadas, que trata de um “quantitativo ideal técnico” onde se tem quantificado o número ideal de funcionários em cada setor, além de dados referentes as necessidades desdes, o que proporcionará o aperfeiçoamento da atividade de planejamento;

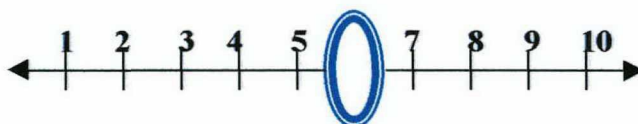


- ❖ **APLICAÇÃO:** em termos gerais, para este processo, as atividades são realizadas dentro de um padrão, dentro de um modelo burocrático, o que foi colocado por alguns gerentes como fator que dificulta a busca pela flexibilidade;
- ❖ A descrição de cargos, segue em geral este padrão burocrático, mas houve o destaque de uma inovação: uma das empresas está trabalhando em um projeto para cargos e salários, o qual se traduz em quatro (4) cargos básicos, buscando a multifuncionalidade e a flexibilidade;
- ❖ Quanto a atividade de avaliação de desempenho, apenas uma empresa a realiza, e o que foi verificado nas entrevistas, é que se trata de uma atividade delicada devido a pressão dos sindicatos. Em uma das empresas, está sendo desenvolvido um projeto para esta atividade onde o processo ocorre de forma inversa, de baixo para cima;
- ❖ No campo da atividade de movimentação interna de pessoal, o que ocorrem são simplesmente transferências ou por solicitação do funcionário, onde se torna necessário a verificação da possibilidade, ou por necessidade da empresa;

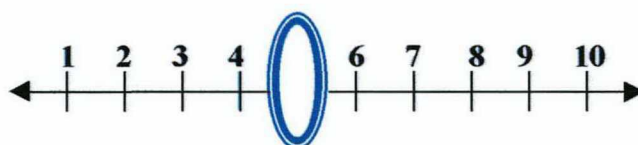


- ❖ **MANUTENÇÃO:** dentro deste processo está inserido o fator motivação e o que foi colocado por alguns dos pesquisados, que o problema em trabalhar com este fator, é que na empresa pública não é permitido recompensas, assim, o desafio para a gerencia de recursos humanos é adaptar-se a esta condição buscando outras alternativas para trabalhar com motivação;
- ❖ Na área de planos de benefícios, não há muita diferenciação entre as empresas e o destaque é para as associações dos funcionários que preocupa-se bastante com esta área;

- ❖ Quanto a higiene e segurança do trabalho, apesar de que, na maioria das empresas pesquisadas estes serviços fazem parte de uma divisão separada da área de recursos humanos, os gerentes entrevistados demonstraram maior conhecimento sobre esta área, e sobre as atividades que estão sendo desenvolvidas do que nas empresas privadas, mesmo assim, fica muito claro a separação desta, da área de recursos humanos;
- ❖ Na atividade de relações trabalhistas, o panorama é similar ao das empresas privadas, onde a área de recursos humanos fica apenas com a parte operacional, ficando as negociações para uma assessoria ligada a diretoria. Destacando-se apenas uma empresa em que esta atividade é atribuída à gerência de recursos humanos;

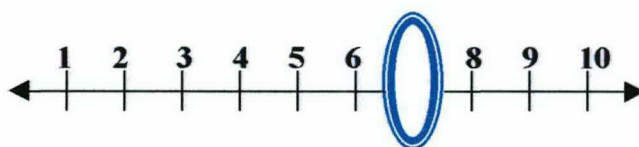


- ❖ **DESENVOLVIMENTO:** este é um processo que está vinculado ao planejamento do governo, sofrendo a interferência de inúmeras variáveis. O que a área de recursos humanos destas empresas buscam, na parte de treinamento pessoal, é a alternativa de envolver os empregados e os gerentes no planejamento e elaboração destas atividades, conseguindo um melhor resultado pelo menos neste nível;
- ❖ Verificou-se que a maioria das empresas públicas possuem uma estrutura específica para esta área de treinamento e desenvolvimento, fator que muitas vezes gera a definição dada à área de recursos humanos, de ser um setor de custos;



- ❖ **CONTROLE:** existe um órgão do governo que tem por finalidade o controle do banco de dados de todas as empresas públicas, inclusive gerar folha de pagamento, com trata-se de um sistema informatizado, as empresas públicas tem desenvolvido esta área.
- ❖ Além disto, algumas empresas desenvolveram sistemas próprios para a administração de recursos humanos;
- ❖ Quanto a atividade de auditoria, também existem órgãos específicos para realiza-la nas empresas públicas, tanto estas auditorias como as internas, são regulamentadas possibilitando pouca flexibilidade;
- ❖ Ainda sobre a atividade de auditoria, foi colocado por uma das empresas, sobre um projeto para transformar estas auditorias que são curativas em preventivas;

- ❖ As características da supervisão nas empresas públicas, em função da estrutura ser burocrática, apesar das tentativas de mudanças, acaba assumindo este caráter também;



6.2. Dos sistemas organizacionais:

Sobre os sistemas organizacionais, a teoria pesquisada, afirma de acordo com vários autores que as ações administrativas são diferentes para cada empresa. LIKERT (1971), classifica em quatro tipos de sistemas organizacionais, buscando graduar as alternativas existentes: 1) Sistema autoritário-coercitiva; 2) Sistema autoritário-benevolente; 3) Sistema consultivo; 4) Sistema participativo. (CHIAVENATO, 1996)

6.2.1. Empresas privadas:

- ❖ Através das entrevistas realizadas, detectou-se a centralização dos processos decisórios na maioria das empresas, sendo que duas delas destacaram-se por atitudes concretas na busca de uma descentralização e uma maior agilidade destes processos;
- ❖ Foi percebido também, a preocupação de algumas empresas, em adaptar-se à tendência de trabalhos em equipes, através de incentivos na área das relações interpessoais;
- ❖ No campo das inovações organizacionais foram obtidos os seguintes dados:

TABELA 11 – INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS

EMPRESAS	INOVAÇÕES	TEMPO	ADMINISTRADAS P/
A	QUALIDADE TOTAL ADM. PARTICIPATIVA	5 ANOS	COMISSÕES
B	NÃO POSSUI PROGRAMAS		
C	QUALIDADE TOTAL ISO 9001 GER. POR DIRETRIZES	4 ANOS	COMISSÕES
D	NÃO POSSUI PROGRAMAS		
E	5S's CURSOS ESPECIALIZAÇÕES	IMPL.	COMISSÕES
F	NÃO POSSUI PROGRAMAS		
G	QUALIDADE TOTAL	2 ANOS	TOP-DOWN
H	REVISÃO DE PROCESSOS	1 ANO	GER. ENVOLV.

Fonte: Pesquisa Realizada

- ❖ Praticamente, metade das empresas pesquisadas, não estão atuando neste campo. E sobre as empresas que estão trabalhando com programas de inovações, o que destaca-se são: administração participativa, gerenciamento por diretrizes e revisão de processos;

6.2.2. Empresas públicas:

- ❖ Apesar de que as empresas públicas, de um modo geral, possuem uma estrutura burocrática, pode-se perceber atitudes que visam superar este fato, através de investimentos em sistemas de informações dinâmicos e também pelas inovações organizacionais, buscando com isso maior flexibilidade;
- ❖ Quanto aos processos decisórios, encontram-se maiores centralizações do que no setor privado. E ainda, somando a este fator a variável política, que acaba atuando sobre estes processos;
- ❖ No campo das inovações organizacionais, foram obtidos os seguintes dados:

TABELA 12 – INOVAÇÕES NAS EMPRESAS PÚBLICAS

EMPRESAS	INOVAÇÕES	TEMPO	ADMINISTRADAS P/
A	QUALIDADE TOTAL	PROJ.	TOP-DOWN
B	QUALIDADE TOTAL (5S's)	1 ANO	COMISSÕES
C	NÃO POSSUI PROGRAMAS		
D	QUALIDADE TOTAL (5S's)	3 ANOS	ESCRIT.QUALID.
E	QUALIDADE TOTAL	3 ANOS	TOP-DOWN
F	QUALIDADE TOTAL	4 ANOS	GERÊNCIA RH
G	QUALIDADE TOTAL	2 ANOS	COMISSÕES
	QIT-QUANT.IDEAL	IMPL.	ARH
	TÉCNICO	PROJ.	CONS. EXTERNA
	SIRH-SIST.INFORMATIZADO	PROJ.	ARH
	NOVO CARGOS & SALÁRIOS		
H	QUALIDADE TOTAL (5S's)	2 ANOS	COMISSÕES

Fonte: Pesquisa Realizada

- ❖ Quanto ao modelo da Qualidade Total, faz parte das diretrizes do governo atual, entretanto algumas empresas já haviam implantado este modelo. Através destas diretrizes, está definido a implantação de órgãos internos com a finalidade de controlar estas atividades;

- ❖ Os destaques quanto estas inovações são: o quantitativo ideal técnico, que trata de mapear a empresa quanto as quantidades ideais de pessoal em cada setor, que servirá de importante base para o planejamento da área de recursos humanos; e o outro destaque é para a reformulação do plano de cargos e salários que será formado de quatro cargos básicos, buscando implantar a multifuncionalidade e flexibilidade para o quadro de pessoal.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

- ❖ Um fato que é necessário destacar para a análise desta pesquisa, foi que durante as entrevistas com as empresas privados, verificou-se certo receio em fornecer os dados, o que pode levar ao questionamento sobre a validade das informações fornecidas, e sobre os motivos deste receio já que não se trata de dados confidenciais, e poderia servir de divulgação para a empresa;
- ❖ Este trabalho veio reafirmar a visão de que nesta área, o mercado de Florianópolis, pode ser considerado fechado e onde somente algumas empresas se destacam pelo perfil inovador, demonstrando a acomodação do mercado frente as novas tendências que estão atuando sobre a área de recursos humanos;
- ❖ Fazendo uma comparação entre o setor privado e o setor público, é necessário considerar que apesar de possuírem uma estrutura burocrática, em sua essência, as empresas públicas demonstraram maior interesse pela busca de inovações e de alternativas para superar e desenvolver este modelo;
- ❖ Quanto a representação gráfica do grau de desenvolvimento dos processos de recursos humanos em continuuns, faz-se necessário ressaltar que foi utilizado este modelo a título de ilustração, retirada da bibliografia o qual o trabalho foi embasado, e que a análise dos dados obtidos teve abordagem qualitativa, através da utilização de indicadores citados no capítulo da metodologia;
- ❖ Após concluído este trabalho, pode-se destacar algumas questões para futuras pesquisas nesta área como: o impacto destes sistemas organizacionais nos empregados, e também a nível de mercado nacional; estudos sobre a atividade de planejamento e desenvolvimento da área de recursos humanos deste mercado; a visão dos empregados em relação a administração de RH; o desempenho de empresas que adotam o modelo participativo e de trabalhos em equipes; inovações organizacionais do mercado; entre outras.

8. BIBLIOGRAFIA

- BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento – ABTD Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento*. 2. ed. São Paulo. Makron Books, 1994.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *O valor dos recursos humanos na era do conhecimento*. Belo Horizonte, MG. Fundação Christiano Ottoni, Escola de engenharia da UFMG, 1995.
- CARVALHO, Antonio V. *Recursos Humanos – desafios e estratégias*. São Paulo. Pioneira, 1989.
- CELINSKI, Leszek. *Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos – roteiros e instrumentos*. Petrópolis, RJ. Vozes, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro*. São Paulo. Makron Books, 1996.
- _____. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. V1 e v2. São Paulo. Atlas, 1981.
- FERREIRA, Paulo Pinto. *Administração de pessoal – relações industriais*. 6.ed. São Paulo. Atlas, 1986
- FLIPPO, Edwin. *Princípios de administração de pessoal*. 2.ed, v1 e v2. São Paulo Atlas, 1978.
- GIRARDI, Dante. *Apostila do curso de especialização em gestão de pessoas nas Organizações*. UFSC
- LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo. Pioneira, 1971.
- LOBOS, Júlio A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo. Atlas, 1979.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo. Atlas, 1990.
- MOGGI, Rachel Regis e Jair. *O despertar da empresa brasileira – como se preparar Para o futuro*. São Paulo. Editora Cultrix, 1994.
- ORLICKAS, Elizenda. *Consultoria interna de recursos humanos*. São Paulo. Makron Books, 1998.

- PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho – uma abordagem sistêmica*. São Paulo. LTr, 1986.
- _____. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo. LTr, 1988.
- RINZLER, Michael Ray e Alan. *O novo paradigma nos negócios*. São Paulo. Editora Cultrix, 1993.
- SOUZA, Francisco José Mendonça. *Ação administrativa integrada*. Rio de Janeiro. LTC, 1985.
- TAPSCOTT, Don. *Mudança de paradigma*. São Paulo. Makron Books, 1995.

ANEXOS

CARTA DE APRESENTAÇÃO

A/C:

RESPONSÁVEL PELA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

Este questionário faz parte de um trabalho universitário que tem como objetivo medir o grau de desenvolvimento dos processos de recursos humanos, frente as novas tendências, nas empresas de médio e grande porte da região da grande Florianópolis. Esta análise é voltada para o mercado como um todo, não necessitando para esta finalidade a divulgação das respostas deste questionário, relacionadas com o nome da empresa.

A pesquisa buscará apresentar informações importantes para a área de recursos humanos, do mercado pesquisado, sobre as mudanças que estão ocorrendo e sobre o grau de desenvolvimento dos processos de recursos humanos em que nos encontramos. Proporcionando base para novos estudos nesta área.

Foi selecionadas 20 (vinte) empresas públicas e privadas, da região da grande Florianópolis, e a sua empresa foi uma das selecionadas para participar.

Portanto solicitamos a sua colaboração no fornecimento das informações e agradecemos antecipadamente a sua atenção.

No prazo de 5 (cinco) dias farei contato telefônico marcando uma data e horário para buscar pessoalmente o questionário e para maiores explicações.

Florianópolis, 01 de novembro de 1997.

ANA CRISTINA F. GRANDMAISON MACHADO

OBS: Dados sobre a pesquisadora: Aluna da última fase do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, que está realizando estágio supervisionado obrigatório, sob a orientação do professor Dante Girardi

QUESTIONÁRIO:

1. Como está posicionada a área de recursos humanos dentro do organograma da empresa:

- setor consultoria interna
 departamento terceirização
 diretoria _____

2. Quem participa do processo de recrutamento e seleção:

- somente ARH
 ARH e diretoria
 ARH e chefia imediata
 chefia imediata com apoio de ARH
 terceirizado
 outros: _____

3. Quanto ao planejamento de necessidades de pessoal, utiliza visão de:

- curto prazo
 médio e longo prazo
 não realiza esta atividade

4. É realizado pesquisa de mercado de RH?

- não
 sim Tipos:

5. Quais as características da especificação e descrição de cargos:

- burocrático e definitivo
 burocrático e flexível
 dinâmico (constante avaliação)
 não possui esta descrição

6. Quanto a atividade de avaliação de desempenho, quais os critérios utilizados:

- não possui um sistema formal de avaliação de desempenho.
 possui sistema formal de avaliação de desempenho. Qual o modelo que utiliza:

critérios individuais Quais:

critérios grupais: Quais:

7. A empresa realiza atividade de movimentação de pessoal?

- não
 sim

Quais: _____

8. A empresa possui programas de benefícios:

- não
 sim

Quais: _____

9. Qual a estrutura e onde encontra-se no organograma da empresa o setor de higiene e segurança do trabalho?

10. As atividades de treinamento e de desenvolvimento pessoal, gerencial e organizacional são realizadas:

- conforme solicitação
- com planejamento e elaboradas pela ARH
- elaboradas especificamente voltadas para as necessidades e carências pela ARH.
- planejamento e elaboração com a participação dos empregados e dos gerentes
- terceirização
- não realiza estas atividades

11. Quanto aos registros e banco de dados de pessoal, são realizados:

- pela ARH
- setor de pessoal
- terceirizado
- sistema informatizado, integrado com outras áreas.

12. No caso, das três primeiras alternativas da pergunta anterior, a forma de registro:

- ficha
- computador

13. Para a avaliação e controle sistemático das atividades e processos de ARH, quais são os padrões utilizados para a auditoria de RH:

- quantitativo
- qualitativo
- tempo (rapidez/integração/rotatividade...)
- custo
- outros: _____
- não realiza auditoria

* Pode assinalar mais de uma alternativa

14. A empresa possui algum programa de inovações organizacional:

- Qualidade Total
- 5 Ss
- Células de manuf.
- Kamban
- outras: _____
- _____
- _____
- _____
- não possui programas de inovações

15. Quem administra estas inovações:

- alta gerência (top-down)
- gerência de RH
- gerência de produção
- comissões
- não possui programas de inovações.

ROTEIRO DE ENTREVISTA:

* Aspectos a serem verificados com base às respostas do questionário:

1. Políticas da Empresa com relação a ARH:
2. A gestão de ARH é compartilhada com as outras áreas?
3. Visão de curto ou longo prazo?
4. Processos rotineiros ou estratégicos?
5. Flexibilidade das atividades:
6. Ênfase no grupo?
7. Recompensas voltadas para homem econômico ou complexo?
8. Adequação às ou das pessoas:
9. Adequação às mudanças organizacionais: Prática (Qualidade Total/Kamban/5 Ss...)
10. Treinamentos e desenvolvimentos - atitudes proativas.
11. Controle: supervisão democrática
 grau de autonomia.
12. Relações trabalhistas - sindicatos.
13. As técnicas de seleção adotadas estão voltadas para:
 - o cargo ou
 - cargo e potencial