

HELENA TRILHANDO CAMINHOS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

HELENA'S TRAJECTORIES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Recebido em: 17/07/2013 • Aprovado em: 06/09/2013
Avaliado pelo sistema double blind review
Editora Científica: Manolita Correia Lima

DENISE GENARI *denisegenari@hotmail.com*

IVALETE MARIN RAVANELLO

FACULDADE CENECISTA DE BENTO GONÇALVES

JANAINA MACKE

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

RESUMO

Helena Del Bianco é uma profissional de destaque em sua área de atuação: gestão de recursos humanos. Após diversas oportunidades de crescimento em sua carreira, Helena foi contratada para atuar como gestora na referida área, em uma indústria metalúrgica de médio porte. Naquele momento, a empresa tinha diversas necessidades de mudanças e melhorias na área de recursos humanos, porém, após realizar um diagnóstico situacional, Helena encontrou resistência por parte dos dirigentes da empresa em implantar as mudanças. A nova gestora tinha dúvidas sobre a sua permanência na organização, pois, ao mesmo tempo em que se sentia desafiada pela situação, questionava se seus esforços gerariam frutos e alavancariam sua carreira. O objetivo deste caso de ensino é estimular a reflexão sobre temas, como: perfil dos profissionais da área de gestão de recursos humanos, captação e integração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, clima organizacional, liderança e monitoração de pessoas. O caso oportuniza que o discente se coloque no papel da gestora Helena Del Bianco e que possa tomar decisões acerca da problemática apresentada. A utilização deste caso é indicada em disciplinas relacionadas à gestão de recursos humanos, especialmente em cursos de graduação.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; subsistemas de gestão de recursos humanos; captação e integração; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; clima organizacional.

ABSTRACT

*Helena Del Bianco is an outstanding professional in her area of expertise: human resource management. After a sequence of opportunities for growth in her career, Helena was taken on as the HR manager at a midsize metallurgical company. At the time, the company's HR department was in need of several changes and improvements. However, after conducting a diagnosis of the existing situation, Helena was met with resistance from the company's directors when implementing the changes. This led to the new manager entertaining doubts regarding how long she would last in the organization as, while she considered the situation challenging, she wondered if her efforts would produce good results and, consequently, provide leverage for her career. This teaching case aims to stimulate thought relating to: human resource management personnel profiles, human resource sourcing and integration, performance review processes, training and development, corporate culture, leadership and human resource indicators, among others. The case places students in the role of, Helena Del Bianco and allows them to make decisions regarding the respective issues faced. This case is indicated for use in courses related to human resource management and for undergraduate courses in particular. **Keywords:** human resource management; human resources subsystems; sourcing and integration; training and development; performance review; corporate culture.*

INTRODUÇÃO

Helena Del Bianco iniciou sua carreira na área de gestão de recursos humanos quando rescindiu o contrato profissional de carteira assinada, para atuar como estagiária em uma empresa moveleira de destaque. Nessa organização, teve a oportunidade de avançar na carreira, conhecendo diversos processos na área de gestão de recursos humanos. Ao perceber que seu crescimento estava limitado, optou por deixar a empresa moveleira para assumir um cargo gerencial na Metalúrgica Metal Forte Ltda, na qual se deparou com novos desafios.

A Metalúrgica Metal Forte Ltda, que contava com aproximadamente 250 colaboradores, estava com diversos problemas vinculados à gestão de recursos humanos, tais como: políticas não claras no processo seletivo, índices consideráveis de rotatividade e absenteísmo, lideranças resistentes a mudanças, falta de *feedback*, clima organizacional insatisfatório, limitações na capacitação do quadro funcional, entre outros.

Em uma reunião com o quadro diretivo da empresa, Helena compartilhou os problemas citados acima. Frisou a importância da aplicabilidade de ferramentas da gestão de recursos humanos, destacando: recrutamento interno, programa de integração, avaliação de desempenho, programas de capacitação e planos de carreira para os colaboradores. Justificou que a aplicabilidade destes novos projetos contribuiria para a melhoria dos resultados da organização. No entanto, a gestora da área de recursos humanos percebeu que haveria resistência, por parte dos dirigentes, pois os mesmos já se percebiam bastante envolvidos nas tarefas do dia a dia, quando justificavam que não dispunham de tempo para assumir novas atribuições ligadas à gestão de suas equipes.

A partir deste momento, Helena começou a fazer alguns questionamentos: De que outra forma poderia sensibilizar os dirigentes, sobre a importância da aplicabilidade de ferramentas para a gestão de recursos humanos? Qual mudança deveria focar, inicialmente? Havia uma decisão inicial a ser tomada: diante desse cenário, deveria aceitar o desafio e permanecer na empresa, ou deveria buscar outra organização que lhe desse espaço para

aplicar seus conhecimentos e utilizar suas vivências na área de gestão de recursos humanos?

O caso de ensino está estruturado em etapas. Após a introdução, apresenta-se uma sessão, com a descrição dos primeiros contatos da protagonista com a área de gestão de recursos humanos. Posteriormente, descrevem-se os subsistemas que a personagem Helena foi transitando, sendo: captação e integração de pessoas; avaliação, treinamento e desenvolvimento de pessoas; clima organizacional e liderança; indicadores de gestão de recursos humanos e a tomada de decisão. Finalmente, são apresentadas as notas de ensino, utilização recomendada, objetivos de aprendizagem, sugestão de questões para discussão do caso em sala de aula e alternativas para análise do caso.

PRIMEIROS CONTATOS COM A ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Helena Del Bianco nasceu em uma pequena comunidade, no interior da Serra gaúcha (RS/Brasil), em 1978. Filha de operários, estudou em escolas públicas. Após a conclusão do ensino médio, mudou-se para a cidade de Caxias do Sul, em busca de novas oportunidades e realizou vestibular para o curso de Administração de Empresas de uma faculdade comunitária. Após a aprovação no vestibular, Helena percebeu que teria dificuldades em custear seus estudos e buscou uma bolsa, sendo beneficiada com 50% de desconto em suas mensalidades.

Nesta época, Helena, com 24 anos, trabalhava como auxiliar administrativa em uma empresa comercial do ramo de eletrodomésticos e estava bastante envolvida com o trabalho e com os estudos. Como acadêmica do curso de administração, mostrava responsabilidade, interesse e comprometimento no que lhe era proposto.

Helena estava bastante motivada com as temáticas que se apresentavam durante o curso de administração, porém, ao realizar algumas disciplinas específicas sobre gestão de recursos humanos, percebeu que se identificava com os processos, ferramentas e desafios da área.

Durante as aulas, participou de uma discussão sobre os objetivos da área de gestão de recursos humanos, apresentados na Figura 1. Helena começou a perceber o quanto o processo de gerenciar pessoas é importante para que uma organização possa obter resultados diferenciados e manter vantagens competitivas.

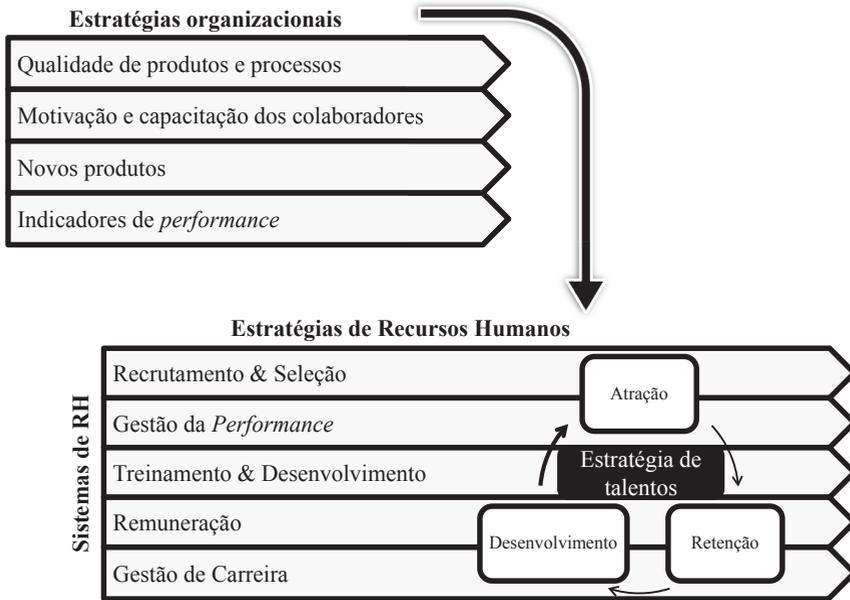
Figura 1 Objetivos da área de gestão de recursos humanos



Fonte: Adaptada de Ivancevich (2008).

Além disso, a estudante ficou interessada pelo assunto, quando compreendeu que a gestão de recursos humanos está diretamente relacionada às estratégias organizacionais e que a mesma acontece em um grande sistema, que se divide em subsistemas. Neste momento, Helena teve o primeiro contato com estes conceitos e conheceu as principais atividades da área de gestão de recursos humanos (Figura 2).

Figura 2 Integração das estratégias organizacionais e os processos de gestão de recursos humanos



Fonte: Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006, p. 75).

Ao analisar os processos da área de gestão de recursos humanos, Helena percebia que a direção da empresa onde trabalhava não possuía uma visão sistêmica dos mesmos. Desta forma, as pessoas eram contratadas sem critérios claros. Também não havia uma preocupação com relação ao treinamento das mesmas, nem havia clareza nas responsabilidades de cada um. Além disso, não existiam políticas claras sobre o sistema de recompensas e, como consequência, percebia-se que o clima não era satisfatório, bem como os resultados da organização não eram eficazes.

Durante o curso de administração Helena manteve-se como participante ativa em sala de aula e destacou-se pelas suas contribuições e seus questionamentos. Esta imagem fez com que uma colega a convidasse a participar de um processo seletivo para estagiária na área de gestão de recursos humanos de uma empresa renomada do setor moveleiro, com 500 funcionários. Helena não hesitou

e se candidatou à vaga, mesmo sabendo que precisaria romper o vínculo empregatício que, naquele momento, rendia-lhe um salário melhor que o de estagiária, além de saber que não teria os mesmos direitos trabalhistas no novo vínculo.

Três dias após sua participação no processo seletivo, recebeu os resultados de aprovação para a vaga de estagiária na empresa moveleira. Helena, na época com 27 anos, passou a atuar na área de gestão de recursos humanos, mais especificamente na atividade de pagadoria. Neste setor, teve acesso a documentos diversos relacionados à folha de pagamento e às políticas e práticas de relações trabalhistas. Passados onze meses, teve a oportunidade de fazer parte da equipe de recrutamento e seleção da empresa. Ligada a este setor, também teve acesso aos programas de socialização, avaliação de desempenho, desenvolvimento e planos de carreira.

Depois de dois anos como estagiária Helena teve a oportunidade de concorrer a uma vaga de analista de treinamento. O processo de seleção interna contou com a participação de quatro candidatos, sendo Helena a selecionada.

Como analista de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), atuou diretamente no levantamento de necessidades de treinamento, na gestão da matriz de capacitação, organização da logística de T&D, fazendo contratos e acompanhando os resultados dos investimentos feitos na área. Desta forma, mensurava a eficácia e eficiência dos treinamentos realizados. Por estar ligada à área de desenvolvimento, acompanhava de perto o plano de carreira e as oportunidades de promoção, entre outras formas de crescimento dos funcionários da empresa.

Após ter atuado por quatro anos como analista de T&D, recebeu um convite, por meio de uma agência de emprego, para participar de um processo seletivo ao cargo gerencial na área de recursos humanos, em uma empresa do ramo metalúrgico, de menor porte.

Considerando que na empresa onde atuava a vaga de gestão já estava ocupada e que, aparentemente, em curto espaço de tempo, não teria a oportunidade de ser promovida para o um cargo gerencial, decidiu aceitar o convite. Após a realização de várias etapas de seleção foi aprovada para o cargo.

AVANÇANDO NA CARREIRA

Helena iniciou, então, com um novo papel, agora como gerente da área de recursos humanos de uma empresa metalúrgica de médio porte¹: a Indústria Metalúrgica Metal Forte Ltda. A referida empresa fabrica esquadrias e estruturas metálicas e atua em todo o mercado brasileiro. A mesma conta com, aproximadamente, 250 empregados e seu faturamento mensal gira em torno de três milhões de reais.

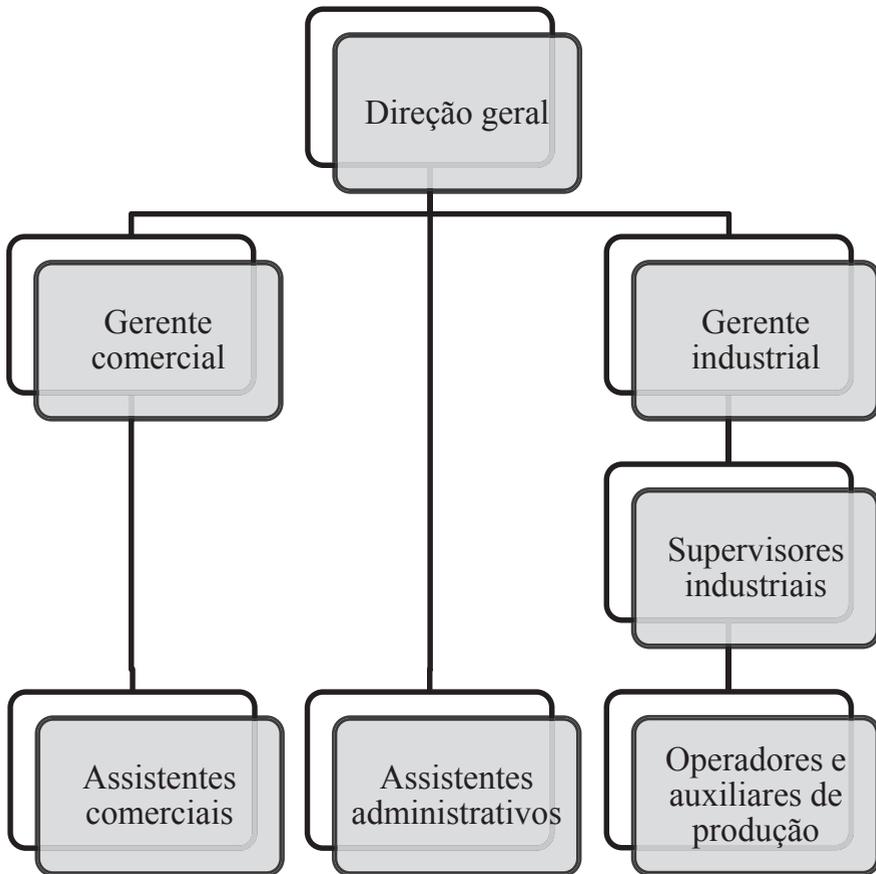
A Indústria Metalúrgica Metal Forte Ltda é uma empresa familiar, sendo dirigida por um dos quatro filhos do fundador, o qual possui formação superior em administração. O fundador possui baixa escolaridade e atua na área operacional da empresa como operador de máquinas. A estrutura organizacional da empresa é formada por um diretor geral, que também assume o cargo de gerente comercial, por um gerente industrial, quatro supervisores operacionais, os quais atuam em diversos setores da área fabril. Vale considerar que estes supervisores são operadores especializados e que ajudam na distribuição de tarefas, quando necessário, porém, possuem autonomia limitada, ou seja, não tomam decisões sem o consentimento do gerente industrial que, por sua vez, também tem autonomia limitada, por depender de deliberações do diretor geral.

Nas áreas administrativas não existem gestores: a equipe é formada por assistentes administrativos, comandados diretamente pelo diretor geral. A área administrativa e comercial é composta por uma recepcionista/telefonista, duas assistentes comerciais, um assistente de suprimentos, uma assistente de faturamento e um assistente de PCP. A atividade comercial externa é realizada por representantes que estão distribuídos em vários estados brasileiros.

O organograma funcional simplificado da empresa está apresentado na Figura 3.

¹ Segundo critério estabelecido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento, as empresas de médio porte possuem uma receita operacional bruta anual maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões (BNDES, 2013).

Figura 3 Organograma funcional da empresa



Mesmo com uma significativa experiência na área de gestão de recursos humanos, Helena se sentia desafiada no novo papel nessa organização, pois percebeu que existiam demandas relacionadas ao fato da empresa não apresentar resultados eficazes. Helena verificou que a empresa estava com uma movimentação significativa de contratações e demissões de pessoas, muitas faltas ao trabalho, principalmente em decorrência de atestados médicos, além de problemas na área operacional que foram relatados pelo gerente industrial. O gestor admitiu a ocorrência de retrabalhos e desperdício de materiais, além de estar insatisfeito por não conseguir atender a área comercial com a entrega da produção vendida, dentro dos prazos estipulados.

A nova gerente da área de recursos humanos também percebeu que os empregados não respeitavam normas internas, tais como registrar o cartão ponto nos horários devidos, estar no local de trabalho ao iniciar o expediente, fazer lanches na área de produção em meio às máquinas, sair do setor para conversar com os colegas em horário de expediente, entre outras ocorrências.

Ao questionar a chefia sobre os referidos comportamentos teve como resposta: “sempre foi assim”. Além disso, as chefias traduzem o comportamento dos funcionários com expressões, tais como: “eles são mesmo cabeças duras” e “fazem sempre o que querem”. Helena também indagou como as chefias organizavam as atividades diárias e as respostas que recebeu não apresentaram, com clareza, a forma de condução ou de delegação de responsabilidades.

Com poucos dias de trabalho, a nova gerente começou a se questionar sobre espaços e oportunidades para executar um trabalho que viesse efetivamente a contribuir com os resultados desejados pela organização. Entretanto, por onde começar? Qual seria o melhor caminho?

Helena tinha uma certeza, precisaria estar atenta à cultura organizacional e ver a possibilidade de mudanças, estando alerta às resistências. No papel de gerente da área de recursos de humanos, Helena entendia que necessitava realizar um diagnóstico para, posteriormente, propor políticas. Começou, então, a levantar dados e fazer observações, principalmente sobre os seguintes processos de gestão de recursos humanos: captação e integração de pessoas, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, gestão do clima interno, liderança e monitoramento de indicadores.

CAPTAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE PESSOAS

Ainda na primeira semana de trabalho, Helena recebeu uma ligação do gerente industrial, dizendo que necessitava, com urgência, da contratação de três operadores de máquinas CNC (*Computer Numeric Control* ou Controle Numérico Computadorizado). Helena questionou o gestor sobre o perfil do cargo e a resposta obtida foi: “Basta que tenham vontade de trabalhar”. A nova gerente também questionou se não existiam, internamente,

funcionários que pudessem ser promovidos ao cargo de operadores, a fim de possibilitar o crescimento do pessoal interno. O gerente industrial respondeu que “não adianta vestir um santo, para desvestir outro”, deixando claro que não incentivava a promoção interna.

Em virtude de seus estudos durante a graduação, Helena lembrou os conceitos relacionados à captação de pessoas. Conforme Dutra (2002), o processo de captação de pessoas objetiva encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender necessidades, presentes ou futuras, da organização. Com base nessa afirmativa, Helena entendeu que a empresa onde estava atuando não possuía uma política clara, relacionada ao perfil necessário para os ocupantes dos cargos, nem para atender necessidades do presente, muito menos futuras. Ao investigar os processos atuais de recrutamento e seleção, Helena identificou que não existiam fontes preferenciais de recrutamento, ou seja, não havia clareza de onde seria possível recrutar candidatos para as vagas existentes. Além disso, não havia definição das etapas do processo de seleção de candidatos.

A nova gestora tinha consciência que um processo seletivo mal sucedido pode trazer grandes prejuízos para a empresa, como a geração de custos vinculados às seguintes atividades: despesas com recrutamento e seleção, custos com registros e documentação, custos com treinamento e desligamento do novo colaborador. Além disso, um processo seletivo mal sucedido pode impactar na produtividade da empresa, no aumento do número de horas extras e na qualidade de seus produtos.

Dando continuidade ao seu diagnóstico inicial, a gestora verificou como ocorria o processo de integração dos novos colaboradores. Após o registro no sistema de folha de pagamento e assinatura do contrato e documentos diversos, o novo candidato recebia um manual de integração. Este manual possuía informações diversas sobre a empresa: histórico, breve descrição dos produtos fabricados, benefícios oferecidos pela empresa e normas internas. Na sequência, o novo funcionário era encaminhado para seu setor, acompanhado pela chefia imediata, onde ocorria a apresentação aos colegas. Por fim, o mesmo recebia instruções no próprio posto de trabalho e dava início às suas atividades.

Neste sentido, Helena percebeu a oportunidade de aprimorar esse processo, objetivando, de fato, promover a ambientação e integração dos novos funcionários.

Diante desse contexto, Helena refletia sobre as necessidades de readequação do processo de captação e integração de pessoas.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Durante o segundo mês de atuação na nova empresa, Helena recebeu a informação de que dois colaboradores deveriam ser demitidos: Pedro e Marcelo. Ao questionar sobre o motivo do desligamento de Pedro, a chefia disse que foi porque o mesmo não tinha espírito colaborativo e não contribuía com os colegas quando concluía suas atividades. Helena verificou que Pedro estava na empresa há quatro meses. A nova gerente perguntou como fora o desempenho dele no período de experiência e o supervisor afirmou que Pedro sempre trabalhou da mesma forma. Questionando, ainda, sobre o acompanhamento de Pedro durante este período inicial na empresa, o supervisor disse que não teve tempo para acompanhar os novos colaboradores, pois a demanda de trabalho era grande.

Helena também conversou com o supervisor, a fim de saber os motivos do desligamento de Marcelo, que trabalhava na empresa há sete anos. Marcelo era um operador de máquina com muita experiência e sempre havia apresentado um bom desempenho. O supervisor disse que, nos últimos tempos, Marcelo estava deixando a desejar e justificou que o mesmo já não produzia como antigamente. Afirmou também, que o funcionário aparentava estar desmotivado e que, ultimamente, estava chegando atrasado. Após dois meses de comportamento considerado inadequado pelo supervisor, Marcelo foi encaminhado para o desligamento, junto à área de recursos humanos.

Neste momento, Helena lembrou de conceitos aprendidos na graduação, relacionados à avaliação de desempenho. A gestora refletiu sobre como esta ferramenta poderia contribuir para que os gestores pudessem acompanhar mais de perto o desempenho de suas equipes, evitando que colaboradores

tivessem um mau desempenho por falta de *feedback* e orientação para melhorar a *performance*.

As duas demissões chamaram a atenção de Helena. Ela identificou a seguinte situação: diversos novos funcionários entrando na empresa e ao mesmo tempo, muitos saindo.

Diante disto, Helena resolveu realizar uma entrevista de desligamento com os funcionários demitidos. Dentre as diversas afirmações dos demitidos, chamou a atenção da gestora o fato de Pedro e Marcelo terem comentado sobre a falta de treinamentos e oportunidades de desenvolvimento na organização. Enquanto Pedro afirmou não ter recebido treinamentos suficientes para executar suas atividades, Marcelo disse que achava importante que a empresa oportunizasse capacitações com o objetivo de desenvolver seus colaboradores.

Assim, Helena percebeu que era necessário aprimorar o sistema de treinamento e desenvolvimento da empresa. Como já identificara, no processo seletivo, que a empresa não possuía a descrição de cargos, evidenciou que também não existia um estudo das necessidades de treinamentos para as diferentes funções.

Helena preparava-se para dar conta desta nova necessidade, refletindo sobre quais ferramentas poderia utilizar para diagnosticar necessidades de treinamentos e desenvolvimento e, posteriormente, planejar, executar e avaliar os mesmos.

CLIMA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Visando ampliar o conhecimento da realidade organizacional, Helena elaborou um instrumento de diagnóstico. Considerando que as características organizacionais, bem como as condições de trabalho, além da motivação e capacitação dos funcionários interferem no desempenho organizacional, Helena entendeu que uma pesquisa de clima interno poderia contribuir para elaborar um diagnóstico mais preciso, a fim de propor alternativas.

Após receber a aprovação da direção, iniciou a elaboração do instrumento de pesquisa de clima organizacional, no qual passou a identificar variáveis como: imagem da empresa, comunicação, liderança, condições de trabalho,

possibilidade de desenvolvimento e carreira, sistema de remuneração e recompensas diversas.

A gestora também estudou a melhor forma para a aplicação da pesquisa, considerando que a mesma objetivava oportunizar a participação das pessoas e, ao mesmo tempo, identificar níveis de satisfação e ou insatisfação, a fim de apresentar sugestões que pudessem elevar esses índices. Para tal, reuniu os funcionários em pequenos grupos e realizou a coleta dos dados. Helena seguiu os passos metodológicos para aplicação da pesquisa de clima e, finalmente, realizou a tabulação dos dados e emissão dos relatórios. Como resultado, identificou significativos níveis de insatisfação relacionados às seguintes variáveis: liderança, treinamento e desenvolvimento, carreira e recompensas. Helena percebeu que algumas das deficiências identificadas nas entrevistas de desligamento foram confirmadas nos resultados da pesquisa de clima.

O instrumento de pesquisa de clima elaborado por Helena tomou por base as premissas propostas por Luz (2010). O instrumento continha questões objetivas, além de um espaço destinado para comentários referentes aos itens de insatisfação. Ao analisar qualitativamente as respostas, Helena identificou certo padrão nos fatores que eram apontados pelos colaboradores. Nesse sentido, decidiu elaborar um resumo com os resultados que se apresentaram como insatisfatórios na pesquisa organizacional (Tabela 1).

Tabela 1 Resumo dos resultados insatisfatórios da pesquisa organizacional

Variáveis	Percentual de satisfação	Análise qualitativa
Liderança	52%	- Supervisores não repassam informações para os funcionários; - Falta de retorno sobre o desempenho dos colaboradores; - Problemas de relações interpessoais entre gestão e equipe.
Treinamento e desenvolvimento	57%	- Funcionários não recebem treinamento inicial adequado; - Empresa não disponibiliza oportunidades de qualificação; - Dificuldade de desempenhar a função por falta de conhecimentos técnicos sobre as atividades.
Carreira	47%	- Não existem oportunidades claras de crescimento na empresa; - Empresa não possui um programa que possibilite o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Variáveis	Percentual de satisfação	Análise qualitativa
Recompensas	62%	<ul style="list-style-type: none"> - Em algumas situações, a remuneração praticada pela empresa é inferior às médias de mercado; - Necessidade de incrementar plano de benefícios; - Vincular a frequência e disciplina no trabalho a algum benefício (cesta básica, por exemplo); - Implantar plano de participação de resultados.

Além dos resultados da pesquisa, Helena sentiu a necessidade de conhecer mais de perto as práticas das lideranças da empresa. Nesse sentido, iniciou observando as formas de intervenção, tomada de decisões e delegações da liderança. Percebeu que o diretor geral se envolvia diretamente nas tarefas operacionais, mesmo havendo um gerente industrial e supervisores. Em várias situações o diretor chamava os empregados das áreas e abordava, diretamente com os mesmos assuntos diversos, sem muitas vezes falar com o gestor ou supervisores a respeito. O diretor, em geral, estava muito ocupado e pouca atenção dispensava aos gestores. Quando esses o procuravam para tratar de alguma situação, o mesmo não os questionava e pouco ouvia suas opiniões, sendo ele mesmo quem decidia o que deveria ser feito. Desta forma, o diretor se sentia sobrecarregado e aparentava estar num nível de estresse alto.

Com relação ao gerente industrial e supervisores, Helena percebeu que os mesmos tinham uma boa comunicação com clientes e fornecedores, mas não eram assertivos com seus subordinados. Quando algo acontecia, sempre buscavam encontrar algum culpado, dizendo: “fulano que não fez”, “o outro não está capacitado”, entre outras falas, que refletiam a falta de foco da gestão. Quando alguma situação de desempenho ficava crítica, os supervisores decidiam pelo desligamento do empregado. Nesse contexto, Helena não percebia práticas de retorno ou de *feedback* dos supervisores para com seus empregados. Os mesmos não faziam reconhecimento positivo e muito menos apontavam, com assertividade, sobre aspectos que deveriam ser melhorados. Quando essa situação acontecia, os retornos eram em forma de crítica negativa, o que deixava a equipe de empregados desmotivada e insatisfeita.

A gestora tinha a visão de que precisava trabalhar o perfil de liderança da organização para, na sequência, implantar outros projetos e melhorias.

INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Além dos resultados da pesquisa de clima organizacional, Helena percebeu a importância de se munir com outros dados, a fim de mostrar a necessidade de realizar ações efetivas de melhoria.

Para tal, resolveu iniciar uma coleta de dados para, posteriormente, transformá-los em indicadores. Como ponto de partida, Helena realizou o cálculo da média da rotatividade e absenteísmo da empresa, dos últimos doze meses, porém, como parâmetro, realizou uma pesquisa de mercado, para identificar as médias dos indicadores em outras organizações do mesmo segmento e porte, durante o ano de 2012. Os resultados da coleta de dados podem ser vistos na Tabela 2.

Tabela 2 Indicadores de absenteísmo e rotatividade

Empresas	Absenteísmo (%)	Rotatividade (%)
Empresa A	2,42	3,70
Empresa B	2,13	1,93
Empresa C	2,05	4,07
Empresa D	4,24	4,54
Empresa E	2,04	3,86
Empresa F	3,65	4,50
Empresa G	2,59	2,89
Empresa H	3,51	3,08
Empresa I	3,68	5,56
Média geral mercado	2,92	3,79
Média Indústria Metal Forte	4,07	6,68

Ao analisar os resultados, Helena identificou que a empresa estava com índices de rotatividade e absenteísmo acima da média das empresas pesquisadas no mercado. A gestora de RH entendeu que a rotatividade estava influenciando nos custos com processos seletivos e treinamento interno na empresa. Além disso, o indicador de absenteísmo poderia estar

influenciando a realização constante de horas extras e o atraso na entrega de alguns produtos, dentro do prazo estipulado.

Por fim, Helena elencou indicadores do perfil dos integrantes da empresa, objetivando ter dados para propor ações futuras na área de gestão de recursos humanos:

- A 70,8% do quadro funcional era composto por homens e 29,2% por mulheres;
- B Em relação à idade, 57,4% possuía até 35 anos;
- C A escolaridade dos funcionários concentrou-se principalmente nos seguintes níveis: ensino fundamental incompleto (28,8%), ensino médio completo (20,9%) e graduação incompleta (13,6%);
- D 72,4% residem em local próprio;
- E 74,2% dos entrevistados moram com cônjuges e/ou crianças e apenas 7,4% moram sozinhos;
- F 54,7% possuem filhos menores de 18 anos;
- G 50,9% dos colaboradores possuem vínculo de trabalho com a empresa há menos de um ano. Porém, 18,2% atuavam na organização há mais de seis anos.

Após estes levantamentos, Helena se sentia preparada para dar seguimento aos projetos de melhoria da organização.

A TOMADA DE DECISÃO

Helena, embora estivesse muito motivada com os desafios que se apresentavam em seu novo trabalho, sentia que a implantação das mudanças não seria um processo fácil.

A nova gestora compilou todos os dados observados durante seu diagnóstico: i) o funcionamento do processo de captação e integração de funcionários; ii) a inexistência da avaliação de desempenho e sistemática de treinamento; iii) os resultados da pesquisa de clima; iv) os registros das observações diárias da área de gestão; e v) os principais indicadores de recursos humanos. Com os resultados em mãos, Helena agendou uma reunião com o diretor geral, gerente industrial e supervisores, na qual apresentou os dados e as oportunidades de melhoria que visualizava.

Durante sua explanação, a gestora sentiu desconforto por parte dos dirigentes, sendo que, ao final da reunião, não percebeu sinais de adesão pela gestão para as propostas apresentadas.

Ao solicitar *feedback* em relação aos dados apresentados, as narrativas não foram encorajadoras:

- “Quanto isso irá custar? Não sei se teremos recursos para tantos programas”, disse o diretor geral.
- “Não tenho tempo nem para as atividades do dia a dia, que dirá para me envolver tanto em atividades do RH”, afirmou o gerente industrial.
- “Para nosso perfil de funcionários, não sei se precisaria de tudo isso...”, comentou um supervisor industrial.

Diante disso, Helena percebeu que os dados e fatos apresentados não foram suficientes para sensibilizar os dirigentes da empresa e mobilizá-los para mudanças.

A maior dúvida de Helena era estar apostando sua carreira em uma organização que, talvez, não lhe desse espaço necessário para desenvolver um trabalho efetivo na área de recursos humanos.

Dúvidas acompanhavam o pensamento da gestora. De que outra forma poderia sensibilizar os dirigentes, sobre a importância de gerenciar as pessoas de forma mais efetiva? Qual mudança deveria focar inicialmente? Como poderia desenvolver projetos que melhorassem o processo de contratação, desenvolvimento e manutenção de pessoas na empresa?

Porém, havia um questionamento principal: diante desse cenário, deveria aceitar o desafio e permanecer na empresa, ou deveria buscar outra organização que lhe desse espaço para aplicar seus conhecimentos e utilizar suas vivências na área de RH?

Helena sabia que se permanecesse na situação atual, enfrentaria dificuldades, uma vez que teria de lidar, constantemente, com a resistência dos gestores. Por outro lado, sentia-se desafiada a implantar as melhorias que julgava imprescindíveis para a Indústria Metalúrgica Metal Forte Ltda.

NOTAS DE ENSINO

UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso foi elaborado para utilização em disciplinas relacionadas à gestão de recursos humanos, preferencialmente em cursos de graduação.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

De acordo com o caso de ensino, baseado nas características da organização apresentada e na evolução profissional da protagonista Helena, pode-se destacar diversos temas de aprendizagem:

- A Discutir sobre a trajetória dos profissionais da área de gestão de recursos humanos, bem como o perfil necessário para desempenhar esta função;
- B Refletir sobre o processo de captação e integração de pessoas em organizações;
- C Compreender a ferramenta de avaliação de desempenho e sua importância no contexto organizacional;
- D Apresentar o processo de treinamento e desenvolvimento e suas respectivas etapas, como um fator crítico para a melhoria do desempenho dos funcionários;
- E Destacar o clima organizacional como uma forma de manutenção de pessoas na empresa e suas respectivas formas de verificação e avaliação;
- F Refletir sobre o papel das lideranças na mudança organizacional, bem como o perfil necessário para o exercício desta função;
- G Apresentar os principais indicadores da área de gestão de recursos humanos.

Embora não se apresente como objetivo primário de aprendizagem, dependendo do enfoque de discussão proposto em sala de aula, poderão surgir outros temas como, diagnóstico organizacional (com enfoque em gestão de recursos humanos), trabalho em equipe, capacitação de lideranças e comunicação interna.

SUGESTÃO DE QUESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO EM SALA DE AULA

Com relação ao caso de ensino, sugerem-se as seguintes questões para discussão:

- A De acordo com a história apresentada no caso e o contexto mercadológico atual, quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para um profissional da área de recursos humanos?
- B Tendo como ponto de partida o diagnóstico realizado por Helena, como é possível estruturar um processo adequado de captação de pessoas, por meio das atividades de recrutamento e seleção?
- C Descreva a sua opinião fundamentada sobre o processo de seleção interna. Liste as principais vantagens e desvantagens do mesmo.
- D Elabore um programa de integração de novos colaboradores que contemple os objetivos do processo de ambientação e da própria integração.
- E Qual é a importância da avaliação de desempenho para a manutenção do comportamento humano nas organizações? Qual é o papel dos gestores neste processo?
- F Por meio de quais etapas pode-se desenvolver um processo de treinamento e desenvolvimento na Indústria Metalúrgica Metal Forte Ltda? Quais seriam as principais características de cada etapa?
- G Descreva os principais elementos do clima organizacional e suas possibilidades de avaliação.
- H Com base nos problemas verificados na Indústria Metalúrgica Metal Forte Ltda., quais competências você considera indispensáveis para o profissional que desempenha o cargo de diretor geral? Qual é o papel do mesmo no processo de mudança organizacional?
- I Qual é a relação existente entre o levantamento de indicadores de gestão de recursos humanos e o processo de tomada de decisão organizacional?
- J Se você estivesse na situação da protagonista Helena Del Bianco, qual seria sua escolha em relação à permanência na organização e por quê?
- K Caso você, no papel da protagonista, optasse por permanecer na Indústria Metalúrgica Metal Forte Ltda., quais ações na área de gestão de recursos humanos desenvolveria inicialmente?

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

PERFIL DO PROFISSIONAL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A história descrita no caso apresenta a trajetória profissional da protagonista Helena, bem como as atividades em que a mesma se envolvia na área de gestão de recursos humanos. Sendo assim, pode-se refletir sobre as competências e o perfil do profissional da área, para o desempenho de suas funções.

Ao analisar as organizações, atualmente, pode-se destacar a importância do gestor de recursos humanos na elaboração, implantação ou adequação das políticas de gestão de recursos humanos nas organizações (SNELL; BOHLANDER, 2010).

O profissional da área de gestão de recursos humanos pode contribuir para os resultados da organização por meio de seu envolvimento em atividades específicas, como planejar programas de treinamento eficazes, redesenhar funções e organizações que se adaptem às diversas mudanças mercadológicas, apoiar decisões referentes a contratações, promoções e demissões ou decidir onde programas de melhorias podem ser benéficos à empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Diante disto, o profissional da área deve ter como princípios a ética, a imparcialidade e a justiça, uma vez que o mesmo estará envolvido em atividades como contratações, promoções, treinamentos, remuneração, avaliação de desempenho e satisfação do quadro funcional (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Ribeiro (2005) descreve o perfil atual e necessário para que o gestor de recursos humanos auxilie a organização a atingir vantagens competitivas por meio das pessoas. Além da formação técnica, o autor sugere outras competências, sendo: adaptabilidade, capacidade analítica, compromisso com resultados, empreendedorismo, facilidade de relacionamento, habilidade para trabalhar em equipe, inovação, liderança, visão estratégica e holística.

Além disso, outras competências relevantes ao profissional de gestão de recursos humanos são a autoconfiança, autodesenvolvimento, iniciativa,

inteligência interpessoal, orientação para resultados, resiliência e gestão da diversidade cultural (MUSSAK, 2010).

O autor também destaca a importância do *networking* para que o gestor de recursos humanos tenha domínio das questões mais estratégicas, vinculadas à organização. Neste sentido, o gestor deverá desenvolver a “capacidade de estabelecer e manter uma rede de contatos profissionais e sociais que permita não só se manter atualizado tanto nos negócios como no mercado de trabalho, bem como reunir rapidamente apoios diversificados para a resolução de problemas na vida pessoal e profissional” (MUSSAK, 2010, p. 44).

O PROCESSO DE CAPTAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE PESSOAS

O processo de captação é composto por duas atividades principais distintas, porém intimamente relacionadas: o recrutamento e a seleção.

A atividade de recrutamento pode ser definida como um conjunto de práticas e processos utilizados para atrair candidatos para vagas já existentes ou potenciais (LACOMBE, 2011). O recrutamento também se refere aos meios que uma organização utiliza para divulgar suas vagas, com o objetivo de atrair candidatos desejáveis, ou seja, onde haja probabilidade de ajuste ao cargo e desempenho adequado (BANOV, 2011).

De acordo com Marras (2011), o recrutamento pode ser feito por meio de algumas fontes: banco de dados interno, indicações, cartazes internos e externos, entidades diversas, consultorias de *outplacement*, consultoria de *replacement*, agências de emprego, consultorias em recrutamento e seleção, *headhunter* e mídias diversas.

Já a atividade de seleção se refere à escolha dos candidatos, posterior ao recrutamento dos mesmos. Segundo Lacombe (2011), a seleção envolve um conjunto de práticas e processos utilizados para escolher, dentre candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais indicado para a vaga existente. Este processo deverá considerar a cultura da empresa e as crenças e valores do candidato.

O processo seletivo se apresenta de acordo com as seguintes etapas: delineamento do perfil do cargo, triagem, análise de currículo, questionário

de triagem, entrevista de triagem e, finalmente, a seleção. Embora a entrevista seja uma das técnicas de seleção mais importantes e difundidas, pode-se destacar outras ferramentas como a prova de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de inteligência, testes de aptidões, testes de personalidade, técnicas vivenciais e investigação de histórico, as quais devem ser adaptadas ao perfil do cargo (VIZIOLI, 2010).

Segundo Araújo e Garcia (2010), um processo seletivo pode ser considerado interno quando a organização utiliza seus próprios recursos humanos, sem recorrer ao mercado externo. Neste sentido, a divulgação da existência da vaga é realizada dentro da própria organização.

Pode-se citar, como principais vantagens deste processo (BANOV, 2011; ARAÚJO; GARCIA, 2010):

- A Vantagem econômica, pelo fato da divulgação ser realizada dentro da própria organização;
- B Melhoria da relação entre colaboradores e empresa, devido à existência de oportunidades de crescimento;
- C Rapidez no processo, uma vez que não há necessidade de ambientação, por se tratar de um colaborador da própria organização;
- D Relação de confiança já estabelecida entre o candidato e a empresa;
- E Disponibilidade de investimento em outras atividades, uma vez que há um custo reduzido no processo de seleção interna.

Porém, esta modalidade de seleção também pode apresentar algumas limitações, tais como (ARAÚJO; GARCIA, 2010):

- A Excesso de promoções, fazendo com que determinados profissionais não atingiam resultados otimizados em determinadas funções;
- B Protecionismo, baixa racionalidade e subjetividade durante o processo, fazendo com que os relacionamentos se sobressaíam em relação às competências dos candidatos;
- C Existência de conflitos entre os profissionais envolvidos no processo seletivo;
- D Dificuldade de remanejamento e adaptação dos candidatos às novas funções.

Dando continuidade ao processo de captação, é fundamental desenvolver um programa para integrar novos colaboradores à cultura da organização.

Pontes (2010) afirma que a integração de funcionários é um processo social complexo, uma vez que envolve a adaptação do profissional à cultura da organização. Neste sentido, a integração ocorre em duas etapas. A primeira, denominada ambientação, trata-se da apresentação de aspectos organizacionais importantes, tais como a história da empresa, missão, visão, valores, produtos, processos de trabalho, políticas organizacionais, posturas esperadas, políticas de recompensas, normas de segurança do trabalho, entre outros. Estes pontos poderão ser apresentados em palestras e complementados pela entrega de manuais.

A segunda etapa, definida como a integração de fato, apresenta-se como um aprofundamento da etapa de ambientação, sendo, em geral, conduzida pela chefia do novo colaborador. Esta etapa objetiva, principalmente, a integração do novo funcionário à equipe, o entendimento da cultura da empresa, o conhecimento das pessoas com as quais irá se relacionar, etc.

Durante este processo, a chefia deverá acompanhar e avaliar a adaptação do novo profissional à organização e ao cargo e esta atividade refletirá a eficácia do processo seletivo realizado.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O desligamento de dois funcionários da empresa descrita no presente caso de ensino, fez com que a protagonista Helena percebesse a importância da avaliação de desempenho como uma forma de manutenção e melhoria do comportamento e do aproveitamento das capacidades dos colaboradores.

A avaliação de desempenho pode ser definida como uma metodologia que objetiva, de forma contínua, estabelecer um contrato com os funcionários, no que se refere aos resultados desejados pela organização, acompanhar desafios propostos, corrigir rumos, se necessário e avaliar resultados obtidos (PONTES, 2010).

Dentre as principais contribuições da realização da avaliação de desempenho, pode-se destacar (ARAÚJO; GARCIA, 2010):

- A Fundamentar a ação do gestor, tendo em vista que, com base na avaliação de desempenho, o mesmo poderá conceder reajustes salariais, remanejar colaboradores, e proceder desligamentos, por exemplo;

- B Nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento;
- C Facilitar o *feedback* entre as pessoas, mantendo as mesmas informadas sobre sua *performance*;
- D Facilitar o progresso das organizações, uma vez que, a empresa conhecendo melhor o desempenho das pessoas, acaba também conhecendo melhor a sua própria dinâmica, seus pontos críticos e, com isso, elaborando possíveis estratégias.

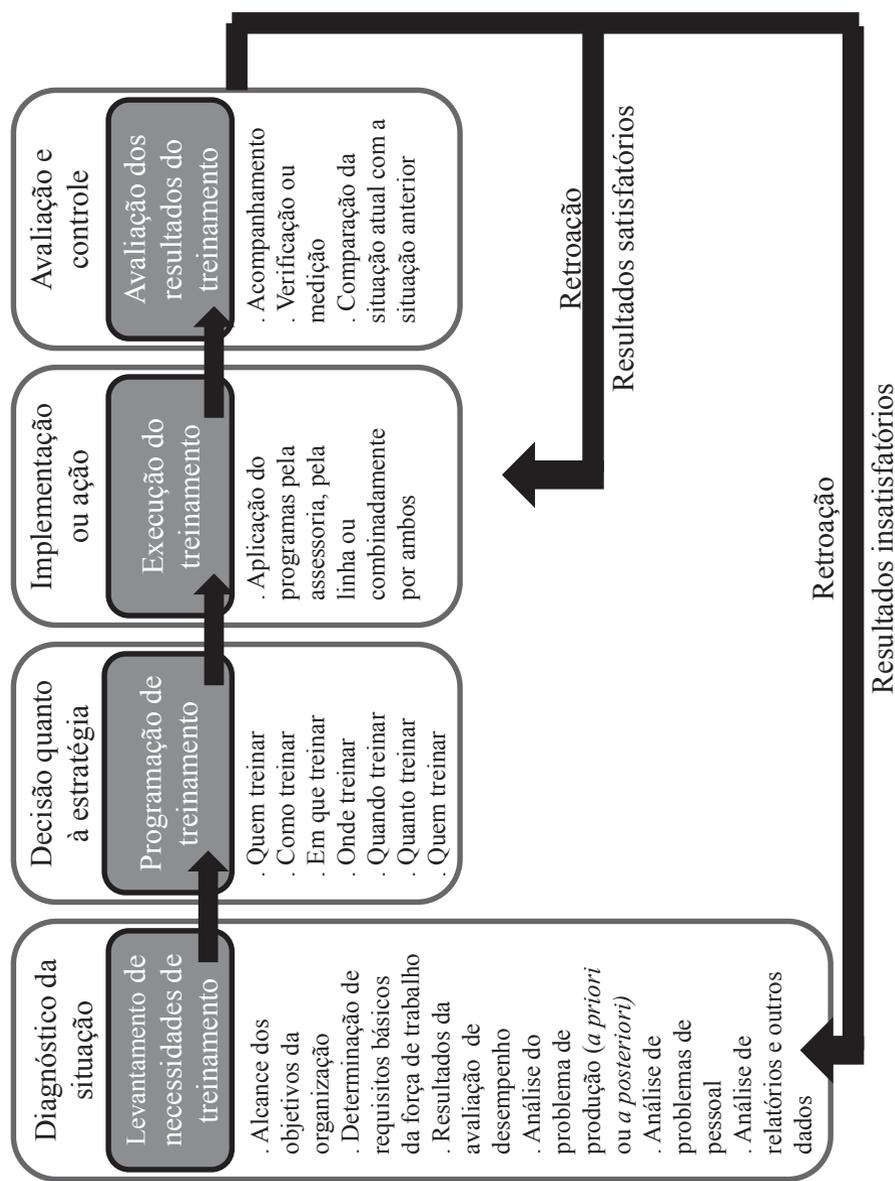
O envolvimento do gestor no processo de avaliação de desempenho é primordial. A avaliação realizada pelo supervisor ou gerente é a mais tradicional, pois se entende que este profissional, pelo contato direto com o avaliado, é o que tem maiores condições de desempenhar esta função. Entretanto, é possível incluir outros membros organizacionais no processo de avaliação de desempenho, como colegas, integrantes da equipe, o próprio funcionário, subordinados e clientes (SNELL; BOHLANDER, 2010).

Também, pelo processo de desligamento dos funcionários Pedro e Marcelo, a protagonista Helena percebeu deficiências no que tange ao processo de treinamento e desenvolvimento da Indústria Metalúrgica Metal Forte Ltda.

O treinamento e desenvolvimento, embora se apresentem com conceitos distintos, se referem a processos de aprendizagem. O treinamento tem orientação para o presente e focaliza o cargo atual ocupado pelo colaborador, objetivando melhorar habilidades e capacidades vinculadas com o desempenho imediato do cargo. Já o desenvolvimento, em geral, focaliza os cargos a serem ocupados no futuro e, conseqüentemente, as novas habilidades que serão necessárias (MUSSAK, 2010).

Independente das diferenças conceituais, o treinamento e desenvolvimento podem ser operacionalizados em algumas etapas, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 Processo de treinamento



Fonte: Chiavenato (2009, p. 392).

O treinamento possui alguns objetivos, como a transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, atitudes e conceitos (MUSSAK, 2010).

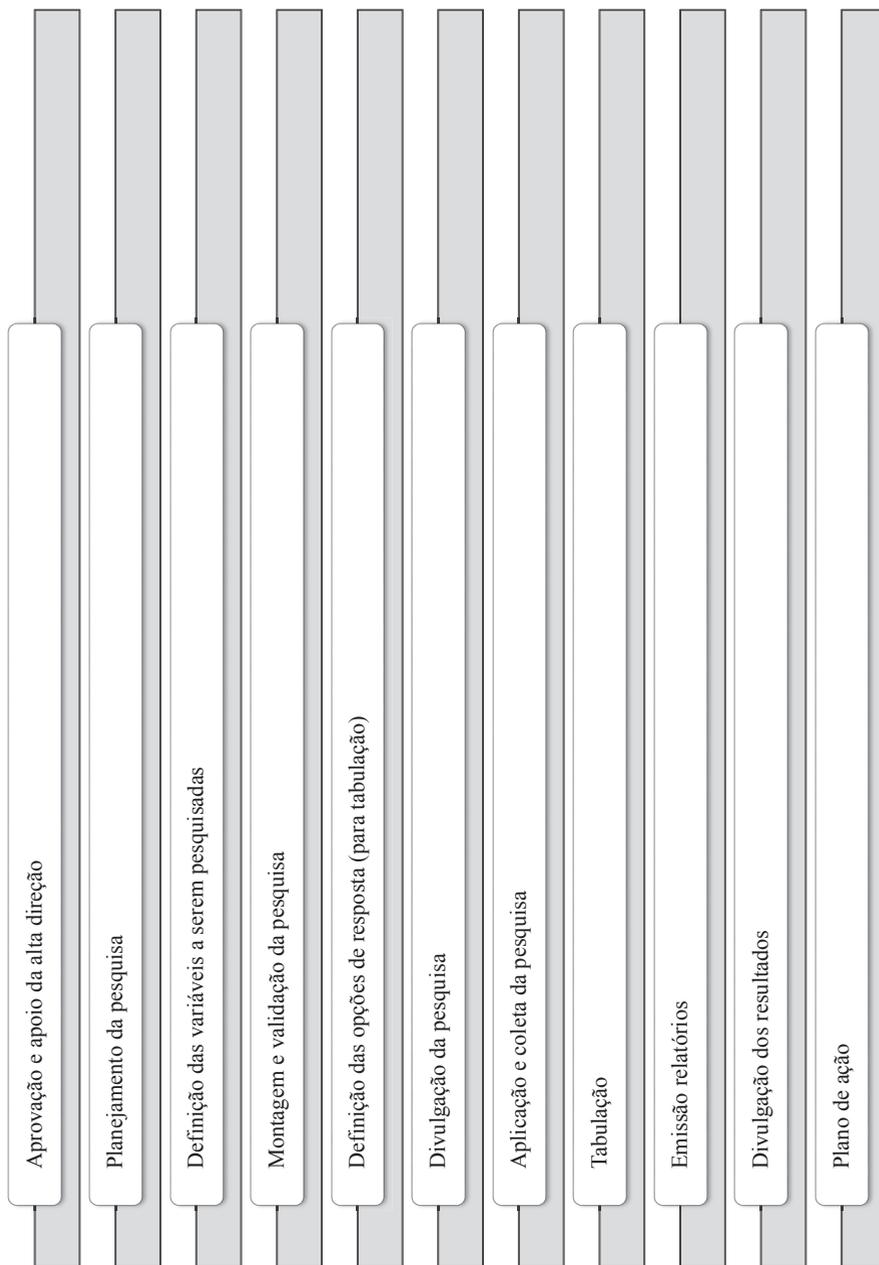
CLIMA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

O clima organizacional pode ser definido como o reflexo do grau de satisfação dos funcionários de uma organização, em um dado momento. Além disso, o clima retrata a relação entre a empresa e seus funcionários. Conceitos como cultura, satisfação e percepção dos colaboradores estão vinculados ao clima organizacional (LUZ, 2010).

A avaliação do clima organizacional permite que a empresa realize melhorias contínuas e, com isso, aperfeiçoe os resultados do negócio. Diante disto, a pesquisa de clima organizacional é um instrumento que objetiva a análise do ambiente interno, baseado em suas necessidades. Além disso, esta ferramenta de diagnóstico possibilita o mapeamento de aspectos críticos que retratam o momento motivacional dos colaboradores de uma empresa, por meio da identificação de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações (MUSSAK, 2010).

Para que a mensuração dos níveis de satisfação dos colaboradores de uma organização atinja os objetivos de melhoria contínua do negócio, destacam-se algumas etapas para realização deste processo (Figura 5).

Figura 5 Etapas para realização da pesquisa de clima organizacional



Fonte: Adaptada de Luz (2010).

Dentre as variáveis a serem investigadas na pesquisa de clima, pode-se destacar a liderança, sendo que neste fator são avaliadas a relação dos funcionários com seus gestores, a qualidade da supervisão exercida, a capacitação técnica, humana e administrativa dos gestores, o tratamento justo dado à equipe e o grau de *feedback* dado pelo gestor aos colaboradores (LUZ, 2010).

A liderança também se apresenta como um fator que influencia o clima organizacional. Para Araujo e Garcia (2010), liderar significa obter resultados esperados, acordados e desejados, por meio de pessoas engajadas. Neste contexto, Mussak (2010) destaca as principais habilidades para a função de liderança: capacidade de interação e relacionamento interpessoal, comunicação, capacidade intelectual, adaptabilidade a diferentes tipos de grupos, capacidade de superar adversidades e oferecer resultados, comprometimento com a equipe, conhecimento técnico e visão, que possibilite o alcance de objetivos.

Complementando, Lacombe (2011) descreve como características de um líder: confiança em si, crença no que faz, visão clara de onde quer chegar, capacidade de comunicação, expectativas elevadas e reconhecimento do mérito, inteligência e bom julgamento, discernimento e imaginação, habilidade de aceitar responsabilidades, senso de humor, personalidade equilibrada e senso de justiça.

Outro ponto, que merece destaque, é a reflexão sobre o papel da liderança nos processos de mudança nas organizações. O líder é parte fundamental neste processo, uma vez que o mesmo irá sensibilizar a equipe para a mudança, executar e, posteriormente, acompanhar e avaliar a mesma. Diante destas afirmativas, pode-se afirmar que o líder se caracteriza como um fator-chave para que a mudança organizacional, de fato, se efetive e traga os resultados almejados pela empresa.

INDICADORES DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O Sistema de Informação de Recursos Humanos refere-se a um conjunto de elementos interdependentes e logicamente associados, para que, de sua interação, sejam geradas informações necessárias à tomada de decisões

(CHIAVENATO, 2009). Neste contexto, a montagem do sistema de informação requer análise e avaliação da organização e de seus subsistemas e das respectivas necessidades de informação.

Como principais indicadores de desempenho da área de recursos humanos, pode-se destacar: rotatividade, absenteísmo, escolaridade do quadro funcional, quantidade e resultados de treinamentos, produtividade, percentual de horas extras, custos com folha de pagamento, despesas com recrutamento e seleção, satisfação dos colaboradores, entre outros.

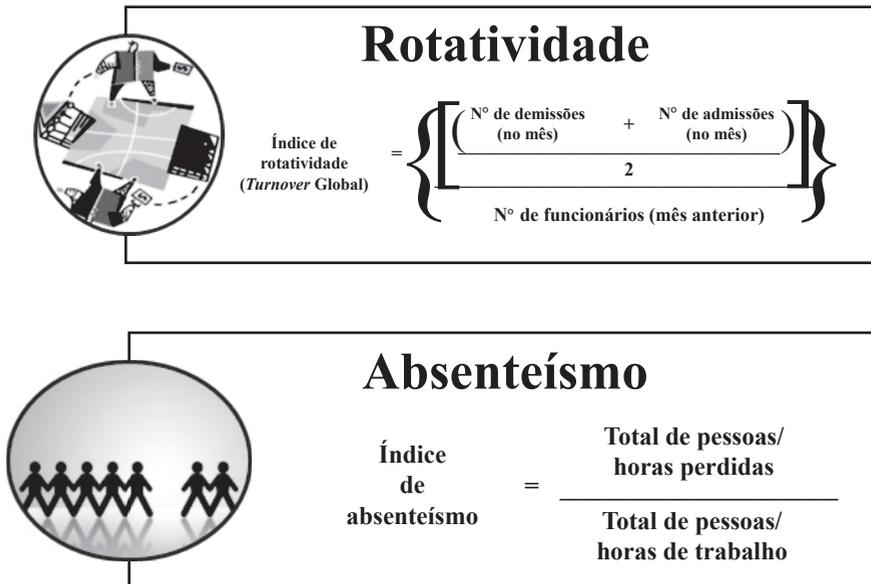
Diante disso, é relevante apresentar os conceitos sobre rotatividade e absenteísmo.

A rotatividade expressa, em termos percentuais, as movimentação de funcionários entre uma empresa e seu ambiente. Neste sentido, verifica-se o volume de admissões e demissões em relação ao quadro médio de funcionários de uma organização. Os altos índices de rotatividade podem influenciar o aumento dos custos com recrutamento e seleção, custos com registros e documentação de novos colaboradores, custos de integração e treinamento e custos com desligamentos, além dos reflexos na produtividade da empresa como um todo (CHIAVENATO, 2002).

Já o absenteísmo pode ser compreendido como o somatório dos períodos em que os empregados de uma determinada organização ausentam-se do trabalho, contabilizando, nesta situação, faltas ou atrasos. Doenças, problemas familiares, problemas financeiros, dificuldades de transporte, baixa motivação e políticas gerenciais inadequadas se apresentam como as principais causas do aumento do absenteísmo (CHIAVENATO, 2002).

A Figura 6 apresenta as equações que representam os índices de rotatividade e absenteísmo.

Figura 6 Equações para índices de rotatividade e absenteísmo



Fonte: Adaptada de Caxito (2008) e Vilas Boas e Andrade (2009).

ESTRATÉGIA DE APLICAÇÃO

Propõe-se que os alunos sejam separados em grupos e que, inicialmente, o caso seja lido e discutido pelos mesmos. Posteriormente, o professor poderá apresentar as questões para discussão. Após as mesmas serem respondidas, pode-se organizar a apresentação das conclusões elaboradas pelos grupos de alunos e relacioná-las com o referencial teórico apresentado na seção de alternativas para análise do caso. Esta estratégia de aplicação poderá gerar diferentes visões e posicionamento entre os grupos, em relação às decisões a serem tomadas pela protagonista. Neste sentido, poderá haver um estímulo ao debate e um maior aprofundamento dos temas propostos para a análise do caso.

Destaca-se que o caso pode ser aplicado na sua totalidade ou parcialmente, de acordo com o tema que se objetiva discutir.

FONTE DE OBTENÇÃO DOS DADOS

As informações descritas neste caso de ensino foram obtidas por meio de observação da organização em questão, bem como a descrição da trajetória profissional da protagonista, além de pesquisa bibliográfica sobre a área de gestão de recursos humanos. Com o objetivo de ampliar as possibilidades de análise e discussão, foram inseridos elementos ficcionais à história apresentada.

* O nome da empresa, personagens e da protagonista são fictícios, com o objetivo de preservar as fontes do caso real.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L.C.G. de; GARCIA, A.A. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010.
- Banco Nacional do Desenvolvimento - BNDES (2013). Porte de empresa, Brasil. Acesso em: 14/06/2013. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>
- BANOV, M.R. *Recrutamento, seleção e competências*. 2ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CAXITO, F.de A. *Recrutamento e seleção de pessoas*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DUTRA, J.S. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- IVANCEVICH, J.M. *Gestão de recursos humanos*. 10.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- LACOMBE, F. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LUZ, R. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J.W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MUSSAK, E. *Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- PONTES, B.R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 6ed. São Paulo: Ltr, 2010.
- RIBEIRO, A. de L. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- RUZZARIN, R; AMARAL, A.P.; SIMIONOVSKI, M. *Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com base em competências*. Porto Alegre: AGE, 2006.
- SNELL, S.; BOHLANDER, G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- VILAS BOAS, A.A.; ANDRADE, R.O.B. de. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- VIZIOLI, M. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson, 2010.

DADOS DOS AUTORES

DENISE GENARI* *denisegenari@hotmail.com*

Mestre em Administração pela UCS

Instituição de vinculação: Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves

Bento Gonçalves/RS – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Gestão de Pessoas, Relações no Trabalho, Capital social e Comprometimento Organizacional.

* *Rua Arlindo Franklin Barbosa, 460 São Roque Bento Gonçalves/RS 95700-000*

IVADETE MARIN RAVANELLO *ivadete@terra.com.br*

Mestre em Administração pela UFRRJ

Instituição de vinculação: Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves

Bento Gonçalves/RS – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Gestão de Pessoas, Liderança, Competências relacionais e Desenvolvimento de Equipes.

JANAINA MACKE *jmacke@terra.com.br*

**Pós-Doutorado em Desenvolvimento Territorial (bolsista CAPES),
pela Université Joseph Fourier (Grenoble/França)**

Doutora em Administração pela UFRGS

Instituição de vinculação: Universidade de Caxias do Sul

Caxias do Sul/RS – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Recursos Humanos e desenvolvimento local.