

O PERFIL DOS COLABORADORES E A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Cláudio Luis Erbes¹
Lígia Maria Heinzmann²

ERBES, C. L.; HEINZMANN, L. M. O perfil dos colaboradores e a política de gestão de pessoas de uma empresa prestadora de serviços. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 12, n. 2, p. 277-292, jul./dez. 2011.

RESUMO: A pesquisa refere-se ao perfil dos colaboradores e a política de gestão de pessoas adotada por uma empresa prestadora de serviços da região oeste do estado do Paraná. Para tanto, enquadra-se na categoria da pesquisa aplicada e quanto à abordagem do problema enquadra-se como quantitativa e qualitativa. A coleta dos dados foi realizado por meio de um questionário aplicado a 19% (dezenove por cento) dos colaboradores. Após a aplicação, fez-se a análise e interpretação dos dados. Apurou-se o perfil dos colaboradores e as políticas de gestão de pessoas, verificou-se que existem oportunidades de melhorias. Sugere-se com relação ao recebimento de treinamento no ingresso na empresa, seja realizada a socialização organizacional com todos os ingressantes. Com relação à função desempenhada e a qual desejaria desempenhar e a satisfação com o salário, que a empresa realize um estudo mais aprofundado, para verificar quais os fatores que levaram a essas respostas. A partir do conhecimento desses fatores, pode-se avaliar quais as mais adequadas ações de melhorias, com o objetivo de reduzir esses percentuais, fazendo com que as pessoas sintam-se mais satisfeitas e como consequência a empresa apresente um melhor resultado. A gestão de pessoas vai além de contratar e manter um quadro de colaboradores, pois são necessárias políticas para estimular os colaboradores, mantê-los motivados a produzir e gerar excelentes resultados a empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Colaboradores. Gestão de pessoas. Recursos humanos.

¹Pós Graduado no MBA Gestão Empresarial da UNIPAR - Universidade Paranaense, Campus de Toledo. E-mail: claudio_erbres@sicredi.com.br

²Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Especialista em Desenvolvimento Gerencial e Recursos Humanos, Especialista em Engenharia de Produção, Especialista em Gestão da Qualidade Ambiental e Bacharel em Administração – Docente da Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT (Campus Cuiabá/MT). E-mail: ligiamhz@hotmail.com

THE PROFILE OF EMPLOYEES AND POLICY MANAGEMENT OF PEOPLE OF A SERVICE PROVIDER COMPANY

ABSTRACT: This research refers to the profile of employees and the policy of management of people adopted by a company that provides services in the western region of the state of Parana. As the nature of the research it lies in the category of applied and how to approach the problem, it is classified as quantitative and qualitative. For data collection, a questionnaire was applied to 19% (nineteen percent) of employees. After application, analysis and interpretation of data were carried out. It was established the profile of employees and the management policies of people, which found that there are opportunities for improvements. It is suggested, when it comes to receiving training in entering the company, it is carried out organizational socialization with everyone entering. As for the role played so far by the company and the role it would like play and satisfaction about the salary, it is suggested that the company conduct further study to verify what the factors led to these responses. By knowing these factors, the company can analyze what the most appropriate action for improvements would be, in order to reduce these percentages and to make people feel more satisfied, as a consequence the company may produce a better result. The management of people is not just hiring and maintaining a group of employees, several policies are needed to encourage people, and keep them motivated to produce and generate excellent results to the company.

KEYWORDS: Employees. Management of people. Human resources.

PERFIL DE LOS COLABORADORES Y LA POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAS DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS

RESUMEN: La investigación se refiere al perfil de los colaboradores y la política de gestión de personas adoptada por una empresa prestadora de servicios en la región oeste del Estado de Paraná. La naturaleza de la investigación se inscribe en la categoría de aplicada y la forma de abordar el problema se ajusta a la cualitativa y cuantitativa. La recolección de datos se ha realizado por medio de un cuestionario aplicado a 19% (diecinueve por ciento) de los colaboradores. Después de la aplicación, se ha hecho el análisis e interpretación de los datos. Después de encontrado el perfil de los colaboradores y las políticas de gestión de personas, se verificó que existen oportunidades de mejora. Se ha sugerido con respecto al recibimiento de capacitación en el ingreso a la empresa, que sea realizado la socialización organizacional con todos los ingresantes. Con relación a la función desempeñada y la cual desearía desempeñar y la satisfacción con el sueldo, que la empresa realice un estudio más profundizado, para verificar cuales

son los factores que llevaron a esas respuestas. A partir del conocimiento de esos factores, se pueden evaluar cuales las más adecuadas acciones de mejorías, con el objetivo de reducir esos porcentuales, haciendo con que las personas se sientan más satisfechas y por lo tanto la empresa presente un mejor resultado. La gestión de personas va más allá de contratar y mantener un cuadro de colaboradores, pues son necesarias políticas para estimular los colaboradores, mantenerlos motivados a producir y generar excelentes resultados a la empresa.

PALABRAS CLAVE: Colaboradores. Gestión de Personas. Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

Com aumento da competitividade, entre empresas e entre as pessoas, aumenta também a rotatividade da mão de obra. Neste cenário globalizado, as empresas passaram a sentir a necessidade de uma maior estruturação, principalmente no que se refere ao planejamento, recrutamento e seleção de pessoal, objetivando atrair e manter em seu quadro pessoas potencialmente qualificadas e capazes.

As organizações não funcionam ao acaso, mas com determinados planos e estratégias para alcançar seus objetivos e para tanto elas necessitam de pessoas qualificadas. Por meio das pessoas é que as empresas conseguem produzir, crescer, e tornarem-se cada vez mais competitivas. Por isso, desenvolver políticas e práticas de administração de pessoal eficientes é extremamente importante para o desenvolvimento e manutenção das pessoas, bem como da própria organização.

Este trabalho apresentou dois objetivos, o primeiro foi realizar o diagnóstico e a análise do perfil dos colaboradores de uma determinada empresa, o segundo propósito foi de analisar a política de gestão de pessoas. Com o conhecimento do perfil dos colaboradores e da atual situação, a direção da empresa poderá reavaliar sua política de gestão de pessoas, bem como, fazer ajustes no que considerar necessário.

Além da introdução, este artigo apresenta na segunda parte uma breve revisão da literatura, que procura ressaltar os principais referenciais teóricos relacionados a pesquisa. Os procedimentos metodológicos são expostos na terceira parte, na quarta parte apresenta-se a análise e discussão dos dados e, finalmente, na última parte as considerações finais.

2 BREVE REVISÃO LITERÁRIA SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

Algo tão difícil e tão fácil ao mesmo tempo, difícil pelas diferenças individuais e fácil porque as pessoas nada mais querem, do que serem tratadas com

justiça. Uma correta gestão de pessoas permite as empresas alcançar com mais facilidade seus objetivos e metas (RIBEIRO, 2006).

Na atualidade, lidar com pessoas é mais complexo do que há alguns anos atrás. A área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas hoje, como parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. Tanto que atualmente refere-se a administração com pessoas, que significa administrar com os colaboradores, os parceiros internos. As pessoas sendo pró-ativas são provocadoras de decisões e empreendedores de ações.

De acordo com Gil (1994), pode-se afirmar que a administração de recursos humanos é o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e ao aumento de sua produtividade. Portanto, é a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Conforme o mesmo autor (2001), o termo gestão de pessoas visa substituir administração de recursos humanos, que em muitas organizações é comum entre as diversas expressões utilizadas atualmente para designar as formas de lidar com as pessoas. Muitos argumentos são utilizados pela mudança dessa nomenclatura, uma vez que o termo administração de recursos não define todas as competências para caracterizar os recursos humanos de uma organização, simplesmente como funcionários ou empregados, mas sim como funcionários, parceiros ou clientes internos.

Alguns autores usam o termo gestão de recursos humanos, mas numa linguagem mais contemporânea, já se usa o termo TH (talentos humanos) ao invés de RH (recursos humanos), forma de reconhecer a grande importância das pessoas, para obtenção de sucesso nas empresas.

A administração ou gestão constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, por meio dos recursos disponíveis, com finalidade de atingir os objetivos.

De acordo com Dessler (2003) a gestão de recursos humanos possui alguns objetivos e práticas a serem seguidos, tais como: prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos; selecionar candidatos; conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário); orientar e treinar novos funcionários; gerenciar recompensas e salários; oferecer incentivos e benefícios e avaliar o desempenho.

Sendo que Chiavenato (2002) defende a importância da administração ou gestão para o bom desempenho das organizações, produzindo um profundo impacto nas pessoas e nas organizações.

Segundo Chiavenato (2002, p. 155) “a maneira de lidar com as pesso-

as, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, de fazê-las, trabalhar, de desenvolvê-las, de recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las, ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial na competitividade organizacional”.

O autor salienta ainda que os processos básicos na gestão de pessoas são: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. Concomitantemente, a gestão de pessoas tem cinco processos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas.

2.1 Processos de recrutamento e seleção

O recrutamento atua como um elo entre o ambiente externo da organização e funciona como primeiro ponto de contato entre trabalhador e empresa. Tanto o recrutamento quanto a seleção se caracterizam por um amplo processo de investigação dos candidatos, tendo em vista o ajustamento de seu perfil com o perfil exigido pela empresa ou o cargo ou função que necessita ser preenchido.

Para Lacombe (2005) contratar as pessoas certas é fundamental para a sobrevivência da empresa, se for dedicado o tempo necessário à seleção das pessoas certas, e se forem fornecidas as informações e orientações apropriadas e deixá-las desempenhar suas missões, grande parte do “combate a incêndios” desaparecerá. O autor salienta ainda que quanto menor a empresa, mais importantes são as pessoas, pois a representação percentual individual aumenta proporcionalmente com a redução do número de pessoas.

Já Chiavenato (1994) analisa que o recrutamento consiste em diagnosticar e localizar as fontes supridoras de recursos humanos no mercado que lhe interessem especificamente, para nelas concentrar seus esforços, para melhor mapear as fontes são necessários dois tipos de pesquisa: a interna e a externa. O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la mediante remanejamento de seus colaboradores, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

Ainda conforme o mesmo autor, esse modo de seleção pode ser realizado, por meio de transferências de pessoal, promoções, programas de desenvolvimento e planos de carreiras profissionais; e tem a vantagem de ser mais econômico, mais rápido, além de ser mais seguro por aproveitar pessoas da própria empresa, que já conhecem as políticas da empresa. Outro aspecto positivo apontado pelo autor é que no recrutamento interno, a empresa valoriza o quadro funcional, proporciona a promoção de cargos, dentro da hierarquia, levando em consideração os custos de transferência e contratação de novos funcionários para suprir a necessidade de transferência, onde o custo / benefício será bem maior

para a empresa que estará motivando seu quadro funcional, sobre perspectivas de crescimento. Entretanto, as transferências e promoções internas podem gerar conflitos ao oferecer oportunidades de crescimento, criando uma atitude negativa nos funcionários que não demonstram condições, quando efetuado continuamente, leva os funcionários a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização.

Quanto ao recrutamento externo, seu objetivo é atrair candidatos de fora da organização, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento: arquivos de candidatos, indicação de candidatos por parte dos funcionários da empresa, por meio de cartazes ou anúncios na portaria da empresa, contatos com instituições universitárias, centros de integração empresa-escola, anúncios em jornais e rádios, agências de empregos (CHIAVENATO, 2002).

Entre as vantagens que recrutamento externo oferece pode-se destacar que o “sangue novo” e experiências novas para a organização, renovam e enriquecem os recursos humanos, aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos. Quanto às desvantagens, observa-se o tempo gasto para cumprir o processo de recrutamento, desde o anúncio das vagas até a contratação. Além disso, existe a possibilidade em equivocar-se na contratação ou não adaptação do novo colaborador na função a ser preenchida. Esse processo é mais demorado e dispendioso, menos seguro do que o recrutamento interno, e geralmente afeta a política salarial da empresa, influenciando as faixas salariais internas, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio.

Para fazer a seleção dos candidatos existem várias técnicas que facilitam o conhecimento do candidato, através de sua personalidade, rendimento e comportamento, cabe a empresa munir-se da maior quantidade possível de técnicas para reduzir ao máximo a possibilidade de erro na contratação. Os métodos de seleção a serem utilizados devem ser definidos de acordo as exigências do cargo a ser preenchido pelo candidato, aferindo os seus conhecimentos, habilidades e aptidões.

São citados alguns métodos que podem ser utilizados para seleção de novos colaboradores, são eles: triagens preliminares de currículos; entrevistas; informações de pessoas confiáveis; testes técnico-profissionais; testes psicológicos; e dinâmicas de grupos (LACOMBE, 2005).

2.2 A importância das pessoas nas organizações

Para Gramigna (2002), os processos de inovação na gestão de pessoas,

interferem na cultura organizacional. O sistema centralizador que prevaleceu até pouco tempo, está sendo substituído pelo participativo, na esfera de competências das equipes e times que trabalham em forma de células. Tais práticas embora não estejam presentes em todas as organizações, refletem um novo modo de pensar e agir. Motivos que justificam o investimento em pessoas:

- Sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja não funciona;
- Pessoas têm o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer organização;
- Pessoas trazem dentro de si histórias de vida, emoções, saberes, valores e expectativas;
- Pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações, quando encontram um ambiente favorável;
- Pessoas são leais àqueles que as respeitam, oferecem oportunidades e as valorizam.
- Sendo assim, as pessoas são o grande diferencial nas empresas. Na sequência apresenta-se a metodologia.

3 METODOLOGIA

A classificação da pesquisa desenvolvida baseia-se nas considerações de Silva e Menezes (2001), que definiram quatro formas para a classificação de uma pesquisa científica, que são do ponto de vista de: quanto à natureza o trabalho enquadra-se na categoria de pesquisa aplicada, porque objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Quanto à abordagem do problema enquadra-se na categoria de pesquisa qualitativa, em que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas nessa forma de pesquisa. E também pesquisa quantitativa, quanto à análise dos dados apresentados nos gráficos. Quanto aos objetivos enquadra-se na categoria de pesquisa exploratória, visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. Também, quanto aos objetivos enquadra-se na categoria de pesquisa descritiva, que visa descrever as características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Quanto aos procedimentos técnicos o trabalho utilizou a pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de livros.

O instrumento de coleta foi um questionário composto por quatorze questões do tipo fechadas. O questionário é uma técnica de coleta de dados que consiste em um rol de questões elaboradas e propostas por escrito às pessoas que estão sendo pesquisadas (GIL, 2000).

Optou-se pela obtenção dos dados por amostragem probabilística sim-

ples. Os respondentes corresponderam a 19% (dezenove por cento) do total de colaboradores da empresa, sendo que foram quatorze os respondentes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Com relação à idade percebeu-se um quadro de colaboradores bastante jovem, a média de idade de 26 (vinte seis) anos, esse dado é muito positivo, pois trata-se de um público no início de sua carreira profissional e com muita vontade de obter reconhecimento e crescimento profissional.

Quanto ao sexo dos colaboradores, verificou-se a não existência de nenhum privilégio ou discriminação, pois 50% (cinquenta por cento) são do sexo feminino e 50% (cinquenta por cento) do sexo masculino.

O grau de instrução é valorizado na empresa, tanto que um dos pré-requisitos para contratação de novos colaboradores é estar cursando faculdade ou possuir curso superior completo, dos respondentes 50% (cinquenta por cento) já concluíram a faculdade e estão cursando pós-graduação, 21% (vinte um por cento) concluíram a faculdade e 29% (vinte e nove por cento) estão cursando a faculdade. Ainda com relação à educação formal a empresa possui um diferencial, oferece auxílio de 50% (cinquenta por cento) do custo de um curso de pós-graduação, desde que esteja relacionado à área de afinidade da empresa e do colaborador.

Com relação ao tempo que os colaboradores estão na empresa, o tempo médio de trabalho é de 3,3 (três anos e três meses), tempo relativamente curto em função da média de idade dos colaboradores.

Com referência ao levantamento da atividade ou função do colaborador, constatou-se que de 35% dos respondentes conseguiu o trabalho levando seu currículo e procurando trabalho diretamente na empresa. Pela indicação de amigos 29% (vinte e nove por cento) dos respondentes conseguiram o trabalho, e pela *internet* 21% (vinte um por cento), os demais 15% (quinze por cento) ficaram sabendo das vagas por meio de anúncios em jornais ou similares. A análise dos dados mostra que a maioria dos contratados fez a apresentação pessoal e entrega do currículo em mãos aos gerentes que contratam e lideram as equipes, porém essa prática vem sendo alterada por interesse da empresa. Atualmente exige-se que os candidatos acessem a página da empresa na *internet*, verifiquem as vagas disponíveis e escolham as que lhes interessam e efetuem o cadastramento.

Na seqüência apresentam-se as figuras com as respostas obtidas para cada questionamento efetuado, bem como as respectivas análises.

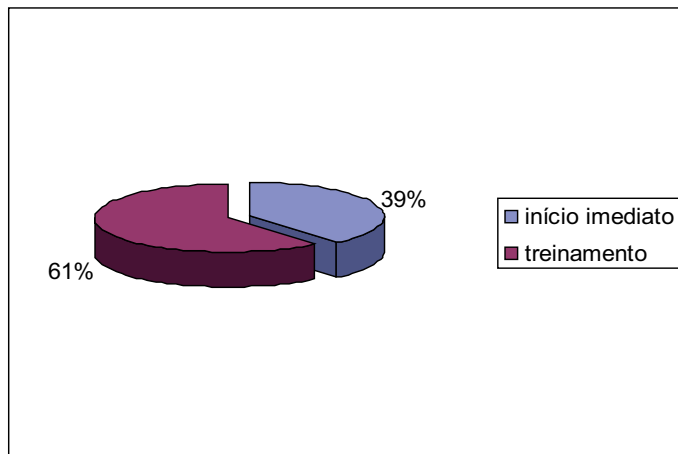


Figura 1: Recebimento de treinamento para o desenvolvimento das atividades
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Na figura 1 observa-se que 39% (trinta e nove por cento) dos respondentes foram contratados e logo iniciaram os trabalhos, sem ter um período de adaptação e aprendizagem, aprenderam trabalhando, somente foram apresentados aos demais colaboradores. Já 61% (sessenta e um por cento) receberam explicações e tiveram um acompanhamento nos primeiros dias de trabalho.

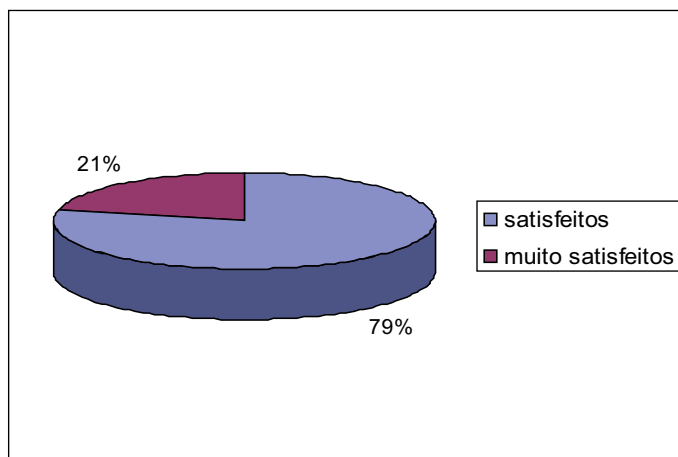


Figura 2: Satisfação com as atividades desempenhadas
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Sabe-se que uma equipe deve estar motivada e satisfeita para o bom desempenho e cumprimento das metas e objetivos. Assim, com relação ao grau de satisfação dos colaboradores com sua atual função, na figura 2 demonstra-se que 21% (vinte e um por cento) dos colaboradores estão muito satisfeitos, porém, 79% (setenta e nove por cento) estão satisfeitos e não foram diagnosticados insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

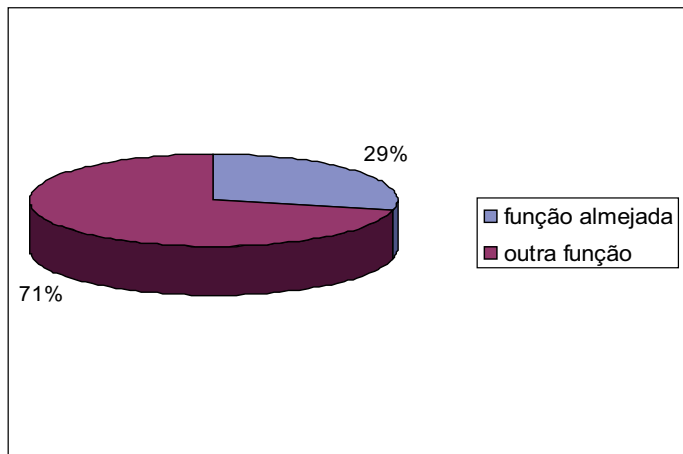


Figura 3: Análise entre a função desempenhada e qual desejaria desempenhar

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Quanto à função que o colaborador realmente gostaria de exercer, questão relacionada com a anterior, na figura 3 percebe-se que 29% (vinte e nove por cento) estão exercendo a função que realmente gostariam de exercer, os demais 71% (setenta e um por cento) gostariam de exercer outra função, mas nem por isso estão insatisfeitos, pois os colaboradores estão almejando uma promoção e o crescimento profissional.

Pode ser estabelecido um paralelo com os resultados obtidos, sendo que 21% (vinte e um por cento) dos colaboradores respondeu estar plenamente satisfeitos, número aproximado dos 29% (vinte e nove por cento) que declararam estar exercendo a função que realmente gostariam. Tendo em vista que a satisfação com relação a função ocupada está relacionada a aspectos motivadores, e entre eles, exercer uma função adequada ao perfil do profissional, com a qual se identifique e sinta prazer em desempenhar, verifica-se que o índice de satisfação com a empresa pode estar diretamente ligado ao cargo que o colaborador ocupa.

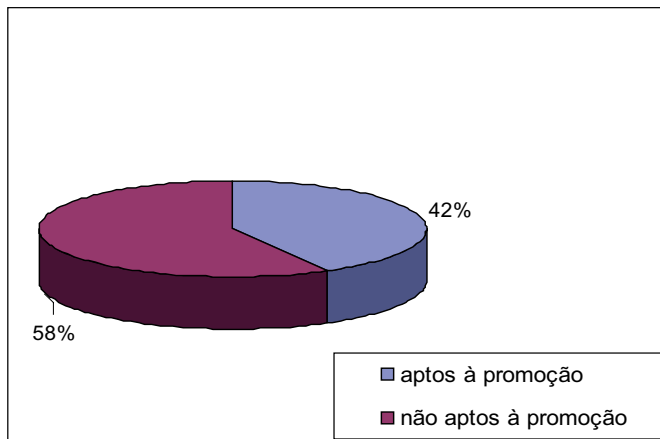


Figura 4: Análise quanto a se considerar apto a ser promovido

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Quanto aos colaboradores se considerarem aptos à promoção, pode-se observar contradição com a questão anterior, pois 42% (quarenta e dois por cento) consideram-se aptos a serem promovidos, os demais 58% (cinquenta e oito por cento) consideram que ainda não estão bem preparados, ou seja, admitem que falta experiência ou treinamentos para crescer profissionalmente.

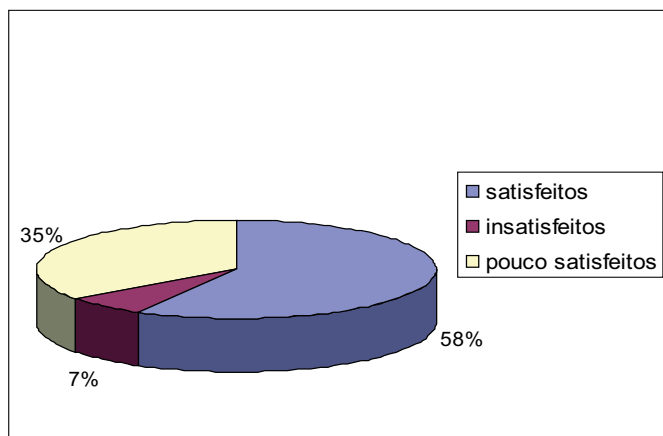


Figura 5: Satisfação quanto ao salário

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Com relação ao nível de satisfação dos colaboradores com seu salário, pode-se observar, na figura 5, que 7% (sete por cento) mostraram-se insatisfeitos com o salário, já 35% (trinta e cinco por cento) pouco satisfeitos com a atual remuneração e 58% (cinquenta e oito por cento) dos colaboradores estão satisfeitos com sua remuneração.

De acordo com Lacombe (2005), o pessoal operacional precisa ser estimulado para se interessar pelo aumento da produtividade e uma das formas para isso é repartir os ganhos entre os que contribuíram para obtê-lo. O mesmo autor ainda ressalta que pessoas de bom nível, capazes de atuar como equipes, constituem imenso patrimônio para qualquer empresa e que para conseguir um bom nível de eficiência é necessária uma boa gestão do sistema de remuneração, este instrumento é considerado indispensável para atrair e reter bons profissionais e estimulá-los a trabalhar.

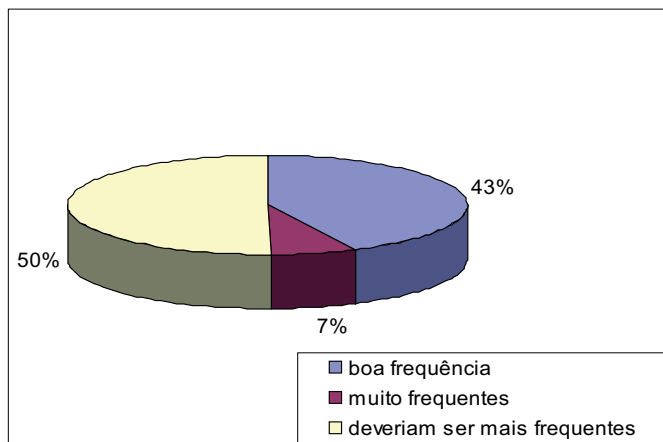


Figura 6: Frequência de treinamentos

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Com relação aos treinamentos, observa-se na figura 6, que 43 % (quarenta e três por cento) acreditam que os treinamentos ocorrem com boa frequência, e 7% (sete por cento) acreditam que estão sendo muito frequentes e 50% (cinquenta por cento) acreditam que os treinamentos deveriam ser mais frequentes.

Com relação ao treinamento Lacombe (2005), afirma que é necessário para as pessoas melhorarem qualidades já existentes e adquirirem novas. Além disso, existem outros fatores que devem ser levados em consideração, tais como a seleção dos colaboradores ser feita por suas qualificações gerais, e que as em-

presas possuem conhecimentos específicos que necessitam ser ensinados. Verifica-se a demanda por novas ocupações, bem como a transformação de outras, tornando o aprendizado humano constante, portanto, são necessárias práticas de aprendizado contínuo. Os bons profissionais gostam de aprender e evoluir, treinamentos podem atrair e reter bons profissionais além de propiciar um ambiente desafiador, e os treinamentos devem corresponder às expectativas dos colaboradores e da empresa.

Atualmente com os recursos tecnológicos disponíveis como computador, *intranet*, *internet* e videoconferências, as distâncias praticamente desaparecem, o custo diminuiu e a eficiência aumenta, com o uso das ferramentas da tecnologia, os treinamentos têm aumentado consideravelmente nas empresas. A empresa implantou, no início do ano de 2007, um sistema de treinamentos à distância, num ambiente virtual com tutores on-line, dessa forma economiza-se tempo e recursos financeiros, pois não se faz necessário a ausência do trabalho e a locomoção dos colaboradores a um determinado local para assistir aos treinamentos de forma presencial.

Dessa forma, também é possível direcionar os conteúdos ao público específico, cada colaborador realiza os treinamentos que mais lhe interessam, esses treinamentos devem ser realizados exclusivamente no ambiente de trabalho e permanecem disponíveis por duas semanas. Após o término o participante é submetido a uma avaliação, na qual se exige um percentual mínimo de conhecimentos. Quanto aos colaboradores que efetivamente usam esta ferramenta tem-se que 43% (quarenta e três por cento) acreditam que o prazo de duas semanas para realização dos treinamentos on-line é muito pequeno, 28% (vinte oito por cento) gostariam que os treinamentos pudessem ser realizados em qualquer horário e ambiente, e que os mesmos estivessem disponíveis 24 (vinte quatro) horas por dia, e os demais 29% (vinte e nove por cento) estão satisfeitos com a forma de realização dos treinamentos e acreditam que esta ferramenta é importante para o crescimento pessoal e profissional.

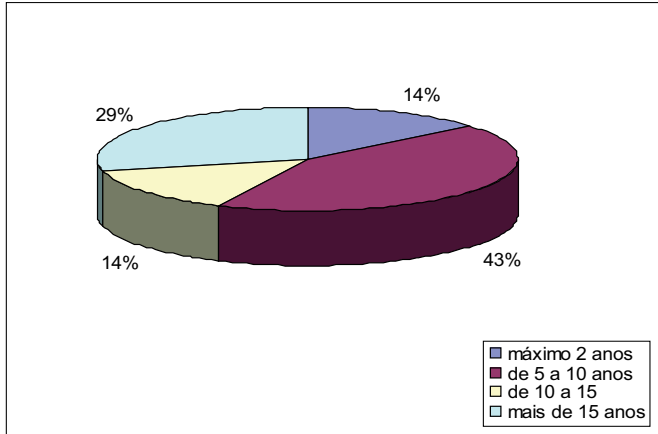


Figura 7: Quanto a expectativa de permanência na empresa
 Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Com relação à expectativa de tempo que os colaboradores pretendem permanecer na empresa a figura 7 evidencia que 14% (quatorze por cento) querem permanecer no máximo dois anos na empresa, 43% (quarenta e três por cento) pretendem ficar de cinco a dez anos na empresa, 14% (quatorze por cento) pretendem permanecer de dez a 15 anos, e 29% (vinte nove por cento) dos colaboradores pretendem construir uma longa carreira na empresa permanecendo mais de quinze anos.

As empresas querem o sucesso e a felicidade dos seus colaboradores, pois o ganho é recíproco, para conseguir que os colaboradores permaneçam na empresa é necessário que os mesmos tenham sucesso. Com relação ao sucesso Lacombe (2005) afirma que o sucesso é julgado de forma diferente conforme os valores individuais de cada pessoa e que sucesso envolve muito mais do que uma corrida até a linha de chegada.

Conforme o mesmo autor existe quatro componentes indispensáveis para o sucesso duradouro: felicidade (sentimento de contentamento e satisfação com a vida); êxito (realizações que se comparam favoravelmente com objetivos similares de pessoas em condições semelhantes); significado (o sentimento de que você causou um impacto positivo nas pessoas com as quais se preocupa); e, finalmente, legado (um modo de estabelecer seus valores e realizações de modo a ajudar os outros a encontrar sucesso no futuro).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas precisam de políticas e métodos claros na gestão de pessoas, independente do ramo de atividade, da automação, do nível tecnológico empregado. Os recursos humanos que as empresas efetivamente necessitam devem ser tratados com muita atenção e respeito, pois são estes que fazem a diferença nos resultados.

Percebe-se que na empresa estudada existem alguns pontos que podem ser melhorados na gestão de pessoas. Sugere-se uma socialização organizacional com todos os ingressantes no recebimento do treinamento de ingresso na empresa. Sugere-se ainda, um estudo aprofundado sobre a função desempenhada e a qual desejaria desempenhar, bem como sobre a satisfação com o salário, para verificar quais os fatores que levaram as respostas concedidas. Assim, a partir do conhecimento desses fatores, será possível avaliar quais as mais adequadas ações de melhorias, de forma a reduzir esses percentuais de insatisfação, fazendo com que as pessoas sintam-se mais satisfeitas e, como consequência, a empresa tenha melhor resultado.

A gestão de pessoas vai além de contratar e manter um quadro de colaboradores, portanto são necessárias políticas para estimular os colaboradores, mantê-los motivados a produzir e gerar excelentes resultados a empresa.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Campus, 2002.

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

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

_____. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.