

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA
ADEMIR MORAIS FILHO

PERFIL DO PROFISSIONAL DESEJADO PELAS GRANDES EMPRESAS

CAMPO LARGO
2013

ADEMIR MORAIS FILHO

PERFIL DO PROFISSIONAL DESEJADO PELAS GRANDES EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Cleverson Cunha

CAMPO LARGO

2013

RESUMO

Baseado em um mercado cada vez mais competitivo onde se presencia a era da informação, das novas tecnologias e da globalização, este trabalho apresenta um estudo de caso sobre qual a necessidade e as dificuldades encontradas na busca da mão de obra pelas empresas multinacionais que atualmente vêm se instalando na cidade de Campo Largo-Pr., no qual foi realizada uma pesquisa para descobrir as capacitações e características do profissional que são exigidas por essas empresas. Para o alcance dos objetivos o presente estudo faz um levantamento bibliográfico como base de referencia, extraindo importantes informações na visão dos autores, e em seguida através da aplicação de questionários com o intuito de coletar os dados e informações relevantes de forma quantitativa para posteriormente serem descritas, apontando as maiores necessidades exigidas, caracterizando assim o perfil do profissional desejado pelas grandes empresas.

Palavras-chave: Qualificação. Mão-de-obra. Multinacionais.

ABSTRACT

Based on an increasingly competitive market where he witnesses the information age, new technologies and globalization, this paper presents a case study on which the needs and difficulties found in the pursuit of labor by multinational companies that currently have been settling in the city of Campo Largo-Pr. for which a survey was conducted to discover the capabilities and characteristics of the individual who is required by these companies. To achieve the objectives of the present study is based on a bibliographic reference, extracting important information on the authors view, and then through the use of questionnaires in order to collect the relevant data and information in a quantitative manner to be described later, indicating the greatest needs required, thus characterizing the professional profile required by large companies.

Key-words: Qualification. Labor. Multinational.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A cadeia de valores.....	20
Figura 2 - As quatro etapas do processo de treinamento.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cargos mais procurados.....	52
Tabela 2 - Capacitações e habilidades exigidas.....	52
Tabela 3 - Escolaridade exigida.....	52
Tabela 4 - Faixa etária procurada.....	53
Tabela 5 - Política de avaliação da eficácia dos treinamentos.	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	13
1.3.1 Justificativa Teórica	13
1.3.2 Justificativa Prática.....	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 O QUE AS GRANDES EMPRESAS BUSCAM.....	16
2.1.1 Vantagem Competitiva	18
2.1.2 Responsabilidade Social Empresarial.....	22
2.1.3 Capacitação e Desenvolvimento Profissional.....	24
2.2 PROCESSOS DE CAPTAÇÃO DE PESSOAS	26
2.2.1 Recrutamento interno	27
2.2.2 Recrutamento externo.....	28
2.2.3 Seleção de pessoal	30
2.3 DIFICULDADE QUE AS GRANDES EMPRESAS ENCONTRAM PARA RECRUTAR SEUS PROFISSIONAIS.....	31
2.4 PROGRAMAS DE TREINAMENTO	33
2.4.1 Treinamento interno	37
2.4.2 Treinamento externo	39
2.4.3 Avaliação do programa de treinamento	41
3 METODOLOGIA	43
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
3.1.1 Pesquisa descritiva	43
3.1.2 Estudo de caso.....	44
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	44
3.3 FONTE DE DADOS	44
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	45

3.5 INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	45
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1 APRESENTAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO DA CIDADE DE CAMPO LARGO.....	47
4.1.1 Cidade de Campo Largo	47
4.1.2 Empresa X.....	48
4.1.3 Empresa Y.....	49
4.1.4 Empresa Z.....	49
4.1.5 Agência de emprego W.....	50
4.1.6 Agência de emprego K.....	50
4.2 A APLICAÇÃO DA PESQUISA.....	51
4.3 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS.....	51
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
5.1 CONCLUSÕES FINAIS	56
5.2 RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DESTINADO A EMPRESAS.....	62
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DESTINADO A AGÊNCIAS DE EMPREGO	64

1 INTRODUÇÃO

Frente a um mundo globalizado sujeito a constantes mudanças as empresas buscam cada vez mais vantagens competitivas para se diferenciarem de seus concorrentes e ganhar espaço no mercado. Dentre essas vantagens as pessoas merecem certo destaque, pois são elas que geram um capital para a empresa através de sua competência.

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.2) definem esta competência como: “conhecimento, qualificações e habilidades incorporadas nos funcionários de uma empresa”. Conjunto de requisitos fundamentais para se obter maior visibilidade no mercado de trabalho.

Desta forma as empresas necessitam aprimorar seus métodos de captação de pessoas a fim de recrutar e selecionar as pessoas mais capazes e competentes para o cumprimento de suas atividades. Porém, diante da realidade Brasileira nem sempre foi fácil encontrar estes profissionais que em sua maioria apresentam deficiências na qualificação profissional e até mesmo na educação básica.

Para Lucena (1990), esta situação gera impossibilidades de reciclagem, atualização, adaptação dos trabalhadores frente às mudanças tecnológicas e ao desenvolvimento de habilidades para a realização do trabalho.

A partir deste conceito se pode entender que o sucesso de uma organização está ligado à capacitação e desenvolvimento de seus funcionários.

Segundo Chiavenato (1999), o desenvolvimento dos funcionários está relacionado com a educação e visa uma orientação para o futuro, esta orientação proporciona a formação da personalidade do mesmo ampliando sua capacidade de compreender e interpretar o conhecimento. O funcionário capaz de interpretar o conhecimento facilmente se adaptará as exigências organizacionais e aos treinamentos por elas impostos, estes treinamentos fornecem conhecimentos específicos de acordo com as tarefas e objetivos do cargo atual.

Para este trabalho, os objetivos são caracterizados pela coleta de informações com gestores da área de recursos humanos de três empresas multinacionais e gestores de duas agências de emprego, realizada com o intuito de levantar informações sobre o perfil do profissional da região e o almejado pelas grandes empresas da cidade de Campo Largo.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente as empresas multinacionais vêm desempenhando um papel muito importante nas economias da maior parte dos países no mundo. Este movimento está diretamente ligado à globalização uma aceleração da internacionalização e integração global proporcionando uma gradativa expansão de mercados com o objetivo de produzir melhor a um custo menor em todo mundo.

Estas grandes empresas oriundas de países desenvolvidos trazem consigo uma tecnologia avançada sendo necessária mão-de-obra qualificada. No Brasil este fator vem se tornando uma barreira para estas empresas que se deparam com a necessidade de investir na capacitação da mão de obra da região para o cumprimento de suas atividades. Feita esta breve contextualização esta pesquisa pretende responder ao problema:

Quais qualificações profissionais são exigidas pelas grandes empresas que se instalam na cidade de Campo Largo?

1.2 OBJETIVOS

Para auxiliar no desenvolvimento das atividades que auxiliarão a responder o problema de pesquisa proposto também foram elaborados o objetivo geral e os específicos descritos abaixo:

1.2.1 Objetivo Geral

Apontar as qualificações profissionais exigidas pelas grandes empresas que se instalam na cidade de Campo Largo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) caracterizar os setores de atuação das grandes empresas que se instalam em Campo Largo;
- b) caracterizar o perfil do profissional que as grandes empresas procuram;
- c) apresentar as características profissionais dos trabalhadores da cidade de Campo Largo;
- d) comparar a qualificação da mão-de-obra da cidade de Campo Largo com o perfil exigido pelas grandes empresas;
- e) propor programas de treinamento para a equalização das necessidades.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Foram elaboradas as justificativas teórica e prática que auxiliarão o estudo em questão.

1.3.1 Justificativa Teórica

Para Chiavenato (2002, p.495), “desde seu nascimento até sua morte, o ser humano vive em constante interação com seu meio ambiente, recebendo e exercendo influências em suas relações com ele”. A educação é a principal influência que o ser humano pode receber do ambiente social, levando em conta a adaptação às normas e valores sociais aceitos, estas influências são recebidas, assimiladas e adaptadas ao seu comportamento respeitando seus padrões pessoais (CHIAVENATO, 2002).

Diante de um mercado cada vez mais competitivo a educação profissional se torna um requisito fundamental para o profissional se preparar para os desafios e necessidades das organizações atuais.

Segundo Knapik (2006), esta obtenção de novos conhecimentos através da

educação profissional devem ser transformadas em habilidades que agreguem valor se tornando ferramentas essenciais para sobreviver no mundo globalizado.

Chiavenato (2002) cita que esta educação pode ser compreendida em três etapas interdependentes, porém distintas:

- a) formação profissional: visa preparar e formar o homem para determinadas atividades da profissão em determinado mercado de trabalho;
- b) desenvolvimento profissional: visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem em sua carreira diante da empresa, tornando-o mais produtivo e eficiente em seu cargo;
- c) treinamento: visa através de objetivos a curto prazo, restritos e imediatos adaptar o homem em um determinado cargo.

Knapik (2006) acrescenta que a obtenção de habilidades de como saber agir, criar, comunicar-se, mobilizar-se, comprometer-se, ter facilidade em aprender e saber driblar a pressão diária do trabalho tem complementado a educação, tornando-se uma garantia de empregabilidade no exigente mercado competitivo.

1.3.2 Justificativa Prática

O maior interesse em realizar este estudo foi devido a dificuldade que as grandes empresas encontram em recrutar a mão de obra necessária em Campo Largo.

Como o objetivo deste estudo é caracterizar o perfil do profissional desejado pelas grandes empresas que se instalam em Campo Largo, o seu resultado pode auxiliar no desenvolvimento profissional de quem deseja se enquadrar frente às exigências impostas por estas empresas, bem como as empresas também podem fazer uso deste estudo para se atualizar diante das tendências do mundo globalizado e competitivo.

Este trabalho também servirá como fonte de futuras pesquisas acadêmicas sobre o assunto, qualificação e desenvolvimento profissional.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A fim de atender os objetivos propostos, este trabalho foi delineado da seguinte forma:

- a) capítulo 1: é apresentada uma introdução ao assunto, contendo o objeto de estudo, os objetivos geral e específicos, e as justificativas prática e teórica;
- b) capítulo 2: fundamentações teóricas baseadas em: o que as grandes empresas buscam, processos de captação de pessoas, dificuldades que as grandes empresas encontram para recrutar seus profissionais e finalizando o capítulo com programas de treinamento;
- c) capítulo 3: metodologia, composta pelo delineamento de pesquisa, população e amostra, fonte de dados, instrumento de coleta de dados e encerrando com a forma do tratamento de dados;
- d) capítulo 4: apresentação da análise dos dados desde a descrição da população onde se ambienta a pesquisa, passando pelos dados coletados através da amostra e expostos de forma quantitativa para posteriormente serem analisados conforme a visão do autor fundamentado pelo referencial bibliográfico;
- e) capítulo 5: descrição de todo o processo conclusivo e recomendações finais.

Por fim são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas neste presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial bibliográfico se apresenta de acordo com os objetivos a serem alcançados neste estudo, dividido em: o que as grandes empresas buscam; processos de captação de pessoas; as dificuldades que elas encontram para recrutar estes profissionais; e programas de treinamento.

2.1 O QUE AS GRANDES EMPRESAS BUSCAM

Atualmente profissionais e empresas são confrontados por uma nova ordem mundial econômica e social e esta situação exige fatores como conhecimento, inovação, competência, flexibilidade, competitividade e o constante avanço de tecnologias. Estas novas exigências são conseqüências da globalização da economia que está presente na vida de todos e inclusive nas empresas no Brasil.

Segundo Brum (2001), este fenômeno teve início na década de 80 por meio da participação dos países no mercado global proporcionando desde então a competição e a concorrência entre as empresas mundiais e a busca por um mundo sem fronteiras com o uso da tecnologia moderna.

A globalização está relacionada à disputa entre os mercados e a movimentação de fatores de produção dentro de uma escala internacional, como: crescimento de investimentos diretos, privatizações de empresas; ações para desregulamentação em diferentes setores econômicos; inovação; homogeneização das procuras; aumento na movimentação de recursos e na concorrência; e por fim a congruência entre globalização e inovação (BRUM, 2001).

Para Thurow (2001), quando as empresas inovam é que um país ingressa no mundo dos ricos e cabe aos governos lhes dar todas as condições para isso.

Estas condições consistem em criar um ambiente que estimule o espírito empreendedor e a criatividade das empresas, investir na criação de uma infraestrutura, incentivar a área de pesquisa e desenvolvimento e fornecer estabilidade social, colaborando para atrair investimentos estrangeiros (THUROW, 2001).

Segundo Lacerda (2006), estes investimentos estrangeiros podem ser

caracterizados como impulsionadores da globalização da economia, são investimentos realizados no exterior por empresas multinacionais.

Atualmente o Brasil está entre os dez maiores destinos de investimentos no mundo, junto com países emergentes como China, Índia e Rússia, isto se explica devido ao aumento de aquisições de empresas brasileiras por estrangeiros e a busca por recursos naturais. Em 2010 o Brasil recebeu 30,2 bilhões de dólares de investimento destes, 9,4 bilhões foram de multinacionais (CHADE, 2011).

O mercado emergente vem se mostrando mais atrativo e oferecendo mais oportunidades para as empresas multinacionais que são atraídas pela mão-de-obra mais barata e por conta de legislações ambientais menos restritivas, porém a inserção neste mercado internacional requer alguns cuidados a serem analisados.

Neste contexto Certo e Peter (1993) explicam a importância da análise do ambiente internacional em busca de oportunidades presentes e futuras a fim de colaborar para o alcance de metas organizacionais, segundo o autor esta análise envolve:

- a) componentes sociais: econômico, tecnológico, legal e político do ambiente geral;
- b) componentes internacionais: fornecedores, concorrência, clientes e trabalho do ambiente operacional;
- c) todos os componentes importantes do ambiente interno.

A realização da análise do ambiente para uma corporação multinacional geralmente se apresenta mais complexa do que a análise de uma empresa doméstica, pois exige mais tempo e esforço para controlar os ambientes nos quais as corporações multinacionais estão inseridas (CERTO; PETER, 1993).

Esta tendência atual de empresas multinacionais buscarem países emergentes pode ser explicada por Porter (1980, apud CERTO; PETER, 1993), os autores citam novas possibilidades advindas de países emergentes, novos, de larga escala, para eles estes países estabelecem um novo potencial de alto volume para produtos bem-sucedidos. Um exemplo é a China onde muitas corporações multinacionais estão fechando acordo para produzir e vender seus produtos. De acordo com essa tendência, os analistas ambientais devem sempre estar atentos para novos e emergentes mercados (PORTER, 1980, apud CERTO; PETER, 1993).

Em seguida após a análise do ambiente é muito importante a definição das demais estratégias em busca de vantagens competitivas no âmbito global, estas devem estar associadas com as metas organizacionais, missão organizacional e de acordo com os resultados obtidos na análise do ambiente. Estas estratégias são manobras que a empresa utilizará para lidar com seus concorrentes (CERTO; PETER, 1993).

Para Porter (1999, p.167), “a competitividade de um país depende da capacidade da sua indústria de inovar e melhorar”. Desta forma gerando vantagem competitiva sustentável a partir da colaboração incessante de trabalhadores altamente qualificados que gerarão vantagem competitiva ao setor em relação aos seus concorrentes.

2.1.1 Vantagem Competitiva

Desde a Segunda Guerra Mundial as empresas foram muito prejudicadas pela globalização da competição uma força que afetou os custos dos transportes, comunicação, intensificação do fluxo das informações e de tecnologia através das fronteiras, também foi notado um aumento das igualdades entre as infra-estruturas nacionais e uma redução às oposições ao comércio e investimentos. Isso resultou em um avanço do comércio e investimentos internacionais surgindo à necessidade de uma estratégia global, para se opor perante a estratégia doméstica (PORTER, 1999).

Porter (1999) ressalta que a partir do momento que se torna mais nítida a globalização da competição, surge uma grande importância em se adotar uma estratégia internacional dentro da prática empresarial de empresas multinacionais que buscam estabelecer uma vantagem competitiva através da globalidade. Porter (1999) afirma que esta estratégia global tem se mostrado um meio poderoso para se obter economias de escala, identificando as necessidades dos mercados internacionais e reunindo de maneira eficaz recursos como capital, talentos humanos, matéria-prima e tecnologia, a partir de fontes ao redor do mundo: um paradigma estratégico que desconhece fronteiras.

Para Kotler (2000), a empresa que busca entrar no mercado global deve

tomar alguns cuidados desde os mais simples e burocráticos até os mais complexos como questões culturais de consumo de acordo com cada país.

Segundo Gil (2008), para este novo mundo global cabe ao gerente traçar e checar estas estratégias globais, demonstrando agilidade em termos globais, precisa entender o movimento tecnológico, possuir sagacidade política em países diferentes, estar informado perante questões que envolvem o comércio global e motivações subjacentes a clientes de todo o planeta.

Ainda com Gil (2008, apud Ulrich, 1998), uma empresa que procura criar capacidade organizacional global precisa preparar seus recursos humanos a fim de capacitar seus gerentes para essas competências globais.

Um fator crucial para a vantagem competitiva é a localidade, nelas persistem as diferenças marcantes no desempenho econômico dos países, estados e cidades dentro deles. Em vários setores os principais competidores estão localizados em um ou dois países, setores definidos de forma mais restrita, em termos significativos para o estabelecimento da estratégia, e quando se excluem os setores onde é percebida uma distorção da competição provocada pelas políticas governamentais (PORTER, 1999).

As empresas globais espalham suas atividades por muitos países, porém concentram a massa crítica de suas atividades mais importantes para a competição em uma única localidade referente à suas linhas de produtos ou área de negócios (PORTER, 1999).

A característica da empresa global pode ser entendida por Gil (2008 p.34, apud Keegan e Green, 1999), “é a capacidade de formular e implementar estratégias globais que alavanquem o conhecimento mundial, respondam plenamente às necessidades locais e façam uso do talento e energia de cada membro da organização”.

Porter (1999) acrescenta que a estratégia global é um conjunto de questões especiais que surgem quando as empresas competem além de suas fronteiras, dependendo da natureza da competição internacional para cada setor, assim estabelecendo vários padrões de competição.

Para entender os fundamentos da vantagem competitiva e da possível formação da estratégia global, Porter (1999) cita a utilização da cadeia de valores apresentada na Figura 1, como forma de dispor as atividades econômicas distintas, mas inter-relacionadas da empresa como: projeto de produtos, visita aos clientes,

processamento de pedidos, recrutamento e treinamento de funcionários, compra de insumos, “pontos fortes” da empresa, as “competências”, as “capacidades” e os “recursos”, melhores compreendidos perante as atividades específicas a que se aplicam.

A cadeia de valores, de acordo com Porter (1999), reúne em várias categorias as atividades empresariais, separando das diretamente envolvidas com a produção, marketing, entrega e suporte de produtos ou serviços, criação, compra e melhoria de insumos e tecnologia; e as que têm um papel mais abrangente como levantamento de capital e processos decisórios.



Figura 1 - A cadeia de valores.
Fonte: Porter, (1999), p.35.

A cadeia de valor representa um instrumento muito importante para obtenção da vantagem competitiva, o valor resultante significa o montante que os compradores estão dispostos a pagar relacionado com os produtos que a empresa oferece. A forma como cada atividade é desempenhada, combinado com seu custo, irá determinar se uma empresa tem custo alto ou baixo comparado à sua concorrência, e a forma com que as atividades de valor são executadas também determinarão para as necessidades do comprador, e assim para a diferenciação (PORTER, 1999).

Segundo Porter (1999), a vantagem competitiva é a capacidade da empresa em realizar atividades necessárias a um custo inferior aos dos rivais ou executar certas atividades de modo exclusivo, que venha trazer algum valor ao cliente e este não esteja agregado ao preço, justificando o adicional de preço.

O autor ainda acrescenta a utilização da cadeia de valores que consiste em salientar as questões estratégicas referentes à estratégia global, proporcionando a liberdade de ação para distribuir as atividades da cadeia entre os países onde a empresa atua.

Porter (1999) aponta duas áreas onde as opções básicas podem ser agrupadas:

- a) configuração: é o local onde está localizado cada atividade da cadeia de valores da empresa, podendo estar concentrada em uma localidade ou separadas em vários pontos;
- b) coordenação: se refere à origem e extensão em que as atividades dispersas se coordenam em rede ou autônomas às circunstâncias locais.

Toda a empresa que estiver participando da competição internacional pratica atividades que envolvem vendas e distribuição em vários países, ligadas a localidade do cliente. Estas atividades requerem um desenvolvimento próprio de custo e marketing para cada localidade, alguns relacionados à eficácia operacional e outros com o objetivo de fortalecer a posição exclusiva da empresa (PORTER, 1999).

Em relação aos custos a empresa deve selecionar adequadamente o seu pessoal, fornecer treinamento para torná-los mais eficientes e competitivos, manter as relações de trabalho harmoniosas, garantir a segurança e saúde para os funcionários e estruturar as operações de trabalho para reduzir o tempo e os recursos que serão utilizados no planejamento, produção e distribuição dos bens e serviços (GIL, 2008 apud GÓMEZ; MEJIA, 1998).

Para Kotler (2000), a empresa que busca a diferenciação perante seus concorrentes deve reformular suas estratégias apropriadas de marketing várias vezes durante o ciclo de vida de um produto, buscando estender sua permanência no mercado e sua lucratividade.

Outra prática que as empresas vêm adotando com frequência são as ações

de marketing socialmente responsáveis com o intuito de se obter uma vantagem perante seus concorrentes. Ao invés de gastar com campanhas publicitárias a empresa busca a associação a uma causa importante para a sociedade envolvendo inclusive os funcionários que nela trabalham, este fator torna imprescindível a empresa ter pessoas comprometidas e qualificadas, quando a empresa investe capital nestes trabalhadores e em suas famílias está sendo socialmente responsável em relação ao meio em que se insere.

2.1.2 Responsabilidade Social Empresarial

Diante do impacto da globalização, caracterizado por diferenças políticas econômicas e sociais, as empresas devem buscar atuar com responsabilidade social em seus segmentos, transmitindo melhor imagem para os clientes e adquirindo mais um diferencial importante perante seus concorrentes.

A responsabilidade social segundo Certo (2003) vem crescendo nos últimos tempos, são ações da empresa que objetivem a proteção e bem estar da sociedade de acordo com os interesses da empresa.

Armstrong e Kotler (2007) acrescentam que as empresas estão reconhecendo o direito de informação e proteção do consumidor, com o objetivo de criar maior valor e fortalecer seus relacionamentos com os clientes.

Lopes (1978), cita que a sociedade espera que a empresa além de se adaptar aos sistemas jurídicos em vigor promova normas éticas, objetivando ações sociais, de caráter não econômico. A empresa deve envolver-se com problemas sociais, pois estes podem chegar a níveis de gravidade cujos quais a organização terá como deixar de tomar uma posição: problemas de ecologia, poluição, minorias raciais e outros de fundo não econômico onde antes eram passados despercebidos hoje são questões a serem resolvidas, mesmo porque se não houver uma atitude das empresas estes problemas podem acarretar conseqüências desastrosas para elas (LOPES, 1978).

Desta forma para melhor entendimento Certo (2003), apresenta o modelo de responsabilidade social desenvolvido por Keith Davis, que auxilia a empresa na busca do bem estar social e empresarial, dividido em cinco proposições:

- a) a responsabilidade social nasce do poder social: esta preposição surge da idéia que a empresa exerce poder sobre assuntos sociais e em conjunto com outras empresas tomam as decisões para o bem estar social;
- b) as empresas devem receber informações da sociedade e informar ao público suas atitudes: as empresas devem interagir com a sociedade, descobrir suas necessidades e promover mudanças para a manutenção do bem estar social;
- c) custos e benefícios sociais devem ser minuciosamente calculados: a empresa deve considerar as conseqüências sociais a curto e longo prazo resultante de suas atividades antes de promove-las;
- d) os custos de cada atividade devem ser informados ao consumidor: a empresa não tem a obrigação de financiar totalmente atividades sociais, ela deve agregar este custo no preço do produto ou serviço e informar ao consumidor;
- e) as empresas tem a responsabilidade de se envolver em problemas que fogem de sua área de atuação: a empresa que conhece determinado problema social deve buscar junto com os cidadãos a melhor forma para soluçona-lo.

Armstrong e Kotler (2007) acrescentam que a partir do momento que uma empresa adota uma missão social, os colaboradores se sentem melhor e mais direcionados no ambiente de trabalho.

Segundo Duarte e Torres (2005), o conceito sobre responsabilidade social empresarial surgiu em 1998, no Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, na Holanda. Este conceito pode ser entendido através do comportamento ético dos empresários a fim de contribuir para o desenvolvimento econômico proporcionando ao mesmo tempo a qualidade de vida de seus colaboradores, comunidade local e a sociedade como um todo (DUARTE; TORRES, 2005, apud SILVA, 2001).

Para Duarte e Torres (2005), a responsabilidade social está se tornando um fator decisivo para o crescimento e desenvolvimento das empresas. Também cresce a conscientização da sociedade perante o papel das grandes empresas em ações sociais e cobranças em atuações com âmbito responsável.

Atualmente o consumidor opta por produtos de empresas que não tem

envolvimento com corrupção, que praticam seus negócios de maneira transparente respeitando o meio ambiente e a comunidade. Profissionais bem qualificados escolhem empresas que promovem a qualidade de vida de seus colaboradores e respeitam seus direitos. A responsabilidade social deve ser o instrumento transformador das empresas criando uma nova cultura e unindo diferentes atores sociais com o intuito de promover o bem estar social (DUARTE; TORRES, 2005).

As empresas são capazes de influenciar diretamente a dinâmica social, devido seu poder econômico e político, desta forma elas assumem causas sociais, sendo uma maneira de devolver para a sociedade parte dos recursos humanos, naturais e financeiros que consumiram para alcançarem o lucro durante sua atividade (ALMEIDA, 2009, apud SCHROEDER; SCHROEDER, 2004, p. 5).

As empresas, principalmente multinacionais, buscam cada vez mais profissionais capacitados, e atualmente o Brasil sofre certa carência para cumprir alguns requisitos exigidos por estas grandes empresas. A partir deste contexto surge outra forma de responsabilidade social, a capacitação profissional fornecida por estas empresas com o objetivo de preparar e qualificar seus colaboradores ou membros da comunidade.

Almeida (2009) cita a importância e a influência da empresa na vida de seus colaboradores e na sociedade, e suas perspectivas devem estar agregadas a questões sociais e éticas, assim a capacitação profissional executada por algumas empresas, traz benefícios aos colaboradores e maior produtividade para a empresa.

2.1.3 Capacitação e Desenvolvimento Profissional

Chiavenato (2002) relaciona a capacitação com o desenvolvimento profissional, pois é uma atividade que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para sua atividade profissional. A globalização a cada dia vem proporcionando um aumento da competitividade no campo empresarial tornando o mercado mais complexo e dinâmico, exigindo mais rapidez e eficiência das empresas em lidar com as mudanças. Frente a essa realidade as empresas buscam profissionais que assumam responsabilidades, tomam decisões e possuam habilidades para resolver situações e problemas com mais rapidez e segurança

(LACERDA, 2008).

De acordo com Gil (2008), o maior patrimônio das empresas é seu capital humano, sendo um dos fatores mais evidentes para se obter o diferencial competitivo.

A competição está cada dia mais acirrada no mercado de trabalho devido as exigências impostas pelas grandes empresas, elas buscam no mercado as pessoas que estão melhor preparadas e enquadradas à suas necessidades. O profissional deve ter consciência que é importante sempre estar se atualizando, buscando seu desenvolvimento contínuo com o objetivo de vencer a concorrência e conquistar um ótimo trabalho.

Para Lacerda (2008), a carreira do profissional deve ser encarada como um projeto onde o profissional deve estabelecer objetivos, passos a serem realizados e previsão destes prazos, um planejamento claro, pois só depende dele o alcance do sucesso ou fracasso.

Segundo Inácio (2008), o autogerenciamento da carreira profissional, envolve fatores como a constante auto-avaliação de seu desempenho, busca pela diversificação de conhecimentos relacionados à sua área de atuação, atenção perante feedbacks recebidos e se manter atualizado através de cursos, jornais e o domínio de mais uma língua é muito importante.

Knapik (2006 p.137) ressalta que “a modernização das empresas tem provocado uma transformação no mundo do trabalho: os cargos estão mais exigentes, e a procura por novas competências passa a ser fundamental para quem busca empregabilidade”.

Gil (2008) recomenda que a empresa que deseja se preparar para competir precisa inovar e a chave para isso são pessoas competentes, ágeis, empreendedoras que assumam riscos. Pessoas capazes de comandar os negócios da empresa e elaborar produtos e serviços competitivos, requisitos que vão além de pessoas somente treinadas.

Para Inácio (2008) “as empresas procuram profissionais que agreguem valor. Em um mercado competitivo, elas escolhem os melhores candidatos para fazer parte de sua equipe”.

Formar uma ótima equipe com profissionais capacitados sempre será o objetivo de qualquer empresa, porém nem sempre é possível encontrar na região estes profissionais, decorrente a alta demanda de contratações impostas por elas,

exigências técnicas necessárias para o cargo e a detenção de habilidades e competências essenciais insuficientes. Frente a este problema social, cabe às empresas investir na capacitação da mão de obra local para o cumprimento de suas atividades.

Para melhor entendimento Chiavenato (1999) define esta capacitação profissional como a forma de habilitar a pessoa para o desenvolvimento de sua função, através de formação básica e profissional objetivar a construção de competências e habilidades, preparando-a para o exigente mercado competitivo.

Na mesma linha de pensamento Gil (2008) ressalta que o processo de desenvolvimento não se limita em apenas conhecimento e novas habilidades, devemos nos ater à formação básica para a modificação de antigos hábitos, conseqüentemente desenvolvendo novas atitudes e capacidade para aprimorar novos conhecimentos visando a melhoria continua em sua função.

Deve-se considerar que esta atividade que a empresa assume o direito de capacitar a mão de obra local é frente a uma carência e insuficiência de capacitação local, um benefício que a empresa oferece à comunidade em troca do atendimento de suas exigências e nunca uma obrigação da empresa. O desenvolvimento da capacitação profissional é uma tarefa que cabe tanto para as empresas quanto para a sociedade e quem estiver melhor preparado com certeza será reconhecido pelo mercado.

Nas empresas este reconhecimento se faz através de processos de captação de pessoas.

2.2 PROCESSOS DE CAPTAÇÃO DE PESSOAS

O termo captação de pessoas se resume nas atividades de recrutamento e seleção de pessoas para a realização de atividades dentro das empresas. Em termos estratégicos Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) ressaltam o envolvimento da alta direção da organização com políticas e metas, analisando o mercado de trabalho, cenários, legislação e os meios mais adequados para a procura e contratação de pessoas.

Segundo Knapik (2006 p.137), “os processos de captação de pessoas devem

estar alinhados ao planejamento estratégico da empresa e adequados ao seu clima, cultura, missão, visão e valores”. Este processo pode ser entendido através da atividade que a empresa realiza para encontrar e estabelecer relações de trabalho com profissionais que venham a suprir suas necessidades de mão de obra presentes ou futuras (KNAPIK, 2006, apud DUTRA, 2002, p. 81).

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), as empresas procuram “soluções” para acrescentar à sua força de trabalho, buscando suprir seus interesses econômico-financeiros.

Desta forma Chiavenato (1999 p.92) define o recrutamento como: “o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Podendo ser dividido em interno e externo.

2.2.1 Recrutamento interno

Segundo Gil (2008), o recrutamento interno é viável, pois os indivíduos já fazem parte da empresa tornando-se um procedimento de baixo custo e uma forma de promover e valorizar seus empregados.

Os funcionários, sabendo da possibilidade de crescimento profissional na empresa, procuram se auto-aperfeiçoar através da melhoria contínua de seu desempenho, ficando mais visíveis a possíveis promoções.

Chiavenato (1999) acrescenta que o recrutamento interno vem a promover o empregado para um cargo mais elevado dentro da sua área de atividade ou realizar transferências de cargos do mesmo nível para diferentes áreas de atividade envolvendo o domínio de outras habilidades e conhecimentos.

Lodi (1976) ressalta que os procedimentos para sua realização variam de acordo com cada empresa, em muitos casos ocorrendo de maneira casual e improvisada.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o treinamento interno exige o levantamento de alguns dados e informações:

- a) resultados dos testes de seleção em que o candidato passou ao entrar na empresa;
- b) resultados das avaliações de desempenho do candidato;
- c) resultados dos programas de treinamento que o candidato participou.

Para Chiavenato (1999), o recrutamento interno trás algumas vantagens para a empresa como:

- a) exploração do potencial humano dos funcionários;
- b) motiva e incentiva o desenvolvimento profissional;
- c) mantém os funcionários na empresa;
- d) funcional em situações de instabilidade e baixa mudança ambiental;
- e) não exige socialização de novos membros;
- f) melhor seleção devido o conhecimento prévio dos candidatos;
- g) custo baixo em relação ao recrutamento externo.

No entanto Gil (2008) cita algumas desvantagens que possam vir a ocorrer, como a não aprovação de algum candidato, podendo afetar no relacionamento com a pessoa e a insatisfação do setor quando perde um bom funcionário para outro.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o recrutamento interno funciona como uma ferramenta de crescimento profissional, que alimenta as expectativas de promoção dos funcionários para assumir maiores responsabilidades e adquirir novos conhecimentos e habilidades.

2.2.2 Recrutamento externo

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), o recrutamento externo é a atividade para encontrar um candidato no mercado de trabalho que venha a preencher a vaga de algum funcionário que assumiu outra posição na empresa.

Chiavenato (1999) explica que esta atividade aborda uma vasta quantidade de candidatos no mercado de trabalho onde muitas vezes não recebem os sinais da empresa, por isso é necessário a utilização de várias técnicas para atrair de maneira

eficaz estes candidatos.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) sugerem algumas técnicas essenciais para encontrar estes candidatos:

- a) análise do banco de dados de candidatos que se apresentaram por vontade própria em recrutamentos anteriores;
- b) indicação de candidatos por funcionários da empresa;
- c) cartazes ou anúncios expostos na entrada da empresa;
- d) parceria com sindicatos e associações de classe;
- e) contatos com grupos estudantis, diretórios acadêmicos e centros de integração da empresa com a escola;
- f) cooperação mútua com instituições de ensino do mesmo setor educacional;
- g) anúncios em jornais, revistas ou rádio;
- h) agências especializadas em recrutamento e seleção de pessoas;
- i) sites da internet especializados em recrutamento *on-line*.

Estas técnicas podem atuar sobre candidatos reais ou potenciais que se encontram inativos no mercado de trabalho ou até mesmo ativos em outras empresas.

Para Chiavenato (1999), o recrutamento externo pode acarretar algumas desvantagens para a empresa como:

- a) desmotivação dos atuais funcionários da empresa;
- b) redução da fidelidade dos funcionários atuais decorrente o oferecimento de oportunidades a estranhos;
- c) gastos com técnicas seletivas;
- d) necessidade de socialização organizacional para os novos funcionários;
- e) apresenta-se mais custoso, oneroso, demorado e inseguro comparado com o recrutamento interno.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) recomendam para se obter uma maior efetividade em termos de custos na busca de possíveis talentos, o calculo de índices de retorno sobre as formas de recrutamento, realização de previsões de emprego realistas e o investimento de treinamento para recrutadores da própria empresa.

De acordo com Knapik (2006), a vantagem do recrutamento externo é que ele atrai para a empresa pessoas com novas idéias, habilidades, conhecimentos e atitudes inovadoras interagindo com as demais, enriquecendo o capital intelectual.

Chiavenato (1999) ressalta que o objetivo do recrutamento é alimentar o processo seletivo de candidatos.

2.2.3 Seleção de pessoal

Após reunir certa quantidade de funcionários que atendam os pré-requisitos da empresa através do recrutamento é necessário realizar uma seleção de pessoal, para escolher qual ou quais funcionários se encaixam melhor ao cargo.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) citam a seleção de pessoas como um processo contínuo e de alto índice de rotatividade nas empresas, preenchendo vagas de funcionários demitidos ou deixando vagas em aberto, uma lista de espera para futuras contratações permanentes ou temporárias.

Para melhor entendimento Chiavenato define a seleção de pessoas como:

uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejáveis pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa para o lugar certo. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 1999, p.107).

A empresa tendo em vista suas necessidades e objetivos busca dentre vários candidatos em potencial aquele que atende melhor aos requisitos e exigências do cargo. A prática da seleção de pessoas realizada de maneira bem estruturada e planejada se torna uma ótima vantagem competitiva dentro das organizações.

Desta forma Gil (2008) recomenda a utilização de procedimentos para comparar os candidatos, com o objetivo de selecionar os mais capazes, proporcionando assim o aumento da eficiência da organização.

Gil (2008) cita a utilização de seis procedimentos fundamentais:

- a) análise dos currículos: através de uma leitura cuidadosa identificar as competências profissionais, vontade de permanência no emprego e de seguir carreira, experiência prática na área, adaptação ao grupo com a citação de habilidades claras e obter indicadores através das atividades desenvolvidas, responsabilidades e expectativas do candidato;
- b) testes escritos: através de modalidades como: redações, testes com perguntas abertas e fechadas relacionadas ao perfil do cargo;
- c) testes práticos: para avaliar as habilidades operacionais dos candidatos;
- d) testes psicológicos: instrumentos úteis para avaliar o potencial intelectual, habilidades específicas e traços de personalidade;
- e) entrevista: reconhecida como um dos mais úteis instrumentos de seleção, busca o contato direto com o candidato e a identificação de sua capacitação para realizar as atividades do cargo proposto;
- f) dinâmica de grupo: consiste em reunir os candidatos em grupo frente a situações que demonstrem suas reações, para analisar características como: liderança, criatividade, iniciativa, tomada de decisões e sociabilidade.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), estas técnicas variam de acordo com a estratégia proposta pela empresa em relação a aspectos sobre o mercado de trabalho e das características de mão de obra a ser selecionada.

Segundo Lodi (1976), para a seleção obter sucesso e ser capaz de encontrar o candidato desejável ela depende vitalmente do recrutamento, pois aumentando a quantidade de candidatos para a vaga conseqüentemente aumentam-se as possibilidades de melhor escolha não descartando que as empresas encontram dificuldades no contexto atual para recrutar os profissionais desejados.

2.3 DIFICULDADE QUE AS GRANDES EMPRESAS ENCONTRAM PARA RECRUTAR SEUS PROFISSIONAIS

Segundo Lodi (1976), as empresas que desejam se desenvolver precisam investir na procura de recursos humanos, para Lodi (1976 p.13), “o homem é a

chave da solução dos problemas de qualidade e competição”.

Atualmente as grandes empresas brasileiras vêm se deparando com inúmeras dificuldades para encontrar sua mão de obra, sendo um dos principais fatores a falta de qualificação de seus candidatos.

Para Chiavenato (1999), este fato é devido o ambiente competitivo atual que vive as empresas e da revolução tecnológica que exige uma maior demanda de mão de obra qualificada.

Portella (2011) apresenta dados da pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria onde a falta de qualificação da mão de obra atinge 69% das empresas.

A pesquisa entrevistou executivos de 1.616 empresas destas, 52% o maior problema está na baixa qualidade da educação básica se tornando uma dificuldade para qualificar estes funcionários para o trabalho. A área mais afetada é a produção, de acordo com a pesquisa faltam operadores capacitados, técnicos e engenheiros, para 78% das empresas entrevistadas a solução é capacitar o funcionário dentro da empresa, outras 40% praticam uma política de retenção do trabalhador e 33% procuram capacitar fora da empresa (PORTELLA, 2011).

Lucena (1990) ressalta que o quadro educacional Brasileiro muitas vezes gera impossibilidades de atividades como: reciclagem, atualização, adaptação dos trabalhadores frente às mudanças, às inovações tecnológicas e ao desenvolvimento de habilidades para o desempenho do trabalho.

Segundo Chiavenato (1999), a nova força de trabalho atual não esta sendo bem preparada pela escola, muitos tem dificuldades em escrita, matemática e computação, deficiências de habilidades que irão resultar perdas para a organização como: trabalho de qualidade inferior, baixa produtividade e insatisfação dos clientes.

Lucena (1990) destaca que este problema vem desde o período colonial onde se predominava a cultura rural de exportação e o trabalho escravo, conseqüentemente estas atividades retardaram o desenvolvimento de uma cultura educacional para a formação de profissionais, técnicos e cientistas.

Mesmo diante deste quadro Brasileiro de educação, Chiavenato (1999) cita a postura atual das organizações que estão cada vês mais exigentes, cobrando novas habilidades e conhecimentos de todas as pessoas.

Desta forma Chiavenato (1999) ressalta a importância do desenvolvimento de uma cultura dentro das empresas que desenvolva o potencial humano investindo em

treinamentos focados na expansão do conhecimento de seus atuais e futuros funcionários.

2.4 PROGRAMAS DE TREINAMENTO

As formas de treinamento desempenhadas pelas empresas são processos educacionais que proporcionam conhecimentos específicos de acordo com as tarefas, adequação de atitudes e habilidades relacionadas com os objetivos por elas determinados.

Segundo Chiavenato (1999), antigamente o conceito sobre treinamento era definido como a adequação da pessoa ao seu cargo e a forma de desenvolvimento da força de trabalho da empresa de acordo com os cargos ocupados. Com o passar do tempo este conceito foi sofrendo modificações definindo o treinamento como uma ferramenta importante para ampliar o desempenho do cargo, buscar despertar competências nas pessoas para elas se tornarem mais produtivas frente aos objetivos e metas das empresas. Assim o treinamento se torna uma fonte de lucratividade para a empresa ao passo que as pessoas treinadas agregam valores e contribuem nos resultados do negócio (CHIAVENATO, 1999).

Para Gil (2008), o ambiente competitivo atual onde se encontram as empresas exige uma necessidade constante de aperfeiçoamento das pessoas, buscar torná-las eficazes em suas atividades, isto se faz através de programas de treinamento, formação e desenvolvimento de pessoas.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) acrescentam que as empresas modernas vêm buscando constantemente conhecimentos, experiências, conjuntos básicos de competências, para obtenção de vantagem competitiva isso faz com que o treinamento dos funcionários se torne um requisito fundamental para a formação de estratégias perante seus concorrentes.

Para Milkovich e Boudreau (2008), a partir do momento que o funcionário ingressa na empresa existe a necessidade de uma orientação antes do treinamento esta inclui o abandono de atitudes, valores e comportamentos que não condizem com os objetivos da empresa.

Estes funcionários novos podem apresentar inicialmente alguns

conhecimentos, habilidades e aptidões necessárias, porém outros precisam de treinamento intensivo para se adequar às necessidades. Funcionários experientes também recebem treinamentos adicionais com o objetivo de aumentar sua eficiência no emprego e futuramente desempenhar cargos superiores (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Robbins (2002) alerta que mesmo funcionários competentes não mantêm o conhecimento para sempre, com o tempo ocorre uma degradação das habilidades se tornando obsoletas, sendo necessário o investimento no treinamento formal.

O treinamento é uma atividade fundamental para a sobrevivência das empresas, e é muito importante que exista um planejamento bem desenvolvido para o cumprimento desta atividade.

Segundo Chiavenato (1999), este planejamento é iniciado através do levantamento das necessidades de treinamento que a empresa apresenta, este é realizado através de um diagnóstico baseado em pesquisas internas, sendo capaz de localizá-las e descobri-las.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), o processo de avaliação deve identificar as forças que podem influenciar nas necessidades de treinamento, um exemplo é a análise da empresa onde se verifica o ambiente, estratégias e os recursos para descobrir onde a ênfase de treinamento deve ser imposta. Deve-se também realizar uma análise de tarefas, que envolve o levantamento do conteúdo do programa de treinamento de acordo com as atividades determinadas na descrição do cargo. Juntamente com as demais outra análise importante é a voltada para as pessoas, descobrir quais requerem treinamento e quais não requerem (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Milkovich e Boudreau (2008) acrescentam que a análise das necessidades da empresa vai além de suas metas atuais, esse processo deve ter o apoio da cúpula da empresa e de indivíduos com poder decisório, garantindo que a empresa esteja pronta para apoiar os novos conhecimentos e comportamentos que serão criados pelo treinamento e identificar possíveis barreiras externas ou legais frente aos programas propostos.

Após a empresa estabelecer suas necessidades, Bohlander, Snell e Sherman (2003) citam a necessidade da escolha do tipo de ambiente para buscar a maximização do aprendizado, focando em quatro questões:

- a) objetivos instrucionais: com base nas informações realizar um levantamento dos conhecimentos e habilidades a serem adquiridos, e a necessidade de mudanças de atitudes;
- b) prontidão e motivação: prontidão do treinado refere-se ao domínio de pré-conhecimentos e habilidades que o treinado deve possuir para absorver o que será apresentado. Motivação do treinado refere-se à percepção por parte do treinado sobre a necessidade e importância do treinamento e desejo de aprendizado ao decorrer do processo;
- c) princípios de aprendizagem: focar nas características de programas de treinamento, auxiliando os treinados a captar novos materiais, e como podem usá-los em suas vidas e no desempenho das tarefas no trabalho;
- d) características dos instrutores: para o sucesso do treinamento os treinadores precisam demonstrar esforço e preparo institucional combinados com algumas características pessoais como: conhecimento do assunto, adaptabilidade, sinceridade, senso de humor, interesse, instruções claras, assistência individual e entusiasmo.

De acordo com Gil (2008, p. 134), “o conteúdo do treinamento deriva dos objetivos. Deve corresponder ao que é necessário aprender para alcançá-los”.

Desta forma Gil (2008) estabelece alguns requisitos necessários:

- a) validade: devem expressar confiança e regularmente atualizados;
- b) significação: devem manter uma relação com as experiências pessoais dos treinados;
- c) flexibilidade: devem permitir adaptações, renovações ou enriquecimentos;
- d) utilidade: devem considerar os interesses e necessidades dos treinados;
- e) adequação ao nível dos treinados;
- f) adequação ao tempo.

A empresa ao determinar o treinamento deve procurar relacioná-lo com suas reais necessidades e características dos funcionários, esta relação evita o desgaste dos funcionários durante o período de treinamento.

Chiavenato (1999) define o treinamento como um processo cíclico e contínuo dividido em quatro etapas, representado pela Figura 2:

- a) diagnóstico: nesta primeira etapa é verificadas as necessidades passadas, presentes ou futuras de treinamento;
- b) desenho: elabora-se um programa de treinamento em relação às necessidades diagnosticadas anteriormente;
- c) implementação: aplica-se e conduz o programa de treinamento;
- d) avaliação: por último será verificados os resultados do treinamento proposto.

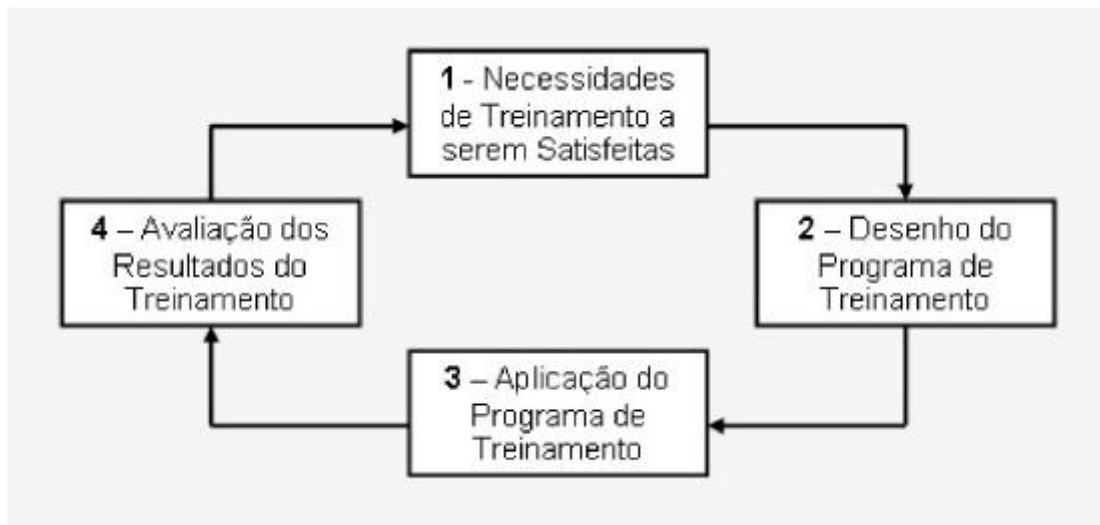


Figura 2 - As quatro etapas do processo de treinamento.
Fonte: Chiavenato (1999, p.6).

A função do treinamento é sempre buscar as exigências de aprendizagem de maneira positiva, sob uma seqüência planejada de eventos.

Chiavenato (1999) afirma que os programas de treinamento têm objetivos distintos e a maior parte deles busca passar informações sobre a empresa aos funcionários com o objetivo de influenciar em seu comportamento tornando-os mais eficazes. Existem programas com o enfoque no desenvolvimento de habilidades e capacitação para o trabalho, outros programas, buscam a aprendizagem de novos hábitos e atitudes para o relacionamento interno e externo da empresa e por fim surgem os programas que procuram o desenvolvimento de conceitos e elevação do nível de abstração do funcionário proporcionando a ele um pensamento e visão mais amplos (CHIAVENATO, 1999).

Para Robbins (2002 p.468), “o treinamento pode incluir tudo, desde ensinar leitura básica até cursos avançados de liderança empresarial”.

Desta forma Robbins ressalta a importância do aprendizado através do treinamento de algumas habilidades, divididas em quatro categorias básicas:

- a) habilidades de linguagem: em muitos países subdesenvolvidos, o nível de analfabetismo é muito grande, poucos trabalhadores concluíram o primeiro grau. As empresas precisam oferecer treinamentos básicos de linguagem e matemática a estes funcionários;
- b) habilidades técnicas: esta categoria de treinamento vem se tornando cada vez mais importante decorrente as novas tecnologias e novos modelos de estruturas empresariais;
- c) habilidades interpessoais: para o avanço de seu desempenho os funcionários necessitam de uma boa interação com seus colegas e chefes no trabalho como, saber ouvir e comunicar as idéias de maneira clara;
- d) habilidades para solução de problemas: inclui treinamentos de lógica, raciocínio e desenvolvimento de habilidades de definição e causa de problemas para aprimorar as tomadas de decisões na empresa.

O aprimoramento das habilidades durante o treinamento é de suma importância para o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário estas podem ser adquiridas através de uma necessidade básica e aprimoradas gradativamente de acordo com as necessidades do cargo e da empresa.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), após a avaliação das necessidades, objetivos instrucionais e habilidades, devem-se fazer as escolhas a respeito dos métodos de treinamento mais adequados.

Estes métodos podem ser divididos em interno e externo.

2.4.1 Treinamento interno

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), a maioria dos programas de treinamento para cargos não-gerenciais ocorrem no local de trabalho, este método possui a vantagem de oferecer situações práticas e teóricas sob as condições de trabalho normais.

Segundo Robbins (2002), o treinamento interno inclui o rodízio de atividades, programas de aprendizagem formais com mentores e a preparação de possíveis substitutos, a principal desvantagem deste método é sua interferência no ambiente de trabalho, se tornando inviável para algumas empresas.

Chiavenato (1999) complementa que o rodízio de atividades ou de cargos tem a função de avaliar o desempenho da pessoa em cada cargo, com o objetivo de conquistar uma compreensão da organização como um todo.

Este método coloca o treinando em uma situação real de trabalho, onde seu chefe ou funcionário mais experiente passam as instruções para a realização da tarefa, criando um ambiente idêntico ao do trabalho que será realizado depois, podendo ser caracterizado como profissionalizante. Este método não envolve custos diretos, porém apresenta alguns riscos como, maquinário danificado durante o processo de aprendizagem, criação de produtos de baixa qualidade, insatisfação de clientes e desperdício de materiais durante o trabalho (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) acrescentam mais alguns riscos deste método como: ambiente precário e inadequado para o treinamento, pouca habilidade dos gerentes e falta de critérios de desempenho sobre o trabalho.

Para não correr estes riscos Bohlander, Snell e Sherman (2003) recomendam que o instrutor prepare antecipadamente o que será ensinado ao funcionário, disponha do equipamento e materiais necessários e organize o local de trabalho para a atividade.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) ainda sugerem quatro passos fundamentais para a instrução inicial de trabalho:

- a) preparação: deve-se criar um ambiente favorável para o funcionário se sentir à vontade, procurar descobrir o que ele já sabe e instigar seu interesse, para que ele sinta o desejo de aprender;
- b) apresentação: o instrutor deve passar as informações lentamente, com clareza e paciência, fazer perguntas para verificar se o funcionário realmente sabe;
- c) desempenho: deve-se analisar e corrigir os erros, repetir instruções, fazer perguntas e testar o funcionário para ele desempenhar o trabalho;
- d) acompanhamento (*follow-up*): deixar o funcionário trabalhar sozinho,

diminuir gradativamente a supervisão e verificar se as instruções estão sendo seguidas corretamente.

Milkovich e Boudreau (2008) acrescentam que os instrutores devem ser escolhidos com cuidado em relação ao seu desempenho, motivação e interesse em fornecer as informações de maneira eficaz.

Outro método de treinamento interno é o cooperativo que combina aulas de educação formal com a prática no emprego, este método está vinculado a programas entre a empresa e escolas de segundo grau e faculdades, proporcionando aos estudantes a oportunidade de ganhar conhecimentos práticos ao mesmo tempo em que terminam seus estudos. As empresas se beneficiam deste método, pois estes estudantes funcionários demonstram energia, motivação e novas idéias (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

2.4.2 Treinamento externo

A necessidade de treinamento também pode ser suprida fora do local de trabalho, onde podemos contar com vários métodos que os gerentes podem fornecer de acordo com a necessidade de aprendizado da empresa.

Segundo Robbins (2002), o treinamento externo mais comum são as palestras, depois vem sessões multimídia, seminários, programas de auto-aprendizado, cursos on-line, aulas via televisão por satélite e atividades em grupo que fazem uso de estudos de caso.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2008), as palestras é um método fundamental, realizado dentro de escolas e universidades, apresentam um treinamento barato e de fácil administração, podendo fornecer rápidos conhecimentos e de maneira eficaz.

Muitas instituições de Ensino Superior no Brasil estão aderindo a novas tecnologias de programas de ensino à distância através de parcerias com empresas, permitindo uma formação até mesmo superior de seus funcionários. Esta tecnologia inclui diversos métodos multimídia, estes são ferramentas que auxiliam e enriquecem o aprendizado do funcionário.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), alguns procedimentos podem ser explicados com mais facilidade através de recursos audiovisuais como: videotapes para ilustrar procedimentos e situações, utilização de câmeras para que os treinados e treinadores obtenham uma gravação local e tenham um *feedback* sobre seu desempenho, gravações em áudio e vídeo com CD e DVD também podem ser utilizadas para fornecer maior interação do treinando com o treinamento e por último, os programas instrucionais através de teleconferência ou videoconferência que podem ser transmitidos em vários locais ao mesmo tempo proporcionando a interação imediata dos participantes (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

De acordo com Chiavenato (1999), a utilização de teleconferências ou videoconferências para pessoas participarem de reuniões à distância durante um período de quatro horas pode resultar em uma economia de R\$ 5.000 reais em despesas como: viagens, hospedagens e alimentação.

Milkovich e Boudreau (2008) apontam outro método de treinamento fora da empresa, são as instruções programadas, estas oferecem ao treinando várias tarefas e sua avaliação durante o processo de aprendizagem, podendo ser incorporada a livros, manuais, computadores e métodos multimídia.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), este método proporciona ao treinando a oportunidade de trabalhar no próprio ritmo, ele recebe uma pequena informação e deve responder a uma pergunta, se estiver correta, o aluno avança para o próximo passo, caso estiver incorreta ele recebe informações adicionais para tentar novamente.

Chiavenato (1999) cita a vantagem deste método ser computadorizado e o treinando poder aprender e praticar em sua própria residência, tendo acesso em tempo real sobre acertos ou erros participando ativamente do processo.

Milkovich e Boudreau (2008) ressaltam que esta variedade de tecnologias é fundamental para ligar eletronicamente as pessoas, estes métodos fornecem a distribuição rápida da experiência do treinamento a um baixo custo para a empresa.

Segundo Milkovich e Boudreau (2008 p.360), “O futuro do treinamento pode estar na aprendizagem a distância”.

Depois da empresa decidir qual método se adapta à suas necessidades e executá-lo, é muito importante fazer uma avaliação após o treinamento, para verificar se os objetivos foram alcançados.

2.4.3 Avaliação do programa de treinamento

Segundo Knapik (2006 p.221), “a avaliação do treinamento deve ser cuidadosamente elaborada, pois um estudo bem aprofundado vai realimentar o ciclo de aprendizagem, trazendo novas necessidades de desenvolvimento de competências”.

Para Milkovich e Boudreau (2008), a etapa de avaliação é essencial para o processo de treinamento, devendo ser planejada junto com os objetivos e incorporada durante a análise de necessidades para auxiliar o desenvolvimento de programas futuros.

Geralmente os programas de treinamento exigem um investimento em custo como: materiais, tempo do instrutor, perdas durante o processo de treinamento, frente a isso é necessário um retorno razoável deste investimento. É necessário avaliar se o programa de treinamento realmente supre as necessidades para as quais foi desenvolvido (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Knapik (2006), a avaliação do programa de treinamento deve demonstrar os dados do ponto de vista de quem passou pelo treinamento e do ponto de vista da empresa, para poder confrontar os dados.

Desta forma Knapik (2006) direciona a avaliação do treinamento para os treinandos e para a empresa:

- a) treinandos: através do preenchimento de fichas de avaliação medir o nível do treinamento, dados importantes para implementar em treinamentos futuros;
- b) empresa: deve-se verificar a eficácia do treinamento, analisando diariamente, durante o trabalho as pessoas que passaram pelo treinamento, se houve mudanças quantificá-las.

Na mesma linha de pensamento, Bohlander, Snell e Sherman (2003) citam quatro critérios básicos para avaliar o programa de treinamento:

- a) reações: os indivíduos devem fornecer um *feedback* em relação ao treinamento e acrescentar sugestões ou críticas para a sua melhoria;

- b) aprendizado: deve-se analisar se os indivíduos realmente assimilaram o conteúdo do treinamento através de comparações com quem ainda está em treinamento para garantir que os conhecimentos são fruto do treinamento estabelecido e não de fatores externos;
- c) comportamento: os indivíduos devem aplicar os princípios adquiridos de acordo com as exigências do trabalho;
- d) resultados: realizar uma avaliação se houve melhoria em alguns fatores como: aumento da produtividade, lucratividade, redução de desperdícios, custos e reclamações de funcionários.

A avaliação do treinamento deve ser realizada pelo setor de recursos humanos em conjunto com gestores e funcionários que receberam o treinamento, isso proporciona uma maior eficácia e objetividade no levantamento dos resultados.

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (1987), para se chegar a um conhecimento científico sobre um determinado assunto é essencial a escolha do método que possibilite a verificação desse conhecimento, desta maneira método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir esse fim.

Para que a realização deste trabalho suporte o problema de pesquisa proposto descreve-se aqui a metodologia utilizada para a execução e aplicação dos questionários às organizações escolhidas para participar da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Gil (1987, p.70), “o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados”.

Desta forma dentre algumas possibilidades de estudo este trabalho procurou responder ao problema proposto através do estudo das dificuldades que as grandes empresas enfrentam quando precisam contratar profissionais.

Fazendo o uso do método de pesquisa quantitativa descritiva que utiliza dados numéricos para obter informações sobre o assunto estudado (MARCONI; LAKATOS, 2009).

3.1.1 Pesquisa descritiva

De acordo com Andrade (2003), na pesquisa descritiva o autor observa, registra, analisa e interpreta os dados sem que interfira no resultado deles. Isto significa que os dados são estudados pelo autor, mas não manipulados por ele.

Segundo Gil (1987), estes dados envolvem características de um determinado grupo, fenômeno ou possíveis relações entre variáveis.

3.1.2 Estudo de caso

Diante dos procedimentos citados, o presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso, que para Gil (1987), é um estudo que realiza uma análise profunda do objeto de estudo, permitindo assim um amplo e detalhado conhecimento deste. Em conformidade com Cervo e Bervian (1996, p. 50), o estudo de caso pode ser definido como: “a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”.

Sobre o uso do estudo de caso, Carvalho (1989) complementa que é uma forma de abranger as características essenciais sobre o tema que está sendo pesquisado.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Markoni e Lakatos (2009), a população trata-se do universo em sua totalidade e não apenas de uma parte dele que seria uma amostra, nesta pesquisa a população será composta pelas grandes empresas que se instalaram recentemente na cidade de Campo Largo e agências de emprego.

Em relação à amostragem, foram enviados questionários aos Diretores de Recursos Humanos de três empresas multinacionais que se instalaram em Campo Largo nos últimos anos e aos Gerentes de duas agências de emprego local.

3.3 FONTE DE DADOS

Em uma pesquisa os dados primários são aqueles que ainda não existem e serão encontrados pela primeira vez. Os dados secundários são aqueles que já foram encontrados anteriormente (MARKONI; LAKATOS, 2009).

Nesse estudo foram utilizados dados primários, coletados e analisados através da aplicação de um questionário.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados consiste na aplicação da pesquisa visando coletar as informações necessárias para a realização de uma posterior análise dos dados obtidos (MARKONI; LAKATOS, 2009).

O questionário com questões de múltipla escolha deve ser disponibilizado de forma escrita, contendo várias questões e alternativas de resposta. A pesquisa documental utiliza documentos para coletar dados. A observação direta consiste em analisar uma situação, sem que o observador participe ou influencie de alguma forma no que acontece (MARKONI; LAKATOS, 2009).

Para Gil (1987), o questionário apresenta uma série de vantagens tais como:

- a) capacidade de englobar um grande número de pessoas;
- b) baixo custo com pessoal, pois a aplicação não exige treinamento;
- c) anonimato dos participantes envolvidos;
- d) pode ser respondido a qualquer momento;
- e) os pesquisados não são expostos diante da influência de opiniões e aspectos sociais do entrevistado.

Para a descrição do problema, foi utilizado dois questionários (Apêndices A e B), questionário A com onze perguntas destas, sete fechadas, duas abertas e duas mistas e questionário B com oito perguntas destas cinco fechadas, duas abertas e uma mista.

3.5 INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

O método estatístico-descritivo permite que os dados sejam analisados, interpretados, e posteriormente, descritos conforme os resultados da pesquisa. A disposição dos resultados em tabelas representa uma forma técnica na análise estatística descritiva dos dados, fornecendo uma maior facilidade para verificar as

inter-relações entre os mesmos (MARKONI; LAKATOS, 2009).

Gil (1987) acrescenta que na interpretação o pesquisador busca um sentido amplo para os dados se baseando em seus conhecimentos anteriormente obtidos.

Para a análise dos dados obtidos nessa pesquisa utilizou o método estatístico-descritivo representado em forma de tabelas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, são descritos os processos relacionados à pesquisa realizada, bem como uma análise geral da cidade de Campo Largo, das empresas X, Y e Z e agências de emprego W e K. Também é realizada a apresentação dos resultados da pesquisa utilizando o método estatístico-descritivo exposto em forma de tabelas.

4.1 APRESENTAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO DA CIDADE DE CAMPO LARGO

A presente pesquisa visa identificar qual o perfil do profissional desejado pelas grandes empresas que se instalaram recentemente no município de Campo Largo. Partindo deste princípio faz-se necessário descrever as características da cidade de Campo Largo e apresentar as empresas X, Y e Z, e agências de emprego W e K.

4.1.1 Cidade de Campo Largo

Emancipada em 23 de fevereiro de 1871 a cidade de Campo Largo representa um dos municípios que integram a Região Metropolitana de Curitiba, localizada na porção leste do Paraná, o município é dividido em cinco distritos: cidade de Campo Largo (zona urbana), Bateias, Três Córregos, São Silvestre, e Ferraria.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística de 2010 o município totaliza uma área de 1.249.419 km², com uma população residente de 112.377 mil pessoas, em 2008 seu Produto Interno Bruto representou R\$ 56.011 milhões na Agropecuária, R\$ 656.838 milhões em Serviços e R\$ 335.242 milhões na Indústria onde predomina as atividades relacionadas à cerâmica, devido a abundância de matéria-prima mineral na região. Destacam-se também as indústrias

moveleira e metal-mecânica, caracterizando assim o perfil técnico profissional da mão de obra da cidade.

Campo Largo se destaca devido sua ótima qualidade de vida, grande extensão de áreas verdes, ótimos serviços de saúde e educação, conta com índices baixos de criminalidade comparados com outras cidades da região e possui localização estratégica de fácil acesso a Rodovia Federal BR - 277, a 25 km de Curitiba e 123 km do Porto de Paranaguá. Atualmente estas qualidades vem se transformando em um grande atrativo para novos investimentos de grandes empresas proporcionando para Campo Largo um aumento de empregos e desenvolvimento econômico e social.

4.1.2 Empresa X

A empresa X está dentre as maiores empresas produtoras de máquinas, motores e veículos pesados no mundo, com sua sede nos Estados Unidos e presente em 200 países conta com 74 fábricas, 14 centros de distribuição de peças, 12 centros de remanufatura, 15 centros de treinamento de serviço e um centro técnico de pesquisas.

No Brasil ela começou suas atividades em 1954 e hoje possui três unidades sendo uma delas recentemente instalada em Campo Largo/Pr. Produz 35 modelos de máquinas voltados principalmente para a construção civil e mineração que incluem motoniveladoras, tratores de esteira, carregadeiras de rodas, retroescavadeiras, compactadores, escavadeiras hidráulicas e geradores que são vendidos para 120 países classificando-a dentre as 20 maiores empresas exportadoras brasileiras.

Reconhecida dentre as cinco melhores empresas para se trabalhar no Brasil devido seu ótimo ambiente de trabalho, emprega ao todo 4.800 pessoas e em sua nova unidade em Campo Largo/Pr vai oferecer 900 vagas de emprego e capacitação profissional.

4.1.3 Empresa Y

Subsidiária do maior grupo industrial automobilístico da Itália e um dos maiores do mundo, presente em 60 países espalhados pelos cinco continentes do planeta, suas 1.063 unidades estão entre as mais automatizadas do mundo empregando 223 mil pessoas.

Em 1976 a empresa instalou sua primeira fábrica no Brasil situada no estado de Minas Gerais, maior instalação fora da Itália. Hoje em 2011 a empresa lidera a produção as vendas e é a empresa que mais gera empregos na indústria automobilística brasileira.

A empresa Y, unidade recentemente instalada em Campo Largo/Pr é responsável pelo desenvolvimento e produção de motores e transmissões, nesta unidade foram investidos R\$ 250 milhões, para contar com infra-estrutura, tecnologia, qualidade, aumento da capacidade produtiva e treinamento para formação dos atuais e novos profissionais, em pleno funcionamento a empresa Y deverá gerar cerca de 500 novos empregos diretos e 1.500 indiretos impulsionando o avanço econômico da cidade de Campo Largo/Pr.

4.1.4 Empresa Z

Uma das líderes mundiais em fornecimento de sistema de embalagens cartonadas e máquinas de envase para bebidas e alimentos. A empresa Z oferece sistemas que incluem as embalagens e suas respectivas máquinas de envase.

Atualmente a empresa Z conta com mais de 4 mil funcionários espalhados em suas unidades em 40 países, localizados de maneira estratégica para poder atender toda a demanda de seus clientes com rapidez e qualidade. Um desses países é o Brasil, onde a necessidade para alimentos em embalagens longa vida está crescendo e, depois da China, é o país que apresenta o maior consumo de produtos em embalagens cartonadas assépticas, cerca de 10 bilhões de unidades ao ano.

Frente a esta oportunidade de investimento a empresa instalou uma de suas unidades na cidade de Campo Largo/Pr, através de um investimento de R\$ 206

milhões de reais, abrangendo inicialmente uma área de 12 mil m², empregando inicialmente 225 pessoas.

4.1.5 Agência de emprego W

Dentre as mais conceituadas agências de emprego do Paraná ocupando o 4º lugar no ranking de empregabilidade, atrás apenas de São José dos Pinhais, Curitiba e Ponta Grossa, a agência de emprego W é uma associação civil sem fins lucrativos de utilidade pública, situada na cidade de Campo Largo/Pr, explica este ótimo índice devido a grande demanda de mão de obra das empresas locais, um fluxo de aproximadamente 400 vagas ao mês.

Os setores que apresentam maior fluxo de contratações são o cerâmico, construção civil, metalúrgica e as novas empresas que estão se instalando na cidade.

4.1.6 Agência de emprego K

A agência de emprego K é uma associação civil sem fins lucrativos e de utilidade pública, fundada em 1967 através de um grupo de educadores e empresários, onde objetiva fornecer estágios a estudantes e capacitação de jovens para o trabalho como, o Projeto Aprendiz, palestras, orientações aos estudantes e cursos gratuitos de informática visando o crescimento intelectual e à melhoria dos índices de empregabilidade dos futuros profissionais. A agência de emprego K também possui um programa de inclusão de portadores de necessidades especiais inseridos em vários setores como indústria, comércio e serviços.

Atualmente no Paraná a agência de emprego K administra convênios que mantêm cerca de 30 mil estagiários através de suas 37 unidades, onde uma delas está presente na cidade de Campo Largo/Pr.

4.2 A APLICAÇÃO DA PESQUISA

A seguir serão apresentadas algumas considerações a respeito dos aspectos metodológicos da pesquisa realizada.

Primeiramente foram escolhidas as empresas multinacionais que se instalaram recentemente na cidade de Campo Largo/Pr, como forma de abordar suas reais necessidades e dificuldades no processo de captação de sua mão de obra, por outro lado foram escolhidas as agências de emprego que apresentam maior tradição na cidade e também devido seu alto fluxo de contratações.

A respeito da aplicação da pesquisa, inicialmente se fez através de contatos via *email* e telefone onde as empresas e agências selecionadas foram convidadas a participarem da pesquisa, sendo informadas do seu objetivo e importância de seu resultado para com a sociedade. Após concordarem com a participação, cada empresa recebeu um questionário impresso com onze perguntas direcionado aos Diretores da área de Recursos Humanos definido como questionário A, para as agências foi aplicado junto aos Gestores das unidades um questionário com oito perguntas denominado questionário B. O preenchimento foi realizado diante do pesquisador sem a influência do mesmo levando um tempo médio de cinco minutos.

Após a participação de todas as empresas e agências os questionários preenchidos foram reunidos, analisados e expostos em forma de tabelas.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

As questões apresentadas de agora em diante são referentes aos questionários A e B aplicadas à empresas e agências de emprego:

Quanto aos cargos que apresentam maior procura na cidade de Campo Largo/Pr pelas empresas multinacionais as respostas foram:

Tabela 1 - Cargos mais procurados.

Operacional	Administrativo	Ambos
40%	20%	40%

Em relação aos cargos mais procurados pelas empresas multinacionais na cidade de Campo Largo/Pr se destacam os cargos operacionais, devido a maior demanda necessária para compor suas linhas de produção, para cargos administrativos as empresas sentem dificuldades devido a falta de qualificação para alguns cargos obrigando as empresas a buscarem profissionais em outras regiões.

Em relação a mão de obra procurada, as capacitações e habilidades exigidas pelas empresas se destacam:

Tabela 2 - Capacitações e habilidades exigidas.

Relacionamento interpessoal	Capacidades técnicas	Outro idioma	Experiência
40%	30%	10%	20%

Um fator muito importante exigido pelas empresas pesquisadas foi o relacionamento interpessoal fator fundamental para a comunicação entre as pessoas, facilitando o aprendizado e o treinamento. Também foi destacado as capacidades técnicas através de cursos e conhecimentos sobre as atividades da função, fundamentais para o desempenho do trabalho com eficiência e qualidade.

Gil (2008) recomenda que a empresa que deseja se preparar para competir precisa inovar e a chave para isso são pessoas competentes, ágeis, empreendedoras que assumam riscos.

Fator agregado às capacidades técnicas e que proporciona a base para a qualificação, a escolaridade, as empresas pesquisadas apresentaram diversas necessidades relatadas a seguir:

Tabela 3 - Escolaridade exigida.

Ensino fundamental completo	Ensino médio completo	Ensino médio incompleto	Curso técnico	Nível superior
0%	30%	10%	30%	30%

As empresas buscam profissionais que tenham pelo menos ensino médio completo, cursos técnicos como: mecânica, eletrônica, mecatrônica, qualidade, segurança do trabalho, gestão, contabilidade, informática e aprimoramentos, dentre os cursos superiores foram citados: administração de empresas, ciências contábeis, sistemas de informação e cursos de engenharia mecânica e elétrica.

Sobre a faixa etária procurada, dos 18 aos 40 anos as empresas relaram suas necessidades:

Tabela 4 - Faixa etária procurada.

18 aos 25 anos	26 aos 30 anos	30 aos 40 anos
33%	42%	25%

A faixa etária desejável pelas empresas pesquisadas cresce a partir dos 18 anos até os 25 anos, número que apresenta jovens recém formados e de fácil aprendizado, logo em seguida com maior aceitação pelas empresas, profissionais entre 26 e 30 anos são mais procuradas devido fatores como experiência e maturidade, o índice decai dos 30 aos 40 anos, devido exigências físicas e técnicas de alguns cargos, principalmente operacionais.

Sobre a importância do estado civil, de um modo geral todas as empresas e agências entrevistadas se mostraram indiferentes em relação ao estado civil, fator não considerado como critério de seleção, este podendo ser casado ou solteiro.

As empresas e agências também relataram sobre a eficiência nas contratações dos funcionários da cidade de Campo Largo/Pr, todas as empresas afirmaram satisfação e sucesso nas contratações, não sendo necessário novo recrutamento ou dispensas prematuras.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) para se obter maior eficiência nas contratações é de suma importância o envolvimento da alta direção da organização com políticas e metas, analisando o mercado de trabalho, cenários, legislação e os meios mais adequados para a procura e contratação de pessoas.

As questões apresentadas a seguir são referentes apenas ao questionário A aplicadas somente à empresas:

Para compor seu quadro de funcionários, todas as empresas pesquisadas buscam de forma parcial sua mão de obra fora da cidade de Campo Largo/Pr, esta necessidade envolve cargos administrativos, gerenciais e técnicos os quais necessitam de maiores qualificações, surgindo também a possibilidade das empresas não encontrarem sua mão de obra específica para determinado cargo ou atividade, desta forma foi questionado se elas investem em treinamentos, para que funcionários internos preencham esta necessidade. Todas as empresas participantes da pesquisa promovem treinamentos para adequar seus funcionários internos em atividades específicas da empresa ou atividades cuja qualificação se mostra escassa na região.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) ressaltam que a empresa deve identificar as forças que podem influenciar nas necessidades de treinamento, o ambiente, estratégias e os recursos, para descobrir onde a ênfase de treinamento deve ser imposta.

Todo treinamento realizado com sucesso pode trazer um grande retorno para o funcionário e para a empresa, um funcionário bem qualificado terá uma motivação maior e seu desempenho na execução das atividades será mais produtivo contribuindo efetivamente para os resultados da empresa, porem é de suma importância que existam políticas de avaliação da eficácia.

Tabela 5 - Política de avaliação da eficácia dos treinamentos.

Sim	Não
66%	34%

De acordo com as respostas coletadas a maioria das empresas buscam avaliar o índice de eficácia dos treinamentos realizados com os funcionários.

Segundo Knapik (2006), a avaliação do programa de treinamento deve apresentar os dados do ponto de vista de quem recebeu o treinamento e do ponto de vista da empresa, para poder confrontar os dados, concluindo se ele realmente trouxe retorno para a empresa.

As questões apresentadas a seguir foram expostas de maneira aberta, uma forma de expor de um modo geral as dificuldades e necessidades referentes a

população da pesquisa, estas questões fazem parte dos questionários A e B aplicadas à empresas e agências de emprego:

Foi solicitado para que as empresas e agências de emprego relatassem um pouco sobre as dificuldades e deficiências percebidas, quanto à qualificação dos candidatos que passam pelo processo de seleção na cidade de Campo Largo/Pr.

Após analisar os questionários foi possível desenvolver uma síntese a respeito das insuficiências na qualificação dos candidatos, para o setor operacional é percebido a falta de relacionamento interpessoal, ensino médio incompleto e para cargos específicos insuficiência de cursos complementares e técnicos. Em relação aos cargos administrativos, área que as empresas relataram maior dificuldade em encontrar candidatos capacitados foi citado a falta do domínio e fluência do idioma Inglês, requisito fundamental para cargos administrativos devido as empresas serem multinacionais e a base da comunicação se faz através do idioma Inglês, outras necessidades pouco encontradas são, falta da experiência com sistemas específicos relacionados à função e capacitação através de cursos técnicos e superiores.

A qualificação de um funcionário esta sem duvida atrelada com o desenvolvimento profissional, pois é uma atividade que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para sua atividade profissional (CHIAVENATO, 2002).

Como forma de buscar uma solução para as dificuldades das empresas no processo de recrutamento de seus candidatos foi solicitado que as mesmas citassem algumas sugestões para a melhoria da capacitação profissional na região que para elas são de suma importância para suprir suas necessidades presentes e futuras, bem como, conseqüentemente aumentar o nível de empregabilidade da cidade de Campo Largo/Pr. Uma carência comum e abordada por todas as empresas e inclusive as agências foi a falta de capacitação técnica dos candidatos, partindo dai a sugestão da criação de mais escolas técnicas profissionalizantes, oferecendo cursos que foquem em suas atividades específicas, evitando a perda de tempo da empresa com treinamentos e preparação do funcionário para o trabalho, cursos superiores de engenharia e mecânica seguem a lista de necessidades estes atualmente inexistentes na cidade, chegariam para evitar a busca de profissionais em outras cidades, algumas empresas também cobraram a iniciativa da prefeitura da cidade para o fornecimento de cursos gratuitos para a população como mecânica básica, informática, inglês e cursos focados para industria.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo de caso finaliza todo seu processo de pesquisa quantitativa descritiva no capítulo quatro e neste último capítulo serão descritas as conclusões e recomendações finais.

5.1 CONCLUSÕES FINAIS

A finalização do capítulo anterior permite uma abordagem detalhada sobre o perfil do profissional desejado pelas grandes empresas na cidade de Campo Largo/Pr obedecendo aos objetivos pré-determinados no início do trabalho.

Com um mercado mais competitivo e exigente, todo profissional deve se preparar constantemente para os desafios e respostas rápidas das empresas, atualmente a colocação profissional é baseada na qualificação fator determinante e de suma importância não apenas para se conquistar um emprego, mas também para se manter na posição ocupada.

Nos últimos anos a cidade de Campo Largo/Pr está sendo visada por grandes empresas multinacionais, em sua maioria caracterizadas por indústrias automotivas de máquinas pesadas, motores e embalagens, que buscam instalar suas filiais para adquirir mercado consumidor, matéria-prima e mão-de-obra baratas, porém todas estas empresas apresentam uma dificuldade inicial em comum, a busca de profissionais qualificados na região.

Frente a esta dificuldade o presente estudo e análise procuraram reunir dados e informações que caracterizem o perfil do profissional desejado pelas grandes empresas beneficiando às bem como o profissional que deseja se enquadrar às exigências por elas impostas.

Para levantar as necessidades reais de mão de obra das empresas foi utilizado o método quantitativo descritivo através de questionários direcionados aos gestores da área de recursos humanos os dados foram coletados, descritos e posteriormente analisados como um todo.

No que tange os cargos mais procurados predominou-se os cargos

operacionais, fato explicado devido as empresas serem indústrias de grande porte e estarem em fase de plena instalação, processo que exige uma maior necessidade para compor seu quadro de funcionários, porém em contrapartida a mão-de-obra presente na cidade não é compatível com a busca por estas empresas, Campo Largo/Pr é uma cidade que a muitos anos é caracterizada por suas indústrias de transformação de caráter cerâmico e moveleiro, exigindo assim, por parte da empresa contratante uma adequação da mão de obra, através de treinamentos e cursos a curto prazo.

Com menos procura, mas apresentando maiores dificuldades em captar a mão de obra necessária encontram-se os cargos administrativos que segundo os diretores de recursos humanos das empresas a dificuldade esta em encontrar funcionários com cursos técnicos de gestão, contabilidade ou superiores como administração, ciências contábeis e sistemas de informação o domínio de línguas estrangeiras também é fundamental, preferencialmente o inglês e alguma experiência na área relacionada, fatores que obrigam as empresas a ampliarem seu raio de ofertas de emprego para cidades vizinhas e atualmente para cargos superiores e gerenciais é necessário trazer profissionais da matriz da empresa.

Com essa percepção de ambientes ao redor da empresa, fica claro que o tópico com maior relevância é a capacitação profissional, esta não apenas de habilidades técnicas, mas também habilidades humanas como o relacionamento interpessoal base para se adquirir um clima organizacional agradável e dinâmico, segundo os gestores das empresas dentre os candidatos e funcionários recém contratados existe uma dificuldade na comunicação e de etiqueta profissional, afetando muitas vezes o trabalho em equipe, quando uma pessoa conhece seus sentimentos e emoções isso auxilia na eficácia da produtividade, pessoas focadas produzem mais, se cansam menos, causam menos acidentes e interagem melhor com o grupo passando um *feedback* de seu desenvolvimento profissional.

Em linhas gerais percebemos que um caminho promissor para uma inserção bem sucedida no mercado de trabalho que se apresenta na cidade de Campo Largo/Pr é o alto nível de capacitação profissional. De fato, o mercado de trabalho está mais seletivo não apenas em Campo Largo/Pr, mas mundialmente, devido as constantes mudanças e novas tecnologias assim, o profissional apto a atender às novas exigências e às transformações pelas quais passam as empresas detém melhores chances de sucesso.

5.2 RECOMENDAÇÕES FINAIS

Como recomendações finais a partir da conclusão deste estudo, sugere-se a implementação por parte das empresas de um plano de treinamento segundo a Norma NBR ISO 10015 que fornece as diretrizes que orientam as organizações quando apontam questões relacionadas à educação e treinamento. Processos de treinamentos internos como cursos *in company* teóricos e práticos, realizados no local desejado pela empresa, em datas e horários agendados para que não interfira no trabalho, estes cursos transformam em ações efetivas as necessidades identificadas pela empresa, como forma de atender de maneira rápida e flexível a demanda por mão-de-obra qualificada e profissional.

A melhoria continua de uma empresa esta diretamente ligada ao desempenho de seu pessoal onde podem ser influenciados por diversos fatores externos ou internos, tais como: mudanças no mercado, tecnologia, inovações. O investimento em treinamentos e educação através da Norma NBR ISO 10015 para as empresas de Campo Largo/Pr é fortalecer diretrizes que identifiquem e analisem as necessidades de treinamento para posteriormente projetar e planejar o processo, executar, avaliar os resultados e por fim melhorar todo o processo de treinamento, de modo a atingir seus objetivos. A forma de treinamento adequada dependerá dos recursos restrições, limitações e objetivos podendo incluir cursos e seminários no local ou fora do ambiente de trabalho, estágios, treinamento no local de trabalho, auto-treinamento e educação à distância, esta implantação da norma vem a proporcionar para a empresa um investimento à curto prazo eficiente e eficaz.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. C. S. A responsabilidade social como exercício de capacitação profissional. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/25153/1/A-RESPONSABILIDADE-SOCIAL-COMO-EXERCICIO-DE-CAPACITACAO-PROFISSIONAL/pagina1.html>> Acesso em: 27/03/2013.

ANDRADE, M.; M. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRUM, A. L. A economia Internacional na entrada do Século XXI: transformações irreversíveis. Ijuí: UNIJUÍ, 2001.

CARVALHO, M. C. M. Metodologia científica: fundamentos e técnicas. 2º ed. Campinas: Papyrus, 1989.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação as estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CERTO, S. C. Administração moderna. 9º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 4º ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHADE, J. Emergente atrai mais investimento externo que ricos. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20110118/not_imp667531,0.php> Acesso em: 13/03/2013.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 5º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos: edição compacta. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUARTE, C. O. S.; TORRES, J.Q.R. Responsabilidade social empresarial: a contribuição das universidades. 4º vol. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1987.

INÁCIO, S. R. L. Você tem o perfil que as empresas desejam? Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/voce-tem-o-perfil-que-as-empresas-desejam?-4908/artigo/>> Acesso em: 06/03/2013.

KNAPIK, J. Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: Ibpex, 2006.

KOTLER, P. Administração de marketing. 10º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACERDA, A. C. Os investimentos estrangeiros e o Brasil. Disponível em: <<http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1250013-EI7095,00-Os+investimentos+estrangeiros+e+o+Brasil.html>> Acesso em: 06/03/2013.

LACERDA, S. Capacitação profissional e o novo cenário das organizações. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/capitacao-profissional-e-o-novo-cenario-das-organizacoes-4276/artigo/>> Acesso em: 06/03/2013.

LODI, J. B. Recrutamento de pessoal. 2º ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

LOPES, C. T. G. Planejamento e estratégia empresarial. 1º ed. rev. São Paulo: Saraiva, 1978.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PORTELLA, K. Falta de mão de obra prejudica 69% das indústrias brasileiras: levantamento da CNI aponta que área da produção é a principal afetada pela escassez de trabalhadores qualificados. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/falta+de+mao+de+obra+prejudica+69+das+industrias+brasileiras/n1300031695653.html>> Acesso em: 12/05/2013.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 9º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. Estratégia Competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. Vantagem Competitivas: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ROBBINS, S. P.; Comportamento organizacional. 9º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A.A.M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios, 2º ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

THUROW, L. A globalização pode ignorar você. Hsm management, São Paulo, n. 30, jan. 2002. Caderno expo management.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DESTINADO A EMPRESAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA

Este questionário é parte integrante do trabalho de conclusão de curso do discente Ademir Moraes Filho para obter grau de MBA em Gestão Estratégica. Solicitamos a colaboração do preenchimento para que a pesquisa contribua para futuros estudos.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO SOBRE O
“PERFIL DO PROFISSIONAL DESEJADO PÉLAS GRANDES EMPRESAS”

- a) Quais cargos são mais procurados?
() Operacional () Administrativo () Ambos
- b) Em relação a mão de obra procurada, quais capacitações e habilidades são exigidas?
() Relacionamento interpessoal () Capacidades técnicas () Outro idioma
() Experiência
- c) Qual a escolaridade exigida?
() Ensino Fundamental completo () Ensino Médio incompleto () Ensino Médio completo
() Curso Técnico
(Especifique: _____)
() Nível Superior
(Especifique: _____)
- d) Qual a faixa etária procurada?
() 18 aos 25 anos () 26 aos 30 anos () 30 aos 40 anos
- e) O estado civil é considerado um fator importante?
() Indiferente () Solteiro () Casado
- f) A empresa encontra toda sua necessidade de mão de obra em Campo Largo?
() Sim () Não
- g) Geralmente as contratações são satisfatórias?
() Sim () Não () Requer novo recrutamento
- h) Quais as deficiências percebidas em relação à qualificação dos candidatos?

i) Quando a empresa não encontra a mão de obra qualificada, ela investe em treinamentos?

() Sim () Não

(Quais treinamentos são necessários?: _____

_____)

j) A empresa tem políticas de avaliação da eficácia dos treinamentos realizados?

() Sim () Não

k) Cite algumas sugestões para a melhoria da capacitação profissional na região.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DESTINADO A AGÊNCIAS DE EMPREGO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA

Este questionário é parte integrante do trabalho de conclusão de curso do discente Ademir Moraes Filho para obter grau de MBA em Gestão Estratégica. Solicitamos a colaboração do preenchimento para que a pesquisa contribua para futuros estudos.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO SOBRE O “PERFIL DO PROFISSIONAL DESEJADO PELAS GRANDES EMPRESAS”

- l) Quais cargos são mais procurados?
 Operacional Administrativo Ambos
- m) Em relação a mão de obra procurada, quais capacitações e habilidades são exigidas?
 Relacionamento interpessoal Capacidades técnicas Outro idioma
 Experiência
- n) Qual a escolaridade exigida?
 Ensino Fundamental completo Ensino Médio incompleto Ensino Médio completo
 Curso Técnico
(Especifique: _____)
 Nível Superior
(Especifique: _____)
- o) Qual a faixa etária procurada?
 18 aos 25 anos 26 aos 30 anos 30 aos 40 anos
- p) O estado civil é considerado um fator importante?
 Indiferente Solteiro Casado
- q) Geralmente as contratações são satisfatórias?
 Sim Não Requer novo recrutamento
- r) Quais as deficiências percebidas em relação à qualificação dos candidatos?

- s) Cite algumas sugestões para a melhoria da capacitação profissional na região.

