

TAÍS MACHADO DA COSTA
VANESSA MATSUOKA ROVI

**O PAPEL DO RH EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA E SERVIÇOS:
UM ESTUDO NA FILIAL DE CURITIBA**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração de Pessoas, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Administração de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

CURITIBA

2008

AGRADECIMENTOS

Aos nossos pais que sempre estiveram ao nosso lado dando o apoio e amor que necessitávamos para seguir em frente.

Aos nossos companheiros pelo incentivo e cumplicidade.

Aos nossos filhos Guilherme e Natalia que de alguma forma participaram dessa caminhada.

Ao Prof. Dr. Sérgio Bulgacov, orientador do presente trabalho, pela oportunidade de aprendizado e crescimento.

RESUMO

Trabalho apresentado para fins de conclusão do Curso de Especialização em Administração de Pessoas, da Universidade Federal do Paraná, cuja proposta será analisar as funções do Setor de Recursos Humanos no Delivery Center de Curitiba. Essa análise tem como propósito identificar a atuação do RH, bem como sua eficiência e deficiência, para que através do embasamento teórico seja feita a identificação de possíveis problemas e sugestões de possíveis melhorias. A comparação da realidade da empresa estudada com a pesquisa bibliográfica tem como finalidade orientar a elaboração de um plano de ação voltado para a atuação do setor de RH, possibilitando integração, unificação e agilidade nos processos.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Plano de ação. Delivery Center de Curitiba.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 TEMA.....	6
1.2 PROBLEMA.....	6
2 OBJETIVOS	7
2.1 OBJETIVO GERAL.....	7
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
2.3 JUSTIFICATIVA.....	7
3 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	9
3.1 O RH ONTEM.....	9
3.2 O RH HOJE.....	10
3.3 AS FUNÇÕES DO RH.....	11
4 DADOS DA EMPRESA	18
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	18
5 METODOLOGIA	19
5.1 TIPO DE PESQUISA.....	19
5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	19
5.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	20
6 RESULTADOS	21
6.1 ANÁLISE DOS DADOS.....	22
8 PROPOSTAS	24
9 CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	27
ANEXOS	28

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo analisar as funções do departamento de Recursos Humanos da empresa estudada, através do levantamento teórico-empírico.

O levantamento empírico ocorreu em uma multinacional do ramo de serviços (consultoria, tecnologia e *outsourcing*), situada na cidade de Curitiba-PR, a qual por questões éticas, será denominada nesse estudo de Delivery Center de Curitiba.

Para concretização dessa etapa, os entrevistados foram escolhidos de acordo com a posição (cargo) que ocupam na empresa, pois a intenção era ouvir e coletar dados de pessoas que estivessem ligadas indiretamente ao Departamento de Recursos Humanos, ou seja, gerentes solicitantes de pessoal, que tivessem uma visão crítica, e não simplesmente qualquer funcionário aleatoriamente.

Embora as entrevistas tenham sido numericamente restritas (3), a intenção era realmente ouvir apenas algumas pessoas, com o objetivo de captar como o Departamento de Recursos Humanos está sendo visto atualmente, mas algo que não fosse muito extenso, devido à limitação da própria pesquisa.

Para atingir esse objetivo, foi elaborado um questionário dirigido, com perguntas que viessem a dar subsídios para nossa indagação inicial:

- Qual a função do departamento de Recursos Humanos no Delivery Center de Curitiba?
- Qual a visão que os gerentes de determinado projeto da empresa têm com relação à atuação do Departamento de Recursos Humanos?

1.1 TEMA

O papel dos Recursos Humanos no Delivery Center de Curitiba.

1.2 PROBLEMA

De que forma a atuação do setor de Recursos Humanos está trabalhando para atender a demanda e suprir as necessidades do Delivery Center de Curitiba.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as funções do Departamento de Recursos Humanos do Delivery Center de Curitiba, ou seja, sua atuação, suas responsabilidades, com o intuito de verificar seus aspectos positivos e negativos de acordo com a referência teórica e a pesquisa de campo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar, com base na teoria, o papel do Departamento de Recursos Humanos;
- b) Verificar o papel desempenhado pelo Departamento de Recursos Humanos atualmente no Delivery Center de Curitiba, segundo a visão de alguns membros da própria empresa.
- c) Comparar modelos teóricos com a realidade da empresa estudada a fim de identificar aspectos favoráveis e desfavoráveis dessa prática.

2.3 JUSTIFICATIVA

A idéia de realizar o presente trabalho surgiu da observação da atual atuação do setor de Recursos Humanos no Delivery Center de Curitiba e alguns questionamentos de como essa atuação poderia ou não ser diferente.

O simples fato de saber que algo é bom e faz bem, não significa que as pessoas irão fazer ou adotar tal conduta e no caso do mundo corporativo, segundo Rodriguez-Serrano (2004), existe 4 enfoques empresariais com relação à gestão de Recursos Humanos:

- a) Enfoque das empresas que não tem enfoque: sua política de RH consiste apenas em pagar os empregados a cada fim de mês;

b) Enfoque das empresas que consideram a gestão de RH algo *nice to have* (é bom tê-la), mas pensam que as relações empresariais são mais importantes;

c) Enfoque das empresas que têm implantado sistemas de gestão de Recursos Humanos (muitas vezes sofisticados, como ocorre em algumas filiais de grandes multinacionais), mas na prática não os utiliza, por sua complexidade e pelo custo que essa gestão geraria;

d) Enfoque das empresas que utilizam eficazmente sistemas de gestão de Recursos Humanos.

Com base nesses enfoques, buscou-se analisar o papel do RH da empresa estudada e qual seria o enfoque que prevalece atualmente. Segundo este mesmo autor,

Devemos entender a gestão de RH como o conjunto de atividades, técnicas e instrumentos que se desenvolvem e aplicam em uma empresa, cujo objetivo consiste em situar a pessoa idônea em um posto adequado, em um momento oportuno, formada e motivada para contribuir eficazmente de acordo com os objetivos da organização (RODRIGUEZ-SERRANO (2004, p.53).

3 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

3.1 O RH ONTEM

No início do século XX o departamento de Recursos Humanos tinha como principais atribuições: controlar admissões e demissões feitas pelos supervisores, dirigir o departamento de pagamentos e administrar planos de benefícios. Com o tempo, esse departamento, até então com funções restritas, passou a desempenhar um papel maior na seleção, no treinamento e na promoção de funcionários. Na visão de Dessler (2003), essa seria a primeira das quatro fases que o setor de Recursos Humanos passou nesses últimos anos.

A segunda fase seria após o surgimento da legislação dos sindicatos na década de 1930, enfatizando a proteção da empresa em sua interação com os sindicatos. Já na terceira fase (1960-1970), surge a legislação sobre discriminação, e a partir desse período, devido ao grande prejuízo que as ações judiciais poderiam causar às empresas, as práticas efetivas em relação à administração de pessoal tornaram-se mais importantes.

E finalmente hoje, a área de RH está entrando rapidamente em sua quarta fase, ou seja, se antes esse departamento era protetor, hoje se pode observar que ele está se tornando planejador e agente de mudanças e passou a ser denominado administração de Recursos Humanos e não mais departamento.

Encontra-se então, organizações atuais “achatadas, competitivas e voltadas para o *downsizing*, nas quais a contratação de pessoas certas, treinadas e motivadas efetivamente nunca foi tão essencial.

Uma boa administração de RH pode gerar um maior retorno financeiro para a empresa e isso é um dos principais objetivos de qualquer empresa ou até mesmo o único objetivo de muitas empresas. O que se encontra hoje são organizações utilizando práticas de RH como: “treinamento de liderança, treinamento técnico, programas de orientação e workshops sobre carreira”, com o objetivo de tornarem seus funcionários mais produtivos (DESSLER, 2003).

Na visão de Chiavenato (2005), “em um passado não muito distante, as pessoas eram consideradas recursos das organizações: os chamados recursos humanos”. Isso representaria algo material, passivo, sem uma vida própria, um recurso como outro qualquer, de propriedade da empresa.

3.2 O RH HOJE

Se antes as pessoas eram vistas como mera *commodities*, hoje as diferenças individuais estão sendo realçadas e incentivadas e o que antes era apenas recurso produtivo da organização passou a ser capital humano.

O RH deixou de ser centralizador e monopolizador e passou a ser uma equipe estratégica de consultoria interna dividindo sua função com os executivos, com os gestores de pessoas.

A função do RH está mudando e o que se vê hoje em muitas empresas são portais da intranet para facilitar o trabalho do RH, funcionando como auto-serviço. O que antes exigia a participação direta do departamento de RH, nos dias de hoje está sendo realizado unilateralmente pelos gerentes. É a tecnologia ajudando as pessoas e empresas a dinamizarem as tarefas do RH (DESSLER, 2003).

O conceito de planejamento estratégico, segundo Lacombe e Tonelli (2001), surgiu no início da década de 80 e vem sendo desenvolvido como a ligação de missão, estratégia, estrutura e RH. O planejamento estratégico para recursos humanos (PERH) consiste então em desenvolver estrategicamente quatro fatores: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento.

Outra abordagem seria a que enfatiza mais a gestão da administração de RH, como interventor no planejamento estratégico e não apenas como adaptador.

Em pesquisa realizada em 1998 e 1999 com o objetivo de colher dados entre especialistas, acadêmicos e consultores brasileiros (14) com relação à função da área de RH, constatou-se que mesmo entre esses profissionais, os conceitos diferem bastante (área de RH como estratégica X gestão para vantagem competitiva).

De forma resumida, na visão dos entrevistados, o RH seria responsável pela gestão de desempenho das pessoas, por trazer e manter bons profissionais (recrutamento), pelo desenvolvimento e treinamento, pela remuneração, pelo crescimento psicológico do profissional e também por gerar e produzir um comportamento organizacional coerente.

3.3 AS FUNÇÕES DO RH

Antes de pensarmos nas funções ou no papel que o RH deve exercer dentro de uma empresa, seja ela pública ou privada, devemos ter em mente que sem um conhecimento prévio, não há como administrar. A autora Bergamini (1980, p. 23) salienta a importância desse diagnóstico empresarial, dentro do processo administrativo, devido à sua dificuldade, pois requer "não somente muita experiência, mas sobretudo muito faro, ou academicamente falando, grande dose de sensibilidade situacional".

O que ocorre é que muitas vezes esse conhecimento prévio, essa busca por informações não ocorre conforme deveria e então é como se o departamento de Recursos Humanos atuasse às avessas, pois a administração não inicia conforme deveria, ou seja, pelo diagnóstico empresarial.

Quando se pensa em funções do RH, imagina-se uma lista com uma série de itens que deveriam ser cumpridos ou são de responsabilidade desse departamento. Sendo assim, uma das listagens encontrada na literatura sobre o assunto foi a descrita por Saldanha (1978), na qual o autor identifica 13 funções da administração de pessoal:

- 1) Análise do trabalho;
- 2) Classificação de cargos;
- 3) Política salarial;
- 4) Recrutamento;
- 5) Seleção;
- 6) Iniciação;
- 7) Estágio probatório;
- 8) Treinamento;
- 9) Avaliação da eficiência;
- 10) Promoção;
- 11) Motivação;
- 12) Movimentação;
- 13) Direitos e deveres.

Já na definição de Shimon, Schuler e Cabrera (1999, p. 05) as funções ou principais processos do Departamento de RH, seriam:

- 1) Planejamento dos RH - determinar as necessidades tanto qualitativas quanto

quantitativas de pessoal partindo dos objetivos e estratégia da organização.

- 2) Análise de postos de trabalho - se trata de conhecer o que é feito, como se faz, porque se faz e o que é necessário para que haja a execução correta das atividades.
- 3) Cobertura das necessidades de RH da organização - selecionar, recrutar os candidatos mais adequados, orientá-los e destiná-los aos cargos mais apropriados.
- 4) Aumento do potencial e desenvolvimento do indivíduo - cada vez mais existe a preocupação com a formação e aperfeiçoamento dos funcionários, com o objetivo de melhorar suas capacidades, aumentar seu rendimento e fazê-los crescer profissionalmente.
- 5) Avaliação da atuação dos empregados - a avaliação embora não muito bem vista por algumas pessoas, tem com objetivo auxiliar nas decisões de promoções, transferências, formação e salário.
- 6) Reconhecimento dos empregados - o salário será efetuado de acordo com o cargo que o indivíduo ocupa, suas contribuições pessoais e seu rendimento.
- 7) Gestão estratégica e internacional dos RH - as estratégias formuladas pelas empresas devem ser congruentes e suportadas pelos indivíduos que as compõem. Para isso, a empresa precisa conhecer quais são seus pontos fortes e fracos em termos de capital humano, para poder então decidir quais são as melhores ações a serem adotadas.

De acordo com Toledo (1981), a função do RH pode ser classificada nas seguintes atividades: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal e em um nível mais sofisticado, acrescidas das relações com os sindicatos, as pesquisas e análises e também a função de assessoria e de agente de modernização tecnológica e gerencial da empresa.

Na visão de Dessler (2003), a administração de Recursos Humanos engloba não somente a contratação, treinamento, avaliação, remuneração, mas também o oferecimento de um ambiente de trabalho bom e seguro. Entre suas práticas estariam então:

- Conduzir análise de cargos (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário);
- Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;
- Selecionar Candidatos (evitar selecionar a pessoa errada para o trabalho);

- Orientar e treinar novos funcionários (evitar a ruína da eficácia do departamento);
- Gerenciar recompensas e salários;
- Oferecer incentivos e benefícios (evitar rotatividade);
- Avaliar o desempenho (não deparar com funcionários que não dão o melhor de si);
- Comunicar-se (entrevistas, aconselhamento, disciplina);
- Treinar e desenvolver;
- Construir o comprometimento do funcionário, o qual em uma empresa de serviços é particularmente importante, pois esse tipo de empresa tem pouco a vender além de seus bons serviços, tornando-os dependentes das atitudes e da motivação de seus funcionários – e da administração de RH.

O RH é sem dúvida nenhuma importante independentemente da empresa ou do ramo da empresa, mas vale ressaltar que em uma empresa de serviços, seu papel é fundamental, pois a função do recrutamento e seleção é contratar pessoas com um perfil específico para determinado cargo e se o funcionário não tem maturidade, habilidades sociais, tolerância ao contato freqüente e o temperamento que os trabalhos de serviço ao cliente requerem, provavelmente ele não poderá atuar nesse posto e é função do RH evitar que esse tipo de equívoco aconteça.

O comportamento do funcionário é particularmente importante em empresas de serviços, como bancos e estabelecimentos de varejo. Se um consumidor se depara com um vendedor grosseiro, todos os demais esforços da empresa terão sido em vão. Empresas de serviços tem pouco a vender além de seus bons serviços, o que as torna dependentes das atitudes e da motivação de seus funcionários – e da administração de RH (DESSLER, 2003, p. 11).

Em um estudo sobre empresas de serviços, pesquisadores descobriram que práticas progressivas de RH como, por exemplo: “facilitação do progresso da carreira dos funcionários, desenvolvimento de programas de orientação, treinamento e socialização para os novos funcionários e eliminação de condições no trabalho que inibem o desempenho das tarefas”, melhoram o atendimento ao cliente. Assim sendo, pode-se dizer que a utilização dessas práticas são essenciais para a construção do comprometimento e do moral dos funcionários.

Ainda quanto à função da administração de RH, Ivancevich (2004, p.10) considera que o departamento de RH é responsável por:

- Contribuir para alcançar as metas da organização;
- Aproveitar bem as habilidades e competências da força laboral;

- Dar à organização empregados capacitados e motivados;
- Aumentar ao máximo a satisfação laboral e a auto atualização dos empregados. Criar e manter uma vida laboral de qualidade que faça ser desejável trabalhar na organização;
- Comunicar a todos os empregados as políticas de ARH;
- Ajudar a sustentar as políticas éticas e uma conduta de responsabilidade social;
- Dirigir as mudanças para vantagem mútua de indivíduos, grupos, empresa e público.

Para Mondy e Noe (2005, p. 05), as funções de RH englobam:

a) Processo de seleção - processo através do qual a organização se certifica de que tem o número adequado de empregados e que estes possuem as competências necessárias para estarem assumindo cargos compatíveis com seu conhecimento e formação, e em um momento oportuno para que atinja seus objetivos.

- análise de cargos e salários
- recrutamento e seleção
- planejamento de RH

b) Desenvolvimento de Recursos Humanos - capacitação, desenvolvimento (treinamento), planejamento de carreira e avaliação de desempenho.

c) Salários e recompensas - todas as gratificações proporcionadas aos funcionários como pagamento por seu trabalho (salário, adicionais: férias, auxílio doença, dias festivos, seguro médico) e gratificações remuneradas = recompensas não monetária, como valorização do trabalho realizado ou um ambiente de trabalho adequado.

d) Previdência Social e Saúde - proteção aos empregados contra lesões causadas por acidentes de trabalho e ausência de enfermidade física ou emocional.

e) Relações de trabalho e com os empregados - relação com os sindicatos.

f) Investigação de Recursos Humanos - não é uma atividade exclusiva da administração de Recursos Humanos e engloba todas as áreas funcionais e o laboratório do

investigador é todo o ambiente de trabalho, ou seja, toda a organização. A investigação é uma ferramenta muito importante para desenvolver uma força de trabalho mais produtiva e satisfatória.

g) Interrelações das funções da Administração de Recursos Humanos - todas as áreas funcionais da ARH estão interrelacionadas e a gerência deve ter em mente que as decisões que são tomadas em uma determinada área, afetará as demais. Por exemplo, uma empresa que faz um excelente recrutamento dos candidatos, mas não proporciona uma compensação satisfatória, está perdendo tempo, dinheiro e esforço.

Já na visão de Bohlander (2003, p.30-31) descrita logo abaixo, observa-se que além de citar a maioria dos itens comumente citados, como recrutamento, seleção e treinamento, o autor menciona por último, a importância do planejamento, do suprimento, para que não haja escassez nem excesso de mão-de-obra.

Funções do RH:

Recrutamento: antes de encontrar funcionários capazes para uma empresa, os recrutadores precisam conhecer as especificações de cargo para as posições que eles devem preencher. Especificação de cargo consiste na declaração dos conhecimentos, habilidades e capacidades exigidos da pessoa que executa o trabalho. Por estabelecerem as qualificações exigidas para o preenchimento da uma vaga, as especificações de cargo têm papel essencial na função de recrutamento. Os anúncios de vaga, tanto internos quanto externos, ou os comunicados às agências de emprego incluem as especificações de cargo. Elas fornecem uma base que atrai candidatos qualificados e desestimula os não qualificados.

Seleção: Além das especificações, gerentes e supervisores usam descrições de cargo para selecionar e orientar funcionários. Descrição de cargo e uma declaração de suas tarefas, deveres e responsabilidades.

Antigamente, as especificações de cargo usadas como base para a seleção tinham pouca relação com os deveres a serem executados de acordo com a descrição do cargo. Por exemplo, os candidatos para o cargo de operário precisavam ter diploma

de segundo grau; os bombeiros precisavam ter pelo menos 1,80 m de altura, e candidatos ao cargo de motorista de caminhão precisavam ser homens. As empresas devem estabelecer especificações de cargo coerentes com os deveres que ele envolve. E devem garantir que funcionários não sejam contratados segundo requisitos de cargo “individualizados”, para satisfazer caprichos pessoais dos gerentes, com pouca relação com o sucesso no desempenho do trabalho.

Treinamento e desenvolvimento: Discrepâncias entre conhecimento, habilidades e aptidões (CHA) do ocupante do cargo e os requisitos descritivos e especificados para o cargo fornecem pistas para o levantamento das necessidades de treinamento. Da mesma maneira, o desenvolvimento de carreira, como parte da função de treinamento, deve preparar funcionários para progredir, assumindo cargos em que suas capacidades tenham a máxima utilização possível. Os requisitos de qualificação formal em empregos de alto nível indicam o volume de treinamento e desenvolvimento que os funcionários precisam comprovar para assumir aqueles cargos.

Avaliação de desempenho: A definição dos requisitos de um cargo fornece os critérios para avaliação do desempenho de seu ocupante. Os resultados da avaliação do desempenho podem revelar, no entanto, que certos requisitos estabelecidos para um cargo, não são totalmente válidos. Se os critérios usados para avaliar o desempenho não forem específicos e relacionados ao cargo, os empregadores podem ser acusados de discriminação.

Gerenciamento da Remuneração: Para determinar quanto será pago pela execução de um trabalho, a definição de seu valor relativo é um dos fatores mais importantes. Esse valor baseia-se na habilidade, esforço e responsabilidade que o trabalho exige de um funcionário, bem como nas condições e riscos em que o trabalho é realizado.

Planejamento de RH: É o processo de antecipar e fazer provisão para a movimentação das pessoas – admissão e demissão, promoções e transferências. Outros objetivos mais específicos do Planejamento de RH incluem a previsão de falta e de excesso de mão de obra; o fornecimento de mais oportunidades de

emprego para mulheres, minorias e deficientes, e o planejamento detalhado de programas de treinamento de funcionários. De fato o Planejamento de RH fornece um ponto de partida para todas as atividades que fazem parte da Gestão de RH.

4 DADOS DA EMPRESA

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

O Delivery Center de Curitiba é uma empresa global de consultoria de gestão, serviços de tecnologia e outsourcing com mais de 175.000 profissionais em 49 países.

Com atuação no Brasil desde 1983, a empresa possui escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Vitória, com mais de 5.000 funcionários e atua nas áreas de consultoria de TI, soluções inteligentes de informática, e serviços terceirizados financeiros de departamento pessoal.

A base de Curitiba atua principalmente no setor de serviços, possuindo diversos clientes. Possui um contingente de 1300 funcionários alocados em diferenciados projetos que podem atender um ou mais clientes.

Buscando sempre a conquista de novos clientes, o Delivery Center de Curitiba tem como missão a “Excelência na operação” e como visão a “Superação de desafios”. Sua filosofia de existência está baseada em seus principais valores de:

- **Administração:** mentalidade própria, desenvolvendo pessoas para atingir metas.
- **Melhores pessoas:** atrair e desenvolver as melhores pessoas para nossos negócios, desenvolvendo uma mentalidade de “poder fazer”.
- **Criação de valor para o cliente:** construindo relações de longo prazo e de ganha – ganha.
- **Rede global:** mobilizar o sentido de time e de entrega de serviços sendo executados em qualquer lugar do mundo.
- **Respeito com o indivíduo:** valorizando a diversidade e tratando as pessoas como gostaríamos que fôssemos tratados.
- **Integridade:** Inspirar confiança através da responsabilidade, ética e encorajando o debate aberto e honesto.

5 METODOLOGIA

Para poder atingir o objetivo proposto, optou-se pelo estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços em consultoria de nível internacional com escritórios em todo o país. A investigação utiliza a abordagem qualitativa de análise com a triangulação de dados obtidos com a utilização de três fontes de informações: a observação não participante, o uso de dados secundários obtidos de documentos da empresa e três entrevistas dirigidas, com seis perguntas abertas, as quais podem ser consultadas no Anexo 1 e 2.

Tais entrevistas foram realizadas em horário de expediente, pré-agendadas com os respectivos entrevistados e tiveram duração de aproximadamente 60 minutos cada.

Antes de dar início ao trabalho de campo, ao verificar a possibilidade de realizar as entrevistas, foi solicitado que, por questões éticas, o nome da empresa fosse omitido.

5.1 TIPO DE PESQUISA

Pesquisa empírica de caráter qualitativo, através da utilização de um questionário com perguntas estruturadas (Anexos 1 e 2).

5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População: funcionários do Delivery Center de Curitiba.

Amostra: três funcionários dessa população, sendo um gerente de RH e dois gerentes de projeto.

Para escolha da amostra, utilizou-se a amostragem por tipicidade ou intencional, ou seja, um subgrupo da população foi selecionado devido à sua representatividade. Para utilização desse tipo de amostragem, é necessário que se tenha um considerável conhecimento da população, caso contrário seria inviável e arriscado (GIL, 1999, p.104).

5.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Entrevistas estruturadas, ou seja, relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem a mesma para todos os entrevistados. Nesse caso, foram elaborados dois tipos de questionários para as entrevistas, um para os gerentes de projeto, e outro para o gerente de RH.

Para registro das respostas foi utilizado um gravador e posteriormente as respostas foram transcritas, já que a anotação das respostas geralmente é inviável devido a dois inconvenientes: a limitação da memória humana, que não possibilita a retenção total da informação obtida e a distorção dos elementos subjetivos que são projetados durante a reprodução da fala do entrevistado.

6 RESULTADOS

Através das entrevistas com os gestores pode-se observar que eles compartilham da mesma visão.

O Gestor 1 (Anexo 3), levantou as dificuldades que enfrenta com relação à atuação do RH, mas se diz satisfeito com a mesma. Aponta todos os pontos positivos da atuação do RH a nível operacional (recrutamento, seleção e suporte), porém afirma saber que o RH poderia fazer muito mais pelos projetos e pela base de Curitiba se não fosse tão limitado pelo RH corporativo de São Paulo. Espera poder se beneficiar com novas atitudes tomadas pelo RH de Curitiba.

O Gestor 2 (Anexo 4) aponta as atividades operacionais executadas pelo RH de Curitiba como muito eficientes dentro daquilo que se esperaria do RH, porém afirma dizer que tem uma necessidade maior da atuação do RH junto aos projetos. Uma atuação mais estratégica que satisfaça as necessidades da base de Curitiba, tornando por sua vez o RH mais independente do RH Corporativo de São Paulo. Afirma que a realidade da base de Curitiba pede esta atuação mais presente, como se o RH se envolvesse mais com o dia-a-dia das atividades e necessidades da base de Curitiba. Afirma que isto seria o ideal, porém tem poucas esperanças de que isso aconteça.

Com relação aos prazos, na sua visão, o RH falha no prazo de recrutamento, talvez por falta de mão-de-obra qualificada. Acrescenta também que existe uma pesquisa de satisfação, na qual os líderes (gestores) são avaliados e são apontados os pontos deficitários que tem que ser melhorados, aprimorados, mas com relação ao planejamento de carreira a organização deixa a desejar, pois as promoções são raras.

Com relação aos treinamentos, diz que o gestor detecta a necessidade e o RH dá o suporte. Os treinamentos mais específicos não envolvem o RH. Crê que o RH deixa a desejar com relação ao desenvolvimento de lideranças.

Já a terceira entrevistada, a gerente de RH (Anexo 5), diz estar satisfeita com a atuação do RH na base de Curitiba, pois afirma que o departamento atinge as metas estabelecidas pelo RH corporativo. O RH de Curitiba não participa do planejamento estratégico, sendo apenas operacional, porém atende a demanda solicitada pelos projetos.

O RH não avalia, apenas fornece ferramentas, ou seja, tem a função de suporte. Com relação aos treinamentos, não há planejamento de treinamento, mas sim o próprio funcionário que se auto-avalia e faz o treinamento que julga necessário. O RH atende o gestor sempre que é solicitado.

6.1 ANÁLISE DOS DADOS

A idéia inicial de que o departamento de RH poderia ter uma atuação distinta da que tem hoje, foi confirmada pelas entrevistas, especialmente as dos gestores dos projetos.

Nota-se que há uma certa insatisfação com relação às funções desempenhadas pelo RH de Curitiba, principalmente porque a realidade da matriz brasileira em São Paulo está muito distante da realidade da empresa estudada.

Através dos depoimentos, ficou claro que o RH não participa do planejamento estratégico da empresa e é apenas operacional, tendo maior destaque no recrutamento e seleção de funcionários para os projetos, porém às vezes falha no prazo, quer seja por ineficiência, quer seja por escassez de mão-de-obra qualificada. Essa ineficiência estaria atribuída não ao mau desempenho do RH, ou mero desconhecimento, mas talvez ao certo distanciamento da realidade dos projetos.

O RH tem apenas a missão de cumprir com as metas estabelecidas pelo corporativo de São Paulo e as cumpre, segundo a gerente de RH e isso é tudo o que cabe ao departamento.

O que observa-se nas entrevistas, foi que ambos gestores mencionam a falta de autonomia como sendo um dos principais empecilhos e talvez o motivo pelo qual o RH de Curitiba não seja mais atuante.

Sabe-se que o ideal muitas vezes está muito distante do real, e talvez o departamento de RH de Curitiba até identifique sua atuação passiva, porém não admite ou reconhece na entrevista e por isso não há como afirmar que o departamento se vê limitado ou de mão atadas com relação à sua atuação.

Fazendo um paralelo com o referencial teórico, observamos que RH está muito menos atuante do que deveria. Os autores propõem algo além de recrutar e selecionar e isso não é observado na prática. Se a avaliação de desempenho, a avaliação de necessidade de treinamento e o planejamento estratégico não fazem

parte do dia-a-dia do RH, conforme depoimento da própria gerente de RH, a função mais importante ou pelo menos a que suga o RH hoje é a de recrutar e selecionar.

Em uma empresa de serviços, a preocupação do RH deveria ir muito além do recrutamento e seleção, já que conforme mencionado anteriormente, a facilitação do progresso da carreira dos funcionários, desenvolvimento de programas de orientação, treinamento e socialização para os novos funcionários e eliminação de condições que dificultam o bom desempenho, melhoram o atendimento ao cliente.

De acordo com os enfoques empresariais de Rodriguez-Serrano (2004), já mencionado anteriormente, a empresa estudada provavelmente estaria enquadrada dentro daquelas empresas que consideram importante uma gestão de RH, porém as relações empresariais são mais importantes, ou então daquelas que realmente possuem um sistema implantado, geralmente sofisticado, porém na prática não o utilizam por sua inviabilidade: complexidade e custo.

Ao comparar a teoria com a prática, observa-se que o RH não estaria cumprindo com grande parte de suas funções e a causa disso infelizmente não foi levantada. Hipóteses poderiam ser criadas a fim de tentar buscar uma resposta, porém não solucionaria o problema e apenas indicaria a necessidade de um estudo mais aprofundado e mais amplo.

8 PROPOSTAS

A comunicação sempre foi e sempre será algo essencial em nossas vidas e na vida corporativa não é diferente, por isso o famoso *feedback* é primordial para que os departamentos, as subdivisões e os próprios indivíduos de uma determinada empresa saibam como estão sendo vistos por seus parceiros ou superiores. A avaliação de desempenho individual foi citada como ponto chave para futuras promoções, transferências e auxílio na definição de salário de acordo com o rendimento, mas quem que avalia a atuação do RH? Se sua atuação está limitada, ou até mesmo excelente, são os níveis superiores que avaliam ou as pessoas que estão diretamente ligadas a esse departamento e suas políticas?

Por isso uma questão a ser aprofundada seria a comunicação, ou seja, o RH deve também ser avaliado como um todo, para que tome conhecimento da visão que os gerentes têm de sua atuação, para que haja uma reflexão e análise se há necessidade de mudança, melhorias e como colocá-las em prática.

Para o RH ser mais autônomo e mais independente do RH de São Paulo, a sua participação no planejamento estratégico é essencial para que as diferenças regionais sejam apontadas e diferentes formas de trabalho sejam sugeridas.

Embora a pesquisa tenha sido restrita e o tempo escasso, convém ressaltar a importância de uma pesquisa complementar englobando os colaboradores dos projetos, para coleta do ponto de vista deles com relação à atuação do RH. Este estudo traria mais dados (do ponto de vista do funcionário) sobre o que está sendo feito, quais os pontos positivos e negativos observados desde o processo de recrutamento e seleção, passando pelo treinamento até o desligamento.

Talvez pela forma como as perguntas foram elaboradas, ou não, o estudo não nos dá a real posição dos gestores com relação às diversas funções do RH. Assuntos como remuneração, planejamento de carreira e desligamento, por exemplo, não foram abordados e provavelmente necessitaria perguntas mais específicas e direcionadas com relação a esses tópicos. Por isso não podemos concluir precipitadamente que o RH não atue ativamente nessas áreas, mas convém ressaltar que pelas entrevistas o foco do departamento do RH de Curitiba é basicamente o recrutamento e seleção e isso se deva talvez pela limitação de tempo e grande demanda.

Isso justificaria um estudo mais aprofundado que abordasse questões como rotatividade, motivação e satisfação do funcionário, com o intuito de identificar se há falhas no processo de recrutamento e seleção ou nas próprias políticas de RH da organização. A única informação obtida nas entrevistas foi que as promoções são raras e esse poderia ser o ponto de partida para futuras investigações com relação à abrangência disso na motivação dos funcionários e conseqüentemente na rotatividade, obviamente somente se esse aspecto for levantado como relevante.

Finalizando, convém ressaltar que este estudo evidenciou algumas falhas e que se estas não forem apontadas e discutidas, nada irá mudar. O estudo somente terá sido válido e relevante se for utilizado como um início de um diagnóstico que poderá ser mais amplo em outra oportunidade e assim poder trazer dados mais concretos e pontuais para melhoria desse setor.

9 CONCLUSÃO

Após realização do presente estudo, podemos concluir que mais uma vez a teoria está muito distante da prática, ou seja, existe uma lista de funções ou responsabilidades que cabem ao RH, porém no dia-a-dia, por diversos motivos, a sua atuação está limitada.

A insatisfação não é total e o trabalho que o RH está atualmente desenvolvendo é reconhecido e valorizado, porém não significa que não haja pontos a serem melhorados.

Frente ao que foi exposto anteriormente, observa-se a necessidade de um RH mais ativo, voltado não somente para o recrutamento e seleção, mas sim mais próximo da realidade de Curitiba. Para isso foi apontada a importância da comunicação e do *feedback*. Primeiramente o RH tem que tomar conhecimento de suas falhas para então buscar melhorias com relação à sua atuação.

Se o RH estiver disposto a ouvir e a implementar mudanças, o primeiro passo será então atuar no diagnóstico para detectar as reais necessidades dos projetos e então participar do planejamento estratégico da empresa apontando que a realidade do Delivery Center de Curitiba requer uma atuação mais personalizada, voltada para suas necessidades e peculiaridades dos seus projetos.

Falhas sempre existem e vão existir, mas estudos como estes servem para dar indícios de que algo não está caminhando como deveria e soluções são apontadas. Se o RH não é mais ativo e deixa de cumprir com seu papel, provavelmente existe uma causa ou razão para isso, mas isso não significa que o setor não seja passível de mudanças.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1980.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SERMAN, A. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IVANCEVICH, J. M. **Administración de recursos humanos.** México: McGraw-Hill, 2004.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **RAC**, v. 5, n. 2, p. 157-174, maio/ago. 2001. Disponível em: <www.anpad.org.br/rac/>. Acesso em: 23 maio de 2008.

MONDY, R. W.; NOE, R.M. **Administración de recursos humanos.** México: Pearson Educación, 2005.

RODRIGUEZ-SERRANO, J.C. **El modelo de gestión de recursos humanos.** Barcelona: UOC, 2004.

SALDANHA, G. S. **Manual de pessoal.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

SHIMON, D.; SCHULER, R.S.; CABRERA, R.V. **La gestión de los recursos humanos.** Madrid: McGraw-Hill, 1999.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

ANEXOS

Anexo 1 - Questionário utilizado para entrevista com os gerentes de projeto (gestores)

- 1) Qual a participação do RH no levantamento de necessidades de Recursos Humanos em seu projeto?
- 2) O processo de recrutamento e seleção satisfaz as necessidades do projeto?
- 3) Como se desenvolve um planejamento de necessidades de treinamento em seu projeto? Qual a participação do RH?
- 4) Que soluções o RH apresenta ao projeto quanto ao desenvolvimento de lideranças?
- 5) Existem programas motivacionais aplicáveis ao projeto? Como são apresentados pelo RH? Satisfaz as necessidades do projeto?
- 6) Você gestor, cliente do RH como avaliaria o desempenho do RH considerando as necessidades do projeto?

Anexo 2 - Questionário utilizado para entrevista com gerente do Departamento de Recursos Humanos

- 1) Qual a participação do Departamento de RH no processo de planejamento estratégico de Recursos Humanos?
- 2) Qual a participação do Departamento de RH no processo de recrutamento e seleção? Satisfaz as necessidades dos projetos?
- 3) Como o RH participa no processo de avaliação de desempenho adotado pela empresa em Curitiba?
- 4) Qual a participação do Departamento de RH no planejamento de necessidades de treinamento para Curitiba?
- 5) Existe algum programa de desenvolvimento de lideranças específico para Curitiba? Qual a participação do Departamento de RH? Satisfaz as necessidades do centro?
- 6) Existem programas motivacionais aplicáveis para Curitiba? Como o RH apresenta para o centro?

Anexo 3 - Entrevista com o gerente (gestor) de projeto I

1) *Qual a participação do RH no levantamento de necessidades de Recursos Humanos em seu projeto?*

R: Estritamente operacional. O levantamento das necessidades é feito pelo próprio gestor do projeto, após o gestor levar as suas necessidades para o RH, juntamente com a definição do perfil do candidato. O RH fará somente o processo de recrutamento e seleção, utilizando-se do seu banco de currículos, ou de empresas terceirizadas.

Somente no caso de um projeto novo estar iniciando, então existe uma equipe de mobilização composta por gestores de projeto, bem como gestores comerciais, e aí existe um envolvimento do setor de RH na definição do número de pessoas, do perfil a ser procurado de acordo com a necessidades do cliente e do perfil que já existia do cliente.

2) *O processo de recrutamento e seleção satisfaz as necessidades do projeto?*

R: Sim. Dentro do escopo operacional desempenhado pelo setor de RH satisfaz as necessidades do projeto. Existe uma pesquisa de satisfação do RH que cada gerente deve responder sobre as funções de recrutamento e seleção. Serve para mensurar a qualidade de serviço prestada pelo RH para os projetos.

3) *Como se desenvolve um planejamento de necessidades de treinamento em seu projeto? Qual a participação do RH?*

R: Novamente o levantamento das necessidades é feito pelo gestor do projeto, seja necessidades específicas para desempenho de funções e atividades no projeto, sejam necessidades outras (ex: liderança). Uma vez levantadas, são levadas as necessidades para o RH, juntamente com a proposta de treinamento, devidamente calculada dentro do orçamento do projeto, e o RH se encarrega de contratar o treinamento, organizar e fazer o *Feedback*.

Alguns treinamentos ainda mais específicos são contratados e planejados pelo próprio projeto, sem envolvimento nenhum do RH.

4) *Que soluções o RH apresenta ao projeto quanto ao desenvolvimento de lideranças?*

R: Existe na empresa um currículo pré-definido de desenvolvimento de habilidades gerenciais, baseado no plano de carreira e descrição de cargos já existente. O funcionário precisa em primeiro lugar se auto desenvolver. O RH entra como facilitador para informar o que é preciso para se desenvolver e providencia ferramentas para este auto desenvolvimento. A empresa procura profissionais que já tenham as habilidades desenvolvidas, e que se encaixem no perfil e no currículo pré-definido de desenvolvimento e de liderança. Mas o RH local (Curitiba) poderia fazer mais.

5) *Existem programas motivacionais aplicáveis ao projeto? Como são apresentados pelo RH? Satisfaz as necessidades do projeto?*

R: Existem alguns programas de integração e construção de relacionamento na empresa como as festas de aniversário, os cafés da manhã e eventos (festas) de celebração de resultados da empresa e dos projetos, os quais têm a assistência do RH. Existem programas outros que incentivam funcionários a trazer idéias e opiniões que agreguem valor para a empresa, nos quais funcionários são premiados (em espécie). Estes podem ser programas motivacionais de acordo com o ponto de vista de cada funcionário. Cada um tem um padrão do que é e o que não é motivacional. Mas o gestor do projeto tem a liberdade de implantar as ações consideradas motivacionais para seu grupo de liderados, desde que esteja dentro do planejamento orçamentário do projeto.

Outra questão motivacional segundo o ponto de vista de alguns é a liderança. Uma boa liderança motiva as pessoas, aí vai de cada gestor identificar isto e se auto desenvolver.

Existe também a pesquisa de satisfação anual aplicada pela empresa, onde os resultados são computados pelo RH e em caso necessário, levados aos gestores do projetos para que ele possa trabalhar em melhorias quanto à questão motivacional de seus liderados.

6) *Você gestor, cliente do RH como avaliaria o desempenho do RH considerando as necessidades do projeto?*

R: Dentro das funções que ele desempenha, estou satisfeito. Porém existe uma limitação de ação relacionada às políticas, processos e liberdade de ação para o RH de Curitiba. Estas decisões são tomadas pelo RH corporativo de São Paulo, e há pouco ou quase nada de participação dos RH locais (como no caso de Curitiba). E particularmente acho que o RH local deveria buscar mais espaço para poder se desenvolver e ter uma certa liberdade para ações locais, uma vez que o RH corporativo de São Paulo não está vivenciando o dia-a-dia dos projetos e atividades desenvolvidas em Curitiba.

Anexo 4 - Entrevista com o gerente (gestor) de projeto II

1) *Qual a participação do RH no levantamento de necessidades de Recursos Humanos em seu projeto?*

R: Não há participação no levantamento de necessidades.

O RH tem um banco de dados de candidatos, e me orienta quanto ao enquadramento das minhas necessidades de staff e o perfil que coloquei como necessário nas políticas já existentes na empresa (função, salário).

2) *O processo de recrutamento e seleção satisfaz as necessidades do projeto?*

R: Sim, mas falha no prazo. O prazo prometido pelo RH não está de acordo ou alinhado com o meu prazo, o prazo do meu projeto, o prazo do meu cliente. Esta falha se dá, no meu ponto de vista, por pressões do mercado, falta de mão-de-obra qualificada no mercado, ou mão-de-obra que não consegue atender as necessidades do meu projeto e da vaga que eu estou proporcionando.

3) *Como se desenvolve um planejamento de necessidades de treinamento em seu projeto? Qual a participação do RH?*

R: As necessidades de treinamentos específicos vem da necessidade do negócio que eu entrego para o meu cliente, da avaliação de desempenho e são levantadas pelo gestor que está em contato com os funcionários e o cliente.

O RH disponibiliza o treinamento requerido, a estrutura para o mesmo e orienta a forma de como o treinamento será realizado. Disponibiliza ferramentas de treinamento para o auto desenvolvimento (treinamentos on-line, cursos on-line).

4) *Que soluções o RH apresenta ao projeto quanto ao desenvolvimento de lideranças?*

R: Elabora a pesquisa de satisfação e apresenta o resultado das pesquisas para os gestores, estes são quem tem que ir atrás do auto desenvolvimento para melhorarem naquilo que foi apontado como falha.

5) *Existem programas motivacionais aplicáveis ao projeto? Como são apresentados pelo RH? Satisfaz as necessidades do projeto?*

R: Existem. Existem políticas de bem estar e de qualidade de vida aliadas ao trabalho, mas que não são 100% aplicáveis para a unidade de Curitiba devido ao tipo de serviço que Curitiba entrega aos clientes.

Plano de carreira que poderia ser um fator motivacional, também é complicado para unidade de Curitiba, onde a estrutura é achatada e as oportunidades de desenvolvimento de carreira é limitada. Só há a promoção se “vagar” uma posição em um nível acima.

6) *Você gestor, cliente do RH como avaliaria o desempenho do RH considerando as necessidades do projeto?*

R: Não estou completamente satisfeito. Acho que não são plenamente atendidas como cliente. Acredito que não há um envolvimento do RH com os projetos como deveria ter. O RH não está presente, não está buscando as necessidades do meu projeto visando atendê-las, não existe um envolvimento estratégico do RH com o projeto. O RH apenas cumpre protocolo: “tem que recrutar, recruta; tem um treinamento para organizar, organiza; tem uma pesquisa de satisfação para compilar resultados, faz; mas não participa das reais necessidades do projeto e de pessoal (dos recursos humanos mesmo)”. Isto resulta em uma via de uma mão, onde o gestor é quem procura o RH caso seja necessário, caso não seja, o gestor é que acaba fazendo o papel de Gestor de RH no seu próprio projeto. Ele é quem cuida do seu pessoal sem o envolvimento do RH.

Anexo 5 - Entrevista com a Gerente de Recursos Humanos de Curitiba

1) *Qual a participação do Departamento de RH no processo de planejamento estratégico dos Recursos Humanos?*

R: O RH de Curitiba não participa do planejamento de Recursos Humanos, este planejamento é feito pelo projeto, pelo(s) gestor(es) do projeto. Um projeto quando é vendido, já inclui o planejamento de Recursos Humanos, e o Departamento de RH não participa da criação, e da venda do projeto. Estas necessidades são definidas pelos gestores juntamente com as necessidades do cliente para aquele determinado projeto.

2) *Qual a participação do Departamento de RH no processo de recrutamento e seleção? Satisfaz as necessidades dos projetos?*

R: A função do departamento de RH é operacional. O gestor do projeto nos procura com o perfil e a quantidade necessária de recursos humanos para o seu projeto. O RH aciona seu banco de dados e busca o candidato que se enquadre dentro do perfil necessário. Executa as atividades de recrutamento e seleção dentro de um prazo que atenda da melhor forma a necessidade do projeto.

3) *Como o RH participa no processo de avaliação de desempenho adotado pela empresa em Curitiba?*

R: O RH não avalia os recursos, o RH disponibiliza as ferramentas necessárias para viabilizar a atividade de avaliação de desempenho dos funcionários que é feita por cada gestor. O RH orienta e coordena as reuniões de consolidação de avaliação de desempenho, o cronograma de acordo com o ano fiscal e ajuda na utilização das ferramentas que foram elaboradas e desenvolvidas pelo RH corporativo (em SP). Temos um material pronto onde cada gestor trabalha para avaliar individualmente cada funcionário. O RH tem uma função somente de suporte neste processo.

4) *Qual a participação do Departamento de RH no planejamento de necessidades de treinamento para Curitiba?*

R: O Departamento de RH não faz planejamento de treinamento para os funcionários, o RH orienta e facilita as vias e ferramentas já existentes para que os funcionários se auto desenvolvam. Por exemplo: existe um site da empresa onde estão disponíveis vários treinamentos e cursos on-line e o funcionário é responsável por acessar este site e escolher os treinamentos e cursos disponíveis para fazê-los. Estes cursos e treinamentos são gerais para toda a empresa a nível mundial. Além disso, o RH vai ao gerente, quando solicitado, para auxiliá-lo na aplicação de treinamentos que ele identificou como necessários dentro do projeto dele. O levantamento das necessidades de treinamentos acaba sendo feito pelo próprio gestor, e uma vez definido o que ele precisa, o RH entra como órgão facilitador para que se realizem os treinamentos e atendam as necessidades do projeto.

5) *Existe algum programa de desenvolvimento de lideranças específico para Curitiba? Qual a participação do Departamento de RH? Satisfaz as necessidades do centro?*

R: Existe o programa global de desenvolvimento de liderança. A empresa tem bons líderes, e estes são responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento. Sendo assim, existe para Curitiba um programa de "Transferência de conhecimento" onde líderes se reúnem e trocam experiências sobre o que deu certo ou não em suas gestões, esta troca de informações e experiência é considerada uma ótima ferramenta para desenvolvimento de líderes.

6) *Existem programas motivacionais aplicáveis para Curitiba? Como o RH apresenta para o centro?*

R: Existe uma gama de programas motivacionais na empresa, tanto globais quanto locais. Dentre estes programas alguns deles funcionam como portais de comunicação, como as pesquisas de satisfação, onde a empresa fica sabendo como o funcionário se sente dentro da empresa e o que poderia ainda melhorar segundo a opinião do funcionário. Outros são programas de premiações, premiações relacionadas à performance, ou à idéias apresentadas por indivíduos que aplicadas

ao dia-a-dia da empresa trouxeram benefícios monetários para a empresa. Programa de mentorado, no qual gestores auxiliam no desenvolvimento de subordinados. Estes são alguns programas globais adotados pela empresa.

Como mencionado, existem os programas locais, alguns adotados em Curitiba, que estão relacionados à qualidade de vida, como massagens e acompanhamento da postura no ambiente de trabalho, bem como os benefícios oferecidos pela empresa, são considerados como fatores motivacionais. Outra iniciativa local da empresa foi a criação de grupos sociais (formados pelos próprios funcionários), responsáveis pela integração de todos os funcionários da empresa, eles são responsáveis pela integração de novos funcionários, pela promoção de festas de aniversários, e cafés da manhã, pela produção e divulgação do informativo interno e outras ações que venham proporcionar a interação e o bem estar dos funcionários.