



Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU



RACI

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO IDEAU

ISSN 1809-6212

Vol.4 - n.8 - Janeiro - Junho 2009

Semestral

Artigo:

ESTRUTURAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE RECURSOS HUMANOS: CASO DA MADEIREIRA BERNARDON LTDA

Autores:

Danieli Gysi¹

Juliana Diuli Pienhak²

Juliano João Folle³

Vanessa Rissi⁴

¹ Bacharel em Administração de Empresas – Habilitação em Recursos Humanos – IDEAU, Getúlio Vargas, RS. danieligysi@hotmail.com

² Pós-graduanda MBA Executivo- IDEAU, Bacharel em Administração de Empresas – Habilitação em Recursos Humanos – IDEAU, Getúlio Vargas, RS. juliudiuli@ibest.com.br

³ Bacharel em Administração de Empresas – Habilitação em Recursos Humanos – IDEAU, Getúlio Vargas, RS. julianojfolle@yahoo.com.br

⁴ Mestranda em Saúde Coletiva- UNISINOS, Especialista em Gestão de Recursos Humanos -UPF, Psicóloga, Docente da Faculdade IDEAU. vanessarissi@ideau.com.br

ESTRUTURAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE RECURSOS HUMANOS: CASO DA MADEIREIRA BERNARDON LTDA

Resumo: A Administração de Recursos Humanos se refere às práticas e políticas empregadas por uma organização para o gerenciamento eficaz das pessoas no ambiente de trabalho. A característica atual de acirrada competitividade no mundo dos negócios requer das empresas práticas administrativas formalizadas, em especial da área de RH, que responde pelo gerenciamento daqueles que representam a vantagem competitiva: os colaboradores. Este estudo envolveu, portanto, a elaboração dos procedimentos de Recursos Humanos da Madeireira Bernardon Ltda., com vistas a contribuir na execução do planejamento estratégico da empresa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de cunho exploratório. O estudo de caso e pesquisa bibliográfica caracterizaram o delineamento utilizado. Os procedimentos do Sistema de Recursos Humanos elaborados no estudo foram subdivididos em: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento, e monitoração. Através deste trabalho, buscou-se formalizar e padronizar as ações da empresa em relação aos seus colaboradores, buscando-se assim, maior profissionalismo e produtividade.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Planejamento Estratégico. Procedimentos.

Abstract: The Human Resources management refers to the actions and policies adopted by an organization to an effective management of the people in the workplace. The current characteristics of the exciting competition in the business world demands formalized management actions from the companies, especially from the Human Resources department which is in charge of those who represent the competitive advantage: the collaborators. Thus, this study involved the Human Resources procedures' elaboration at Madeireira Bernardon Ltda. aiming to contribute in the company's strategic planning accomplishment. For such work, it was done a qualitative research with exploratory character. The study of the subject and the bibliographic research characterizes the delineation that was used. The Human Resources System procedures elaborated in this study were sub-divided in: provision, application, maintenance, development and monitoring. Through this work, it was tried to formalize and standardize the company's actions regarding the collaborators aiming a greater competence and productivity.

Key words: Human Resources. Strategic Planning. Procedures.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de adquirir e manter vantagens competitivas em um mercado de grandes e profundas transformações obriga as organizações a uma constante mudança estratégica no seu modelo de gestão. O ambiente empresarial está cada vez mais exigente e rigoroso, não havendo mais espaço para empresas que seguem modelos de gestão antiquados. As mesmas precisam adequar-se às necessidades humanas e ao ambiente interno e externo, pois as mudanças estão cada vez mais rápidas e significativas.

A Administração de RH (Recursos Humanos) é o ramo especializado da ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade (GIL, 1999). É uma área multidisciplinar e tem como função enfatizar a importância dos funcionários, dando subsídios

para que estes se desenvolvam na organização, realizando seus objetivos profissionais e ao mesmo tempo auxiliando a empresa a alcançar suas metas.

Os principais objetivos da Administração de Recursos Humanos, como aponta Chiavenato (2002), são: criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização; criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, alcance dos objetivos individuais e alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

A área de Recursos Humanos é vista como um sistema, sendo este organicamente composto por um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções do sistema de RH. É uma área que se reveste de grande importância para o atingimento dos objetivos organizacionais. Dessa forma, as empresas que não tem esse sistema estruturado, muito provavelmente o necessitarão, como forma de estabelecer diferencial competitivo.

Buscando contribuir com a execução do planejamento estratégico da Madeireira Bernardon, o objetivo geral deste artigo é apresentar os procedimentos de Recursos Humanos que foram elaborados a partir de um diagnóstico preliminar junto a direção da empresa.

2 RECURSOS HUMANOS

De acordo com Chiavenato (2006) são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos em todos os níveis da organização.

Recursos Humanos é a área que trabalha com os aspectos relativos ao elemento humano nas organizações. Segundo Milkovich e Boudreau (2006, p. 19), a administração de recursos humanos é entendida como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”.

2.1 Políticas de Recursos Humanos

Em função da racionalidade organizacional, da filosofia e cultura organizacional surgem as políticas. A política básica de recursos humanos de uma organização é assegurar a existência de recursos humanos adequados motivados para as suas operações, presentes e futuras (CHIAVENATO, 2006). As políticas são guias para a ação. Compreendem o

estabelecimento de regras para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Segundo Chiavenato (2006) as políticas estabelecem o código de valores éticos da organização. A partir das políticas de Recursos Humanos se definem os procedimentos a serem implantados na empresa.

As políticas de RH, em longo prazo, a partir de reflexões de Chiavenato (2006), se bem delineadas e desenvolvidas, podem levar às conseqüências de: aprimoramento das técnicas de administração de RH; aplicação de princípios sadios de administração; adequação de salários e benefícios sociais às necessidades do pessoal; retenção de recursos humanos qualificados e altamente motivados dentro da organização; garantia da segurança pessoal do trabalhador em relação ao emprego e às oportunidades dentro da organização; e obtenção de efetiva participação dos empregados.

Dessler (2003) menciona algumas das práticas e políticas da Administração de Recursos Humanos, entre elas: conduzir análise de cargo; prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos; selecionar candidatos; orientar e treinar novos funcionários; gerenciar recompensas e salários; oferecer incentivos e benefícios; avaliar o desempenho; comunicar-se; treinar e desenvolver; e construir o comprometimento do funcionário. Concluimos com a afirmação de Chiavenato (2006), segundo o qual, as políticas de recursos humanos devem ter as características de estabilidade; consistência; flexibilidade; generalidade e clareza e simplicidade.

2.2 O Sistema de Recursos Humanos e seus Subsistemas

O sistema de Recursos Humanos é organicamente composto por um conjunto de subsistemas, e estes correspondem individualmente por cada uma das funções do sistema de RH. Cada empresa pode desenhar o seu sistema de acordo com o seu formato organizacional. O sistema de RH pode ser composto pelos seguintes subsistemas: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento (T&D); remuneração ou cargos e salários; higiene e segurança do trabalho; departamento pessoal; relações trabalhistas; e serviços gerais etc. (MARRAS, 2000). Já Chiavenato (2006) descreve a ARH como um sistema formado por cinco subsistemas interdependentes, sendo eles os subsistemas de: provisão; aplicação; manutenção; desenvolvimento; e monitoração de recursos humanos.

2.2.1 Subsistema de Provisão de Recursos Humanos

A provisão está relacionada ao suprimento de pessoas para a organização. De acordo com Marras (2000) este subsistema refere-se à captação e triagem de profissionais no mercado e, em seguida, a seleção e encaminhamento dos mesmos para a empresa.

Recrutamento é o processo em que a empresa busca novos empregados. Para Marras (2000), o processo de recrutamento inicia-se a partir da necessidade de a organização contratar novos profissionais, podendo ser interno ou externo. O recrutamento interno ocorre quando a organização procura candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. O recrutamento externo é a busca de candidatos fora da organização, no mercado de trabalho. Algumas das vantagens do recrutamento externo são: a possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos; a possibilidade de inovação da composição das equipes de trabalho; a possibilidade de atualização no estilo e nas tendências do mercado.

Na seleção, utiliza-se de metodologia específica com a finalidade de escolher candidatos a emprego recebidos no processo de recrutamento para atender as necessidades da empresa. França (2007) ressalta que a seleção é a escolha dos candidatos mais adequados entre os recrutados, por meio de avaliação e comparação de dados. Seu processo baseia-se na comparação entre as exigências do cargo e as características do candidato (MARRAS, 2000).

Marras (2000) finaliza afirmando que após o término do processo de seleção, o novo colaborador deve ser submetido a exame médico realizado por um clínico geral (preferencialmente um especialista em medicina do trabalho), objetivando a verificação do estado geral sobre a saúde do candidato e registrar o seu histórico clínico no dossiê da empresa. O último passo é o encaminhamento do novo colaborador, de posse de toda a sua documentação, ao departamento pessoal, responsável por fazer o registro de admissão do novo funcionário.

2.2.2 Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos

A aplicação de recursos humanos envolve o posicionamento das pessoas nos cargos e a avaliação de seu desempenho nesses cargos. Após ter-se realizado a provisão de pessoal para a empresa, deve-se fazer sua aplicação. Depois de recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto ao seu desempenho.

De acordo com Paschoal (2007), os cargos existem formalmente nas organizações, com alcance e autoridade reconhecidos somente através da descrição de cargos, documento

pelo qual se especificam as tarefas, responsabilidades, requisitos, condições de trabalho para o ocupante e outros detalhes sobre as ocupações na organização. Chiavenato (2002, p. 304) afirma que a descrição de cargos “é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz), os objetivos do cargo (por que faz)”. É um levantamento por escrito sobre os aspectos mais significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidos.

Logo após a descrição, faz-se a análise/avaliação do cargo. A análise do cargo gera informações sobre os requisitos do cargo. A análise de cargos é o estudo dos cargos necessários para que a empresa funcione (PONTES, 2005). Por fim, Chiavenato (2002) afirma que a descrição de cargos é o arrolamento das tarefas ou atribuições que seu ocupante desempenha e que a análise de cargos é a verificação comparativa de quais exigências que as tarefas ou atribuições impõem ao ocupante.

A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial também integrante do subsistema de aplicação, que, segundo Marras (2000), permite mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em determinado período e área específicos. A avaliação de desempenho serve de instrumento para o diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho. É uma forma de melhorar tanto o desempenho dos funcionários, como o desempenho da empresa. A principal razão para uma avaliação de desempenho é que o retorno sobre a qualidade e melhoria do desempenho (FRANÇA, 2007).

Marras (2000) acrescenta que, entre as utilidades da avaliação de desempenho estão: identificar os empregados que necessitam de treinamento; definir o grau de contribuição dos empregados nos resultados da empresa; descobrir o surgimento de novos talentos; facilitar o autodesenvolvimento dos empregados; fornecer feedback aos empregados; e subsidiar programas de mérito, promoções e transferências. Como refere França (2007), a avaliação de desempenho pode transmitir aos funcionários: sensação de segurança na carreira; resposta afetiva, sentimento de pertencer a um grupo; sentido de importância de sua atividade na empresa.

2.2.3 Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos

Nas proposições de Chiavenato (2002), para que a organização seja viável, ela não apenas deve captar e aplicar seus recursos humanos adequadamente, mas também deve

mantê-los na organização. A manutenção dar-se á através de instrumentos como planos de benefícios sociais e atenção à medicina e segurança do trabalho.

Os benefícios sociais trazem vantagens tanto para a empresa quanto para os empregados. Marras (2000) considera que os benefícios podem ser de natureza compulsória ou espontânea. Os benefícios compulsórios são todos aqueles que a organização concede aos seus funcionários com o objetivo de atender às exigências da lei ou de normas legais como acordos ou convenções coletivas de trabalho, ex.: complemento de auxílio-doença; 13º salário; salário-família; férias; e salário-maternidade. Os benefícios espontâneos são os oferecidos por vontade própria da empresa, como, por exemplo: seguros de vida; assistência médica e odontológica; transporte; cesta básica; restaurante etc.

Quanto a higiene e segurança do trabalho, Chiavenato (2002) coloca que são atividades interligadas que repercutem diretamente sobre a continuidade da produção e sobre o moral dos colaboradores. A segurança do trabalho é “o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas” (CHIAVENATO, 2002, p. 438). A segurança do trabalho envolve a prevenção de acidentes (complementado pela CIPA), roubos e incêndios. A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) é uma imposição legal da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

2.2.4 Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (2002) o desenvolvimento de Recursos Humanos envolve as atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Além destes, também consideramos o gerenciamento de clima organizacional como integrante do subsistema.

Dessler (2003) conceitua o treinamento como um conjunto de métodos utilizados para transmitir aos funcionários as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. O treinamento busca mudanças de comportamento, através da transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos. Na percepção de Marras (2000, p. 145) o treinamento “é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Os treinamentos podem ser tanto internos quanto externos. O treinamento no trabalho é um treinamento interno. Desse modo é, segundo Marras (2000), um treinamento realizado dentro da empresa. De acordo com o autor, o treinamento externo é aquele aplicado fora da empresa, geralmente por empresas de consultoria ou especialistas renomados.

O desenvolvimento organizacional é um esforço planejado em todos os níveis da organização, dirigido verticalmente de forma descendente, buscando aumentar a saúde e a eficácia da organização, através de intervenções nos processos organizacionais nos quais se utilizam conhecimentos das ciências do comportamento.

Os funcionários são os elementos principais no fornecimento de dados, obtendo feedback sobre os problemas e planejando soluções em equipe. Existem vários métodos de desenvolvimento organizacional como treinamento da sensibilidade, formação de equipes e levantamento de feedback. O desenvolvimento organizacional é um processo de longo prazo, que objetiva aperfeiçoar as capacidades e motivações dos colaboradores. O desenvolvimento inclui, além do treinamento, a carreira e outras experiências. Podem ser considerados objetivos intermediários do desenvolvimento: a melhoria da eficiência organizacional; melhoria da qualidade de vida no trabalho; melhoria da direção e na gestão de mudanças; melhoria na integração das metas das pessoas com as da organização (GASALLA, 1996).

O clima organizacional é a qualidade do ambiente da empresa, percebida pelos seus colaboradores e que influencia o seu comportamento. É um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais que afetam a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com a organização. O clima organizacional influencia o estado motivacional dos indivíduos e é por eles influenciado (CHIAVENATO, 2004).

A pesquisa de clima organizacional é uma avaliação que busca identificar até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização. Trata-se de uma ferramenta que serve para identificar o clima organizacional e as condições de relacionamento entre os colaboradores e a empresa. Para Coda apud Bergamini (1997), a pesquisa de clima revela a realidade organizacional, retratando as opiniões dos colaboradores.

A pesquisa de clima organizacional serve de base para a formulação de estratégias organizacionais. A análise, o diagnóstico e as sugestões são usados para a avaliação e melhoria de políticas e procedimentos internos. Entre os objetivos da pesquisa de clima organizacional estão: levantar o grau de satisfação, entendimento, envolvimento e opiniões dos colaboradores sobre a cultura, políticas, normas, procedimentos e costumes praticados na empresa; analisar e interpretar tais resultados, informando-os à direção da empresa e aos

próprios participantes; sugerir melhorias nos aspectos considerados como “fracos” pelos participantes; sugerir reforço nos aspectos considerados “fortes” pelos participantes.

2.2.5 Subsistema de Monitoração de Recursos Humanos

O subsistema de monitoração de Recursos Humanos compreende o controle. Segundo Chiavenato (2002) este subsistema envolve bancos de dados e sistemas de informação e auditoria de Recursos Humanos. O autor afirma que o controle é baseado em informações obtidas por meio de processamento de dados, exigindo que os dados sejam armazenados e acumulados em registros ou arquivos, formando o banco de dados. A partir do banco de dados pode-se planejar um sistema de informações como base para o processo de tomada de decisões.

A auditoria de Recursos Humanos é uma análise sistemática das políticas e práticas/procedimentos de RH e a respectiva avaliação de seu funcionamento, objetivando tanto a correção de possíveis desvios, como a melhoria de quantidade, qualidade, tempo e custo, permitindo avaliar e controlar através da comparação do desempenho com os resultados daquilo que se pretende controlar. As fontes de informação para a auditoria de RH encontram-se nos próprios sistemas ou processos de ARH. A auditoria de RH pode ser aplicada a todos os níveis de abordagem, como filosofias, missões, políticas, programas e resultados (CHIAVENATO, 2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins, realizou-se pesquisa exploratória e quanto aos meios, um estudo de caso somado a pesquisa bibliográfica. Essa classificação metodológica baseou-se na taxonomia proposta por Vergara (2007).

Primeiramente, optou-se pela realização de um estudo bibliográfico sobre o sistema de Recursos Humanos e seus respectivos subsistemas. Num segundo momento, realizou-se uma entrevista diagnóstica com a direção da empresa. Os dados da entrevista foram sintetizados e analisados, servindo como um orientador em relação a quais procedimentos de Recursos Humanos deveriam ser estruturados.

O campo de estudo foi a Madeireira Bernardon Ltda, empresa localizada na cidade de Getúlio Vargas, interior do estado do Rio Grande do Sul, fundada em 1963. Funcionalmente, a empresa divide-se em dois setores: vendas e logística e o setor de produção, ambos

assessorados pela área de Recursos Humanos (ainda em desenvolvimento), como uma função de *staff*.

4 PROCEDIMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DA MADEIREIRA BERNARDON LTDA

O sistema de Recursos Humanos da Madeira Bernardon Ltda foi estruturado com cinco subsistemas interdependentes, sendo eles: provisão; aplicação; manutenção; desenvolvimento e monitoração de recursos humanos. Cada um destes subsistemas de RH engloba procedimentos específicos que deverão ser observados e seguidos por todas as pessoas que dirigem e colaboram com a empresa, conforme descrito em seguida.

4.1 Procedimentos do Subsistema de Provisão de Recursos Humanos

4.1.1 Recrutamento

É realizado o recrutamento de novos colaboradores quando: a) houver necessidade de preencher cargos e funções; b) quando ocorrer aumento de quadro funcional; c) substituição de pessoal. As fontes de recrutamento para níveis operacionais são as seguintes, mantidas em sua ordem: a) Banco de dados; b) Indicação pelos colaboradores; c) Agências de emprego. Em caso de recrutamento interno, as chefias analisam o desempenho de seus funcionários e indicam alguém para ocupar a vaga.

4.1.2 Seleção

Após o recrutamento dos candidatos, devem-se definir as técnicas que serão utilizadas no processo seletivo com base no perfil exigido pela vaga. As técnicas que podem ser usadas são: a) entrevista coletiva; b) dinâmica coletiva; c) entrevista individual com o gestor da área e o gestor de RH. Após agendamento por telefone com os candidatos, realiza-se processo seletivo através da ferramenta escolhida conforme especificado.

O gestor e/ou selecionador analisam e avaliam os dados coletados sobre cada candidato e definem o resultado da seleção: aprovado ou reprovado. Após a escolha do candidato, entra-se em contato com ele, solicitando que compareça na empresa para que lhe seja entregue a lista de documentos necessários para sua efetivação e que se faça o encaminhamento para os exames de admissão, horários de trabalho, além de definição da data de início das atividades. No dia marcado para o início das atividades o novo funcionário

deverá se apresentar ao RH que recolherá e analisará os documentos necessários e o encaminhará para o processo de integração.

4.2 Procedimentos do Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos

4.2.1 Descrição e Análise de Cargos

A descrição de cargos será utilizada no momento de novas contratações e avaliações de necessidades de treinamento. O documento apresentará: título do cargo, atividades desenvolvidas, competências (educação, experiência, habilidades e atitudes e treinamentos e/ou conhecimentos técnicos), responsável pela avaliação, aptidão comprovada no período de experiência e data da admissão. Será feita, se necessário, a manutenção da descrição de cargos, no mês de dezembro de cada ano.

Quanto às aptidões necessárias para exercer a função, é de responsabilidade do superior imediato, verificar, durante o período de experiência, o atendimento ou não das exigências. A aptidão é confirmada através da avaliação do período de experiência. Todos os colaboradores poderão ser direcionados a outros setores e funções, após o devido treinamento.

4.2.2 Avaliação do Período de Experiência

No máximo vinte e cinco dias após a contratação, deverá ser entregue ao gestor o questionário para avaliação do período de experiência dos primeiros trinta dias. Neste momento deve-se verificar o preenchimento do formulário e ao retorno do mesmo. Haverá também a avaliação dos próximos sessenta dias, realizada através do mesmo formulário com a presença do gestor da área e do gestor de Recursos Humanos. Esta avaliação, após os noventa dias de contrato de experiência, vai definir o futuro do empregado na empresa, se ele será demitido ou se o seu contrato de trabalho passará a ser por tempo indeterminado. Esse formulário deve ser arquivado junto ao dossiê do funcionário.

4.2.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho deve ser realizada anualmente, de preferência na primeira quinzena de outubro, pelo gestor de RH. Deve ser realizada individualmente com o funcionário, através do preenchimento do formulário de avaliação de desempenho.

4.3 Procedimentos do Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos

São considerados benefícios da empresa:

- a) Adiantamento Salarial: Todos os funcionários recebem o adiantamento de cada mês, no valor correspondente a 20% do valor de seu salário base;
- b) Cesta Básica de Alimentos: Os funcionários que não tiverem faltas durante o período de três meses, ganham uma cesta básica fornecida pela empresa;
- c) Unimed: Os funcionários podem utilizar também o convênio com a Unimed. Todos os funcionários, exceto os que estiverem em período de experiência, poderão usufruir deste convênio, desde que realizem o preenchimento do cadastro de inclusão no setor de RH. O valor do convênio é o mesmo para todos e será fixado conforme acordo com a Unimed, sendo o valor descontado do funcionário mensalmente. Serão observados a taxa de inclusão, o período de carência e quaisquer outros pontos necessários. O percentual que a empresa subsidiará será definido posteriormente pela direção;
- d) Seguro de Vida: A empresa possui seguro de vida para todos os funcionários, exceto para os que estão em período de experiência. O seguro de vida é feito através de empresa conveniada, tendo cobertura total para: morte e invalidez permanente total ou parcial por acidente. O percentual que a empresa subsidiará será definido posteriormente pela direção.

4.4 Procedimentos do Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos

4.4.1 Treinamentos

Os encarregados dos setores são os responsáveis pela observação e indicação, ao RH, dos colaboradores que necessitam de treinamentos. Os treinamentos internos são aqueles realizados por colaboradores da empresa.

É realizada a solicitação de treinamento pelo supervisor da área, após são iniciadas as etapas de realização do treinamento: o gestor de RH faz o agendamento e reserva de sala e equipamentos necessários, em seguida deve-se montar o conteúdo com o material didático e de apoio, após informa-se os participantes de como irá acontecer o treinamento (logística, e cronograma) e em seguida faz-se a aplicação do treinamento pelo instrutor/facilitador.

Os treinamentos externos são ministrados por profissionais contratados/terceirizados. Estes podem ser patrocinados total ou parcialmente pela instituição. Quando o curso for ministrado externamente o treinando deve providenciar documentos que comprovem o treinamento. Se o curso fornecer certificado, os mesmos serão xerocados e arquivados na pasta do colaborador, sendo o original devolvido ao participante.

Sempre que um colaborador participar de qualquer tipo de treinamento, seja ele interno ou externo, o gestor de RH deve chamar o funcionário e realizar a avaliação do treinamento juntamente com o mesmo. A avaliação dos treinamentos realizados pelos colaboradores é efetuada através do formulário de avaliação de treinamento. As sugestões e reclamações serão analisadas e consideradas quando pertinentes. É desqualificado um instrutor e/ou treinamento quando trinta por cento dos itens de avaliação do instrutor e do treinamento apresentarem avaliações regulares.

4.4.2 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é realizada anualmente, no mês de dezembro, podendo ser mudado o período a critério da diretoria da empresa. As pesquisas abrangem todos os funcionários da empresa, podendo deixar de participar somente aqueles que estiverem ausentes por motivo de férias, em casos de atestado médico ou por outro motivo que justifique a ausência do funcionário na empresa.

As pesquisas de clima organizacional são aplicadas pelo gestor de RH, através de entrevista individual com os empregados, com o auxílio de formulário específico. A pesquisa é validada quando noventa e cinco por cento dos funcionários participarem da pesquisa.

A partir de indicadores de nítida insatisfação são estabelecidas as prioridades para minimizar/neutralizar os pontos negativos através do plano de ação. No plano de ação também são contempladas ações de aprimoramento dos pontos fortes apontados na pesquisa. Cada nova ação derivada da pesquisa de clima organizacional deve ser divulgada, informando a origem dos dados para a tomada de decisão. Após término das análises, são feitos registros e gráficos referentes ao desempenho de cada índice avaliado e exposto a todos os empregados e diretoria da empresa, informando as ações a serem tomadas e as datas previstas de implementação.

4.5 Procedimentos do Subsistema de Monitoração de Recursos Humanos

Fica a critério da direção a elaboração de um banco de dados para que se possam fazer os devidos registros e controles para análise quantitativa e qualitativa dos recursos humanos disponíveis na empresa. A implantação de um sistema de informação de RH também é sugerida em um futuro próximo, ficando a critério da direção da empresa tal decisão.

A auditoria de RH pode ser realizada em qualquer momento, a critério da direção da empresa, por profissional especializado na área de Recursos Humanos, contratado pela

empresa, utilizando-se de critérios de avaliação e adequação permanentes das políticas e procedimentos de recursos humanos da Madeireira Bernardon Ltda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração dos procedimentos de RH na Madeireira Bernardon baseou-se na entrevista diagnóstica realizada com a direção da empresa e na revisão da literatura. Analisando o contexto no qual a empresa está inserida, primou-se por abordar a área de Recursos Humanos como um sistema que foi dividido em cinco subsistemas: provisão; aplicação; manutenção; desenvolvimento e monitoração de recursos humanos. Em relação a estes subsistemas foram elaborados procedimentos específicos, objetivando o estabelecimento e formalização das ações da empresa para com seus empregados, orientando as pessoas na execução de suas tarefas dentro da organização, tratando todos os empregados de maneira uniforme para todas as situações. Para a sua elaboração, considerou-se como critério importante, entre outros, a linguagem simples e objetiva ao escreverem-se os procedimentos.

Pode-se considerar ainda que a elaboração dos procedimentos de Recursos Humanos servirá de auxílio para a gestão da empresa, uma vez que poderá agregar mais conhecimento nos serviços e produtos da mesma. Acredita-se, contudo, que para a empresa obter êxito na aplicação dos procedimentos elaborados, é necessária a contratação de um profissional, ou uma equipe, com conhecimentos na área de Recursos Humanos.

Fica a critério da direção da Madeireira Bernardon, a aplicação de todos os procedimentos elaborados ou parte deles. Sugere-se a aplicação e observação de todos os procedimentos, visando dar ênfase nas pessoas que compõem a organização, contemplando-as como diferenciais estratégicos para o alcance dos objetivos que venham a ser traçados pela administração da empresa.

Sugere-se que sejam colocadas em prática, em primeiro lugar, a descrição e a análise de cargos. Isto porque a descrição e análise de cargos oferece subsídios para qualquer trabalho de Administração de Recursos Humanos, como bem nos lembra Chiavenato (2002).

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos Básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson, 2004.
- _____. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CODA, R. Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão estratégica de Recursos Humanos. In: BERGAMINI, C. W. et. al. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GASALLA, J. M. **Fábrica de talentos: técnicas para dirigir e desenvolver pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 1996.
- GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**. Um toque profissional. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2005.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.