

**FACER – Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba**



**RELATÓRIO FINAL ESTÁGIO**

*Monografia apresentada como parte das exigências à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba para aprovação no Curso de Administração Rural.*

*Orientador: Prof. Mário Ávila.*

Savi  
25726

Tomo n°	8397
Classif.:	A-658.3
Ex.:	1
	ANTÔNIO CARDOZO
	2003
Origem:	d
Data:	18.03.04

**Rubiataba / 2003**

Adm. emp.  
Recursos humanos

## DEDICATÓRIA

A quem jamais deixou faltar incentivos e força para sempre seguir em frente, sem duvidas deste objetivo vir a se realizar:

- Deus, sobre todas as coisas;
- Sônia, minha esposa;
- Suzana, minha filha;
- Bruno, meu filho.

## AGRADECIMENTOS

Um dia no futuro marcado no passado, eternizado no presente, de amanhã com saudades do presente, transformado no futuro de saudades, do passado sempre presente para o futuro de nossas vidas.

Aos meus amigos (as), meus sinceros agradecimentos, por Deus, por nos conceder a oportunidade de conviver por uma agradável passagem de nossas vidas, onde tristezas e alegrias, derrotas e vitórias nos fez crescer.

À família FACER, muito obrigado.

Em particular: a todos.

## SUMÁRIO

DEDICATÓRIA .....	3
AGRADECIMENTOS.....	4
RESUMO .....	6
APRESENTAÇÃO .....	7
OBJETIVOS.....	9
1 – OBJETIVO GERAL.....	9
2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
QUADRO TEÓRICO .....	10
METODOLOGIA .....	12
CAPÍTULO – I .....	13
ARH no Brasil.....	13
Período de 1980 a 1930.....	13
Período de 1930 a 1950.....	13
Período de 1950 a 1964.....	13
Período de 1964 a 1978.....	14
Período depois de 1978.....	14
CAPÍTULO – II.....	15
O perfil do profissional de RH.....	15
O futuro de administração de recursos humanos.....	15
CAPÍTULO – III.....	17
1 – Necessidade de treinamentos.....	17
2. – Levantamento das necessidades de treinamentos.....	17
3 – Critérios de treinamentos.....	18
4 – Objetivos de treinamentos .....	18
5 – A marca de ARH.....	19
RESULTADOS E DISCUSÃO.....	21
CONCLUSÃO.....	22
BIBLIOGRAFIA .....	23
ANEXOS.....	24

## RESUMO

Todo conhecimento que possuímos podemos afirmar que é um tesouro intransferível, algo que não podem nos tirar, no entanto a todo o momento surgem novas formas, técnicas e meios de renovação destes conhecimentos e a uma velocidade incrível. Não podemos parar pensando que já sabemos tudo ou imaginamos, neste momento que as organizações através de seu setor de RH, ou mesmos daquelas que ainda não o tem, devera desenvolver um papel decisivo na continuidade do processo de desenvolvimento de todo o potencial contido em suas equipes, bem como captar novos talentos, motivando a fazerem uso de todas as suas habilidades em só sentido. Não será possível administrar gente sem coerência, pois desde o inicio, as decisões tomadas pelos responsáveis pela instituição, nos processos desde a seleção, admissão e desligamento, devem estar preparados para agirem de forma correta, por que no caso de posteriores desligamentos sejam por iniciativa da empresa ou funcionário, poderá causar prejuízos para um ou outro, para a empresa com certeza será prejuízo financeiro ou de imagem perante a sociedade a qual este individuo está inserido. Para o outro o desemprego. Torna-se fundamental a valorização do ser humano, assegurados seus direitos e estabelecendo suas obrigações dentro da instituição para formação de equipes leais aos objetivos definidos pela Diretoria sem a necessidade de sentirem-se sobressaltados por possíveis problemas apresentados pela ARH.

## APRESENTAÇÃO

O presente trabalho será realizado e apresentado para fins acadêmicos, objetivando a conclusão do Curso de Administração com Habilitação Rural, onde tentaremos expor a importância de Adm. de RH para condução da parte motivacional, treinamentos e coordenação de todos os fatos pertinentes, em uma organização. Todo investimento bem planejado em adquirir e transferir conhecimentos através de pessoas, treinando-as para o desenvolvimento de todos os setores de uma organização não representará totalmente em despesas, pois, será a curto, médio ou longo prazo um retorno certo e sob diversas formas. Um atendimento confiável e com qualidade será baseado em fundamentos, que executando tarefas extras para satisfazer a clientes, para fazê-los se sentirem parte da família, entretanto, tais serviços não asseguram confiança e lealdade em longo prazo. Não basta atitude temporais, temos que estabelecer uma continuidade de todos os serviços prestados, não importando o volume de tecnologias utilizadas, pois, esta varia de uma para outra empresa, onde todos os envolvidos neste processo devem ser orientados para dentro deste, onde se obtêm e fornece realimentação e a participação nas decisões, e é um processo contínuo e sabedores disto, que as organizações devem cuidar de seu pessoal, e naturalmente são eles que cuidaram do maior patrimônio para qualquer empresa, ainda inegavelmente, o cliente. Toda tecnologia utilizada para os processos e serviços deve torná-los mais fáceis, mais produtivos e mais recompensadores. Então, o caminho mais correto seria buscar conhecimentos necessários e adequados a cada nova situação que exija uma análise consciente de todas as considerações a serem feitas, transformando cada colaborador em tomadores de decisões, acima de tudo soluções para a empresa e cliente. Incentivos, para conseguir são essenciais, sejam financeiros ou não, desde a contratação obriga-se a selecionar as pessoas certas. Todas as organizações fazem previsões para obterem retornos em seus investimentos, porém é necessário, não somente a dedicação de tempo dos administradores, exigirá também a de todo o pessoal, principalmente a de frente, onde se exige uma grande dose de preparação profissional. A insatisfação de clientes proporciona situações perigosas para qualquer organização e esse é um fato que as empresas raramente podem de dar ao luxo de ignorar.

Certamente muito se ouve sobre posturas adotadas por pessoas ou empresas, como evitar as mudanças exigidas em todos os setores da econômica, engana-se quem compartilha

desta idéia, o mundo hoje está, ou se ainda não, mas globalizado será, por isso, comprovadamente o ser humano demanda tempo para aceitar, quando às aceita, as mudanças. Este fato de não estarmos abertos para novas situações, afetam todos os relacionamentos imagináveis, sejam positivos ou negativos, o que dependerá da posição que cada indivíduo ou empresa, de onde esteja, e onde se deseja chegar. O ser humano só cresce, quando recebe um desafio superior a sua capacidade atual. Para garantir a sobrevivência de sua empresa em longo prazo, deve-se ao atendimento de metas que seus concorrentes não conseguem atingir, feito através de melhorias e do desenvolvimento de novos bens e serviços.

Mas de nada valerá os esforços se não acontecer à participação efetiva de toda a estrutura, caso exista, da organização, principalmente partindo-se da diretoria, gerências e supervisão, assumindo o compromisso com a melhoria continua. Na verdade o empresário vende o conhecimento de sua equipe através de seus bens e serviços, podendo vender a vontade, pois quando mais se vende conhecimento, mais seu estoque aumenta, não acaba nunca. Não restará outra alternativa, fazer o que sabemos, só que da melhor forma possível, todos os dias e sempre. Papel que uma pessoa de RH, que domina a área, poderá levar a bom termo dentro de qualquer organização.

## **OBJETIVOS**

### **1 – OBJETIVO GERAL**

Obter uma visão clara de forma que as organizações, através de seus diretores e administradores em todos os níveis, reflitam na importância de se investir em ARH, como uma ferramenta importante dentro das organizações.

### **2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Verificar a necessidade de treinamentos com relação ao atendimento de todas as rotinas envolvidas no funcionamento e objetivos da empresa;
2. Sugerir o estabelecimento de um critério de treinamentos;
3. Propor mecanismos para todos participarem e incentivarem todos processos de melhorias.
4. Propor de forma clara e concreta treinamentos, de modo a manter todo pessoal envolvido por mais tempo possível em sua equipe, tornando a marca do trabalho de RH.



## QUADRO TEÓRICO

A importância de adm. de RH para manter e melhorar os resultados podem e devem serem aplicados em sentido único, não interessando de qual setor da empresa surja soluções, canalizando-as, e aperfeiçoando os colaboradores, transformando-os em pessoas capazes de executar suas tarefas, tornando as empresas competitivas, do ponto de vista de mão-de-obra qualificada, levando a sua própria sobrevivência numa era em que o conhecimento humano é o maior fator e podem ser a essência para se obterem vantagens sobre os demais concorrentes. Ser um profissional não é o suficiente, existem e deve ser trabalhada alternativa para criar diferenciadores dentro das equipes. Deixando cada vez mais nítida e marcante quando elaborado um trabalho bem feito, surtindo resultados positivos, apoiada em inovações para realizar uma dentre as varias funções do profissional de RH.

Trabalho ainda muito árduo a ser desenvolvido pelo profissional de RH para se chegar a ponto em que as atenções se voltem, mas com a merecida atenção, reconhecendo e premiando pelo trabalho que desenvolve e que ainda poderá ser desenvolvido. Atendendo ao cumprimento de objetivos e metas nas organizações, conduzindo todos a fazerem a coisa certa na hora certa, a um custo mínimo possível de buscar com gente sempre motivada a buscar as metas e objetivos da organização.

Um quadro que antes encontrado, da abertura do mercado brasileiro, onde não havia comprometimento das lideranças das empresas para com o desenvolvimento das pessoas pelo simples razão de que isto nunca se mostrou necessário. Não existia concorrência, hoje ela é grande e a sobrevivência de uma empresa já não mais é definida pelos governantes, mas sim nas prateleiras. Hoje todos estão inseridos em só mercado, e não era necessários dominar o conhecimento, apenas muito teorias e poucas ações, pouca consciência da necessidade de se saber fazer bem o que lhe era destinado, em seu dia-a-dia, possivelmente em função da total falta de preocupação de padronização e inovações das empresas.

É de suma importância mostrar a importância de trabalhar temas como este, por que para os objetivos dentro das empresas e onde todas as pessoas ligadas diretas o indiretamente perceberá os benefícios que poderá surgir e soluções praticas orientadas por optar pela implantação da ARH.

Abordar vários assuntos, entre eles, o risco de obsolescência das pessoas e da instituição e a falta de controle do ambiente como as grandes ameaças das empresas. A autora

conclui que as organizações precisam manter a flexibilidade para enfrentar o dinamismo tecnológico, social e econômico moderno.

Enxergar a administração de recursos humanos, com uma área de estudos relativamente nova. O profissional de RH ainda é um executivo encontrado somente nas grandes organizações e, excepcionalmente, na média. Toda via é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização.

A área de RH sempre marcou presença mais como uma função voltada para as pessoas do que para os negócios. Essa postura tem trazido obstáculos à evolução do sistema de RH comparativamente a outras áreas de atuação da empresa – produção, marketing, finanças, informática etc. A nova filosofia de RH deve ser centrada na análise da organização e não de indivíduos. Claro que diagnósticos organizacional é o passo inicial para que os sistemas de RH sejam interpretados de forma renovada, dinâmica e atualizados.

A área de recursos humanos fica enriquecida porque o interesse demonstrado por todo o corpo gerencial deverá ser significativamente maior. Se você quiser motivação para sua equipe, então, tem que estabelecer um item de controle sobre o tema e estabelecer metas e gerenciar seus resultados. Ser chefe não significa ser estúpido, grosso, mal educado, bruto. Os chefes mais respeitados são os calmos, corteses, porém firmes.

Não confunda firmeza com brutalidade, e ficando absolutamente desmoralizados perante os subordinados. Mostre a forma correta de conduzir treinamentos e aumentando a capacidade dos empregados através de uma abordagem visando o estabelecimento de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas e melhorar desempenhos.

## METODOLOGIA

A metodologia do presente projeto será desenvolvida de acordo com o cronograma, levantamentos bibliográficos buscando embasamento teórico e baseado em um trabalho de estudo de caso, assim definido por Maria Alvarenga (2001), consiste no trabalho que estuda, descreve e explica através de desenvolvimentos históricos, pessoas, grupos, famílias, instituição social ou comunidade. Estuda a interação de fatos que produzem mudanças, enquanto o autor Gilberto A. Martins (2000) descreve estudo de caso da seguinte forma: dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e interações ambientais de uma (ou algumas) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade... São validados pelo rigor do protocolo estabelecido. Em observar e acompanhar todos os processos pelos diversos setores da empresa, sempre acompanhado pelo responsável da área, visando um melhor entendimento e tendo como público alvo, todo o quadro de funcionários, que incluindo as filiais conta com 146 colaboradores. O caminho por onde poderá vir a ser tomado como uma orientação precisa em relação ao trabalho desenvolvido por uma equipe de RH tendo como base de atuação uma empresa de Ceres, no caso a Cervale Ltda, empresa do ramo de distribuição de bebidas, atendendo uma grande região de Goiás, sendo o Vale do São Patrício, Médio Norte e Norte Goiano. O estudo se dará através de conversas e entrevistas informais nos diversos setores e com o maior número de pessoas possíveis, sejam elas de níveis gerenciais ou operacionais. E em virtude das limitações que se apresentará na realização do presente estudo, isto em razão de fazer parte da organização, naturalmente por motivos éticos, mesmo sendo conhecedor de diversas situações que poderiam ilustrar de forma mais real, são informações confidenciais.

## CAPÍTULO - I

### **ARH no Brasil.**

#### Período de 1980 a 1930.

A Administração de Recursos Humanos nas primeiras décadas do século deve levar em consideração a pequena representatividade da força de trabalho formal da população brasileira neste período. Com uma série de reivindicações por parte dos trabalhadores europeus, exigindo maior representatividade da classe, na vida nacional. Houve então uma grande movimentação das causas sindicais, com greves em 1907 e 1917, obtendo várias conquistas, no entanto, uma legislação trabalhista só viria a ser criada na década de trinta, ficando as atividades de recursos humanos restringidos a efetuar cálculos do que era devido aos trabalhadores pelos serviços prestados.

#### Período de 1930 a 1950.

Ocorrendo inovações nas relações de trabalho; o governo Getulio Vargas promoveu ampla revolução nesta área, criando o Ministério do Trabalho, o Departamento Nacional do Trabalho, a nova constituição atrelou os Sindicatos ao Estado, e em 1943 finalmente foi criada a CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, que editou a criação da carteira profissional, regulamentou o horário de trabalho no comércio e na indústria, definiu o direito a férias remuneradas, instituiu comissões mistas de conciliação, etc. Sendo criada a seção de Pessoal para cuidar dos assuntos inerentes, o chefe de pessoal tinha a função restrita de analisar os procedimentos legais e administrativos do processo e não com parte realmente da área.

Com a criação do Estado Novo em 1937, a concessão de benefícios para os trabalhadores foi um constante, mas na prática serviu para acabar com o sindicalismo, que ressurgiu em 1946 com a elaboração na nova Constituição Nacional.

#### Período de 1950 a 1964

A década de 50 foi muito impulsionada pela expansão das grandes indústrias nas áreas siderúrgicas e petroquímicas, que substituíram as indústrias têxteis, ferroviárias e gráficas. Surge conflito industrial mais acirrado, surgindo novas oportunidades de emprego elevando o nível de conscientização dos trabalhadores, fazendo aparecer a necessidade de novo profissional para gerenciar todos esses problemas de pessoal, deveriam ser treinados em área

específica, mas por falta destas escolas especializadas no Brasil, as empresas utilizaram os antigos chefes de pessoal para assumir o cargo.

Período de 1964 a 1978.

Os militares assumem o poder, passando a controlar todos os setores. De 1968 a 1973 o País passou por um notável surto de crescimento, onde começou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos o administrador de empresas, que teve sua profissão reconhecida em 08.09.1965 pela Lei nº- 4760. E com o fim deste crescimento os movimentos de operários voltaram a se manifestarem, requerendo das empresas ações mais efetivas no intuito de melhor administrar seus recursos, financeiros ou humanos.

Período depois de 1978.

Período tenso no Brasil, no campo das relações trabalhistas, mesmo diante da repressão imposta aos trabalhadores estes reivindicavam seus direitos, tornando ainda mais necessário negociar com os trabalhadores, atingindo assim níveis melhores de assessoramento. Com a democratização do país, surgem novas tecnologias, realizando muitas outras funções com eficiência e economia, modificando todos os conceitos de gerenciamentos e do profissional de recursos foi requerida nova habilidade, principalmente o de negociador. A década de 80 sofre com a recessão, tendo algumas empresas desativando o setor. Já em 80 a situação se agrava ainda mais, o nível de desemprego aumenta e as atribuições são delegadas a terceiros, algumas estratégias como as reduções de pessoal são adotadas.

## CAPÍTULO – II

### **O perfil do profissional de RH.**

Com todas as alterações que ocorreram e que está ocorrendo nas relações econômicas no mundo inteiro, o profissional de recursos humanos que pretenda estar atuante e desempenhando suas funções precisam se adaptar aos novos tempos. Pois, os empresários já percebem este fato e mudaram de atitude, a forma de tratar seus funcionários, em razão de estarem cada vez mais organizados e esclarecidos de seus direitos e conscientes da necessidade de negociarem. Pois além das mudanças que vem ocorrendo, é preciso zelar pela qualidade de serviços e produtos competitivos no mercado. E para atender as tendências de mercado, o profissional de recursos humanos deve se apresentar como uma:

- Visão generalista;
- Preocupação com resultados;
- Relações interdepartamentais;
- Ação estratégica;
- Manter-se atualizado;
- Qualificação e motivação de pessoal;
- Capacidade integradora;
- Negociador.

### **O futuro de administração de recursos humanos.**

As expectativas de um futuro melhor, está diretamente ligado com as tendências que estão mudando o ambiente da mesma, como: globalização, tecnologias de ponta, desregulamentação das relações de trabalho e da diversificação da força de trabalho.

A globalização levará as empresas expandirem suas vendas ou produção para novos mercados no exterior, trazendo novas maneiras de administrar: a forma de pirâmide deixa de existir, onde o empregado toma maiores decisões, sistemas mais horizontalizados, trabalhos se desenvolvem em torno de equipes e processos, os gerentes estabelecendo compromisso.

Vindo a se tornar uma administração estratégica que fará a ligação de ARH com as metas e objetivos da empresa com a finalidade de melhorar seu desempenho e desenvolver culturas organizacionais que estimulem a inovação e flexibilidade.

Chiavenato (1999). Define administração de recursos humanos como uma nova área de estudos relativamente nova. O profissional de RH ainda é um executivo encontrado somente nas grandes empresas e, raramente, na média. Toda via é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de empresa.

## CAPÍTULO – III

### **1 – Necessidade de treinamentos.**

Cada vez mais o treinamento refere-se unicamente a instrução de operações técnicas e mecânicas, enquanto o desenvolvimento se refere mais aos conceitos educacionais ligados a teorias. O treinamento é projetado para o pessoal não gerencial, enquanto o desenvolvimento objetivo é o pessoal gerencial, podendo ser para curto prazo com propósitos definidos e específicos. Em contato com o pessoal, conversando e trocando idéias com a finalidade de reunir condições de perceber a realidade do ambiente. O objetivo do gestor de RH dentro dos objetivos da empresa deve ser transformar todas as pessoas da organização em talentos, ou seja, em profissionais entusiasmados, estimulados, que busquem o seu crescimento. Por isso, é preciso desenvolver todos os colaboradores e não apenas um grupo de pessoas escolhidas.

### **2. – Levantamento das necessidades de treinamentos**

Depois de feito o levantamento, estas necessidades de treinamentos estão na diferença entre o que as pessoas sabem e fazem e que elas deveriam fazer e saber, desta forma são percebidas e anotadas as carências de cada um dentro do que ele representa para a organização em termos de treinamentos futuros.

Segundo Macian (1987), o levantamento das necessidades de treinamento nada mais é do que um diagnóstico, o mais completo possível, sobre o estado geral da empresa e dos que nela atuam. É uma sondagem, visando o estabelecimento de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas e melhorar o desempenho das equipes de cada departamento.

A pesquisa de necessidade de treinamentos deve abranger a organização, os indivíduos e o ambiente, devendo esta ser contínua e permanente. A partir da detecção de possíveis e problemas reais de uma ou várias deficiências, deve planejar a pesquisa buscando suas possíveis causas. Este levantamento pode ser realizado, usando uma análise organizacional, de recursos humanos, de estrutura de cargos e de treinamentos através de métodos como: a observação direta e entrevistas podendo chegar a alguns indicadores de necessidades de treinamentos:

- Admissão de novos funcionários;
- Mudanças de métodos e processos de trabalho;
- Substituição e movimentação de pessoas;



- Faltas licenças e férias de pessoas;
- Produção e comercialização de novos produtos;
- Baixa produtividade;
- Comunicação deficiente;
- Alto numero de acidentes de trabalho;
- Excesso de erros e desperdícios;
- Problemas de relacionamento interpessoal etc.

### **3 – Critérios de treinamentos.**

Apos ser feito o diagnóstico de necessidades de treinamentos é necessário estabelecer um programa integrado e coeso de acordo com as estratégias da organização e imediatamente dar inicio aos trabalhos de treinar e capacitar as pessoas.

Segundo Macian (1987) estes critérios devem obedecer a um processo desenvolvido a partir do conhecimento da realidade que envolve análise de eficácia e eficiência, metas e prazos, permitindo a tomada de decisão sobre ações a implementar.

Estes critérios devem obedecer a uma avaliação prévia, se existindo boas razões, é uma maneira de envolver dados objetivos para reforçar que o treinamento não está sendo um desperdício, obter informações que permitam aperfeiçoar o processo de treinamento, comprovar que a relação custo/benefício é vantajosa e que o treinamento deve ser considerado um investimento com retorno.

### **4 – Objetivos de treinamentos**

- Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas para seus cargos atuais, mas também para outras funções que o mesmo possa desempenhar;
- Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima de satisfação entre os funcionários aumentar-lhes a motivação e torna-los mais receptivos às mudanças.

Campos (1998). Aponta para a necessidade de motivação para as equipes, no entanto deve-se estabelecer um item de controle sobre o tema e projetar metas e gerenciar seus resultados.

Geralmente o treinamento visa ser um processo de enriquecimento de habilidades, devendo ser direcionado e especificamente projetadas para aumentar o nível de proficiência destas habilidades sobre uma tarefa específica ou grupo de tarefas.

Conclui que as organizações precisam manter a flexibilidade para enfrentar o dinamismo tecnológico, social e econômico moderno.

### **5 – A marca de ARH.**

O treinamento é um ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem, que surge de dentro do indivíduo como resultado dos esforços deste mesmo indivíduo como sendo uma mudança no comportamento que ocorre no dia a dia e em todas as pessoas de forma simples, tentando orientar estas experiências de aprendizagem num sentido positivo, a fim de que as pessoas em todos os níveis da empresa possam desenvolver seus conhecimentos e habilidades que beneficiarão a eles mesmos. Para conseguir atrair e formar novos talentos é necessário vencer um grande desafio, pois um bom salário pode não ser o suficiente, deve-se levar em consideração outros fatores como uma estrutura de cargos e salários bem definida, desenvolvimento profissional, implantação de benefícios, clima organizacional favorável e principalmente manter uma imagem boa da empresa. É essencial que ocorra a formação de novos líderes para que aconteça de forma natural quando da saída de um outro, os demais possam substituí-lo sem maiores transtornos para a organização. E a função de RH é dar condições para formação destes líderes, embora não muito freqüente que surja aqueles com don natural de liderar, porem é necessário levar estímulos para todas as equipes, visando identificar os potenciais líderes. Existem muitos com conhecimento técnico, mas ainda não desenvolveram habilidades gerenciais. O RH deve manter uma observação constante para poder aliar o conhecimento técnico com a gestão de pessoas. Mas para isso a empresa deve investir muito na formação e desenvolvimento de seus profissionais e estimular uma cultura de aprender fazendo. Criando uma cultura onde exista a política do ganha-ganha.

A nova filosofia de RH deve ser centrada na análise da organização e não de indivíduos. Claro que diagnóstico organizacional é o passo inicial para que os sistemas sejam interpretados de forma renovada, dinâmica e atualizadora.

Identificar as pessoas que representam e traduzem a importância de sua permanência para qualquer empresa:

- Trabalhadores leais;
- Produtores principais;
- Profissionais mais experientes;
- Bons gerentes de pessoas;
- Aqueles que mais se enquadram na cultura da empresa;
- Especialistas técnicos difíceis de encontrar;
- Aqueles que gerenciam conflito muito bem;
- Aqueles que podem levar clientes e receitas com eles;
- Aqueles que podem levar segredos ou conhecimentos valiosos com eles etc.

E alguns aspectos que levam profissionais a demitirem-se das organizações:

- Não enxergam a possibilidade de crescimento ou promoção;
- Suas contribuições não são reconhecidas e nem valorizadas;
- Não tem oportunidade de usar seus talentos naturais;
- Estão subordinados a chefes abusivos.

Alguns dos aspectos que leva um profissional está ligado diretamente com a forma de relacionamento existente entre determinadas chefias, que não entendem que ser chefe não significa ser estúpido, grosso, mal educado, bruto. Pois os mais respeitados são calmos, corteses, porém firmes. Não confunda firmeza com brutalidade, e ficando absolutamente desmoralizado perante os demais.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com os objetivos específicos definidos na forma descrita no cap. III podemos assim comentar como resultado do estudo de caso realizado no período de estágio, embora deixe bem claro que devido às limitações apresentadas pelo trabalho exercido na mesma empresa objeto do estudo, as necessidades de treinamentos são uma constante, não pela falta destes, mas sim pelo fato que ocorre na empresa, a rotatividade de mão-de-obra, isto faz com que a demanda aconteça com mais frequência. Outro fato constatado é que, os critérios para treinamentos nem sempre são bem direcionados, fazendo com que determinados setores da empresa fiquem dependentes de um único funcionário, enquanto poderia estender o conhecimento a outros mais, formando uma equipe de trabalho mais equilibrada, podendo atuar sem dificuldades, facilitando e melhorando a produtividade de maior numero de setores, criando de forma natural uma comunicação interdepartamental, que também iria contribuir em muito para a integração interpessoal de toda a empresa. A valorização de talentos existentes em seu quadro funcional deveria receber atenção merecida, sejam elas morais, espirituais, financeiras e sociais, tarefa do setor de ARH, que poderiam ser negociadas e conduzidas de forma a ir de encontro com as expectativas, tanto dos funcionários, como dos objetivos da empresa. Criando assim a imagem positiva junto a sociedade, ou seja uma Empresa com responsabilidade Social.

## CONCLUSÃO

Após a realização do período de estágio na empresa, pode-se perceber que o processo de treinamento desenvolvido para qualificar consegue atingir seu ponto, no entanto cumpre-se o padrão de normas organizacionais que visam apenas cumprir as metas de treinamentos da organização. Onde cada funcionário recebe treinamentos para estar apto a desempenhar a sua função, e este sistema tende a diminuir, pois as organizações pedem funcionários capazes de atuarem nas diversas áreas da empresa, de modo satisfatório. Conclui-se que cada vez mais, deve ser empenhado para desenvolver novos processos educacionais dentro das organizações, visando resultados pessoais e profissionais, tanto para os funcionários quanto para a organização.

Aceitar o Departamento de Recursos Humanos como uma área de investimento e de consultoria interna, que possibilita ao empresário a percepção de que as máquinas, estatística, informações é dirigida, manipulada por pessoas.

Todo conteúdo apresentado na disciplina de Recursos humanos possibilita observar que estão ocorrendo mudanças naqueles que mantinham seus departamentos de RH no modelo antigo, não tinham o que discutir sobre o novo perfil da área de recursos humanos. Para as que adotam o novo perfil, visam um ponto em comum que é o de obter resultados, atingir objetivos através do excelente desempenho de funcionários motivados por projetos aplicados pelo departamento de recursos humanos. Por limitações do trabalho não foi possível realizar de forma mais clara as colocações e situações encontradas durante o presente estudo de caso, pelo fato de que o autor faz parte do quadro de colaboradores da empresa citada.

## BIBLIOGRAFIA

- ALVARENGA, M.A.de F. P. **Apontamentos de metodologia para a ciência e técnicas de redação científica**, 2. ed. Ver. e ampl. Porto Alegre, Sergio Antonio Fabris Ed., 2001.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. B.H. Ed. FDG, 1995.
- CAMPOS, V. F. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. BH, Ed. FDG. 1995.
- COBRA, M. **Administração de marketing**. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 1997.
- FLIPPO, E. B. **Manual de instrução de gerenciamento**. 4. Ed. Boston, 1978.
- HOLANDA, N. **Planejamento e projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro, Apec, 1975.
- LIBANEO, J. C. **Didática**. São Paulo, Cortez, 1994.
- MANCIAN, L. M. **Treinamento e Desenvolvimento de R.H.** São Paulo. EPU. 1997.
- MARTINS, G, A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática**. 2ª ed. SP, Atlas, 1997.
- SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. SP, Atlas, 1993.