



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

PROGRAMA DE ESTÁGIO PARA A FORMAÇÃO DE TALENTOS: O CASO DA
YAMAHA MOTOR DA AMAZÔNIA LTDA.

THIAGO CABRAL DE ARAÚJO

CAMPINA GRANDE - PB
2013

THIAGO CABRAL DE ARAÚJO

**PROGRAMA DE ESTÁGIO PARA A FORMAÇÃO DE TALENTOS: O CASO DA
YAMAHA MOTOR DA AMAZÔNIA LTDA.**

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado ao curso de Bacharelado em
Administração da Universidade Federal de
Campina Grande, em cumprimento parcial às
exigências para obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Orientadora: Prof.^a Hildegardes Santos de Oliveira, Msc.

**CAMPINA GRANDE - PB
2013**

THIAGO CABRAL DE ARAÚJO

**PROGRAMA DE ESTÁGIO PARA A FORMAÇÃO DE TALENTOS: O CASO DA
YAMAHA MOTOR DA AMAZÔNIA LTDA.**

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros

Thiago Cabral de Araújo
Aluno

Hildegardes Santos de Oliveira, Msc.
Professora Orientadora

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos
Coordenadora de Estágio Supervisionado

**Campina Grande – PB
2013**

THIAGO CABRAL DE ARAÚJO

**PROGRAMA DE ESTÁGIO PARA A FORMAÇÃO DE TALENTOS: O CASO DA
YAMAHA MOTOR DA AMAZÔNIA LTDA.**

Relatório apresentado e aprovado em 03 de Maio de 2013.

**Hildegardes Santos de Oliveira, Msc.
Orientadora**

**Francisco Nery Leal, Msc.
Examinador**

**Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Msc.
Examinadora**

**Campina Grande - PB
2013**

*Dedico este trabalho a minha Família e amigos que
contribuíram direta e indiretamente para o alcance dessa
conquista. A vocês o Meu Muito Obrigado!*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu Deus por tudo o que ele fez e tem feito em minha vida, pelas experiências que passei e pelas oportunidades que a mim foram reservadas. Agradeço pela fidelidade, direção e acompanhamento em que tive na minha vida pessoal, acadêmica e profissional.

À minha família em geral, por todo apoio que tive e incentivo para sempre continuar em busca do melhor de Deus na minha vida, especialmente aos meus pais Ivanilda e Geraldo (in memoriam) que sempre se esforçaram em amor e princípios para o meu crescimento. À minha mãe que é digna de todo meu respeito e admiração pela pessoa que ela é e a garra que sempre demonstrou ter para vencer. Ao meu tio Jovem que no momento da ausência do meu pai, se esforçou para que eu e minhas irmãs tivéssemos uma educação equilibrada e sempre seguir com os estudos. A Paulina, uma pessoa que não tenho palavras para descrever tamanho carinho e respeito, sempre me orientando e me aconselhando nos momentos necessários. Aos meus sobrinhos Pedro e Anna por serem motivos da minha alegria.

Ao Sr. Pedro Galdino, um homem de tamanho caráter, postura e liderança, ao qual Deus levantou para me abençoar e direcionar em um momento de grandes mudanças e decisões na minha vida.

Aos funcionários, professores e alunos da UFCG, principalmente àqueles que se tornaram meus grandes amigos, pela amizade, companheirismo e demonstração de apoio que tive ao longo desses anos na universidade. Aos meus amigos da UFRJ, que me deram apoio no momento de mudança da minha vida acadêmica. À UNIMAR, onde eu conheci pessoas de grande valor e amizade no Projeto Rondon.

Às professoras Marielza e Hildegardes que se habilitaram em me orientar, obrigado pelo apoio.

À Yamaha e a todos que dela fazem parte, em especial a Alessandro Santos, por ter me dado a oportunidade de estágio e pelos ensinamentos e experiências.

"Por mais árdua que seja a luta, por mais distante que um ideal se apresente, por mais difícil que seja a caminhada, existe sempre uma maneira de vencer: A Nossa Fé."

Autor Desconhecido.

ARAÚJO, Thiago Cabral de. **Programa de Estágio para a Formação de Talentos: O Caso da Yamaha Motor da Amazônia Ltda.** Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande - PB, 2013.

RESUMO

As mudanças no mundo dos negócios têm conduzido as empresas na busca por novas maneiras de se relacionar com seus parceiros, surgindo daí a necessidade de modificar sua visão em relação a diversos fatores que interferem em sua atuação frente ao mercado. Tendo em vista a importância das pessoas no contexto organizacional, enquanto talentos que podem agregar valor e constituir um forte diferencial competitivo, as empresas têm como alternativa atrair talentos para compor a sua estrutura organizacional ou formar esses talentos em sua própria estrutura organizacional. O presente estudo teve como objetivo geral analisar o funcionamento do programa de estágio na formação de talentos na empresa Yamaha Motor da Amazônia Ltda., na Unidade Guarulhos - SP. Através de um estudo de caso de natureza descritiva e aplicada, os dados foram obtidos através da observação direta participante e de entrevistas com gestores e colaboradores envolvidos na execução do programa. Os dados foram tratados de forma qualitativa e possibilitaram, entre outros resultados, verificar os fatores que motivaram a empresa a implantar o programa, como também permitiram identificar a percepção positiva dos entrevistados acerca do seu funcionamento, sendo também identificadas algumas potencialidades, falhas e impactos relacionados ao programa.

Palavras-chave: Programa de Estágio, Seleção, Talento, Competências.

ARAÚJO, Thiago Cabral de. **Internship's Program for Talents' Development: The Case Yamaha Motor Ltda.** Supervised Internship Report (Bachelor in Business Administration) – Federal University of Campina Grande - PB, 2013.

ABSTRACT

The changes in the business' world have led companies in the search for new ways to relate to their partners, so there came the need to change their view of the many factors which influence their performance against the market. Given the importance of people in an organizational context, while talents who can add value and provide a strong competitive advantage, companies have alternatively attract talent to compose their organizational structure or form these talents in their own organizational structure. The present study has like general goal analyze the functioning of the internship program to develop talent in the company Yamaha Motor Amazonia Ltda., Unit Guarulhos – SP. Through a case study of descriptive and applied, the data were obtained through direct observation and participant interviews with managers and employees involved in implementing the program. The data were treated qualitatively and allowed, among other results, to analyze the factors that motivated the company to implement the program, as also identified a positive perception of respondents about its operation, and also identified some potential, failures and impacts related to the program.

Keywords: Internship's Program, Talents, Selection and Competence.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Filosófica	22
Figura 2 - Ambiente da Organização	29
Figura 3 - Modelo de Diagnóstico na Perspectiva Contingencial.....	34
Figura 4 - <i>Pipeline</i> para Seleção com foco no talento	45
Figura 5 - Indicadores do Atual Processo de Seleção da Yamaha	61
Figura 6 - Indicadores de Potencialidades, Falhas e Impactos	64

LISTA DE QUADRO

QUADRO 1 - Atividades Executadas.....	60
----------------------------------------------	-----------

LISTAS DE SIGLAS

As principais siglas apresentadas neste relatório são:

PSI - PURCHASE, SALE AND INVENTORY

YAC - YAMAHA ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO

CCY - CONCESSIONARIA YAMAHA

YMDB – YAMAHA MOTOR DO BRASIL

YMDA – YAMAHA MOTOR DA AMAZONIA

YMCS – YAMAHA MOTOR CORRETORA DE SEGUROS

YMCA – YAMAHA MOTOR COMPONENTES DA AMAZÔNIA

SUMÁRIO

1 - INTODUÇÃO.....	16
2 - A ORGANIZAÇÃO.....	20
2.1.2-DADOS DA ORGANIZAÇÃO.....	21
2.1.3 - RAZÃO SOCIAL.....	21
2.1.4 - LOGOMARCA.....	21
2.1.5 - ENDEREÇO.....	21
2.1.6 - NUMERO DE COLABORADORES.....	21
2.1.7 - RAMO DE ATUAÇÃO.....	21
2.1.8 – AREA DE ATUAÇÃO.....	21
2.1.9 - DESCRIÇÃO DA EMPRESA.	22
2.1.10 - A MARCA YAMAHA.....	23
3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.	25
3 - REREFENCIAL TEÓRICO	26
3.1 - Evoluções na Área De Gestão De Pessoas.....	26
3.2 - Contexto da Visão Contemporânea.....	30
3.1.3 - Novos Papéis da Gestão de Pessoas.....	32
3.2 - POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	35
3.2.1 - O Processo de Agregação de Pessoas Atualmente.....	37
3.3 – Seleção de Pessoas	38
3.3.1 - MÉTODOS ATUAIS DE SELEÇÃO.....	40
3.3.1.2 - ENTREVISTA DE SELEÇÃO.....	41
3.3.1.3 - Prova de Conhecimento.....	42
3.3.1.3 - Testes de Personalidade	42
3.3.1.4 - Testes Psicométricos.....	42
3.3.1.4 - Testes de Integridade e Honestidade.....	43
3.3.1.5 - Tecnicas de simulação.....	43
3.4 - METODOS E TENDÊNCIAS PARA SELEÇÃO	43
3.5 – PIPELINE PARA SELEÇÃO.....	44
3.6 - EMERGENCIAS E NOVOS PARADIGMAS	46

4 - DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO	48
4.1 – ASPECTOS METODÓDICOS	49
4.2 - CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	49
4.3 – ASPECTOS OPERACIONAIS DO ESTUDO	50
4.4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.4.1 - Principais Motivações.....	52
4.4.2 - Atividades Desenvolvidas.....	52
4.5 – O Processo de Seleção de Estagiários na Criação de Talentos.....	60
4.6 – Percepções do Gestor.....	62
4.7 – Potencialidades, Falhas ou Impactos.....	64
4.8 – Sugestões.....	65
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
6 – REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	72
7 – APÊNDICE.....	75

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Tomando como premissa as vertiginosas transformações que têm ocorrido de forma acentuada, especialmente nas duas últimas décadas, o ambiente de negócios remodelou as suas formas de atuação e relacionamento, de modo que essas transformações conferem um aspecto diferenciado na postura adotada pelas empresas com respeito à forma de trabalhar com seus parceiros (clientes, fornecedores, funcionários e outros colaboradores), com a sociedade como um todo (responsabilidade social), e com o Estado (leis trabalhistas, políticas, economia). A globalização impôs novos desafios ambientais, organizacionais e individuais que as organizações precisam enfrentar para continuarem avançando nesse novo ambiente de negócios.

Segundo Vergara e Branco (2009), atualmente é possível ver a teia que é tecida pelas empresas na medida em que elas vão atuando em um ambiente cada vez mais turbulento. As mudanças vêm ocorrendo devido à emergência de uma sociedade baseada na informação, que se tornou o principal recurso de riqueza para as organizações. Além disso, no passado as organizações se comportavam como se tivessem à sua disposição talentos de sobra. No atual cenário elas precisam identificar, atrair e reter profissionais que atendam as exigências de um mercado globalizado e cada vez mais exigente.

Nesse contexto, a área de Gestão de Pessoas vem nos últimos anos experimentando uma nova fase, onde as velhas práticas e a visão de pessoas como meros recursos organizacionais estão dando lugar a uma visão e atuação mais estratégica. As organizações despertam, cada vez mais, para a necessidade de valorização dos seus colaboradores como parceiros que

possuem talentos e que podem constituir um importante diferencial competitivo no alcance dos seus objetivos.

Para se manterem competitivas, as empresas também estão exigindo mais de seus colaboradores, no sentido de que se adequem ao cargo, produzam e se relacionem bem, atinjam resultados, planejem, liderem, organizem, etc.

E para que as organizações possam gerir de maneira eficaz esse capital intelectual, elas precisam antes de tudo selecionar competências da melhor forma possível. O processo de selecionar pessoas é de fundamental importância e deve ser confiado a um órgão especializado, pois quando não é bem conduzido, esse processo pode gerar contratações equivocadas e uma série de consequências indesejadas para a organização.

De acordo com Lener (apud, AVELINO, 2002), os processos seletivos focados em competências permitem identificar quais são as competências que podem ser treinadas e aquelas difíceis de alcançar e desenvolver, aumentando assim a probabilidade de uma contratação dar certo.

Esse novo modelo se mostra como uma alternativa nos atuais processos de seleção, configurando-se como um instrumento revitalizador nas organizações. Além do mais, a inserção de métodos modernos focados no médio e longo prazo, no seu comportamento como um todo no ambiente de trabalho, nos objetivos propostos pela organização, compõe um leque diferencial na seleção dos talentos que uma empresa deseja.

Nessa perspectiva, o presente estudo teve como objetivo geral: **Analisar o funcionamento do programa de estágio implantado na Yamaha Motor da Amazônia Ltda. para a formação de talentos na Unidade de Guarulhos - SP.**

Partindo desse objetivo geral, foram também definidos alguns objetivos específicos:

- Verificar as principais motivações que levaram a empresa a implantar o programa de estágio na Unidade de Guarulhos - SP;
- Descrever o funcionamento do programa a partir das atividades desenvolvidas no mesmo;
- Identificar os principais indicadores que norteiam as políticas de seleção de estagiários para o novo programa implantado;
- Identificar a percepção dos gestores envolvidos nesse programa acerca do seu funcionamento;
- Identificar eventuais possibilidades, falhas ou impactos relacionados ao novo programa.

JUSTIFICATIVA DA SITUAÇÃO PROBLEMA E IMPORTANCIA

Tendo em vista aos bons números do resultado das vendas no mercado de motocicletas no ano de 2011, principalmente na empresa em estudo, o setor de Recursos Humanos juntamente com o de setor de Vendas e Pós – vendas resolveram investir em um programa de Estagio, em que foram selecionados estudantes de universidades federais no Nordeste com o intuito que a própria empresa formasse seus próprios talentos.

A partir da realização do presente estudo, a empresa terá acesso a um diagnóstico do referido programa, como subsídio para a introdução de melhorias e/ou adaptações que ocasionalmente se mostrem necessárias, tendo em vista se tratar de um programa novo na empresa, o qual precisa ser avaliado e aperfeiçoado ao longo do tempo. Portanto, a utilidade e a relevância das análises oriundas deste trabalho justificam a sua realização.

Um relatório como este se torna importante devido à importância de se ter uma organização formada por pessoas que entendam que elas são as responsáveis por levar a empresa ao sucesso.

Este Relatório de Estágio Supervisionado se encontra estruturado em cinco partes, da seguinte forma:

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO: Apresenta a contextualização do tema, assim como o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do estudo;

CAPÍTULO 2 - A ORGANIZAÇÃO: Em breve relato descreve a organização na qual foi feito o estudo, juntamente com a descrição de sua atuação no mercado.

CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: Aborda o marco teórico que fundamenta o trabalho, enfatizando os processos de seleção, conceitos, métodos e tendências atuais.

CAPÍTULO 4 - DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO: Organizada em duas partes, a primeira explica os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração do trabalho e a segunda parte apresenta e analisa os resultados obtidos no estudo.

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS: Apresenta as conclusões que foram extraídas a partir da realização do trabalho.

CAPÍTULO 2

A ORGANIZAÇÃO

A ORGANIZAÇÃO

2.1 Dados da Organização

2.1.1 Razão Social

YAMAHA MOTOR DA AMAZÔNIA LTDA.

2.1.2 Logomarca



2.1.3 Endereço

Rodovia Presidente Dutra, KM 214 S/N - Jardim Cumbica – Guarulhos - São Paulo.

2.1.4 Número de Colaboradores

2.700 (Dois mil e setecentos) colaboradores

2.1.5 Ramo de Atuação

Fabricação, montagem, comercialização, importação e exportação de motocicletas, motonetas, ciclomotores, veículos aquáticos, motores de popa e peças de reposição correlatas.

2.1.6 Área de Atuação

Todo o território brasileiro.

2.2 Breve Histórico da Empresa

A Yamaha Motor da Amazônia Ltda. é uma empresa integrante do Grupo Yamaha Motor que conta com cinco empresas no Brasil: YMDB – Yamaha Motor do Brasil, YMDA – Yamaha Motor da Amazônia, YAC – Yamaha Administradora de Consórcio, YMCS – Yamaha Motor Corretora de Seguros e YMCA – Yamaha Motor Componentes da Amazônia e todas fazem parte do grupo Yamaha Motor Corporation Ltda., com sua matriz localizada no Japão.

A Yamaha iniciou suas atividades em 1955, fazia parte da Nippon Gakky e foi fundada por Genichi Kawakami. Tudo começou com a motocicleta de 125 cc YA-1, conhecida popularmente como “Akatombo” ou “libélula vermelha”. Foi a primeira motocicleta da companhia, símbolo da qualidade, do desenvolvimento e da originalidade que desde então identificam a marca Yamaha.

A Yamaha chegou ao Brasil no ano de 1970 e durante esses quase 43 anos de operação no país tem sido uma empresa consolidada e embasada no *Shakun* que representa a estrutura filosófica composta por três pontos: Missão, Princípios de Gerenciamento e Valores.



Figura 1: Estrutura Filosófica.

Fonte: <http://www.yamaha-motor.com.br/institucional/sobre-a-yamaha/filosofia-corporativa>

A empresa tem como missão: Ser uma empresa que cria *Kando*. “*Kando*” é uma palavra japonesa que exprime sentimento de profunda satisfação e de intenso entusiasmo experimentados quando alguém se depara com algo de excepcional valor. Oferecer novas emoções e enriquecer a vida das pessoas em todo o mundo.

A empresa tem como princípios de gerenciamento:

- Criar Valores que superem as expectativas dos clientes;
- Estabelecer um ambiente corporativo que propicie a auto-estima dos colaboradores;
- Cumprir globalmente as responsabilidades sociais.

E seus valores estão baseados em:

- Priorizar qualidade e segurança, preservando o meio ambiente em tudo o que se faz;
- Superar as expectativas dos clientes;
- Enfrentar as dificuldades com coragem, criando oportunidades;
- Agir pró-ativamente, com ética, transparência e responsabilidade;
- Inovar constantemente para garantir o futuro da Yamaha;
- Trabalhar em equipe e praticar comunicação interna sem barreiras.

2.3 A Marca Yamaha

A marca Yamaha originou-se do nome do seu fundador Torakusu Yamaha. Aos 35 anos, consertava órgãos com problemas numa escola primária em Hamamatsu quando lhe veio a ideia de construir ele mesmo os órgãos. Superou grandes dificuldades e teve sucesso na produção do primeiro órgão feito no Japão em 1887. A Yamaha Reed Organ Manufacturing Company foi montada em 1888. Ele fundou a companhia Nippon Gakki e foi o seu primeiro presidente em 1897. O emblema da Yamaha Motor, um arranjo de três diapasões usados para afinar instrumentos musicais, foi definido pela Nippon Gakki em 1898 e tem sido usado pela Yamaha Motor desde a sua fundação. Os três diapasões no emblema original incorporavam a ideia de "três braços de produção, marketing e tecnologia ousadamente ascendendo para o mundo".

Hoje a Yamaha Motor acrescenta sua própria definição ao emblema, de "clientes, sociedade e indivíduos". O que representa os três elementos da filosofia corporativa Yamaha - a criação de valor que sobrepõe às expectativas do cliente, a realização das responsabilidades sociais e a concretização de um ambiente corporativo no qual cada indivíduo pode se orgulhar de seu próprio trabalho. Desta forma, o nome Yamaha e o emblema do diapasão têm representado por mais de um século, desde o tempo de Torakusu Yamaha, a continuação de um espírito de entusiasmo empresarial e de fabricante.

CAPÍTULO 3

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aborda o conteúdo teórico que fundamenta o trabalho, iniciando com as evoluções que marcaram a área de Gestão de Pessoas, a visão contemporânea e os novos papéis assumidos pela área de Gestão de Pessoas, suas políticas e por fim, destaca-se o processo de agregação de pessoas bem como conceitos, métodos e novos paradigmas em torno do processo de seleção de pessoas.

1.1 Evoluções na área de Gestão de Pessoas

As recentes mudanças ocorridas no ambiente organizacional têm levado as organizações a adaptarem suas estratégias à medida que vão avançando no mercado. A necessidade de se moldar aos novos padrões exigidos pelas transformações que vêm ocorrendo ao longo dos anos no cenário de negócios afetou o comportamento humano dentro das empresas, levando a um novo foco dentro da área de Recursos Humanos.

“Antigamente as pessoas eram meramente tidas como ativos organizacionais, um conceito propriamente tido como aplicação da força humana ao trabalho rotineiro, físico ou muscular” (CHIAVENATO, 2005 pag. 25). Durante o período artesanal o homem tinha a responsabilidade pela manufatura geral de um produto. Com o tempo, foi surgindo a necessidade de aumentar a produção, o que tornou o homem responsável por apenas parte de um produto. A invenção de maquinários para agilizar os processo de produção, aliada à evolução nos meios de transporte desencadeou a inevitável Revolução Industrial.

Após a Segunda Guerra Mundial, uma crescente mudança dentro das organizações começava a ocorrer, os mercados estavam em processo de expansão levando as empresas a um novo período de transformações e busca de crescimento. As pessoas dentro da organização começam a ganhar um novo foco. Conforme Chiavenato (1999, p. 28) “os departamentos de Recursos Humanos visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não fatores inertes de produção”. Aqui se vê claramente a mudança de uma visão mecanicista dos recursos humanos para uma visão de recursos humanos como seres vivos dotados de habilidades.

Antigamente a ideia que se tinha do setor de Recursos Humanos era basicamente a função de atuar de acordo com as leis trabalhistas, o que o tornava altamente burocrático. Era a chamada Administração de Pessoal. Logo após ficou conhecida como Relações Industriais, cujo papel era manter o trabalhador no seu cargo com foco nas rotinas legais, pagamentos e conciliação. A Administração de Recursos Humanos vem adiante com um foco mais rígido nos seus processos.

Com a chegada da era da informação um novo sentido foi incorporado à antiga administração de Recursos Humanos, trazendo à tona uma nova mentalidade na gestão dos recursos humanos.

O talento humano e suas capacidades são fatores competitivos no mercado de trabalho, no entanto, esse talento e capacidade têm que ser vistos com olhos de colaboradores e não como concorrentes, pois é necessário resgatar o verdadeiro papel do ser humano na organização afim de torná-lo competente em suas atividades. É com este cenário que as organizações devem ter a visão de que o capital humano será seu grande diferencial. Surgindo assim o cenário de Gestão de Pessoas (MIRANDA e MIRANDA 2009)

Sendo assim, conforme as autoras acima, a Gestão de Pessoas traz um novo conceito para as organizações, em que as pessoas começam a serem consideradas como ativos valiosos

para o patrimônio de uma empresa, o chamado capital intelectual, a força motriz das organizações.

Dentro desse novo contexto, procura-se entender o papel desses ativos de forma que possa se buscar o desenvolvimento e comprometimento deles, alinhando os seus objetivos com os da organização. Dentro dessa configuração de alinhamento das pessoas com o ambiente organizacional, Chiavenato (2005, p. 6) afirma que o capital humano dentro de uma empresa depende de três fatores básicos que precisam estar reunidos e integrados de maneira indissolúvel: Talentos, Estrutura Organizacional e Clima Organizacional, para que haja o resultado esperado pela empresa. Esses três pilares formam o conjunto essencial para que haja o alinhamento proposto aos objetivos da organização.

Os talentos segundo Michael, Handfield e Axelrod (*apud* ISAWA, 2012) “são um conjunto de habilidades de uma pessoa no que tange a - seus dons, conhecimentos, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui sua capacidade de aprender”. Para que esses talentos possam se adequar aos objetivos estabelecidos pela empresa, ela precisa disponibilizar uma estrutura organizacional adequada para se trabalhar e manter um clima organizacional que promova satisfação entre os funcionários fazendo com que eles atinjam seus objetivos pessoais e conseqüentemente a empresa também atinja os seus objetivos.

Isto segundo Gomes (1994) se refere ao que muitos autores chamam de *Contrato Psicológico*, as pessoas oferecem contribuições e as organizações oferecem incentivos, criando assim uma nova cultura com ênfase na qualidade e promovendo o intercâmbio de incentivos entre a empresa e a colaboração das pessoas. Bitencourt (2010) também apresenta que para uma organização atingir seus objetivos, lança mão de três elementos na empresa que necessitam estar orientados para satisfazer as necessidades dos clientes ou usuário dos

produtos e serviços: Estratégia, Desenho Organizacional e Pessoas, que precisam ser congruentes com o ambiente da organização, conforme demonstrado na figura abaixo.

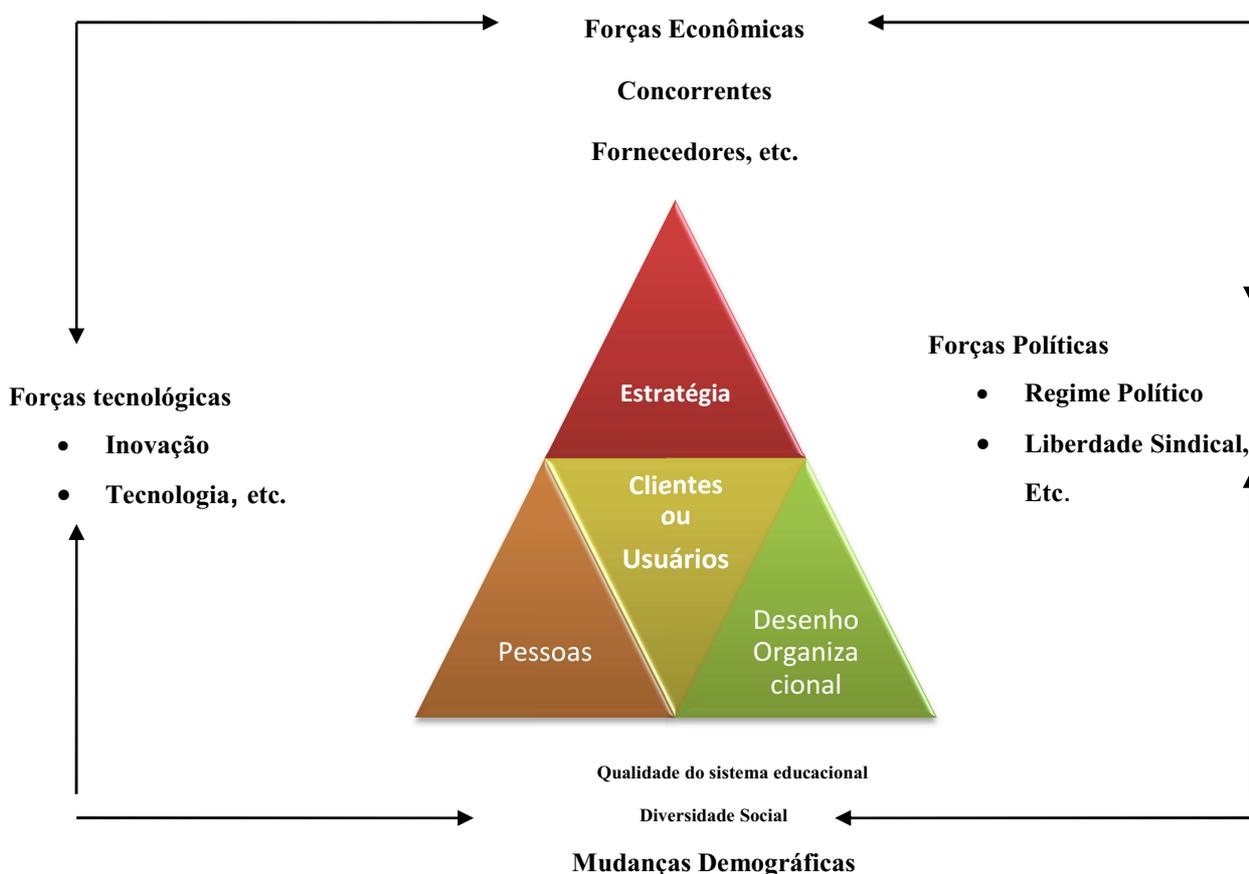


Figura 2 - Ambiente da Organização
Fonte: adaptação a partir de Bitencourt *et al.*(2010, p. 80).

Sendo assim, o contexto sobre o capital humano exposto por Chiavenato (2005) e por Bitencourt (2010) confirma que Talentos, Estrutura Organizacional, Clima Organizacional ou Estratégia, Desenho organizacional e Pessoas respectivamente precisam estar alinhados, caso contrário, por mais que um profissional detenha tamanha habilidade, se o contexto da empresa não se configura adequadamente, esses elos não funcionarão.

De acordo com Chiavenato (2008) as empresas bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar os investimentos sobre todos os seus parceiros.

3.1.2 Contexto da Visão Contemporânea na Gestão de Pessoas

Com a percepção de que as funções do departamento de recursos Humanos iam sofrendo modificações paralelamente às mudanças que ocorriam no mercado, Gil (2010) afirma que o que se pode ver é que a Gestão de Pessoas tem passado por um quadro instável no mundo contemporâneo onde se representa pelo declínio de uma economia totalmente de base industrial e o surgimento de uma nova ordem econômica, tendo como novo recurso: o conhecimento. Ainda segundo Gil (*op.cit.*) a inquietação quanto ao futuro das instituições políticas e econômicas tem levado a Gestão de Pessoas a enfrentar novos desafios ambientais, organizacionais e individuais, no que envolve a Globalização, a revolução da informação e comunicação, a participação do Estado, a ampliação do setor de serviços, alteração da jornada de trabalho, maior nível de exigência do mercado, responsabilidade social, avanços tecnológicos, competitividade, integração dos empregados à cadeia de valor, *downsizing*, autogerenciamento de equipes, cultura organizacional, terceirização, conduta ética, produtividade, *empowerment*, qualidade de vida e manutenção de talentos.

A maioria das grandes corporações surgidas na época do período industrial era constituída por organizações puramente mecanicistas, rígidas e centralizadoras, pois eram regidas conforme o modelo no qual o ambiente era configurado. Segundo Bitencourt (2010) devido à baixa velocidade das mudanças nessa época e pelo fato de serem os sistemas mecânicos e instrumentais, o processo seletivo era baseado na busca de pessoas portadoras de

perfis com predominância de características tais como disciplina e conformidade para serem contratadas. Esse tipo de modelo se encaixava adequadamente àquela época, pelo fato de que não havia imprevisibilidade no ambiente organizacional, o mercado era praticamente estável e o que se entendia como recursos financeiros da empresa eram apenas seus ativos tangíveis.

Com a chegada da Era da Informação, o antigo modelo que imperava nas organizações foi frustrado, pois devido às mudanças que foram acontecendo ao longo dos anos foi surgindo um novo modelo que dava suporte as novas necessidades das organizações. O modelo orgânico voltava-se para a democracia, a flexibilidade, o conhecimento e a inovação como complementos essenciais para a manutenção e sobrevivência desse novo modelo.

No atual conceito de empresa, a área de Recursos Humanos tem novos desafios que ela precisa enfrentar que é encontrar repostas aos desafios do atual quadro em que se encontram as organizações e tentar adquirir vantagem competitiva através do gerenciamento das pessoas. A visão contemporânea que se tem hoje sobre a gestão de pessoas é que as pessoas agora passam a ser vistas com dotes de capacidade, sentimento e que precisam estar felizes, motivadas, em um ambiente adequado, saudável onde se promova o diálogo e a socialização entre as pessoas.

Segundo Gomes (1994, p. 24) “para haver a criação de um clima de consideração na organização, a responsabilidade também é de competência dos gestores que desejam viver a era da sabedoria, da integração, onde a qualidade não será o objeto de estudo e sim um objetivo de vida”.

Sendo assim, o RH precisara promover novas formas de gestão que possam levar à estimulação da motivação e do comprometimento de todos os colaboradores com os objetivos estabelecidos, de modo que passem a compartilhar a missão, a visão e os valores da organização.

3.1.3 Novos Papéis da Gestão de Pessoas

O atual cenário em que se encontram as organizações e as pessoas levou o setor de Recursos Humanos a novos questionamentos e direcionamentos no processo de gestão. Segundo Luz (2008), as peculiaridades da Gestão de Pessoas estariam em humanizar a organização promovendo a capacitação, envolvimento e desenvolvimento do capital humano. Quanto ao departamento de Recursos Humanos se concentraria em promover, planejar, coordenar e controlar as atividades relativas à seleção, orientação, desenvolvimento funcional e comportamental, assim como atividades de segurança e saúde no trabalho.

A introdução da tecnologia dentro das organizações mudou completamente a vida das pessoas e a forma que elas se relacionam com o ambiente. De acordo com Magretta (*apud* BITENCOURT, 2010) a crescente transformação social provocada pelo uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) e a grande fase da globalização e internacionalização de produtos e serviços ao redor do mundo levou as organizações a serem vistas como sistemas sociais, onde as grandes fontes de valor das pessoas estão na mente e no coração delas.

À medida que os processos organizacionais foram se tornando cada vez mais complexos, foi-se exigindo uma participação maior das pessoas, e conseqüentemente um maior grau de competência delas. Daí que Bitencourt (*op.cit.*) expõe seu ponto de vista afirmando que a sobrevivência e a prosperidade das organizações partem da compreensão de que profissionais competentes e comprometidos são vitais e um desafio constante, pois a qualidade dos profissionais é que diferencia uma organização de outra.

O setor de Gestão de Pessoas deve atuar como uma consultoria interna em sintonia com outras áreas atenta às mudanças e tendências para possuir as ferramentas adequadas a serem utilizadas na captação do melhor que as pessoas possam dar.

As questões relativas aos papéis da Gestão de Pessoas na atualidade estão pautadas em novas conotações. Essas ideias têm focado em tirar o setor de Recursos Humanos de um ponto mais tradicionalista e transformá-lo em um setor estratégico. Segundo Ulrich (2000, p. 39) para que uma organização possa atingir sua excelência, através da Gestão de Pessoas, é necessário que se adotem quatro papéis significativos na construção da performance organizacional:

- Tornar-se um parceiro estratégico: parte do princípio da definição da estrutura de trabalho, competências, cultura, liderança, orientando os gestores sobre a adequação dos perfis dos colaboradores às características da organização.
- Especialista Administrativo: desenvolver os processos administrativos de forma ágil e eficiente, despendendo o menor tempo nas tarefas.
- Defensor dos Funcionários: O RH atua como intermediador dos funcionários perante a alta administração, dando suporte para o crescimento de todos e promovendo o espírito de confiança.
- Agente de Mudanças: procura desenvolver a capacidade da empresa de se adaptar às diferentes mudanças que ocorrem no mercado e comunicar a todos os funcionários qual o papel de cada um na estratégia da empresa.

Essas quatro metáforas são as que caracterizam os profissionais de RH do futuro. De acordo com Flannery (*apud* MASCARENHAS 2009) as ações são atividades pessoais e os sistemas organizacionais assumidos pelos profissionais de RH e pelos gerentes de linha para

desempenharem negócios. Caso se recusem a se organizar, agarrando-se às estruturas e estratégias tradicionalistas serão tidos como foco do problema e eliminados do processo.

Seguindo a abordagem proposta por Mascarenhas (2009, p. 31), ele afirma que a grande inovação à abordagem contingencial diz a respeito à necessidade de haver um alinhamento entre as estratégias propostas pela empresa e as práticas de gestão de pessoas aos desafios específicos das organizações na busca de padrões de comportamento compatíveis.

Diversos autores propuseram o enfoque estratégico dentro do setor de Recursos Humanos, focando, segundo Mascarenhas (2009) em modelos prescritivos ou “roteiros”. Milkovich e Boudreau (1997) descrevem um modelo numa perspectiva contingencial sobre a atuação do RH.

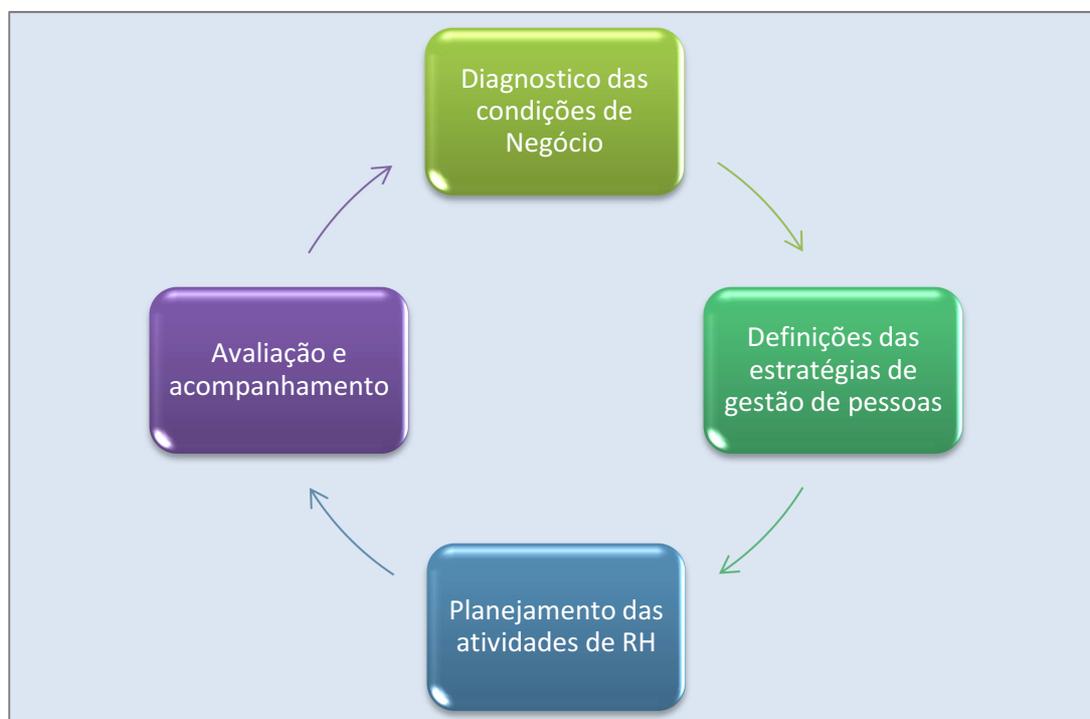


Figura 3 - Modelo de diagnóstico coerente com a perspectiva contingencial

Fonte: Adaptado de Milkovich, G.; Boudreau, J. Human Resource Management. 8. ed. Boston: Irwin, 1997

Segundo o referido modelo, a atuação do RH começa a partir do diagnóstico de condições de negócios, identificando a atual situação em que a empresa se encontra no que se refere à sua estratégia de atuação de mercado e na sociedade. A necessidade de se realizar esse tipo de diagnóstico está relacionada com a criação das estratégias que promovam vantagem competitiva, atuando conjuntamente para criação das estratégias de RH.

À medida que os mercados vão evoluindo, as empresas terão que acompanhar esses momentos trazendo novas práticas e ferramentas que serão adaptadas à sua realidade e conseqüentemente seus colaboradores deverão ter participação efetiva com o intuito de que as ações propostas pelo RH se concretizem no plano estratégico de pessoas dentro da organização. O planejamento das atividades de RH envolve as ações direcionadas para dar suporte às ações estratégicas organizacionais. Elas se referem a como utilizar as competências dos funcionários nas atividades específicas de forma correta.

Cada funcionário desempenha uma tarefa a ser realizada dentro da organização e cabe a ele desenvolver cada vez melhor sua participação na execução dessa tarefa. É nesse contínuo aprimoramento das pessoas que se deve buscar o comprometimento e conscientização na atuação de suas atividades para se chegar à qualidade organizacional. Isto exige necessidade de avaliar a exatidão dos resultados obtidos com as ações. Com isso, à medida que as ferramentas de avaliação se tornam frágeis, vai surgindo a necessidade de buscar novas ferramentas que possam dar apoio à gestão de pessoas.

3.2 - Políticas de Recursos Humanos

Seguindo o mesmo discurso que faz a literatura, as políticas de Recursos Humanos são como guias estabelecidos pela empresa para que ela possa proceder de maneira coesa com

seus colaboradores e seguir em frente rumo aos seus objetivos organizacionais propostos. De acordo com Dutra (*apud* LIMA e TORRES, 2011) a construção de Políticas de Recursos Humanos é dada como um processo integrativo que objetiva unificar as visões tanto da cúpula gestora quanto dos trabalhadores que estão alocados nos diversos níveis hierárquicos, intentando que as políticas produzam práticas conciliadas entre eles. Em suma, as políticas de Recursos Humanos funcionarão como orientações que darão sustentação às estratégias da empresa assegurando a qualidade, a satisfação, o bem estar e a motivação das pessoas que nela trabalham.

Diversos autores têm diferentes formas de classificar as nomenclaturas das políticas de RH. Segundo Chiavenato (2008) elas podem ser classificadas em: Processos de Agregar Pessoas - através desse processo as pessoas são inseridas na empresa; Processos de Aplicar Pessoas - objetivam fornecer orientações e acompanhamento às pessoas para que desenvolvam adequadamente o seu trabalho; Processos de Recompensar Pessoas - se referem às diversas formas de recompensar as pessoas pelo trabalho que realizam e envolvem desde salários, benefícios, prêmios até recompensas não materiais; Processos de Desenvolver Pessoas - têm como objetivo promover o desenvolvimento das pessoas através de treinamentos visando à melhoria do seu desempenho e o crescimento dentro da organização; Processos de Manter Pessoas - buscam promover um local de trabalho saudável e propício para o bem estar das pessoas; Processos de Monitorar Pessoas - visam acompanhar e monitorar as atividades realizadas pelas pessoas. Todos esses processos são integrados e interdependentes, de modo que se um deles for deficitário trará conseqüências para os demais.

3.2.1 O Processo de Agregação de Pessoas Atualmente

No atual ambiente de negócios, a necessidade de se ter pessoas competentes é de extrema importância para a manutenção dos níveis de credibilidade de uma organização. Então se torna responsabilidade dos gestores a escolha de pessoas que possam fazer parte de sua equipe, sendo que o Setor de Recursos Humanos precisa atuar como intermediador para promover políticas que atraiam novos talentos e competências para a empresa. Durante o planejamento do processo de agregar pessoas, a organização deve responder questões que irão delinear as políticas que a empresa pretende seguir. Bitencourt (2010) sugere que a organização faça o detalhamento de quais perfis são desejados para os respectivos postos de trabalho. O planejamento do processo de recrutamento e seleção deve levar em conta todos os aspectos relacionados ao local de trabalho, responsabilidades, posicionamento na organização, resultados esperados e remuneração prevista. O detalhamento do comportamento do futuro contratado tais como (pró-atividade, dinamismo, capacidade de comunicação, etc.), além da formação escolar, experiências requeridas e circunstâncias pessoais (família, local de residência, disponibilidade de transferência para outras cidades, etc.).

O processo de agregação não consiste simplesmente em escolher pessoas que completem uma lacuna dentro da organização. Antes se direciona a selecionar perfis que se identificam com os valores da empresa, de modo a promover satisfação de ambas as partes. Por isso, segundo Lacombe (2006) o líder precisa direcionar os esforços das pessoas na busca pelo padrão de eficiência da empresa. É necessário que o superior imediato participe efetivamente no processo de escolha dos colaboradores que irão integrar sua equipe.

As políticas de agregação de pessoas são medidas reais pautadas em princípios normativos que as empresas devem praticar nas suas atividades. Tais princípios devem ser sustentados através de ações reais para que haja validade do que se pratica na empresa.

Na busca por profissionais capacitados, é necessário que os profissionais de RH tenham uma visão de que as pessoas que ingressarão na empresa devem agregar valor e ter capacidade para mudar o ambiente por meio do compartilhamento do conhecimento dentro da sua área de atuação.

A empresa precisa planejar a necessidade do suprimento de pessoas para a manutenção de suas atividades e a partir daí utilizar as ferramentas que dão suporte para a execução dos processos de recrutamento e seleção que, segundo Gianfabio (2010) compreenderão o estabelecimento de comunicação entre a empresa e o mercado de trabalho e a escolha dos candidatos com maior potencial.

3.3 Seleção de Pessoas

As empresas estão em busca incessantemente da competitividade organizacional. Elas precisam se abastecer de recursos competentes e talentosos para prosseguir no mercado, além do que eles aumentam a produtividade, geram riqueza através dos seus conhecimentos, criam um clima organizacional promovendo o bem estar de todos, mantêm o *status quo* da empresa, levam a empresa um novo patamar no mercado, etc.

Conforme Chiavenato (1999) fatores como a globalização, o desenvolvimento tecnológico, os impactos decorrentes das mudanças, a intensa busca pela produtividade e qualidade, levaram as empresas a concluir que as pessoas constituem a principal fonte de vantagem competitiva na atualidade.

Sendo assim, a necessidade de se ter comprometimento com a organização é fundamental para dar início ao processo de criação de valor através das pessoas. Pessoas que se comprometam em contribuir com o crescimento das empresas, são perfis desejados nos processos de seleção. A seleção é o momento de captação da “matéria-prima” que abastecerá a organização com o que ela precisa para prosseguir adiante.

A seleção é uma das etapas mais importantes no processo de agregação de pessoas, pois de fato é onde se estará de frente com os candidatos a ingressarem na organização. O profissional de RH que estará realizando tal processo precisa estar ciente do tipo de profissional que estará selecionando e se o comportamento é compatível com a empresa e os valores que ela pratica. Caso contrário, além de demandar altos custos para a sua manutenção, poderá trazer complicações à empresa, se as atitudes do candidato escolhido não forem condizentes com a cultura organizacional.

As pessoas de uma organização são o recurso mais confiável para gerar resultados excelentes ano após ano. As opiniões, habilidades e experiências são as que ditam o sucesso ou o fracasso. Mas os mesmos líderes que proclamam que “as pessoas certas são nosso maior ativo”, em geral não pensam muito quando querem escolher as pessoas certas para o trabalho certo. Eles e suas organizações não têm ideia precisa sobre o que o trabalho requer – não apenas no presente, mas no futuro – e que tipos de pessoas precisam pra preencher os cargos. Como resultado suas empresas não contratam, promovem e nem desenvolvem os melhores candidatos para suas necessidades (BOSSIDY e CHARAM, 2002, P. 108).

Segundo Chiavenato (2004, p. 130) a seleção de pessoas se assemelha a um filtro utilizado pelas organizações para reter os talentos desejados. Já Cenzo e Robbins (1996, p. 171 *apud* Chiavenato, 2004, p. 131) definem a Seleção como um processo de escolher o melhor candidato para um cargo.

A seleção de pessoal, como já foi dito, é uma etapa muito importante no processo de captação de novos talentos para a empresa. Muitas vezes o próprio executivo é quem define o

tipo de perfil e competência desejados. É importante que os gestores estejam participando efetivamente no processo de seleção, pois a sua participação ativa imprime maior significado ao processo. Rabaglio (*apud* BISPO, 2003) afirma que, mesmo o gestor não participando do processo, é necessário que ele saiba o seu papel e as suas responsabilidades, tendo consciência da importância da parceria entre a área de seleção e a área requisitante, pois isso contribui para a eficácia do processo seletivo.

3.3.1 Métodos Atuais de Seleção

Com a grande demanda de pessoas em busca de oportunidades de emprego, a necessidade de se reter as pessoas com as habilidades mais desejadas levou a área de RH a buscar técnicas que possam dar suporte às seleções.

O processo de seleção envolve várias constatações, sendo que em geral a utilização de um só método não é suficiente para avaliar o perfil completo de um candidato. Cada prática de seleção corresponde a uma ação dentro de um plano pré-definido que no final corresponderá a um conjunto de informações sobre o candidato, podendo então definir se ele estará correspondendo com as expectativas e objetivos da organização.

Segundo Chiavenato (1999, p. 114), depois de reunidas todas as informações pertinentes ao cargo se faz necessário escolher os métodos que darão suporte para conhecer e escolher os candidatos mais adequados. Tais métodos são agrupados em cinco categorias: entrevistas, provas de conhecimentos ou capacidades, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Sobre a forma de realização desse processo, Marras (2002 pag. 79) declara que a seleção de pessoas pode ser feita a partir de uma análise comparativa. Essa análise estabelece comparações entre o perfil do candidato e os requisitos da vaga a ser preenchida na empresa.

Um ponto em consideração é que uma empresa pode se valer de vários métodos de seleção e, conforme a vaga a ser preenchida, o nível de complexidade também muda. Também é importante saber que um método pode ser utilizado para dar sustentação a outro método e assim elencar várias informações sobre o tipo de perfil adequado a ser agregado na empresa.

3.3.1.2 Entrevista de seleção

É o método mais comum dentro de qualquer empresa na atualidade. Mas na realidade muitas vezes não chega a atingir seu objetivo anteriormente proposto, que é captar o melhor candidato a uma vaga. Segundo Bossidy e Charam (2002, p. 17) boa parte das entrevistas de seleção têm sido falhas, pois alguns candidatos podem sair bem e outros não. É necessário haver uma investigação aprofundada do que se espera do candidato, para que a entrevista possa auxiliar na mensuração das informações.

Quanto à sua metodologia, Bitencourt (2010) afirma que a entrevista pode ser: estruturada (com um roteiro predefinido) ou não estruturada (sem um roteiro predefinido); Entrevista Situacional (onde são apresentadas situações reais do cotidiano a um candidato), Entrevista Comportamental (analisa como um candidato agiria diante de um cliente, subordinado ou chefe difícil); Entrevista Sob Tensão (analisa as reações de um candidato em momentos de ansiedade e pressão). Basicamente a entrevista servirá como ferramenta que estabelecerá medidas comparativas entre o candidato e a o cargo disponível, bem como entre os diversos candidatos entrevistados.

3.3.1.3 Prova de Conhecimento

Durante o processo de seleção, o RH tem a possibilidade de mensurar certas atribuições dos candidatos. Então eles avaliam o nível de conhecimento que cada candidato possui, através de testes gerais e específicos, redações, conhecimento de outras línguas, etc. Tudo a conhecer o grau de desempenho de cada candidato.

3.3.1.4 Testes Psicométricos

A avaliação psicométrica, segundo Godoy e Noronha (2005), é um processo de coleta de dados cuja realização inclui técnicas de investigação que utilizadas adequadamente podem oferecer informações importantes sobre os candidatos submetidos aos testes. A necessidade de prever o comportamento das pessoas quando são submetidas às várias situações de trabalho, levou à aplicação de testes psicométricos, que de acordo com Chiavenato (1999, p. 22) baseia-se em amostras estatísticas que possam mensurar as questões individuais de desempenho de cada candidato.

3.3.1.5 Testes de Personalidade

A função dos testes de personalidade é aprofundar a visão que se tem das características superficiais dos candidatos, baseados no caráter e no temperamento que cada indivíduo apresenta. Os testes mais utilizados hoje são a árvore de Kosh, PKM, Marshover, Wartegg e Rorschard, ressaltando que esses tipos de testes são de total responsabilidade de Psicólogos, na condução da sua aplicação.

3.3.1.6 Testes de Integridade e Honestidade

Com a proibição do uso dos polígrafos, tem crescido o interesse das organizações por testes escritos para avaliar a honestidade e integridade dos candidatos nos processos de seleção. Segundo Milkovich e Boudreau (2008) esses testes são projetados para perguntar aos candidatos sobre suas atitudes em relação à prática de roubo e à desonestidade de modo geral, ou para trazer à tona confissões de eventuais atos ilegais. De acordo com esses testes a integridade é definida como uma combinação de consciência, afabilidade e estabilidade emocional.

1.1.1.7 Técnicas de Simulação

As técnicas de simulação são alguns dos vários requisitos utilizados pelas empresas como complemento das informações que serão mensuradas sobre os candidatos. As técnicas são basicamente dinâmicas de grupo em que são utilizadas simulações que mostrarão como os candidatos desempenharão os papéis propostos pela empresa. As empresas podem se valer de várias técnicas de simulação como o sociodrama, que expõe as características comportamentais que as pessoas apresentam quando submetidas a trabalhos em equipes ou isoladas, baseando-se nas ações dos candidatos.

3.4 Métodos e Tendências para Seleção

O atual contexto dos processos de seleção tem mostrado que boa parte das organizações ainda não desenvolveu um olhar mais crítico sobre a captação de seus talentos.

A visão predominante ainda é baseada no curto prazo, o que geralmente condiciona os processos de Recrutamento e Seleção à existência de vagas, ao fator experiência anterior e ao conhecimento sobre o cargo como fatores preponderantes na escolha de candidatos.

Contudo, as novas tendências no sentido do RH estratégico têm possibilitado a utilização de ferramentas inovadoras e eficazes nos processos de seleção. Neste sentido, surge como novo desafio a integração de novos métodos de captar talentos, de modo a tornar a seleção mais focada nas estratégias da organização, enquanto processo contínuo voltado para o presente e para o futuro, considerando a valorização das experiências e do conhecimento, mas também das atitudes e do comportamento no trabalho.

A composição desses métodos se torna uma alternativa para encarar os modelos tradicionais e contornar a situação de priorização dos objetivos operacionais sobre os objetivos estratégicos.

3.4.1 – Pipeline para Seleção

O *Pipeline* tem sido uma metodologia utilizada atualmente nas empresas para gerenciar as diversas oportunidades que surgem em diferentes áreas de uma organização.

A palavra *Pipeline* que em inglês tem um significado de “cano” ou “funil” e segundo Caetano e Sneider (2011) o termo é muito utilizado na área de vendas, lembra justamente a um tipo de funil, que vai colhendo informações, que são as oportunidades, que darão suporte no fechamento de um negócio.

O uso de um *Pipeline* como ferramenta em um processo de seleção seria algo novo, e pode ajudar aos profissionais do RH a enxergarem as oportunidades para atrair novos talentos, identificar gargalos, otimizar o tempo, etc.

O principal objetivo dessa metodologia é dar maior suporte ao profissional a gerenciar cada oportunidade a cada ciclo de estágio que compõe o funil. Cada estágio corresponde a uma parte do funil que considera os diversos ciclos que irão compor o processo completo de seleção.

O quadro abaixo ajudar a enxergar os principais estágios que irão compor os ciclos do *Pipeline*. Vale lembrar que cada estágio será de acordo com os ciclos que cada empresa monta para atingir seus objetivos e gerenciar suas próprias oportunidades.

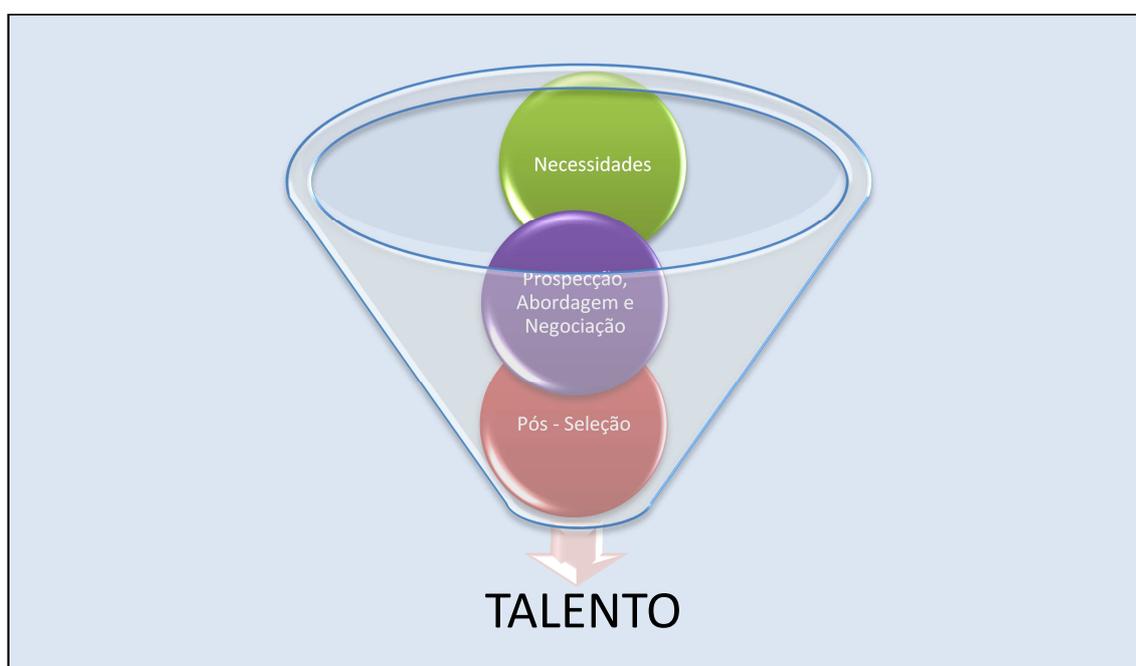


Figura 5 – *Pipeline* para Seleção com foco no talento
Elaboração Própria, 2013.

A figura acima mostra cada estágio que é desenvolvido dentro do funil. De início, após realizar o desenho detalhado das etapas que o ciclo irá desempenhar, entra-se na fase de **Levantamento de Necessidades**. Nessa Fase caberia ao profissional verificar as atuais necessidades que a empresa tem no seu quadro de funcionários. É o momento do diagnóstico da empresa em que se coletará informações.

Seguindo o ciclo, a próxima etapa será a de **Prospecção**, que é o momento de iniciar a captação da “matéria prima” humana da organização, ou seja, as pessoas que detenham o perfil desejado pela empresa.

A fase da **Abordagem** compreende o momento do contato com cada candidato, esta fase classifica-se em um momento de investigação do *feeling* que cada candidato realmente possui, ou seja, traduzir as reais expectativas que cada pessoa tem. Conhecer suas aspirações, dúvidas, objetivos, etc. Nessa fase é necessário elencar varias informações para que possa partir para outra fase.

A fase da **Negociação** caberia à explanação do cargo, das atividades e principalmente a discussão das competências necessárias a serem trabalhadas, com a área requisitante e com os detentores a vaga, para que haja possibilidade de maior adequação do profissional à empresa. Nesse ponto é interessante a utilização do inventário de competências, no qual segundo Gramigna (2007) o selecionador deve discutir com o detentor da vaga sobre o entendimento sobre cada competência a ser identificada.

Na **Pós-Seleção** seria a avaliação da seleção, incluindo o *feedback* ao detentor da vaga e ao requisitante. Também estariam inclusos aspectos como adaptação do detentor da vaga ao local de trabalho, desempenho, relacionamento interpessoal com sua equipe, gestão de conflitos, resiliência, etc.

3.5 Novos Paradigmas para Seleção

A mudança de paradigmas no mundo do trabalho, característica do novo papel da informação como fonte de riqueza das organizações, tem influenciado as principais decisões concernentes à atração, desenvolvimento, criação e retenção de talentos.

O modelo de seleção tradicionalmente adotado pelas empresas não mais atende às exigências da nova ordem. A visão de curto prazo com o foco nas tarefas, na descrição do cargo, o fator experiência como solucionador de curto prazo e as especialidades técnicas dos candidatos não compõem um modelo real e efetivo na busca de verdadeiros talentos que irão proporcionar sustentação à competitividade organizacional. De acordo com Dutra (2008) se faz necessária a adoção de um modelo articulado por competências, porque as empresas enfrentam um ambiente competitivo, em que os modelos anteriores já não oferecem uma resposta adequada.

Portanto, o modelo de seleção por competência é o atual enfoque de gestão de pessoas utilizado como uma ferramenta inovadora pelas empresas para suprir em seus quadros de profissionais a demanda por competências que atendam o contexto do mundo globalizado.

Na realidade o que tem se observado é que a percepção dos profissionais da área de RH mudou no quesito captação de recursos. Eles alegam que já não é suficiente atender somente aos requisitos técnicos exigidos pelo cargo, mas também atender a requisitos comportamentais que auxiliem de maneira efetiva no desempenho de suas atribuições.

De acordo com Zarifian (*apud* AVELINO, 2001) a justificativa para a incidência do novo modelo de seleção está embasada em três mudanças no ambiente de trabalho. A primeira delas consiste na ideia de evento, onde se tem a noção de incidente imprevisto e deve ser associada na busca de soluções. A segunda, na ideia de serviço, onde trabalhar significa atender a um cliente interno ou externo. E por fim, a necessidade de uma nova forma de comunicação que priorize o comprometimento mútuo.

Segundo Gramigna (2007) o novo modelo de seleção que já é difundido nos Estados Unidos e está em crescimento na Europa, é apenas uma tendência tímida no Brasil, tendo as multinacionais e as novas empresas como seu berço.

CAPÍTULO 4

DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

4.1 Aspectos Metodológicos

Segundo Soares (2003, p. 14) “por método pode-se entender um conjunto de processos mediante os quais se torna possível chegar ao conhecimento de algo”. Neste sentido, para que se possa conhecer determinado fenômeno de modo mais abrangente, Lakatos e Marconi (2001) definem método como o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que possibilitam ao pesquisador alcançar o objetivo de forma segura e econômica, sendo estes conhecimentos válidos e verdadeiros, que traçam o caminho a ser seguido e auxiliam na detecção de erros e na tomada de decisão.

Portanto, tendo em vista que na metodologia do estudo são considerados os métodos, as técnicas e os procedimentos empregados visando o alcance dos objetivos traçados, são abordados nesta subseção todos os procedimentos que viabilizaram o presente estudo.

4.2 Caracterização do Estudo

Com base no critério proposto por Vergara (2005), que classifica os estudos e pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios, a natureza descritiva se caracteriza pela finalidade de expor características de determinada população ou fenômeno, bem como de estabelecer correlações entre variáveis. Assim, considerando a sua finalidade, o presente estudo é **descritivo**, na medida em que procurou descrever o funcionamento do novo

programa de estágio implantado na empresa, além de identificar a percepção dos gestores envolvidos no programa, com vistas à realização de análises e interpretações dos dados coletados, a fim de compreender os fenômenos estudados. Trata-se também de um **estudo de natureza aplicada** que, segundo Vergara (2005, p. 47) “é fundamentalmente motivado pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não”.

Quanto aos meios, o presente estudo se classifica como um **estudo de caso**, o qual é definido por Gil (2002) como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, que visa proporcionar uma visão mais global de um determinado problema e identificar os possíveis fatores que o influenciam ou por ele são influenciados. No presente estudo, a unidade de análise foi o novo programa de estágio implantado pela empresa pesquisada. Ao estudar as características desse novo programa, bem como todo o seu funcionamento e a percepção dos gestores envolvidos no processo, procurou-se aprofundar e detalhar ao máximo as informações obtidas.

Com relação ao cenário de estudo, a organização selecionada foi a YAMAHA MOTOR DA AMAZONIA LTDA., que atua no segmento de motocicletas há 42 anos no Brasil, onde o pesquisador teve a oportunidade de estagiar durante o período de 01 (um) ano, participando efetivamente da execução do novo programa de estágio.

4.3 Aspectos Operacionais do Estudo

A escolha das técnicas utilizadas para fins de coleta de dados é fator de extrema importância, uma vez que o emprego de técnicas adequadas possibilita melhor qualidade nas respostas obtidas, tendo em vista aquilo que o pesquisador busca investigar, ou seja, a ciência utiliza dessas técnicas para atingir seus propósitos (LAKATOS e MARCONI, 2008). Neste

sentido, com o intuito de atender aos objetivos propostos, foi utilizada a **observação participante** e a aplicação de **entrevistas com roteiros estruturados**, das quais participaram o gestor Regional do Norte, Nordeste e Centro – Oeste e a responsável pela área de seleção que teve ligação com o funcionamento do novo programa de estágio implantado na empresa a observação participante, conforme afirma Figueiredo (2009) propõe ao observador passar a atuar nas atividades diárias do grupo, situação ou comunidade da pesquisa em que ele se incorpora, naturalmente ou artificialmente, ao grupo pesquisado. Nesse caso, houve participação direta do pesquisador no novo programa de estágio da empresa, como estagiário durante o período de 01 (um) ano, a fim de aprender todo o funcionamento da área de Motocicletas, incluindo outras áreas a ela relacionadas. A utilização do roteiro de entrevista foi necessária para identificar a percepção dos gestores e de outros colaboradores quanto ao funcionamento e resultados do novo programa de estágio voltado à formação de talentos na empresa.

Conforme já mencionando, as entrevistas foram realizadas em março de 2013 contando 1 (um) gestor e 1(um) responsável pela seleção ligados ao programa de estágio, aos quais se tinha maior acesso, constituindo, assim, uma amostra não probabilística por acessibilidade.

4.4 Apresentação e Análise dos Resultados

Esta subseção apresentará os resultados obtidos a partir da realização do estágio na empresa em estudo, bem como da aplicação das técnicas anteriormente mencionadas, com vistas ao alcance dos objetivos geral e específicos estabelecidos no presente trabalho. Portanto, serão apresentadas as motivações que levaram à implantação do novo programa de

estágio na empresa; a descrição das atividades realizadas como participante do referido programa; a identificação das principais etapas do processo de seleção adotado pela empresa para ingresso nesse novo programa de estágio; e por fim a percepção de gestores e demais colaboradores envolvidos no referido programa, buscando identificar as potencialidades, bem como possíveis falhas e impactos que de alguma forma estejam relacionados ao o programa, além de levantar sugestões para o aperfeiçoamento do processo de seleção.

4.4.1 Principais Motivações

O ano de 2011 foi muito satisfatório quanto aos resultados obtidos com a venda do principal produto da empresa: Motocicletas. A decisão de se utilizar um novo tipo de programa de estágio teve como motivação a dificuldade em atrair profissionais qualificados em outros estados do Brasil, considerando que a empresa atua em todo o território nacional.. Então a empresa decidiu iniciar esse novo programa buscando atrair jovens universitários oriundos da região Nordeste do Brasil, com o intuito de prepará-los para uma carreira profissional dentro da empresa, com disponibilidade imediata para residirem em São Paulo a fim de serem treinados pela empresa através do Programa de Estágio.

4.4.2 - Atividades Desenvolvidas

A seguir são apresentadas as atividades que foram desenvolvidas pelo autor do presente trabalho, durante o período de participação como estagiário desse novo programa implantado pela empresa. Tais atividades estão organizadas em três blocos, sendo aquelas relacionadas à Área Comercial, envolvendo: Imersão nas atividades comerciais; Planejamento

de vendas e Yamaha no Brasil. Como atividades relacionadas à Administração de Vendas, foram desenvolvidas: Planejamento de rede e negócios; Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC; Universidade Yamaha Motor. E as atividades relacionadas à Área de Motocicletas foram: Motocicletas Regiões 4 & 5 e Atividades de Logística.

4.4.2.1 Área Comercial

ATIVIDADE 1 - Imersão nas Atividades do Comercial

O que foi feito?

Durante os primeiros meses na empresa, foi feito um trabalho de integração nas atividades do departamento comercial, em que se conheceram todas as atividades de vendas, bem como as relações com os outros departamentos e as outras empresas do grupo.

Por que foi feito?

O principal objetivo foi entender em primeira mão, o funcionamento do sistema de faturamento de motocicletas, além de conhecer as funções de cada colaborador e as atividades que são desempenhadas por cada um no ciclo do negócio.

Como foi feito?

De início o trabalho foi realizado a partir da observação e do acompanhamento de como são realizadas as atividades, com elaboração de relatórios de venda varejo, acompanhamento das atividades do Banco da Montadora, participação em treinamentos, relação com o mercado, entre outras.

ATIVIDADE 2 - Planejamento de Vendas

O Que Foi Feito?

Planejamento do volume de faturamento e acompanhamento das metas estabelecidas pelo departamento de motocicletas e pelo Consórcio Nacional Yamaha (CNY). Acompanhamento do cumprimento da Cota do mix de produto por cada *Dealer* (concessionário) Formalização do *Purchases, Sales and Inventory* (PSI), um relatório de previsão quanto ao Varejo, Atacado e Estoque entre a montadora e sua rede de concessionários. Alinhamento de estratégia junto às assistentes de vendas e aos coordenadores regionais de vendas quanto à posição de pedidos de motocicletas. Análise de risco junto ao negócio. Análise do relatório de participação de mercado da montadora frente às suas concorrentes.

Por que foi feito?

Para acompanhar o volume estabelecido na Cota e nas vendas pela montadora. Para adotar possível solução de acordo com a situação do Dealer. Verificar inadimplência, renegociação de dívidas e quebras de contrato. Verificar a participação dos produtos da empresa no mercado doméstico brasileiro.

Como foi Feito?

Através de reunião presencial ou áudio-conferência foi estabelecido o planejamento de venda para o mês em questão. Através de relatórios recebidos diariamente verificou-se a situação da montadora e de seu respectivo Dealer.

ATIVIDADE 3 – YAMAHA no Brasil (Interior de São Paulo, Rondônia, Goiás, Distrito Federal)

O Que Foi Feito?

Elaboração de um plano de viagem em território nacional cujo principal objetivo foi conhecer o trabalho dos representantes comerciais no campo de atuação com os Dealers de alguns estados brasileiros. As atividades realizadas foram: reunião com o Dealer; formalização das cotas do mix de produtos; verificação da atuação de cada concessionária em sua área operacional; análise financeira; conhecer a atuação das concorrentes na região através do “cliente oculto” e entender as dificuldades na venda, localização e adequação das concessionárias e das oficinas; reunião com as equipes de vendas, treinamento para as novas concessionárias que estavam para ser inauguradas; capacitação para as equipes de vendas e prospecção de novos clientes.

Por que Foi Feito?

O objetivo foi preparar o estagiário para a vivência no campo. Conhecer a atuação da empresa em cada região do Brasil.

Como Foi Feito?

Juntamente com os representantes de cada estado, procurou-se atuar de acordo com as atividades estabelecidas: planejamento das vendas para o trimestre, análise de mercado, análise financeira, elaboração de ações de vendas, propaganda, plano de venda de CNY, plano de abertura de novas Concessionária Yamaha (CCY).

4.4.2.2 Área Administração de Vendas

ATIVIDADE 1 – Planejamento de Rede e Negócios

O Que Foi Feito?

Elaboração de plano de abertura, substituição, inauguração e descredenciamento de CCY.

Por Que Foi Feito?

Existia um tipo de planilha com diversas informações sobre o planejamento de extensão da rede de CCY, o que tornava muito cansativa e exaustiva sua análise. Então se aderiu a uma planilha de fácil acesso e visualização por parte de todos aqueles que tinham acesso.

Como Foi Feito?

Procurou-se discutir as informações mais pertinentes para a montagem de um novo esqueleto de dados em um software comum, como o Excel. Esse trabalho teve como base relatórios que a empresa dispõe no seu dia-a-dia.

ATIVIDADE 2 – Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC

O Que Foi Feito?

Conhecimento do sistema de atendimento ao consumidor na solução de problemas que envolvem os produtos e serviços da empresa em utilização pelo consumidor.

Por que Foi Feito?

Para entender o funcionamento da plataforma de serviços de atendimento ao consumidor final e dar suporte ao SAC que tem a função de repassar as ocorrências para o departamento de negócios.

Como Foi Feito?

O sistema é acessado pelo portal do SAC que verifica as ocorrências. O cliente efetua as ocorrências junto ao SAC e o mesmo repassa as informações ao departamento de negócios ou então, dependendo do tipo de ocorrência, o próprio SAC desenvolve uma solução. A empresa tem, de acordo com a lei, 05 (cinco) dias úteis para reportar junto ao cliente a solução do problema. Cada departamento tem 03 (três) dias úteis para reportar ao SAC a solução do problema e o SAC tem 02 dias úteis para encerrar a solução.

ATIVIDADE 3 – Universidade Yamaha Motor

O que Foi Feito?

Treinamentos nos mais diversos cursos referentes ao conhecimento sobre os produtos e serviços da empresa.

Por que Foi Feito?

O intuito foi conhecer todas as modalidades de motocicletas que a empresa produz, os benefícios propostos, seus concorrentes diretos, etc.

Como Foi Feito?

As informações foram acessadas por meio da internet, no portal da Universidade Yamaha, através do qual os estagiários têm total interação com o conteúdo, atividades, e com a realidade atual do mercado, etc.

4.4.2.3 Área Motocicletas

ATIVIDADE 1 – Motocicletas Região 4 & 5

O que Foi Feito?

Foi feito um trabalho totalmente diferente do que estava proposto inicialmente no cronograma. Foi elaborado um trabalho de monitoração juntamente com o gestor da Região 4 & 5 e suporte ao pessoal de campo. Foi realizado acompanhamento das atividades dos representantes por meio das ações feitas no mês, etc.

Por que Foi Feito?

Para viabilizar o trabalho de acompanhamento do gestor da região reportando-o com informações, por meio do pessoal de campo, acerca das principais ações vendas.

Como Foi Feito?

Através de planilhas simples de controle, alimentadas com as informações das viagens realizadas pelos representantes, as informações pertinentes às CCY, verificação do atacado, varejo e estoque, eventos, etc.

ATIVIDADE 2 – Logística

O que Foi Feito?

Acompanhamento do sistema logístico que trata do transporte, fretes, custos, gargalos e capacidades da empresa.

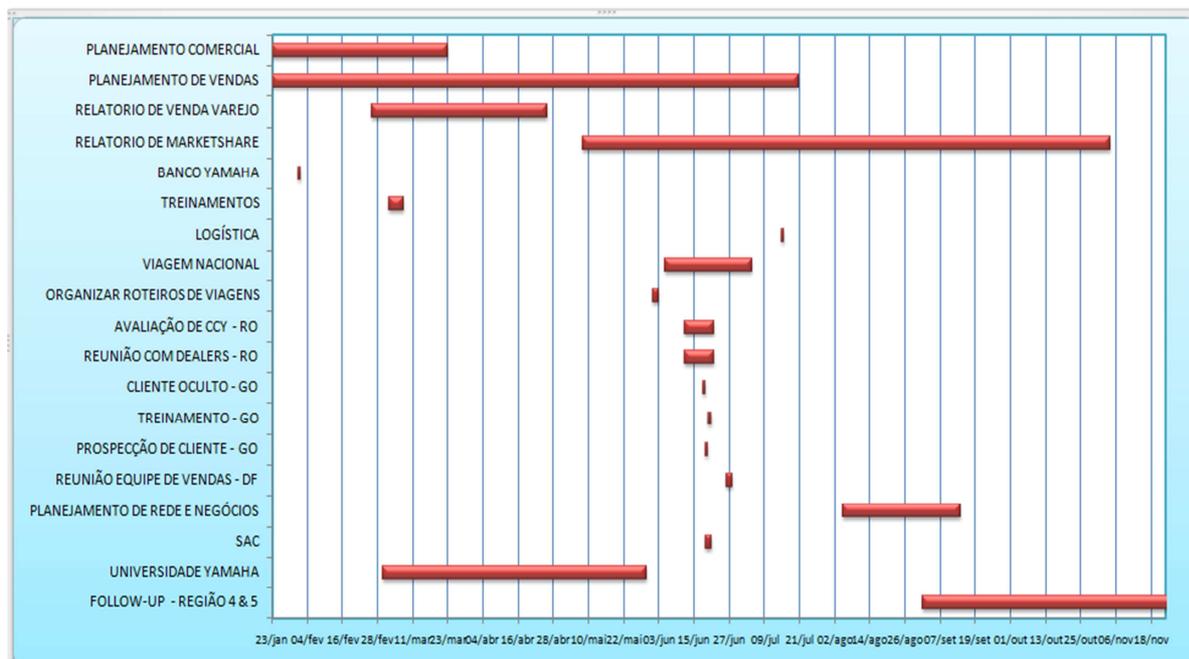
Por que Foi Feito?

Para poder responder a questões referentes à entrega dos produtos nas CCY, conhecer os gargalos que surgem no meio do processo, e que afetam de certa forma o lead time logístico.

Como Foi Feito?

Através de acompanhamento dos analistas de logística que explicavam o passo a passo do processo de embarque dos produtos até as transportadoras, o início do lead time, o cálculo do frete de transporte e as ações que ajudam na diminuição do lead time.

A seguir apresenta-se um quadro onde pode ser melhor visualizada a execução de cada uma das atividades acima relatadas.



Quadro 01. Gráfico de Gantt – Cronograma de execução de atividades
 Fonte: Elaboração própria, 2013.

4.5 O Processo de Seleção de Estagiários com Foco na Criação de Talentos

As afirmações abaixo estão de acordo com as respostas dadas pela responsável pela área de seleção.

A respondente afirmou que a empresa em estudo dispõe de uma política de seleção de talentos formalizada e com descrição detalhada de todas as etapas que constituem o seu processo de seleção, mas por questões de sigilo quanto a essas informações, os procedimentos internos relacionados ao processo não poderão ser relatados minuciosamente neste trabalho.

Quanto à visão que a YAMAHA tem de seu processo de seleção, a respondente diz: “pode-se afirmar que ela tem buscado, na medida do possível, se adequar às práticas de mercado. Procura mesclar o que os candidatos têm de conhecimento, atitudes e comportamento”.

As técnicas utilizadas pela empresa dependem basicamente do perfil da vaga que se pretende preencher. Quanto ao recrutamento, a empresa trabalha com várias fases de procura de *Curriculum Vitae* em diversas fontes e ainda através de empresas parceiras.

Durante a fase de aplicação do novo processo de seleção, a empresa optou por realizar uma seleção mais específica, com foco alguns indicadores como: entrevista por competência e testes complementares que pudessem avaliar a atenção, a personalidade e a capacidade de comunicação dos candidatos.

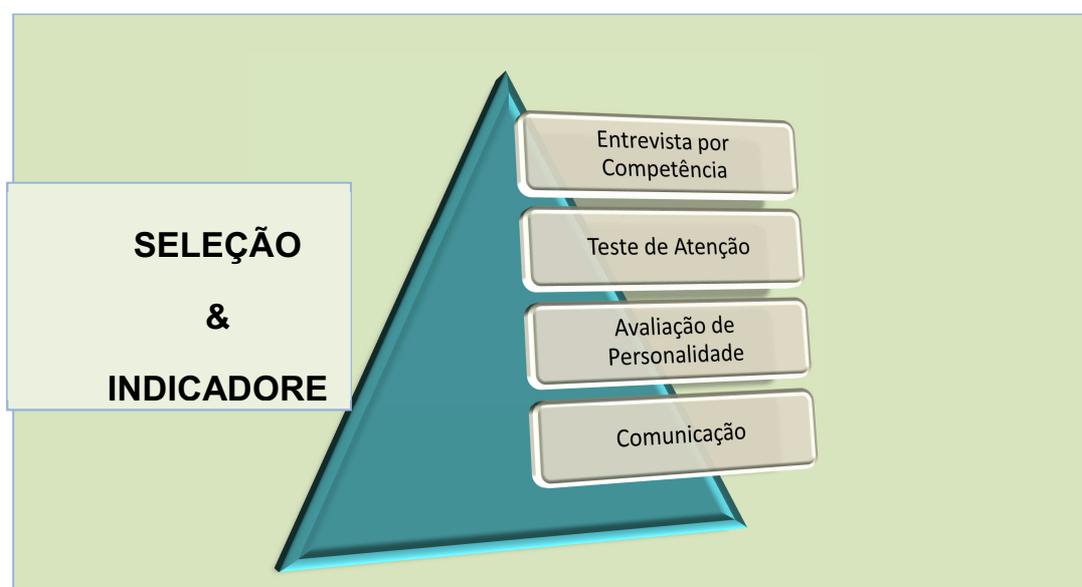


Figura 5 – Indicadores do Atual Processo de Seleção da Yamaha
Fonte: Elaboração Própria, 2013.

Após a empresa ter seus primeiros resultados, ela parte para a 2ª fase do processo de seleção, em que realiza mais uma bateria de testes com os que foram aprovados na primeira fase. Cabendo na fase final do processo uma última entrevista, dessa vez com o gestor de cada área.

Este processo surge com um novo sentido: sair de uma perspectiva predominantemente operacional e se tornar mais estratégico, envolvendo áreas distintas, ao

mesmo tempo em que conta com o acompanhamento do Setor de Recursos Humanos. Além do que possibilitar a sua utilidade com um vínculo a estratégia da organização em que procurar formar profissionais que passem a entender o negócio da organização e contribuam com soluções face aos desafios surgidos.

Quanto à formação de talentos, esse novo processo comprova o quanto a empresa tem investido no capital humano. A decisão de selecionar jovens talentos com pouca ou nenhuma experiência profissional, vindos de diversos estados nordestinos, treiná-los quanto às características do produto e do mercado e quanto às competências organizacionais, tem se mostrado uma alternativa interessante na preparação de talentos que reforçarão a estrutura da organização, agregando competitividade face à concorrência.

4.6 Percepção do Gestor Acerca do Funcionamento do Novo Programa

Dentre os objetivos específicos delineados no presente estudo, buscou-se identificar a percepção de gestores e de outros responsáveis pelo programa analisado quanto a vários aspectos de funcionamento do programa. Para tanto, foi necessário colher informações pertinentes à ocorrência de possíveis melhorias que possam ser atribuídas como decorrentes de sua implantação, bem como tentar identificar possíveis falhas que eventualmente tenham sido por eles observadas, com vistas a coletar sugestões de melhoria que possam nortear a empresa para futuras ações corretivas ou de aperfeiçoamento.

Na visão de Toledo (apud, PEREIRA, 1997) o valor que uma sugestão pode oferecer é o de canalizar ideias, que geralmente eram reprimidas de todo o corpo de pessoal da instituição, para a melhoria dos serviços e das relações humanas.

São imprescindíveis as sugestões e as percepções que os gestores podem oferecer para a melhoria de programas e atividades que geralmente não são comuns na empresa, portanto uma sugestão ou percepção atua como um facilitador na execução de atividades que contribuem para desenvolver novos talentos.

Segundo o roteiro de entrevista que foi aplicado junto ao gestor, este foi indagado acerca da visão que o mesmo têm sobre o novo programa proposto e implantado pela empresa gestor envolvido no processo respondeu que “o fator enriquecimento com participação ativa é um dos indicadores mais importantes nesse programa, pois o estagiário pode participar das decisões administrativas, colaborando com o conhecimento adquirido”.

Quando perguntado acerca do papel que um gestor deve ter na seleção de um talento, o respondente afirmou que “o gestor deve permitir que as potencialidades primeiro se aflorem, não simplesmente exigir resultados, mas colocá-lo na situação e aguardar a sua execução”.

Referente à pergunta “Como a empresa pode contribuir na melhoria de um programa desse porte?” o respondente afirmou: “Dando continuidade ao programa e implementando-o em outras áreas”.

Com relação à forma como a empresa pode identificar se está criando talentos, como resposta o entrevistado afirmou que “a empresa passa por um momento de sucessão, o qual necessita a todo momento do desenvolvimento de novos talentos em seu quadro de funcionários”.

Referente à pergunta “Sobre a cultura organizacional, até que ponto ela se reflete no desenvolvimento de um talento?” o respondente afirmou que: “Na empresa, os profissionais passam por longos períodos e não há uma clara preocupação com uma possível sucessão, o que afeta o desenvolvimento de novos talentos”.

Ao ser indagado sobre qual o papel da empresa na criação de talentos, o gestor respondeu que: “A empresa se torna a continuidade da vida acadêmica e se ela não aceita pequenos erros deste profissional, não estará contribuindo de fato para o seu crescimento, por isso deve aceitar novas ideias que geralmente não são tão convencionais, mas se tornam melhores do que aquelas que a empresa já possui agregadas”.

Quanto à visão que o entrevistador teve através das respostas dos responsáveis, infere-se que a organização em si decidiu dar um tratamento diferenciado no seu programa de estágio, possibilitando que estudantes vindos de outras partes do Brasil, possam viver experiências na empresa e possam aprender com o conhecimento que se vive na prática.

4.7 Potencialidades, Falhas e Impactos

Os próximos comentários têm por objetivo destacar os pontos referentes às potencialidades e às possíveis falhas e impactos relacionados que de alguma forma estejam relacionados ao funcionamento do programa analisado. A Figura 5 abaixo expõe cada ponto referido de forma ilustrativa.

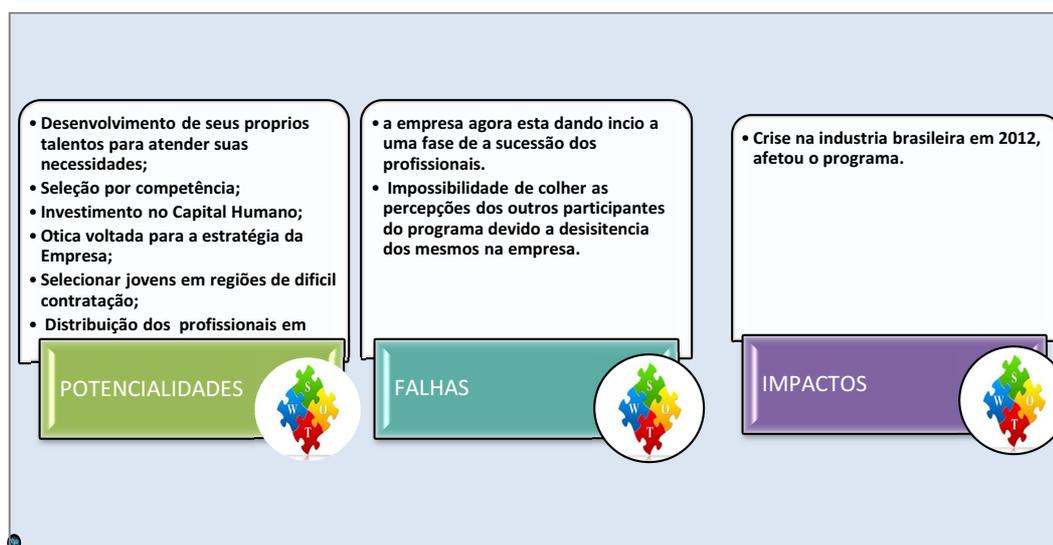


FIGURA 6 – Indicadores de Potencialidades, Falhas e Impactos. Elaboração Própria, 2013.

A área de Recursos Humanos é o principal responsável pelos programas que objetivam desenvolver seus funcionários, sendo assim as potencialidades apresentadas no desenvolvimento do programa de estágio se mostraram que a empresa tem buscado formar pessoas que atendam aos objetivos dela e a darem suporte ao avanço de novos estágios no mercado.

Quanto às falhas é preciso saber que existia uma *gap* com relação à sucessão dos funcionários. Agora a empresa esta com inicio de uma visão clara em relação à sucessão dos profissionais, pois antes a falta dessa visão prejudicava a possibilidade de surgir novos talentos, novas ideias, etc. Outro ponto a se destacar é a impossibilidade de contribuição das percepções de outros estagiários, devido não chegarem a concluir todo o cronograma proposto.

Quanto aos impactos, o de maior relevância esta relacionado à crise que a indústria brasileira enfrentou no ano de 2012 que de certa forma alterou cronograma proposto inicialmente pela empresa. A queda na venda de motocicletas acarretou prejuízos influenciando não só o programa de estágio como a empresa toda em si.

4.8 Sugestões de Melhorias nos Processos de Seleção da Empresa

No intuito de contribuir para o aperfeiçoamento do processo de seleção utilizado no novo programa de estágio implantado na Yamaha, a partir dos dados coletados é possível verificar a explanação dos elementos e observar novas ferramentas que podem auxiliar no processo de seleção, assim como, metodologias que, se bem utilizadas, auxiliarão na performance das oportunidades.

Como sugestão seria interessante montar um *Pipeline* de seleção. Um tipo de metodologia muito comum na área de vendas, que pode ser utilizada em diversas áreas para aproveitamento das oportunidades de negócios ou processos.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo analisar o funcionamento programa de estágio implantado pela Yamaha Motor da Amazônia Ltda. na Unidade de Guarulhos - SP, para a formação de talentos. Para o alcance desse propósito, foram definidos alguns objetivos específicos, os quais foram discutidos e analisados ao longo do presente relatório, mediante os quais se chegou às conclusões a seguir apresentadas.

Quanto aos fatores que motivaram a empresa a proceder a implantação de um novo programa de estágio, foi verificado que tal decisão partiu da dificuldade que a empresa tinha de encontrar profissionais qualificados em outros estados do Brasil que pudessem atuar de maneira eficaz dentro dos padrões estabelecidos pela empresa. Diante disso, a empresa decidiu recrutar e selecionar universitários de vários estados nordestinos para participarem desse novo programa, durante o período de 01 (um) ano, com vistas a serem preparados e moldados à cultura da empresa, possibilitando assim a formação de talentos para a atuação em diversas áreas.

Em relação às atividades que foram desenvolvidas ao longo de 01 (um) ano de participação no referido programa de estágio, tiveram basicamente a finalidade de proporcionar aos participantes, dentre eles o autor do presente trabalho, a oportunidade de conhecer e entender todo o funcionamento do negócio, em termos de planejamento e execução de atividades diversas contemplando as áreas: Comercial, Administração de Vendas e Área de Motocicletas.

Quanto à identificação dos principais indicadores que norteiam as políticas de seleção de estagiários para o novo programa de estágio da empresa, foi possível constatar que são

utilizados basicamente quatro indicadores: Entrevista por competência; Teste de Atenção; Avaliação de personalidade e Comunicação. Todavia, por se tratar de um processo em que a empresa prima pelo sigilo das informações estratégicas, não foi autorizada a divulgação detalhada das etapas e técnicas utilizadas no processo de seleção para esse novo programa, sendo esta uma das limitações do presente estudo.

No que se refere à identificação da percepção de gestores e responsáveis pela implantação do programa de seleção de estágio, os resultados obtidos a partir da realização das entrevistas estruturadas revelaram que os respondentes enxergam o programa de estágio da Yamaha como um projeto de fato integrado à estratégia da empresa. Para os entrevistados, o programa oferece aos participantes uma experiência muito rica em termos de aquisição de conhecimentos e de vivência das práticas organizacionais, preparando o estagiário para se tornar um talento em prol dos objetivos da empresa, inclusive pelo fato de oportunizar a participação em decisões administrativas, dando suporte para que o estagiário possa internalizar essas experiências de modo a adquirir habilidades para decodificar, analisar e investigar os eventos que ocorrem no âmbito de sua atuação na empresa, buscando a solução mais adequada para cada problema.

Em termos das eventuais potencialidades, falhas ou impactos que de alguma forma estejam relacionados ao novo programa de estágio da Yamaha, verificou-se que as potencialidades estão direcionadas mais à forma como a empresa concebeu e vem conduzindo esse programa, com visão voltada para a sua estratégia, o que sinaliza positivamente no sentido do aproveitamento dos estagiários treinados, ao final de um ano de investimento em preparação, consolidando-se com a efetivação em seus quadros funcionais daqueles que se revelaram potenciais talentos para a empresa. A principal falha identificada foi que existia a falta de uma preocupação com a questão da sucessão dos funcionários na organização. Na

qual esta mudando essa visão, Se a empresa não procura uma forma de estar renovando na atuação de seus profissionais mais antigos de certa forma estará afetando o desenvolvimento de outros talentos em uma possível sucessão de profissionais. Quanto à ocorrência de possíveis impactos, um evento que de certo modo impactou o novo programa foi à crise experimentada pela indústria brasileira no ano de 2012, que acabou de certo modo interferindo nas estratégias inicialmente propostas e influenciando em muitas decisões da empresa como um todo.

Como sugestão, a utilização de ferramentas para melhoria na atração de talentos é de grande importância, pois pode auxiliar no manejo das oportunidades que surgem diante das necessidades que a empresa identifica. A utilização *Pipeline* na atração de pessoas, onde os participantes do processo podem gerenciar as oportunidades para terem uma visão mais ampla do seu trabalho, além do que este tipo de metodologia pode ser utilizado em diversas outras áreas onde haja necessidade de melhorias no gerenciamento.

Sendo assim, os resultados aqui expostos atendem ao o que foi inicialmente proposto para este trabalho, uma vez que possibilitaram a análise do funcionamento do programa estudado, bem como o entendimento do que esse programa representa para a empresa, na perspectiva daqueles que atuam em sua gestão. Quanto às limitações, além da que foi anteriormente mencionada, pode-se destacar que as entrevistas se restringiram a poucos participantes, precisamente àqueles que tinham ligação mais direta com o programa e aos quais o pesquisador teve acessibilidade. Porém, uma maior contribuição poderia ser obtida a partir do cruzamento da percepção dos gestores e colaboradores ligados ao programa com a percepção dos estagiários que dele participaram, como forma de obter uma análise mais completa, contemplando diferentes perspectivas, o que pode ser objeto de investigação para futuros trabalhos.

Na condição de observador participante, a impressão é de que seja qual for a forma de estruturação buscada pela Yamaha, como parte de suas estratégias de gestão, ela está procurando formar profissionais talentosos, felizes e que possam se empenhar ao máximo para o crescimento da organização.

Por fim, é necessário pôr em relevância todos os benefícios e experiências que foram adquiridos ao participar desse programa de estágio, que além de preparar o estagiário para a vida profissional, contribui para tirá-lo da sua zona de conforto, inserindo-o em uma cultura totalmente diferente da sua e atrelando o conhecimento que foi adquirido na esfera acadêmica à sua prática na esfera organizacional.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **Gestão de pessoas: estratégia e integração organizacional/** Luis Cesar G de Araujo/Adriana Amadeu Garcia – 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BITENCOURT, CLAUDIA e Colaboradores – **Gestão contemporânea de Pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais.** 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.
- BOSSIDY, Larry. CHARAM, Ram. **Elemento 3: O trabalho que nenhum líder deve delegar – ter as pessoas certas no lugar certo.** In: _____. Desafio: Fazer Acontecer – a disciplina na execução dos negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Seleção de pessoal,** In. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal, Como Agregar Talentos à empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto – **O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações.** 2 ed. - Rio de Janeiro, Editora Campus, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto – **O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações.** 3 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **O capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 1 ed. 6. Reimpr. São Paulo: atlas, 2008.
- GEORGE T. MILKOVICH, John W. Boudreau – **Administração de recursos humanos;** tradução Reynaldo c. Marcondes. – 1 ed. 6. Reimpr. – São Paulo: atlas, 2008.
- GRAMIGNA, MARIA RITA – **Modelo de competências e gestão de talentos /** Maria Rita Gramigna – 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GOMES, Débora Dias - **Fator K: Conscientização e Comprometimento: Criando Qualidade no ambiente da organização** – São Paulo: Pioneira 1994.
- GIL, ANTONIO CARLOS – **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais. 1. Ed. 10 reimpressão.** São Paulo. Editora Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. 4d. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de pessoas: evolução, teoria, crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Subsistema de recrutamento & seleção**. In: _____. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 5. ed. São Paulo. Futura 2002.

MILKOVICH, G. BOUDREAU, J. - **Human Resource Management**. 8 ed. Boston: Irwin, 1997.

MILKOVICH, George T, BOUDREAU, John W. – **Administração de recursos humanos**; tradução Reynaldo c. Marcondes. – 1 ed. 6. Reimpr. – São Paulo: atlas, 2008.

PEREIRA, Merian. **Avaliação dos Processos Recrutamento e Seleção do Dimas Comercio de Automóveis Ltda**. São Jose, SC. Cap. 4 pag. 47 – 48.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas**. São Paulo: Atlas, 2003.

TANKE, MARY L. – **Administração de recursos humanos em hospitalidade**; tradução Roberto galman; revisão técnica Celia Maria de Moraes Dias. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, SYLVIA CONSTANT – **Gestão de pessoas / Sylvia Constant vergara** – 7. Ed. – são Paulo: atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant, BRANCO, Paulo Durval. **Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança**. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 19, 1995, Rio de Janeiro. Anais do19. ENANPAD. v. 1, p. 49-75.

Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia, **O processo de captação de recursos Humanos em Mercados Competitivos** – Um Enfoque Estratégico.

AVELINO, Jeane. **Seleção por Competência: Ferramenta Inovadora**. < Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/3696/selecao-por-competencias--garimpendo-talentos-e-potenciais.html> acesso em Fevereiro de 2013.

BISPO, Patrícia. **Qual o melhor método no processo de seleção?** < Disponível em: www.rh.com.br> acesso em abril de 2012.

CAETANO, Marcelo; SNEIDER, Renato. **Pipeline de Vendas**. < Disponível em: <http://www.vendamais.com.br/artigo/51498-pipeline-de-vendas.html>> Acessado em março de 2013.

CESAR, Julio. Recursos Humanos – **Conceitos, Definições e Planejamento**. <disponível: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/recursos-humanos-conceitos-definicoes-e-planejamento/48930/>> Acesso em Abril de 2012.

GIANFABIO, **Recursos Humanos** <Disponível em: <http://gestaodepessoas-gianfabio.blogspot.com.br/2010/03/agregar-pessoas.html>>Acessado em 29 de junho de 2012.

GODOY, Silvia Leite de; NORONHA, Ana Paula Porto. **Instrumentos Psicológicos Utilizados em Seleção de Profissional**. Revista do Departamento de Psicologia da UFF Vol. 17, nº 1. Niterói, RJ Jan/jun 2005 <disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-80232005000100011> Acesso em 01 de julho de 2012.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo, Editora: Saraiva, 2006.

LIMA, Felipe Coelho, TORRES, Camila Castro. **Reflexões sobre a política de Recursos Humanos**. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-37172011000200006&script=sci_arttext acesso em: 01 de Março de 2013.

MIRANDA, Karine Fernandes. **Compreendendo a Gestão de Pessoas**. < Disponível em: <http://www.artigonal.com/authors/137935>> acesso em abril de 2012.

Novas tendências para o processo de seleção. Disponível em: <http://pmgee.blogspot.com.br/2011/06/novas-tendencias-para-o-processo-de.html> acesso em março de 2013.

Processo de Contratação de Funcionários < Disponível em: <http://www.idisc.net/en/Publication.318.html>> acesso em Abril de 2012.

SEMEAD, 2012, São Paulo. IZAWA, Maria Cristina- **As Políticas e Práticas de Retenção de Talentos em uma Organização Varejista**.

SOUZA, Ana Paula. **Implementação de Políticas de Recursos Humanos, um estudo de caso**. <disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/politicas-de-recursos-humanos/437/>> Acessado em 27 de junho de 2012.

Sobre a Yamaha <Disponível em: <http://www.yamaha-motor.com.br/institucional/sobre-a-yamaha>> acesso em Abril de 2013.

 <p>Universidade Federal de Campina Grande</p>	<p>Universidade Federal de Campina Grande Centro de Humanidades Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Este questionário é parte complementar e essencial de uma pesquisa realizada com a finalidade de auxiliar em um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da UFCG. Tem por objetivo identificar qual a percepção da área de Seleção quanto à implantação de um novo programa de estagio na empresa. Destacamos que é confiável o sigilo das respostas, não necessitando, desse modo, de qualquer identificação.

Questionário tipo 1: para a área de seleção

1 – Quais as principais motivações que levaram a decisão de implantar um programa desse tipo?

2 – Em que a empresa se baseou para aplicar este tipo de programa?

3 – Como é o atual processo de seleção na empresa?

4 – Que tipos de indicadores (perfil, competências, etc) a empresa utilizou no processo de seleção?

5 – A empresa utiliza algum tipo de ferramenta para avaliar as habilidades de seus candidatos? Quais?

6 – A empresa tem alguma política adequada se seleção? Como ela esta baseada?

7 – Qual a visão que a área tem quanto às técnicas empregadas na seleção?

8 – A empresa tem investido no capital Humano?

9 – Em sua opinião o processo de seleção tem tido uma ótica mais voltada na estratégia ou no operacional?

10 – A empresa utiliza o modelo de seleção por competência como ferramenta? Se não por que?

11 – Qual a sua sugestão quanto a um melhor aproveitamento do processo de seleção?

 <p data-bbox="331 555 595 622">Universidade Federal de Campina Grande</p>	<p data-bbox="774 443 1316 638">Universidade Federal de Campina Grande Centro de Humanidades Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Este questionário é parte complementar e essencial de uma pesquisa realizada com a finalidade de auxiliar em um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da UFCG. Tem por objetivo identificar qual a percepção do gestor quanto à implantação de um novo programa de estágio na empresa. Destacamos que é confiável o sigilo das respostas, não necessitando, desse modo, de qualquer identificação.

Roteiro de Entrevista Tipo 2: Gestor

- 1 – Qual a sua opinião quanto ao programa de estágio que a empresa utilizou?
- 2 – Quais as potencialidades que o estágio proporcionou?
- 3 – Qual o papel que o gestor deve ter na seleção de um talento?
- 4 – Como a organização pode contribuir na melhoria de um programa desse porte?
- 5 – Em sua opinião como a Empresa pode identificar se está criando talentos?
- 6 – Quanto a Cultura Organizacional da empresa, até que ponto ela reflete no desenvolvimento de um talento?
- 7 – Na sua Ótica, qual o papel da empresa na criação de talentos?