



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO EM EMPRESAS DE TI: UMA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DE LAVRAS

Eryclis Nunes
erycliseduardo25@hotmail.com
UFLA

Ana Alice Vilas Boas
analice2006@oi.com.br
UFLA

Resumo: Esta pesquisa busca avaliar as práticas de Gestão de Pessoas, mais precisamente Recrutamento, Seleção e Treinamento nas empresas de Tecnologia da Informação (TI) do município de Lavras e entender seu inter-relacionamento com os serviços prestados por estas empresas. Para tanto, buscou-se entender como as empresas gerenciam essas atividades de Administração de Recursos Humanos (ARH) ou Gestão de Pessoas (GP), principalmente em termos de capacitação para atendimento às demandas das empresas clientes das empresas de TI. A ideia de fazer esta pesquisa surgiu da necessidade de se entender melhor o desenvolvimento das atividades de Gestão de Pessoas na era de Gestão do Conhecimento que representa uma era de constantes mudanças no cenário político-social e econômico do país. Estas mudanças tem exigido que cada vez mais diferentes funcionários exerçam atividades diversas para dominar o conhecimento dos softwares de gestão e atender clientes com eficiência, eficácia e efetividade. A avaliação dessas atividades de Gestão de Pessoas, de forma integrada, surgiu da possibilidade de verificar até que ponto as práticas de Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas podem ser melhor internalizadas pelas pessoas e conseqüentemente influenciar na gestão das empresas de TI. Portanto, caracterizou-se e descreveu os softwares de gestão oferecidos por estas

empresas e analisou as práticas de recrutamento, seleção e treinamento em um contexto de melhoria da prestação de serviços e adequação das práticas de Gestão de Pessoas.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Capacitação - ARH - T. I -

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento e globalização das atividades administrativas em muitas empresas têm levado os profissionais, principalmente de nível de supervisão e gerência, a desenvolverem atividades relacionadas à Gestão de Pessoas ou pelo menos auxiliar os profissionais de Gestão de Pessoas a desenvolverem as suas atividades. Isso ocorre principalmente por causa do enfoque estratégico que a atual Gestão de Pessoas adquiriu nos últimos tempos (Marras, 2000; Vergara, 2000; e Chiavenato, 1999; Vilas Boas e Andrade 2009). Mas, apesar da existência deste enfoque estratégico, muitas empresas ainda estão atuando de forma bastante operacional e mecanicista delegando ao Departamento de Recursos Humanos as funções mais operacionais de obtenção e manutenção de pessoal para a consecução dos objetivos de produção e comercialização. As atividades operacionais de Administração de Recursos Humanos são estudadas e discutidas por vários autores tais como: Milkovith e Boudreau (2000), Nascimento e Carvalho (1997), Boog (2000), Chiavenato (1999) e Gil (2002).

O gerenciamento estratégico da Gestão de Pessoas e da sua consequente avaliação pode trazer muitos benefícios para as empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, pois elas são normalmente mais carentes de técnicas de gestão conforme postulam Vilas Boas e Andrade (2009), Chiavenato (2004), Bitencourt (2002) e Marras (1999). Portanto, acredita-se que tal fato seja verdadeiro para as empresas de TI. Assim sendo, torna-se relevante estudar a relação entre as práticas de Recrutamento & Seleção e Treinamento & Desenvolvimento e tipo de serviço oferecido por estas empresas.

Neste contexto, o objetivo principal desta pesquisa é analisar as práticas de Gestão de Pessoas em empresas de TI do município de Lavras. Para tanto, buscou-se entender como as empresas gerenciam as atividades de Recrutamento & Seleção e Treinamento & Desenvolvimento de Pessoal para trabalhar com os diversos softwares de gestão que as mesmas utilizam para prestar serviços.

Para se atingir este objetivo, os objetivos específicos foram assim estabelecidos: Fazer um levantamento das empresas de TI que atuam no município de Lavras; Descrever e caracterizar os softwares de gestão utilizados por estas empresas; Descrever as práticas de Recrutamento e Seleção nas empresas de TI no município de Lavras; Descrever o processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas adotado pelas empresas de TI de Lavras; e Oferecer subsídios para as empresas se pautarem na hora de recrutar, selecionar e capacitar profissionais de TI.

Partiu-se da suposição que as empresas de TI que adotam práticas de Gestão de Pessoas de forma mais sistematizadas obtém melhores resultados em termos de atendimento às demandas de prestação de serviços as empresas do município de Lavras. Supôs-se ainda que as empresas de TI prestem serviços a empresas de médio e grande porte.

Tendo em vista que muitos autores afirmam que neste início de milênio o sucesso das empresas reside na gestão do capital intelectual, fica evidente a necessidade de qualificação dos profissionais da área para garantir um processo de gestão mais humanizado e que assegure o bom desempenho da organização. Neste contexto, os estudos sobre as práticas de

Gestão de Pessoas em empresas que prestam serviços de na área de Tecnologia da Informação são essenciais, pois irão subsidiar decisões importantes quanto ao processo de recrutamento e seleção de profissionais que irão assistir as diversas empresas que utilizar os serviços de TI de empresas desta natureza.

Neste contexto, o processo de capacitação (Treinamento e Desenvolvimento) destes profissionais também é relevante, porque este setor se renova constantemente, criando e/ou aperfeiçoando softwares de gestão que demandam mão de obra especializada e qualificada. Portanto, espera-se que este estudo contribua para o desenvolvimento teórico e prático da Administração, particularmente das atividades de Administração de Recursos Humanos no município e que sirva também para ampliar o leque de estudos sobre as práticas de Gestão de Pessoas em empresas de TI. Espera-se também, que o tema em questão ofereça subsídios para as empresas de TI do município de Lavras se pautarem para tomar decisões de investimento na área de contratação e manutenção de pessoal. O que irá permitir um crescimento mais sustentado das mesmas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Muitos autores que escrevem sobre a Administração de Recursos Humanos, ou mais modernamente sobre Gestão de Pessoas, discutem direta ou indiretamente as dificuldades enfrentadas pelos Departamentos de RH em programarem suas atividades e o crescente envolvimento dos gerentes de linha nas atividades antes exclusivas de Administradores de Recursos Humanos como afirmam alguns pesquisados e autores da área. Entre eles podemos citar: Antunes (2000), Arvey e Faley (1988), Lins e Zúniga (1998), Carvalho e Nascimento (1997), Chiavenato (1999), Franco (1999), Gil (1994), Marras (1999), Schein (1986), Tachizawa (2001), Vergara (2000) e Weeks (1992). Mas, eles geralmente não discutem mais profundamente quais são os valores e atitudes que permeiam este relacionamento.

Lins e Zúniga (1998) observaram, por exemplo, que há uma tendência de manutenção dos procedimentos e métodos das funções básicas e tradicionais da Administração de Recursos Humanos como Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Cargos, Salários e Carreira no que pese os discursos dos entrevistados nas empresas mineiras diante da perspectiva de modernização. “Na pesquisa, o Planejamento de RH não demonstrou atender ao conceito de planejamento, entendido com um processo de antecipação dos problemas e perspectivas futuras na Administração dos recursos humanos” Lins e Zúniga (1998: 14).

Marras (1999), por exemplo, discute bem a mudança de enfoque no trato das atividades de Gestão de Pessoas ao mostrar a transição do enfoque operacional para o enfoque estratégico que deve ser dado na Administração de Recursos Humanos, mas também não aprofunda no entendimento das atitudes e percepções dos funcionários neste contexto. Muitas empresas enfrentam vários problemas de baixa produtividade, desperdícios, falta de motivação, conflitos internos, entre outros. As praticas de Gestão de Pessoas podem auxiliar na implantação de novas normas ou programas nas organizações e por isso o seu completo entendimento e o possível conhecimento da visão de todos os envolvidos na equipe é relevante para obter sucesso e um clima organizacional favorável.

2.2. Recrutamento & Seleção

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH. O recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia candidatos para serem selecionados (Chiavenato, 1999).

Para Mezomo (2002), o recrutamento é uma das funções do departamento ou serviço de pessoal que consiste na procura dos funcionários necessários ao preenchimento das vagas existentes nas várias seções da empresa. Por meio do recrutamento, identificam-se, no mercado de mão-de-obra, os recursos humanos necessários à continuidade e expansão das atividades da empresa. Ele envolve conceitos, como a qualidade e a quantidade dos recursos humanos disponíveis em determinadas áreas; situação de mercado de trabalho no momento, o “status” da empresa, ou seja, condições para satisfazer às necessidades básicas sociais dos trabalhadores: as políticas de pessoal adotadas pela empresa e, finalmente, o maior ou menor rigor exigido na seleção.

O recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. Como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se imprescindível contar com pessoas flexíveis, capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes. Eis o lema de muitas empresas: recrute hoje o executivo de amanhã (Blecher, 1998). O desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas.

Como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes. A avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo. O recrutamento influencia considerável parcela do Mercado de Recursos Humanos (MRH). No enfoque quantitativo, quanto mais candidatos influenciar tanto melhor será o recrutamento. Contudo, no enfoque qualitativo o mais importante é trazer candidatos que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao processo seletivo. Os esforços de recrutamento são bem-sucedidos quando os recrutadores são escolhidos e treinados. Embora a eficácia do recrutamento seja importante, é necessário considerar que a qualidade do processo de recrutamento, produz forte impacto sobre os candidatos (Chiavenato, 1999). Normalmente as empresas utilizam-se do recrutamento interno e externo, podendo trabalhar ainda com recrutamento misto.

2.2.2. Técnicas de Recrutamento

Enquanto o recrutamento interno aborda um contingente circunscrito e conhecido de funcionários internos, o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo MRH. Seu âmbito de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos. Por esta razão, o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar a atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado – onde quer que ele esteja – e atraí-lo para a organização.

O processo de recrutamento culmina com o candidato preenchendo a sua proposta de emprego ou apresentando seu *currículum vitae* à organização (Chiavenato, 1999). Para Naniás (2004), o interesse do candidato pela aquisição de conhecimento, seu acesso a treinamentos, o desenvolvimento de habilidades ou atitudes não podem ser observados simplesmente nas

linhas de um currículo, durante o recrutamento. Prever as entrelinhas deste currículo e detectar quais são as características e a postura deste candidato no seu dia-a-dia, somente é possível através do trabalho amplo da seleção.

2.2.3. Seleção de pessoal

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer (Chiavenato, 1999).

Segundo Milkovich e Boldreau (1994), seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego. De acordo com Ivancevichi (1995), seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.

O processo de seleção é essencial para o sucesso de uma empresa, pois é através dele que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença neste mercado tão competitivo (Nanias, 2004). O processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido. As exigências dependem destes dados e informações para que a seleção tenha maior objetividade e precisão para preencher o cargo. Quando completo, o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico atual, mas principalmente um prognóstico futuro a respeito destas duas variáveis. Não apenas uma deia atual, mas uma projeção de como a aprendizagem e a execução se situarão em longo prazo (Chiavenato, 1999). O grande desafio atual é a condução do processo de contratação que, na maioria das vezes, é muito falho. A falta de critérios e instrumentos adequados é um dos principais motivos deste fracasso, e na maioria das vezes, pode gerar grandes perdas financeiras (Nanias, 2004).

2.2.4. Técnicas de Seleção

As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias, entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Elas permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade. Além disso, ela precisa representar o melhor preditor para um bom desempenho do candidato no cargo futuro. A validade preditiva de um teste é determinada aplicando-o a uma determinada amostra de candidatos que, depois de admitidos, são avaliados quanto ao desempenho nos cargos (Chiavenato, 1999). É durante esta fase que se consegue identificar, através de testes psicológicos, de personalidade e de entrevistas, não só informações que vão dizer se o candidato preenche os requisitos da vaga, mas se ele se enquadra à cultura da organização (Nanias, 2004).

Normalmente as empresas utilizam a entrevista de seleção, prova de conhecimento ou de capacidades, testes psicométricos, testes de personalidade ou as técnicas de simulação. (Vilas Boas e Andrade, 2009; Marras, 2000).

2.2.5. O processo de seleção de pessoas

A seleção de pessoas constitui um processo composto de várias etapas ou fases sequenciais pelas quais passam os candidatos. À medida que vão sendo bem-sucedidos, os candidatos ultrapassam os obstáculos e passam adiante para as etapas posteriores. Se não conseguem superar as dificuldades, os candidatos são rejeitados e saem do processo. Nas etapas iniciais ficam as técnicas mais simples, econômicas e mais fáceis, ficando as técnicas mais caras e sofisticadas para o final. O processo seletivo utiliza geralmente a combinação de várias técnicas de seleção e procedimentos múltiplos que variam de acordo com o perfil e a complexidade do cargo a ser preenchido.

Cada técnica de seleção proporciona certas informações sobre os candidatos. As organizações utilizam uma variedade de técnicas de seleção para obter todas as informações necessárias a respeito dos candidatos. Quanto maior o número de técnicas de seleção, tanto maior a oportunidade de informações de seleção para trabalhar e maior o tempo e seu custo operacional.

2.3. Treinamento & Desenvolvimento

No contexto da empresa, o treinamento surge para solucionar dificuldades que já se faziam presentes no início da industrialização (Bomfin, 2004). O treinamento permitiu a descentralização do saber e do poder, à medida que houve uma difusão maior do conhecimento dentro da empresa para todos os níveis hierárquicos (Roux, 1983).

Com o avanço tecnológico que se processa desde o antigo sistema industrial, o treinamento cada vez mais tem contribuído no processo de especialização do operário (Fontes, 1975). Além disso, na análise de Macian (1987), o treinamento vem contribuir com um dos objetivos da empresa que é fazer com que o indivíduo “vista a camisa” e se identifique mais facilmente com seu meio de atuação funcional.

O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. Muitos argumentam que falar sobre alto custo do treinamento obscurece o fato de que essas atividades, tanto no setor público como privado, costumam ser administrativamente confusas, raramente centralizadas em objetivos claros ou integradas com outras ações de Administração de Recursos Humanos (Marcondes, 2000).

Para Biscontini e Oliveira (1997), os recursos humanos admitidos numa Organização, mesmo estando plenamente capacitados ao exercício profissional, não são considerados “obra acabada”. Assim, o investimento em treinamento, ao invés de ser considerado como uma despesa a mais, é aceito como fator de racionalidade e economia para as organizações. Analisando a organização em 1990, Rodrigues (1992) chama atenção para a importância do treinamento no processo de mudança, que, no seu entender, deverá se ocupar, efetivamente,

da realidade e das necessidades da empresa, ao invés de montar “pacotes” de idéias ou cursos baseados só em modismos, “o que são coisas do passado”.

Segundo Biscontini e Oliveira (1997), os novos empregados precisam se conscientizar sobre os seus direitos e deveres, e aprender sobre a organização para a qual trabalham. Para melhor ajustamento às necessidades do cargo que irão exercer, precisam ser treinados para desempenhar tarefas pertinentes. Uma seleção eficiente reduz as necessidades de treinamento para o cargo, mas não a eliminam. A seleção de pessoal é uma etapa de grande responsabilidade e complexidade, pois nela estão envolvida motivação, necessidades, aspirações, objetivos pessoais e organizacionais que precisam ser satisfeitos. Se a organização avalia o candidato como um ser social e não um mero instrumento para alcançar seus objetivos, então o processo de seleção se torna mais complexo. A análise do candidato é feita sob uma multiplicidade de variáveis, sociais, econômicas, culturais, instrucionais, técnicas, etc., em busca do indivíduo certo para ocupar o cargo adequado. Os requisitos físicos, intelectuais, capacidade de assumir as responsabilidades do cargo, temperamento e conhecimentos suficientes para adaptação às condições de trabalho e às tarefas exigidas são algumas variáveis consideradas nessa análise.

Para Chiavenato (1988), o desenvolvimento profissional visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para o seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. O treinamento instrumentaliza o pessoal para realizar o trabalho com menor esforço físico, menor tempo e menor custo. Neste caso, o treinamento, devidamente administrado, representa fator de motivação. Através dele, a equipe poderá melhorar sua capacidade de trabalho, tornar-se mais participativa, contribuir com novas idéias, satisfazendo, sem dúvida, as necessidades pessoais de valoração, de aceitabilidade pelo grupo, de segurança, etc. Lynch e Black (1995) afirmam que, os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

Desse modo, o treinamento apresenta-se como instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de autossatisfação do treinando, constitui-se um agente motivador comprovado (Carvalho e Nascimento, 1997). Para melhor entender o treinamento, deve-se compreender o processo como um todo, conforme apresentado a seguir.

O treinamento pode ser considerado como um processo que envolve algumas etapas. As principais etapas deste processo são: a. Diagnóstico das necessidades de treinamento. b. Planejamento, c. Execução do treinamento e d. Avaliação dos resultados do treinamento (Gil, 2001, Bomfim, 2004; Goldstein e Randall, 1978; Hamblin, 1978; Carvalho e Nascimento 1997).

O treinamento pode ser tratado como um investimento e analisado através dos mesmos modelos aplicados às compras de novos equipamentos, investimentos em novas unidades ou lançamento de novos programas de marketing (Geber, 1992). Entretanto, Marcondes (2000) afirma que estimativas precisas sobre custos e benefícios do treinamento raramente, ou quase nunca, estão disponíveis. Isso também vale para praticamente qualquer atividade de gestão de recursos humanos.

Diante do exposto, podemos afirmar que as praticas de recrutamento e seleção e a capacitação nas organizações é fundamental para atender bem ao cliente e propiciar o crescimento, manutenção de status das organizações. Portanto, busca-se neste estudo avaliar

estes temas nas empresas de Tecnologia da Informação. A seguir apresentamos os procedimentos metodológicos adotados para realizar tal pesquisa.

3. METODOLOGIA

De acordo com Bueno (2001: 429), metodologia “é o tratado dos métodos, e esse, é a ordem que se segue na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim, raciocínio utilizado para se chegar ao conhecimento”. A função da metodologia é mostrar ao pesquisador como andar no “caminho das pedras” da pesquisa (Silva, 2001: 9), é ajudar o pesquisador a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo.

Para Godoy (1999: 58), “A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre: pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, dos participantes da situação em estudo”.

Segundo Neves (1996), enquanto estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido, a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise de dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Ela faz parte a obtenção de dados descritivo mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é freqüente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados.

Os métodos qualitativos têm um papel importante no campo dos estudos organizacionais (Downey e Ireland, 1979, p.635 citados por Neves (1996). Estudos de avaliação de características do ambiente organizacional são especialmente beneficiados por métodos qualitativos, embora estes não sirvam só para essa finalidade. Por outro lado, ainda segundo os autores, enfoque qualitativo presta-se menos para questões em que eliminar o viés do observador seja fundamental para a análise do fenômeno.

Esta pesquisa foi baseada na metodologia de pesquisa quantitativa (Vergara, 2000). Os dados foram coletados em empresas de Tecnologia da Informação do município de Lavras. O presente estudo foi realizado levando em consideração os pressupostos dos estudos de casos múltiplos propostos por Yin (1994).

3.1 População e Amostra

De acordo com Silva e Menezes (2001:32), população ou universo da pesquisa “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”, sendo a amostra parte dessa população ou universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano, podendo ser probabilística e não probabilística.

As amostras não-probabilísticas podem ser:

- Amostras acidentais: compostas por acaso, com pessoas que vão aparecendo;

- Amostras por quotas: diversos elementos constantes da população/universo, na mesma proporção;
- Amostras intencionais: escolhidos casos para a amostra que representam o “bom julgamento” da população/universo.

Amostras probabilísticas são compostas por sorteio e podem ser:

- Amostras casuais simples: cada elemento da população tem oportunidade igual de ser incluído na amostra;
- Amostras casuais estratificadas: cada estrato, definido previamente, estará representado na amostra;
- Amostra por agrupamento: reunião de amostras representativas de uma população.

Nesta pesquisa, optou-se por uma amostra de empresas de TI do município de Lavras. Essa amostra representou o universo de empresas desta natureza no município. As empresas que compõem o universo pesquisado são empresas de pequeno e médio porte. É importante pesquisar entre os proprietários e gestores para obter diferentes pontos de vista sobre o uso dos softwares de gestão e as formas de seleção e treinamento de pessoal para atuar nesta área.

3.2 Coletas de Dados

Nesta pesquisa, a coleta de dados se deu através de um levantamento de dados secundários sobre os softwares de gestão utilizados pelas empresas e as práticas de Recrutamento & Seleção e de Treinamento & Desenvolvimento adotadas pelas empresas de TI de Lavras.

Além deste levantamento, foram realizadas entrevistas informais com gerentes e proprietários para coletar informações genéricas e percepções dos mesmos quanto aos temas em questão. O pesquisador também observou o ambiente da empresa para subsidiar as análises posteriores.

3.3. Análise dos dados

O processo de análise dos dados foi realizado a partir da sistematização das informações coletadas das empresas de TI de Lavras. As informações foram divididas em 2 blocos, o primeiro para caracterizar as empresas e o segundo para descrever as práticas de gestão de pessoas destas empresas. A partir, da sistematização dos dados, os pesquisadores puderam analisar e comparar as informações das diferentes empresas para produzir artigos científicos e o relatório final desta pesquisa.

4- RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa realizada com as empresas de TI do município de Lavras. Lembrando que Lavras têm em torno de 95.000 habitantes e está localizado na região sul do estado de Minas Gerais. Lavras é uma cidade universitária que conta com uma população flutuante de mais de 10.000 alunos alocados nas duas universidades do município e nas demais faculdades aqui sediadas. Esta realidade demanda um aporte tecnológico e de tecnologia de informação e comunicação atualizada e adequada às demandas específicas de cada setor. As áreas de moradia, alimentação, vestuário, saúde e educação dependem de uma logística de produção e distribuição e/ou de prestação de serviços que exige muito de tecnologia de informação. Embora o município seja pequeno, essa característica de flutuação da população, abre novas frentes de atuação e qualificação de mão-de-obra para atender as expectativas e exigências da população.

4.1 Caracterizações das empresas entrevistadas

Foram estudadas as quatro empresas de TI do município de Lavras. A empresa X conta com aproximadamente de 10 a 15 funcionários, sendo ela um estabelecimento com pouco espaço interno, mas mesmo assim oferece uma boa infraestrutura para seus funcionários executarem as tarefas relacionadas a área de programação de softwares. Ela é uma organização em que está incubada em uma universidade situada na cidade de Lavras, por isso presta serviços gerais para a tal.

A empresa W conta com aproximadamente de 40 a 50 funcionários. Esta empresa é bem maior com relação as anteriores, pelo fato de ter mais serviços e mais visibilidade na área de TI na comparação com X. A área da tecnologia da empresa W, conta com equipes divididas em: programadores (aqueles que fazem os softwares), teste (são funcionários que testam os softwares, e provando da sua capacidade para atender qualquer desafio) e setor de qualidade (funcionários que avaliam o desempenho do programa desde sua estrutura até seu design). Este estabelecimento se encontra dentro de uma universidade da cidade de Lavras, e presta serviço para ela e também para órgãos ligados ao meio ambiente. Os programadores utilizam alguns sistemas para produzir os softwares, tais como: ECLIPSE, SUBLIME TEXT, PGADMIN, GIT e SUN.

A empresa Z possui um número de 50 funcionários. É uma empresa muito bem conceituada na área da Tecnologia da informação e, é uma das melhores empresas da cidade de Lavras no ramo da tecnologia e redes de comunicação; caracterizada como uma empresa de médio porte. Além dos softwares, a firma conta com outros serviços: cabeamento estruturado, rede elétrica e construção de Data Centers, implantação de redes sem fio (wireless indoor e outdoor), implantação e gerenciamento de servidores, telefonia com PABX ou VOIP, VPN, vídeo vigilância IP/CFTV e segurança e monitoramento de redes até automação industrial e residencial, eficiência energética e reciclagem de materiais descartados como cabos e computadores e outros equipamentos. Alguns clientes importantes: Porto Seguro, Infraero Aeroportos, Petrobras, Cessa Logística, Bunge e Cemig.

A empresa T possui cerca de 30 funcionários. É uma empresa que tem um nome forte na área de TI de Lavras e região. Ela possui seu próprio produto, ou seja, o cliente ao procurar a firma já sabe o que vai encontrar; é comum ela produzir os famosos ERP's. O espaço físico é muito bom, tem diversas salas e conta com um equipamento de tecnologia muito bom. Em Lavras, diversas empresas utilizam seus produtos entre elas estão: Supermercados, lojas e farmácias. É considerada uma empresa de médio porte.

4.2 Práticas de Gestão de Pessoas nas empresas de TI

Na empresa X conta com funcionários que são formados ou estão na graduação de cursos superiores que envolvem computadores (ciências da computação ou sistemas de informação), quando a pessoas tem pouca experiência na área de programação, a empresa oferece um minicurso para ele se qualificar e ter uma noção mais clara de como programar. Estando incubada em uma universidade, grande parte do pessoal ainda está em fase de graduação. O recrutamento é feito pela divulgação em redes sociais e também por indicação dos responsáveis pela empresa. Na parte de seleção de futuros funcionários, alguns quesitos são necessários: experiência com computadores, quais linguagens de programação o candidato domina e se já trabalhou em alguma empresa de TI; a empresa realiza duas fases de seleção:

1º Fase: entrevistas com os candidatos; 2º Fase: prova pratica que os candidatos tem certo prazo para fazê-la; logo após as duas fases, é selecionado aqueles candidatos que obtiveram os melhores resultados nas duas fases seletivas.

O treinamento é feito durante os dois primeiros meses, por que mesmo que a empresa contrate alguém já com experiência, é necessário que o novo funcionário conheça as funcionalidades da firma. A pessoa que fica responsável pelo treinamento passa tarefas para o novo contratado para que as realize e mostre um bom desempenho nesse período de experiência, lá chamado de tempo do aprendizado.

Conforme ocorre na maioria das pequenas empresas com relação à realização de atividades técnicas de RH, tipo recrutamento & seleção e remuneração (Marras, 1999, Vilas Boas e Andrade, 2009).

A empresa W é diferente da empresa X, pelo fato de não ser um startup e sim uma empresa de referência dentro da universidade que ela está inserida. Conta com funcionários já formados em cursos de sistemas de informação, ciências da computação e engenharia de computação. O recrutamento é feito por editais lançados no site da universidade que ela situa por redes sociais vinculadas à universidade ou mesmo pelo site oficial da empresa W. Como aproximadamente 85% já chegam à empresa com o diploma de curso superior voltado as áreas afins de computação, ficam ainda 15% que são estagiários (pessoas ainda em graduação em algum curso da área da computação de a universidade oferecem Sistemas ou ciências da computação). A seleção é feita por análise de currículo daquelas que já são formados e outros que estão se graduando, são analisados por provas praticas com linguagens de programação especificas, como por exemplo: C++.

A seleção para formados: Entrevistas com os gerentes da empresa W; experiência profissional e habilidade em determinadas linguagens de programação.

A seleção de graduandos: Entrevistas para saber em que período o candidato se encontra e quais disciplinas já foram cursadas por ele e prova pratica.

O treinamento segue uma linha: Para todo funcionário tendo experiência ou não é necessário fazer um período de adaptação ao ritmo acelerado da empresa. Logo, mediando a capacidade do futuro funcionário em trabalhar em equipe e principalmente dar conta da quantidade de serviço da empresa W, este treinamento dura cerca de três meses.

Em relação aos softwares, não são comercializados, por que a empresa W é vinculada a uma instituição federal e por isso não pode haver comercio de programas. A empresa presta serviço para universidade ou mesmo para o governo federal. Fonseca e Kruglianskas (2000) explicitam que, originalmente, a ideia de incubadoras esteve associada ao propósito de

estimular o surgimento de negócios resultantes de projetos tecnológicos desenvolvidos em centros de pesquisa universitários ou não. O tipo criado foi o de incubadoras tecnológicas, voltadas para apoiar o nascimento e o fortalecimento das chamadas empresas de base tecnológica.

A empresa Z é uma referência na área de tecnologia e informação da cidade de Lavras, é uma das mais antigas, foi criada no intuito de ser diferenciada na área de tecnologia. O recrutamento é feito através do site da empresa, por indicação dos funcionários ou dos donos da empresa. A seleção dos candidatos é bastante rigorosa, pois avalia tudo do candidato, por exemplo: postura do candidato, prova prática feita pelo futuro funcionário e também experiência profissional (que conta muito, pessoas que já trabalharam na área de computadores).

O treinamento pouco ocorre, por que grandes partes dos funcionários contratados já sabem como funciona a área de Ti e lá não é muito aceitável estagiário, somente em último caso. A empresa prefere pessoas já qualificadas para trabalharem, pois a muita demanda de serviço e fica inviável para atender aqueles que são graduandos ou recém-formados que ainda não estão acostumados ao ritmo de uma empresa de Ti. Observa-se assim, que as atividades de treinamento & desenvolvimento de pessoas não são muito utilizadas conforme já observado em outros estudos na própria região sul de Minas Gerais (Vilas Boas e Andrade, 2009)

Há um destaque na empresa, não é qualquer um que faz estágio lá, somente aquele que a empresa vê um potencial para que um dia se torne parte do quando de funcionários do estabelecimento. O ano todo a empresa tem muito serviço, pois a empresa tem clientes importantes no Brasil como: Magnetti Marelli, Unimed Saúde e Gerdau siderúrgica. Por isso, a empresa requer muita mão de obra qualificada e que já conheça as artimanhas de trabalhar com tecnologia da informação. É muito comum na empresa ter funcionários no nível técnico ou superior, como por exemplo, graduados em: Administração, Engenharia elétrica, Engenharia de computação, Ciências da computação, Sistemas de Informação e Ciências Contábeis.

A empresa T tem bastante reconhecimento na área de Ti em Lavras e região, por causa de seu produto principal o ERP. A empresa possui uma demanda muito grande por estagiários para que contribuam no crescimento do estabelecimento de Ti. Grande parte dos seus funcionários são estagiários que ainda estão em fase de graduação, e são estudantes do curso de Sistemas de informação. O recrutamento é feito através de anúncios que são colocados nas duas universidades de Lavras que possuem o curso de Sistemas de Informação e também por indicação dos funcionários que lá trabalham. A seleção ocorre através de provas de conhecimentos gerais na área de Ti, sendo aplicada durante um tempo em que o candidato tende a resolver um problema fictício, e aquele que resolveu o problema da melhor maneira é contratado.

O treinamento é feito da seguinte forma: O recém-contratado não conhece o sistema de empresa T, e então é submetido a atividades extra turno, em duração de um mês para o funcionário pegar o ritmo e os saberes do sistema de funcionamento da empresa.

Na empresa em questão, estagiária e efetiva tem as mesmas funções e desempenham os mesmos serviços, lá não tem distinção, o serviço está para ser feito independentemente de quem o faz. Foi constatado que a empresa trabalha a todo vapor o ano todo, ou seja, tem muito serviço e exige muito dos funcionários que trabalham na empresa.

Os funcionários tem um ótimo espaço físico para trabalhar e tem excelentes ferramentas de tecnologia para fazerem qualquer software. A empresa não tem um RH, ela

contrata serviços de uma empresa terceirizada para cuidar em das contratações e dos funcionários. A terceirização é uma atividade comum nas empresas em geral (Vilas Boas e Andrade, 2009, Carvalho e Jebaili, 2003, Gil, 2002).

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar as práticas de Recrutamento, Seleção e Treinamento de pessoas adotadas pelas empresas de tecnologia da informação, da cidade de Lavras – MG. Para tanto, foram realizadas visitas nas empresas de Tecnologia da Informação desse município, onde ocorreram conversas com os responsáveis pelos estabelecimentos ou funcionários que foram liberados para terem uma conversa informal sobre a área de TI naquele espaço físico. Tivemos seis empresas que colaboraram com as entrevistas; a partir dos dados levantados conseguimos informações relevantes para elaborar esta pesquisa.

Analisando as informações repassadas pelos entrevistados, vemos que as empresas do ramo da tecnologia necessitam de muita mão-de-obra qualificada para terem resultados satisfatórios. A área de TI é muito nova e todo momento sofre mudanças que trazem, na maioria das vezes, benefícios para aqueles que trabalham e também para os que consomem tecnologia da informação e comunicação.

As empresas costumam adotar avaliações no processo de seleção para que os futuros funcionários já comecem a entrar na velocidade de funcionamento da empresa. Normalmente são os proprietários mesmos que realizam o recrutamento e a seleção dos novos funcionários. Após esta seleção, ocorre o treinamento do novo integrante da empresa para que ele se sinta seguro para começar a trabalhar. O treinamento também é realizado pelo proprietário ou sócios ou por outros funcionários que já estejam na empresa há mais tempo. Vale ressaltar que não existe uma política clara de desenvolvimento de pessoal, tendo em vista que a maioria delas trabalha com estagiários.

Diante dessas conclusões, sugere-se que as empresas procurem estar atentas para uma capacitação dos seus funcionários e que elas busquem incentivar o aperfeiçoamento destes através de palestras, cursos, seminários e debates em equipes. Outra sugestão para as empresas é que estejam sempre beneficiando os funcionários que possuam um bom desempenho, para que estes estejam satisfeitos dentro da organização de Tecnologia da Informação. Ou seja, que haja uma valorização das práticas de Gestão de Pessoas nestas empresas para que as mesmas sejam mais competitivas e mais atrativas aos profissionais de tecnologia de informação e comunicação.

Em termos acadêmicos, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas em outros municípios maiores e menores para avaliar o potencial de crescimento dessas organizações e a formas de melhoria da qualidade da mão-de-obra utilizada por estas empresas. Vale lembrar que o município de Lavras é privilegiado por uma universidade pública de renome que oferece cursos de Ciência da Computação e de Sistemas de Informação, além de uma instituição particular que também oferecer cursos na área de TI. Tudo isso possibilita a estas empresas ter profissionais mais qualificados e mais competitivos no mercado.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza P. Capital intelectual. São Paulo: Atlas, 2000

- ARVEY, Richard D. & FALEY, Robert H. Fairness in selecting employees. Reading, MA: Addison-Wesley, 1988.
- BITENCOURT, Claudia, A Gestão de competências gerenciais e a aprendizagem organizacional – a experiência de três empresas australianas. In: Revista de Administração Mackenzie. São Paulo, Editora Mackenzie, Ano 3, n.1. 2002:135-157
- BLECHER, N. Grandes Empresas, Grandes Empregados, As Melhores Empresas para Você Trabalhar. Revista Exame, Edição nº 669, p.23, 1998.
- BOMFIN, D. Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 171 p.
- BOOG, Gustavo G. (Coodenador). Manual de treinamento e desenvolvimento. ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento). São Paulo, Makron Books, 2000. 3a ed.
- BRETZ JR., R.D.; THOMPSETT, R.E. Comparing traditional and integrative learning methods in organizational training programs. Journal of Applied Psychology, v. 77, n. 6, p. 941-951, 1992.
- CARVALHO, Antônio Vieira de & NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de Recursos Humanos. Vol. 1 São Paulo: Pioneira, 1997.
- CARVALHO, Gumercindo e JEBAILI, Paulo “Para onde caminha o RH”. In: *Melhor: vida & trabalho*. São Paulo, 2003
- CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 1999a. 4a ed.
- CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999a. 457 p.
- CHIAVENATO, I. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999b. 161 p.
- FONSECA, S. A.; KRUGLIANSKAS, I. Avaliação do desempenho de incubadoras empresariais mistas: um estudo de caso no Estado de São Paulo, Brasil. In: CONFERÊNCIA LATINOAMERICANA DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 2000, Panamá. Anais... Panamá: IASP, 2000. 1 CD ROM.
- FONTES, L. B. Manual do treinamento na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 1975.
- FRANCO, Simon. Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total. São Paulo: Ática, 1999. 5a. ed.
- GEBER, B. A capital ideal. Training. p. 31-34, Jan. 1992.
- GIL, Antônio C. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDSTEIN. Training in organizations. P. 140; RANDALL, J.S. You and effective training. Training & Development Journal, v. 32, p. 10-19, 1978.
- HAMBLIN, A. C. Avaliação e Controle do Treinamento. São Paulo: McGraw-Hill, 1978. 21 p.

- LINS, Carlos Renato Gherarde e ZÚNIGA, Melby. Administração de Recursos Humanos: teoria geral e prática em empresas mineiras. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-rh-07.pdf>. Acessado em 15-03-2009.
- LYNCH, L.M.; BLACK, S. Beyond the incidence of employee-provided training: evidence from a national employers survey. Documento de trabalho. National Bureau of Economic Research. Cambridge, 1995.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G. T. e BOUDREAU, J. W. Human Resource Management, Burr Ridge, III., Richard D. Irwin, p.333, 1994.
- MILKOVICH, George & BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. Tradução: Reynaldo G. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- NANIAS, A. A importância da seleção no processo da contratação. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 18 nov. 2004.
- NANIAS, A. A importância da seleção no processo da contratação. www.rh.com.br Pesquisado dia 18 de novembro de 2004 às 14:00 horas.
- RODRIGUES, M. V. O papel decisivo do processo de Recrutamento e Seleção. www.rh.com.br Pesquisado dia 16 de novembro de 2004 às 15:00 horas.
- RODRIGUES, M.V. C. A Organização dos Anos 90 e o Processo de Mudanças. In: Recursos Humanos: foco na modernidade. Rio de Janeiro: ABRH-Qualitymark, 1992.
- ROUX, J. Recursos Humanos e Treinamento. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- RYNES, S.; ROSEN, B. A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. Personnel Psychology, v. 48, p. 247-270, 1995.
- SCHEIN, Edgar H. "A critical look at current career development and research". In: HALL, Douglas T. and Associates. Career Development in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P. & FORTUNA, Antônio A. M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001 - (Coleção FGV Negócios).
- VILAS BOAS, Ana Alice & ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009.
- VERGARA, Sylvia C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2000. 2a. ed.
- WEEKS, David A. Recruiting and selecting international managers. Relatório n° 998. New York : Conference Board, 1992.
- YIN, Robert K. 'Case study research: design and methods'. Applied Social Research Methods. Vol. 5. Sage, London, 1994. 2nd ed. 172 p.