



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DOS PROCESSOS PARA PLANEJAMENTO E
ESTRUTURAÇÃO DAS ATIVIDADES EM UMA PEQUENA EMPRESA**

PATRÍCIA OLIVEIRA GOMES

Campina Grande - 2016

PATRÍCIA OLIVEIRA GOMES

**GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DOS PROCESSOS PARA PLANEJAMENTO E
ESTRUTURAÇÃO DAS ATIVIDADES EM UMA PEQUENA EMPRESA**

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

Orientadora: Prof. Ms. Marielza Barbosa Alves.

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Patrícia Oliveira Gomes
Aluna

Marielza Barbosa Alves
Professora Orientadora

Victor Vidal Negreiros Bezerra
Coordenador de Estágio Supervisionado

Campina Grande - 2016

PATRÍCIA OLIVEIRA GOMES

**GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DOS PROCESSOS PARA PLANEJAMENTO E
ESTRUTURAÇÃO DAS ATIVIDADES EM UMA PEQUENA EMPRESA**

Relatório aprovado em: ____/____/____

Marielza Barbosa Alves, Mestre
Orientadora

Luciene Alencar Firmo, Mestre
Examinadora

Victor Vidal Negreiros Bezerra, Mestre
Examinador

Campina Grande - 2016

*Ao meu querido pai e à minha querida mãe,
por todo o carinho e crença em mim e por
terem me incentivado e investido na minha
educação desde sempre.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço de todo o coração à professora Marielza, pela dedicação durante a orientação desse processo de escrita, por ter me incentivado e por toda a segurança que me transmitiu para que eu chegasse até o fim. Agradeço também por todo o aprendizado que me proporcionou ao longo do meu tempo na universidade, por ser uma referência e por despertar em mim a vontade de seguir na área de Gestão de Pessoas.

Agradeço a extrema satisfação de poder estagiar em um ambiente tão agradável quanto é a Tecnoprinter, e agradeço a todos os envolvidos que tornaram isso possível.

Agradeço aos participantes da banca avaliadora pela atenção dedicada a este trabalho.

E, por último, mas não menos importante, agradeço aos meus amigos e familiares por todo apoio, paciência, amor, compreensão em todos os momentos.

“As pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem fator de competitividade da mesma forma que o mercado e a tecnologia” (Idalberto Chiavenato).

RESUMO

A área de Gestão de Pessoas está ganhando cada vez mais relevância no âmbito corporativo. A competitividade acirrada força as organizações a buscarem cada vez mais as competências necessárias para se sobressair, de forma que a Gestão de Pessoas passa a ser um instrumento essencial nesse processo. O objetivo deste relatório consiste em propor a formalização de algumas atividades prioritárias da área de Gestão de Pessoas na empresa Tecnoprinter, diante das necessidades observadas. A metodologia utilizada foi um estudo de caso descritivo, realizado com base em uma pesquisa-ação, utilizando como ferramentas a observação participante e entrevista semiestruturada, com abordagem qualitativa. Através da análise dos dados constatou-se que a empresa não possui uma área de Gestão de Pessoas formalizada, mas que algumas atividades que diz respeito à área já são desenvolvidas na organização. Percebe-se também que a estruturação e formalização de algumas áreas tornam-se prioritárias devido ao crescimento da empresa, de suas demandas e na necessidade de qualificação contínua. Como resultado, o relatório apresenta uma proposta de ações para a empresa no sentido da implantação da área de Gestão de Pessoas, tais como: trabalhar a identidade organizacional, realizar pesquisas de clima organizacional, realizar um diagnóstico das atividades de Gestão de Pessoas, estruturar a área de Gestão de Pessoas, padronizar os processos da área de Gestão de Pessoas, definir um plano de cargos e salários, definir uma política de recompensas e elaborar ações de comunicação interna. Tal proposta foi fundamentada nas teorias estudadas no desenvolvimento deste relatório, devido à perspectiva de crescimento da organização e expectativa de melhoria na performance dos funcionários, de forma a empresa pode utilizá-la de maneira mais estratégica.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, processos, implantação.

ABSTRACT

The People Management area is increasingly gaining more relevance in the corporate context. The fierce competition forces organizations to increasingly seek the necessary skills to stand out, so the people management becomes an essential tool in this process. The objective of this report is to propose the formalizing of some priority activities in the area of people management in Tecnoprinter company in the face of the needs observed. The methodology used was a descriptive case study, carried out based on an action research, using tools such as participant observation and semi-structured interviews with a qualitative approach. By analyzing the data it was found that the company does not have a People Management area formalized, but that some activities regarding the area are already developed in the organization. It is also notice that the structure and formalization of some areas become a priority due to the growth of the company, their demands and the need for ongoing training. As result, the report presents a proposal of action that the company can follow for the implementation of the area of people management, for example to work the organizational identity, to make research of organizational climate and a diagnosis of Personnel Management activities, to structure the area of Personnel Management, to standardize the processes in the area of Personnel Management, to define a plan for jobs and wages, to set a reward policy and to develop actions of internal communication. This proposal was based on the theories studied in the development of this report, due to the organization's growth prospects and the expected improvement in the performance of employees, so the company can use it more strategically.

Key-words: People Management, process, implantation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| QUADRO 1 – Mudanças na área de RH..... | 22 |
| FIGURA 1 – Modelo diagnóstico da área de Gestão de Pessoas..... | 23 |
| FIGURA 2 – Etapas para implantação da área de Gestão de Pessoas..... | 40 |

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

ASSEPRO – Associação de Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação

BRASSCOM – Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

GP – Gestão de Pessoas

OS – Ordem de Serviço

RH – Recursos Humanos

TEF – Transação Eletrônica de Fundos

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1. | OBJETIVOS | 14 |
| 1.2. | JUSTIFICATIVA | 14 |
| 1.3. | ESTRUTURA DO RELATÓRIO | 15 |
| 2 | A ORGANIZAÇÃO | 16 |
| 2.1. | ASPECTOS FORMAIS | 16 |
| 2.2. | BREVE HISTÓRICO | 17 |
| 2.3. | ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 18 |
| 3 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 20 |
| 3.1. | A GESTÃO DE PESSOAS | 20 |
| 3.2. | EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS | 21 |
| 3.3. | ESTRUTURA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS | 23 |
| 3.3.1 | Processo de Agregar Pessoas | 24 |
| 3.3.2 | Processo de Aplicar Pessoas | 25 |
| 3.3.3 | Processo de Recompensar Pessoas | 25 |
| 3.3.4 | Processo de Desenvolver Pessoas | 26 |
| 3.3.5 | Processo de Manter Pessoas | 27 |
| 3.3.6 | Processo de Monitorar Pessoas | 28 |
| 3.4. | PLANEJAMENTO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS | 28 |
| 4 | DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO | 30 |
| 4.1. | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 30 |
| 4.1.1 | Modalidade da pesquisa | 30 |
| 4.1.2 | Campo de observação | 30 |
| 4.1.3 | Período de observação | 31 |
| 4.1.4 | Instrumentos de coleta de dados | 31 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.5 Critérios para análise dos dados | 31 |
| 4.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 32 |
| 4.2.1 Descrição das atividades relacionadas à Gestão de Pessoas | 32 |
| 4.2.1.1 Processo de agregar pessoas | 33 |
| 4.2.1.2 Processo de aplicar pessoas | 33 |
| 4.2.1.3 Processo de recompensar pessoas | 34 |
| 4.2.1.4 Processo de desenvolver pessoas | 35 |
| 4.2.1.5 Processo de manter pessoas | 35 |
| 4.2.1.6 Processo de monitorar pessoas | 35 |
| 4.2.2 Identificação das necessidades enquanto atuação de Gestão de Pessoas | 37 |
| 4.2.2.1 Processo de agregar pessoas | 38 |
| 4.2.2.2 Processo de aplicar pessoas | 38 |
| 4.2.2.3 Processo de recompensar pessoas | 38 |
| 4.2.2.4 Processo de desenvolver pessoas | 39 |
| 4.2.2.5 Processo de manter pessoas | 39 |
| 4.2.2.6 Processo de monitorar pessoas | 39 |
| 4.2.3 Proposta de ações para implantação da área de Gestão de Pessoas..... | 40 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 44 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 46 |
| APÊNDICE I..... | 48 |
| APÊNDICE II | 49 |
| APÊNDICE III..... | 50 |
| APÊNDICE IV | 51 |
| APÊNDICE V | 52 |
| ANEXO..... | 53 |

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, empresas de todos os tamanhos e dos mais variados segmentos têm buscado agregar valor ao seu nome. Uma das formas de fazer isso é reconhecer a relevância do fator humano no contexto corporativo, pois é inegável que a influência das pessoas se torna cada vez maior no que diz respeito aos resultados obtidos pelas empresas, alcançando um patamar que antes pertencia apenas a aspectos financeiros e materiais. Dessa maneira, “a moderna Gestão de Pessoas (GP) consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham” (CHIAVENATO, 2010, p. 14).

A importância das atividades desta área e do seu papel na contribuição ao alcance dos objetivos se torna cada vez mais visível e valorizada pelos gestores, principalmente no seu papel de prover, desenvolver e manter as competências que são essenciais para a organização. “A gestão de pessoas tem que ter respostas imediatas para aprendizagem, o desenvolvimento, o aperfeiçoamento, a manutenção e a atualização do conhecimento, do saber” (ARAÚJO, 2009).

Ainda nessa perspectiva, tem-se a afirmação de que

As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e economias de escala (MARRAS, 2011, p. 14).

Principalmente em um segmento que atua diretamente com inovações tecnológicas, geração e disseminação de conhecimento, ações voltadas para a gestão de pessoas que possam dar suporte a isso é de fundamental importância. Conforme uma pesquisa feita com 500 empresas do setor de TI, pesquisa realizada pelo ASSEPRO, as empresas do setor fazem uma previsão de que até o final do ano haja a contratação de pelo menos cinco mil profissionais da área. Segundo outra pesquisa, da BRASSCOM, os dados apontam que até o final de 2016 a área deve crescer 30%, apesar do desenvolvimento do setor e o conseqüente aumento da oferta de vagas, o mercado de tecnologia sofre para encontrar profissionais capacitados. (VEJA, 2015).

Analisando o mercado campinense percebe-se que a demanda por serviços desse setor, especialmente no segmento da Automação Comercial –, tem aumentado devido a mudanças nas regulamentações fiscais, o que requer maior preparo da empresa para atender a nova demanda.

O presente relatório é referente ao estágio supervisionado do curso de Administração de Empresas, realizado na empresa Tecnoprinter. O segmento do qual a empresa é participante – o de soluções comerciais – lida com programas gerenciais e comerciais para estabelecimentos e com programas de Transferência Eletrônica de Fundos (TEF). Diante do exposto, busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Diante do crescimento da empresa e do aumento das atividades e serviços por estas exercidas, há demandas a serem atendidas para a estruturação de uma área de Gestão de Pessoas e da formalização das suas atividades?

Neste contexto, este relatório de estágio, buscando contribuir com o desenvolvimento organizacional da empresa Tecnoprinter, tem os seguintes objetivos abaixo apresentados.

1.1. OBJETIVOS

Objetivo geral: propor a formalização de algumas atividades prioritárias da área de Gestão de Pessoas na empresa Tecnoprinter, diante das necessidades observadas.

Os objetivos específicos são:

- a. Descrever o funcionamento das atividades inerentes à Gestão de Pessoas na empresa a partir da vivência no estágio;
- b. Identificar as necessidades de estruturação de atividades da Gestão de Pessoas na empresa;
- c. Propor ações para a implantação e formalização das atividades de Gestão de Pessoas na organização.

1.2. JUSTIFICATIVA

A escolha da área de Gestão de Pessoas para a realização do trabalho se justifica pelo diferencial competitivo proporcionado às organizações quando a esta é dado espaço para participação estratégica, não restringindo sua atuação a aspectos meramente operacionais.

Ao investir nas pessoas, as organizações ao mesmo tempo permitem que elas enxerguem oportunidades de crescimento e permaneçam por mais tempo consigo como também veem o retorno desse investimento na melhoria de seus resultados, pois “organizações que proporcionam aprendizado e se preocupam com o desenvolvimento de seus colaboradores garantem uma produção superior em termos gerais comparando com seus concorrentes” (ULRICH, 1998 apud RABELO, 2013, p. 6).

Este relatório apresenta dentre suas contribuições a divulgação de conceitos da área de Gestão de Pessoas à empresa na qual foi realizado o estágio, e, cumpridos os objetivos acima citados, mapeia os processos de Gestão de Pessoas realizados, identifica as necessidades e proporciona direcionamentos iniciais para que a mesma consiga formalizar suas atividades de Gestão de Pessoas através de ações específicas proposta com base nas teorias estudadas de maneira que posteriormente consiga implantar com mais facilidade uma área específica em sua estrutura, observadas as necessidades.

1.3. ESTRUTURA DO RELATÓRIO

Visando facilitar a exposição, este relatório está dividido em cinco capítulos, sendo esta Introdução o primeiro deles. No segundo capítulo tem-se a descrição da empresa que possibilitou a realização do estágio, a Tecnoprinter Comércio e Serviços Ltda., em seus mais variados aspectos, de históricos a operacionais.

No terceiro capítulo encontra-se a fundamentação teórica, de maneira a dar suporte ao tema proposto no estágio bem como contextualizar melhor a importância que o fator humano adquiriu com o passar dos anos, sendo o colaborador hoje um dos principais influenciadores do alcance ou não alcance do sucesso organizacional.

O quarto capítulo trata do desenvolvimento do estágio e traz os procedimentos metodológicos e a apresentação e análise dos resultados, nas quais têm-se a relação com os objetivos geral e específico deste trabalho. Este capítulo descreve ainda as atividades que foram realizadas durante o estágio e as propostas de melhoria observadas.

O quinto capítulo diz respeito às considerações finais a respeito do trabalho desenvolvido e da construção do relatório.

2 A ORGANIZAÇÃO

2.1. ASPECTOS FORMAIS

A empresa Tecnoprinter Comércio e Serviços Ltda., inscrita sob o CNPJ nº 03.530.833/0001-52, sediada à Rua Arruda Câmara, nº 185, no bairro do Santo Antônio, cidade de Campina Grande, estado da Paraíba, é caracterizada como uma sociedade limitada e atua no ramo da automação comercial para o varejo, atendendo estabelecimentos em várias cidades de todo o Estado.

Com a missão de fornecer soluções comerciais para todo o Estado da Paraíba com elevados padrões de qualidade, a empresa visa ser reconhecida como a melhor empresa do mercado paraibano no fornecimento de produtos e serviços para Automação Comercial, proporcionando a satisfação de clientes, fornecedores e colaboradores. Dentre os valores da Tecnoprinter, estão: ética, respeito, transparência, integridade, dinamismo e inovação.

O catálogo de produtos é composto por: impressoras, programas de gestão e comerciais, acessórios, redes, suprimentos, computadores e relógios de ponto. O de serviços é composto principalmente por: instalação, treinamento, manutenção de programas de gestão e comerciais e auxílio aos clientes que necessitam de suporte na sua utilização; instalações e suporte a soluções TEF; manutenção de equipamentos (especialmente impressoras); formatação de computadores; instalação de programas; remoção de vírus e restauração de dados.

A carteira de clientes é composta por pessoas jurídicas de micro, pequeno e médio porte do estado da Paraíba, que atuam principalmente nos segmentos de varejo, alimentação e combustíveis.

Os fornecedores da Tecnoprinter são empresas de porte nacional e internacional, líderes no segmento em que atuam, que contam com uma estrutura de suporte às vendas e assistências com todas as informações e treinamentos necessários para garantir um bom desempenho e a satisfação do cliente final.

O mercado local é bastante concorrido, e algumas das empresas que aqui atuam possuem seus próprios programas – algo que a Tecnoprinter ainda não possui –, além de trabalhar com um marketing mais agressivo que a Tecnoprinter, que faz pouco uso de seu *site* e rede social.

A empresa oferece estágios tanto em parceria com universidades e órgãos especializados bem como de maneira independente e o estagiário pode atuar em qualquer das

áreas que melhor se adequem ao seu perfil, sendo acompanhado de perto pelos sócios e pelos colegas de trabalho, que são em parte responsáveis pelo seu treinamento.

O quadro funcional da empresa é composto atualmente por doze colaboradores (contando com os dois sócios), estando estes distribuídos da seguinte maneira: quatro pessoas na área de suporte a programas e soluções TEF, duas pessoas na área de manutenção de *hardware*, cinco pessoas na área administrativa e uma pessoa na recepção.

2.2. BREVE HISTÓRICO

Fundada em 1999 na cidade de João Pessoa por Romerone Rodrigues, a empresa voltava seus esforços iniciais para o conserto de impressoras fiscais e não-fiscais. Em 2004, a empresa passou por mudanças significativas que incluíram a transferência de posse para os novos sócios André Luís Bernardino Gomes e Carleane Oliveira das Chagas Gomes, além da mudança na localidade da sede para a cidade de Campina Grande.

Com essa nova gestão, a empresa começou bem pequena, concentrando sua atuação ainda na parte de manutenção de equipamentos e tendo como localização a casa dos próprios donos, ocupando desta uma sala e um quarto. Em 2005, fez-se necessário que a empresa mudasse de localização e a Tecnoprinter alugou uma sala em uma galeria no centro da cidade que contava com uma recepção e duas salas. Três anos depois, com o crescimento alcançado, a empresa se mudou para um local maior ainda mais central, na Rua Pedro Américo. A nova localidade contava com uma ampla recepção, cinco salas de variados tamanhos, banheiro, depósito, quintal, dois corredores laterais, pequena área na frente e estacionamento. Nessa época, a empresa já começava a trabalhar com suporte e o quadro de funcionários da empresa cresceu, devido à alta procura pelos serviços da Tecnoprinter, que passava a ser cada vez mais reconhecida no mercado campinense e paraibano.

Em 2014, a empresa adquiriu um terreno e construiu um prédio próprio que foi inaugurado em janeiro de 2015. A nova instalação não está localizada no centro da cidade, mas em bairro próximo a este, cercado de outros estabelecimentos, e conta com ampla recepção, cinco salas (sendo uma delas específica para treinamentos), dois laboratórios, quatro banheiros, copa, depósito, quintal e estacionamento.

Nesse mesmo ano de 2015, os sócios decidiram redefinir o conceito da marca Tecnoprinter, pois segundo eles era necessário um reposicionamento no mercado, uma vez que o mercado consumidor ainda estava com a visão de que a empresa se restringia apenas à parte de *hardware*, sendo desconhecido por boa parte dos clientes que a empresa agora

fornecia soluções para o comércio bem como dava assistência a programas de gestão e comerciais. Com isso, a identidade visual da empresa foi redesenhada, de forma que a nova logo (apresentada em anexo) representa, de acordo com a diretoria, evolução, crescimento, desenvolvimento, dinamismo. A ambição dos sócios com essa ação é que a marca Tecnoprinter seja sinônimo de credibilidade.

Desde seu surgimento, a empresa buscou se adaptar às condições que o mercado tem apresentado e a sua principal atividade encontra-se hoje na área de serviços com o fornecimento de suporte a diversos programas de gestão e comerciais e a soluções TEF – necessária para utilização de máquinas de cartões de crédito/débito nos estabelecimentos.

Em quase vinte anos de atuação no mercado, a Tecnoprinter está sempre buscando se desenvolver cada vez mais e oferecer as melhores condições para seus funcionários, parceiros e clientes.

2.3. ESTRUTURA

A Tecnoprinter conta hoje com quatro áreas em sua estrutura: Administrativa, Comercial, Operacional I (suporte a programas e soluções TEF) e Operacional II (manutenção de *hardwares*).

Na área comercial, a principal atividade é a venda dos serviços da empresa. As vendas dos serviços são realizadas através da procura do cliente pela empresa, abordagens por telefones e propostas por *e-mail*. Como uma estratégia de negócios, os sócios optaram por não mais trabalhar com o faturamento de máquinas e equipamentos a partir de 2016, estando a empresa agora indicando quais os melhores fornecedores para os produtos desejados e atuando mais como uma intermediadora entre esses fornecedores e os clientes finais.

Na área operacional I, os colaboradores se dividem para atender os diferentes tipos de programas aos quais a empresa presta assistência, e a maior parte dos atendimentos realizados pela internet (via acesso remoto).

Na área operacional II, as colaboradoras são especialistas em *hardware* e possuem experiência para a manutenção dos equipamentos que chegam, realizando diagnóstico completo da máquina e proporcionando transparência aos clientes com relação aos serviços e peças correspondentes a seus equipamentos.

Na área administrativa, é possível atuar nas atividades de compras e controle de estoque, finanças e atividades voltadas para o quadro de pessoal. A responsabilidade por compras e controle de estoque abrange entender as demandas de peças para o setor de

hardware e suprimentos, controlar as quantidades que entram e saem de cada item, realizar orçamentos, realizar compras, cuidar do armazenamento e organizar o estoque físico. Também é de sua responsabilidade separar os itens que pertencem a projetos específicos, pois a empresa também trabalha através de chamados corporativos encaminhados pelos parceiros.

No que diz respeito às finanças, as atividades abrangem o controle de contas a receber e a pagar, o gerenciamento dos contratos de suporte dos clientes, a emissão de boletos e carnês de pagamento, o acompanhamento das mensalidades dos clientes, cobranças aos clientes inadimplentes, transmissão de notas fiscais eletrônicas de saída, registro e arquivamento das notas fiscais de entrada, serviços bancários e pelo caixa.

As ações de Gestão de Pessoas são recrutamento e seleção de colaboradores, orientação de colaboradores, pagamentos de salários e benefícios, acompanhamento da frequência dos colaboradores e comunicação interna, atuando de maneira pouco estratégica na organização até então.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. A GESTÃO DE PESSOAS

O passar do tempo pode provocar modificações em uma série de coisas, sejam elas de âmbito pessoal, social ou organizacional. No que concerne às organizações, a forma de tratamento destas para com seus colaboradores foi uma delas, pois essas organizações que antes se preocupavam apenas com os lucros estão hoje mais preocupadas com a relação com seus colaboradores, por entender que seus resultados – sendo eles positivos ou negativos – dependem significativamente das atuações destas.

Em um mundo globalizado, onde todos têm acesso a informações e tecnologias, a qualidade dos bens e serviços deixou há muito de ser diferencial e figura agora como requisito para a competitividade necessária para se manter no mercado. Para Milkovich e Boudreau (2006), existe uma relação direta entre a qualidade das relações de trabalho e o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Diante disso, pode-se afirmar que o que influencia o cliente a optar por determinada organização em detrimento de outras é o atendimento que este recebe, que por sua vez é um reflexo do tratamento que o colaborador recebe da organização, fazendo com que o fator humano alcance um novo nível significância. Sobre isso, tem-se que é impossível o alcance dos objetivos organizacionais sem pessoas eficazes, pois elas é que fazem a diferença (MOURÃO et al, 2010).

Nesse contexto, a Gestão de Pessoas faz-se extremamente importante, uma vez que as decisões tomadas podem influenciar de várias maneiras a rotina dos funcionários, que, por sua vez, influenciam o clima organizacional e afetam os resultados organizacionais. Assim, o objetivo da Gestão de Pessoas é ajudar o administrador a trabalhar da melhor maneira com a sua equipe, de maneira que os esforços os guiem para o alcance dos resultados, buscando aliar os objetivos organizacionais e individuais, pois “o desempenho dos colaboradores está ligado diretamente ao nível de produção e padrões de qualidade dos produtos ou serviços ofertados pela empresa, fatores estes que influenciam diretamente aspectos financeiros” (RABELO, 2013, p. 3).

Uma vez que as pessoas passam boa parte de seu dia nas organizações – considerando uma jornada de trabalho comum de oito horas diárias –, deve ser interesse comum o bem-estar do colaborador e os líderes devem estar atentos e preparados para lidar

com as situações que dizem respeito às necessidades destes enquanto indivíduos com limitações e ambições.

A área de Gestão de Pessoas, com a intenção do aumento da produtividade dos colaboradores da organização, faz uso de ferramentas e indicadores mensuráveis que direcionam os caminhos que devem ser seguidos e tem a clareza de que o bom desempenho é pré-requisito para o sucesso empresarial. De tal maneira, o gestor de pessoas “deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização” (ARAUJO E GARCIA, 2009, p. 5).

Adaptando-se às necessidades pessoais e organizacionais que foram surgindo ao longo do tempo, a área de Gestão de Pessoas passou por diversos momentos distintos no que tange ao seu conceito e à sua atuação, como pode ser visto no tópico a seguir.

3.2. EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

As organizações nem sempre se preocupavam com as pessoas que trabalhavam para elas. Sabe-se que as relações humanas no trabalho só passaram a ser valorizadas e reconhecidas após um estudo realizado por Elton Mayo (1880 – 1949), através do qual ficou evidente a influência dos fatores psicológicos e sociais na produtividade.

Existem várias classificações para os diferentes momentos da área de Gestão de Pessoas. Marras (2011), citando uma pesquisa de Tose (1997), considera cinco fases: Contábil (antes de 1930), Legal (de 1930 a 1950), Tecnicista (de 1950 a 1965), Administrativa (de 1965 a 1985), Estratégica (a partir de 1985). Já Chiavenato (2010), utiliza apenas três fases para tratar dos diferentes momentos das organizações, caracterizados pelos períodos históricos nos quais se encaixavam, cada um deles com um perfil específico para a área responsável pelos funcionários, como retratado no quadro 1:

Quadro 1: Mudanças na área de RH

| Era da Industrialização Clássica | Era da Industrialização Neoclássica | Era da Informação |
|---|--|----------------------------------|
| (De 1900 a 1950) | (De 1950 a 1990) | (Após 1990) |
| <i>Pessoas como Mão-de-Obra</i> | <i>Pessoas como Recursos Humanos</i> | <i>Pessoas como Parceiros</i> |
| Início da industrialização | Mercado mundial | Mercado de serviços |
| Departamentos funcionais | Necessidade de adaptação | Unidades de negócios |
| Estruturas altas e hierarquia | Estruturas híbridas | Estruturas orgânicas e dinamismo |

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 43).

No primeiro momento, as pessoas eram vistas apenas como parte do processo e facilmente descartadas. As atividades referentes ao pessoal das fábricas se resumiam à contratação, pagamento e demissão. O filme “Tempos Modernos”, produzido por Charles Chaplin em 1936) retrata a realidade desumana à qual os funcionários eram submetidos, onde a única coisa que importava era a capacidade de produzir certa quantidade do produto em determinado tempo. É importante ressaltar que no Brasil a área só apareceu em 1930, com a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e nessa época era responsável apenas pelo cumprimento da legislação trabalhista.

No segundo momento, tinha-se o início da globalização da economia, a expansão das indústrias e a abertura dos mercados. Isso tornou necessário diminuir a estrutura vertical para garantir respostas mais rápidas para as situações e não perder mercado, uma vez que a concorrência se tornava cada vez mais maior. Em 1950, de acordo com Marras (2011), as atividades de caráter puramente legal passam a fazer parte das atividades do gestor de pessoas, não sendo mais a principal delas, pois a partir de então se faz necessária uma visão mais humanista por parte das organizações.

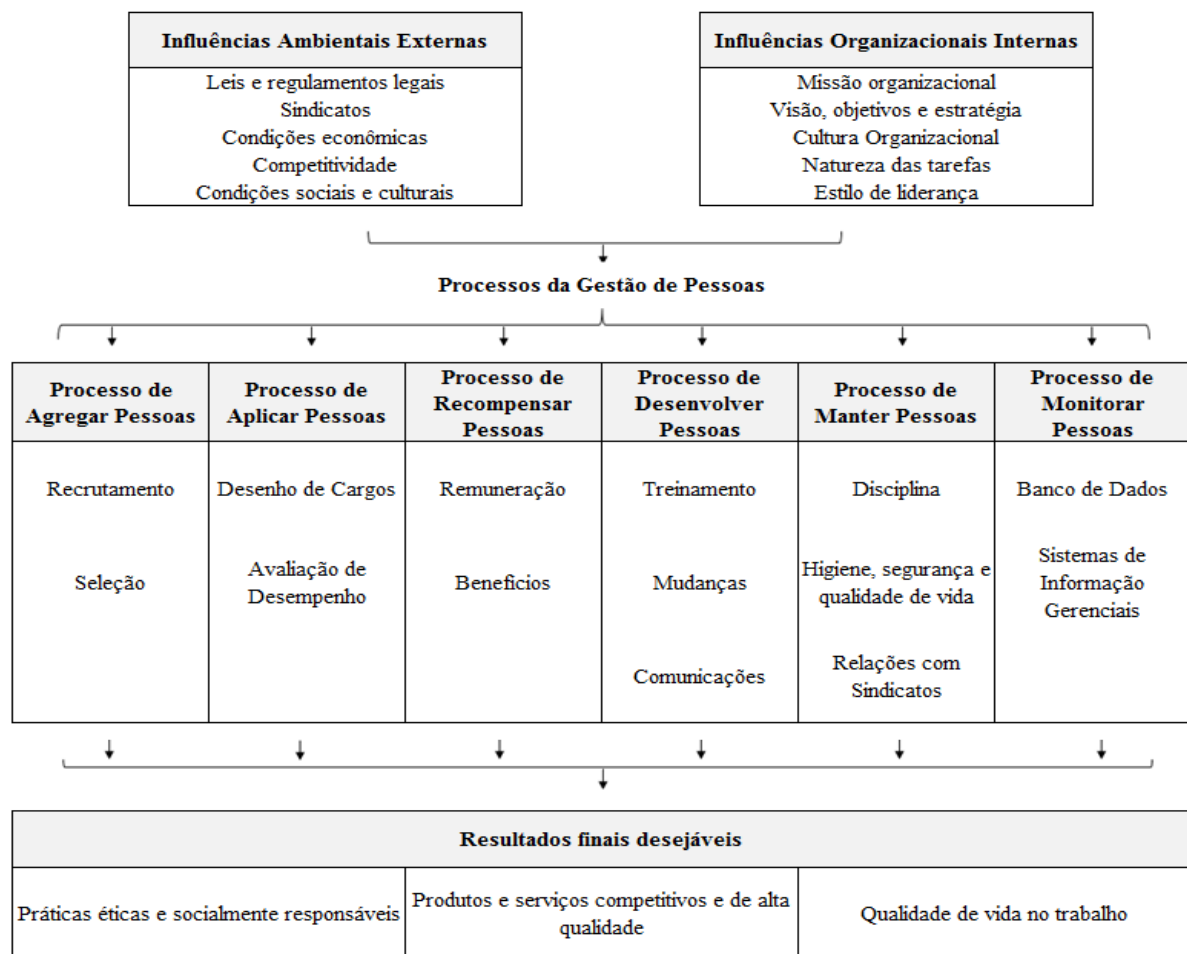
Já no terceiro momento, Chiavenato (2010, p. 42) afirma que “as equipes de RH livram-se de atividades operacionais para proporcionar consultoria interna, para que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global”. Esse comportamento é reflexo de uma sociedade mais dinâmica, instável, ciente de seus direitos e exigente. A área de Gestão de Pessoas nesse contexto precisa ser estratégica, alinhando-se aos objetivos organizacionais, agregando valor ao trabalho do funcionário, recompensando-o bem por isso, deixando para trás o conceito de incompatibilidade entre objetivos organizacionais e individuais e oferecendo oportunidades de crescimento para seus colaboradores, provendo o bem-estar destes, que retribuem fazendo o que pode para entregar os melhores resultados nas funções

que lhes foram designadas, pois se o funcionário se sentir parte da organização e for motivado e recompensado, atenderá as expectativas da mesma com relação a resultados (MOURÃO et al, 2010).

3.3. ESTRUTURA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Gysi et al. (2009) vê a área de Gestão de Pessoas como um sistema orgânico, formado por vários subsistemas que são responsáveis pelas funções do sistema geral. Chiavenato (2010), divide esse sistema em seis grupos menores, que sofrem influência de fatores internos e externos, tal como ilustrado na figura 1:

Figura 1: Modelo diagnóstico da área de Gestão de Pessoas



Fonte: Extraído de Chiavenato (2010, p. 17)

Cada subsistema (ou processo), bem como as atividades que os compõem, está aqui conceituado e explicado, na sequência.

3.3.1. Processo de Agregar Pessoas

O processo de agregar pessoas define *quem* vai trabalhar na organização. É composto por duas etapas: o recrutamento e a seleção. O recrutamento, de acordo com Caxito (2012, p.17), “convoca pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvida na organização”. Existem dois tipos de recrutamento: o interno e o externo, e ambos apresentam vantagens e desvantagens, cabendo ao gestor escolher qual melhor se aplica à situação da organização. O recrutamento interno é feito com pessoas que já fazem parte da organização e buscam realocação ou promoção; já o externo é feito com pessoas que não tem vínculo empregatício com a organização. É necessário ter um pouco mais de cautela quando se trata recrutamento interno, por este ter duas vertentes: pode tanto motivar os funcionários a crescer na empresa, como também gerar competição e ressentimento no ambiente de trabalho.

A seleção, segundo Caxito (2012a, p. 41), “é escolher o melhor candidato para a vaga”. É dito que este é um processo de comparação “entre os perfis dos diversos candidatos à vaga, entre as exigências do cargo e as competências dos candidatos e entre as expectativas dos candidatos e as condições oferecidas pela empresa” (CAXITO, 2012b, p. 41).

O autor segue afirmando que a forma e a duração da seleção podem variar dependendo do porte ou ramo da empresa. Para um resultado mais satisfatório, é aconselhável que o selecionador conheça a identidade da organização (seus costumes, seus valores, etc.), bem como os perfis das pessoas a quem os candidatos vão estar subordinados caso sejam aprovados, assim diminuem-se os riscos de possíveis choques.

Não existem garantias em um processo de seleção, no entanto, a regra geral é a de que o selecionador compara as exigências do cargo e o que foi demonstrado pelo candidato durante o processo, dando maior atenção às características comportamentais. Independentemente do resultado, Camfield et al. (2010), clama pela ética do profissional recrutador nessa etapa, uma vez que este terá acesso a informações da vida do candidato, que as confia a seu selecionador.

3.3.2. Processo de Aplicar Pessoas

O processo seguinte, “aplicar pessoas”, trata sobre *o que* cada um faz na organização. Uma vez selecionadas, que papel essas pessoas desempenharão? Há aqui também duas etapas: o desenho de cargos e a avaliação de desempenho. O desenho de cargos deve ser usado para definir “as tarefas que serão desempenhadas pelos seus ocupantes, suas responsabilidades, seu relacionamento com a empresa, procurando oferecer condições de desenvolver um trabalho eficiente, proporcionando também satisfação e seu bem-estar” (CAMFIELD et al., 2010, p. 6).

Sobre a avaliação de desempenho, Gysi et al. (2009) afirmam que a função desta é diagnosticar os desempenhos tanto individual quanto coletivo. Os autores afirmam ainda que através dessa avaliação há melhoria do desempenho, que por sua vez permite crescimento pessoal e profissional.

Segundo Marras (2011, p.171), “todo sistema de avaliação humana apresenta ‘vícios de julgamento’ que dão origem às críticas que o tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade”. Para garantir a seriedade do processo, deve-se buscar ser imparcial e algumas medidas que podem ser tomadas com relação a isso, como investir no treinamento dos avaliadores e clarificar os indicadores que serão analisados.

Há vários benefícios proporcionados por uma avaliação de desempenho, dentre eles a identificação de necessidade de treinamentos, um melhor gerenciamento de programas de incentivo, o despertar do sentimento de importância da função desempenhada para a organização, elevando o moral do colaborador, bem como avaliar o grau de relevância da performance de cada um para o resultado final apresentado pela organização.

3.3.3. Processo de recompensar pessoas

O processo de recompensar pessoas trata sobre a remuneração *estratégica*, que para Detoni (2009a, p. 67), possui os objetivos de “contribuir para a alavancagem dos resultados dos processos, dos resultados da organização e do desempenho individual de seus colaboradores

Ainda segundo o autor (2009b, p. 70), “a remuneração total é a soma de ganhos do colaborador com a remuneração fixa, a remuneração variável e os benefícios”. Compreendendo a remuneração fixa, tem-se o salário mensal, o 13º salário e 1/3 das férias. Já a remuneração variável varia de acordo com a organização e o que ela pode oferecer aos colaboradores, sendo, de todas as formas, uma ferramenta de motivação bastante utilizada.

No que se refere aos benefícios, Marras (2011) afirma que estes buscam atender tanto os objetivos organizacionais – garantindo o atendimento das necessidades básicas –, quanto os individuais – proporcionando uma melhor qualidade de vida ao colaborador. A política de benefícios deve levar em consideração as características do negócio, dentre as quais destaca-se o porte organizacional, pois empresas de menor porte tendem a adotar uma política para todos os colaboradores, enquanto empresas de maior porte podem optar por diferenciar os benefícios de acordo com indicadores pré-definidos (CHIAVENATO, 2008).

É preciso ter cautela na hora de definir se e quais benefícios serão concedidos, pois uma vez integrantes do contrato de trabalho, estes só poderão ser retirados com o consentimento de ambas as partes, de acordo com o artigo 468 da CLT (BRASIL, 1943).

3.3.4. Processo de desenvolver pessoas

O quarto processo tem como nome Desenvolver Pessoas, possui participação bastante relevante no desenvolvimento organizacional e é onde se encontram os treinamentos. De acordo com Camfield et al. (2010), quando há um bom programa de treinamento, os funcionários possuem maiores chances de se encaixarem em suas funções e há mais motivação para realizar as tarefas, bem como maiores chances de conquistar uma posição melhor na organização.

Na visão de Chiavenato (2010, p. 362), “as pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver”, e quando o contexto é favorável, essas pessoas podem crescer na empresa, o que faz com que os treinamentos se tornem constantemente necessários na organização. O mesmo autor fala sobre “educação corporativa” no sentido de estimular a aprendizagem contínua.

Marras (2011) estabelece quatro etapas para o treinamento: (1) diagnóstico, que pode contar com auxílio do LNT (levantamento das necessidades de treinamento); (2) planejamento

e programação, na qual se organizam as prioridades; (3) execução, na qual os pontos principais se concentram na qualidade e na eficiência dos resultados; e (4) avaliação, feita a partir de indicadores pré-selecionados. Sobre o desenvolvimento organizacional, tem-se que este “preocupa-se com a eficiência das organizações em longo prazo, buscando assegurar as relações de trabalho entre as pessoas e para que a estrutura e os processos organizacionais estejam bem coordenados e alinhados” (CAMFIELD et al., 2010, p. 2).

3.3.5. Processo de manter pessoas

O quinto processo é sobre manter pessoas e está relacionado com a satisfação e a motivação dos colaboradores para com a empresa, com destaque para o ponto que trata sobre segurança do trabalho, visto que essa é uma área que tem a função extremamente importante de “preservar a vida humana e possibilitar a continuidade do processo de produção com índices de produtividade adequados” (MARRAS, 2011, p. 199).

Para um melhor entendimento, vamos dividir esta área em duas partes: a área de saúde no trabalho e a área de segurança no trabalho. A área de saúde, segundo Araujo e Garcia (2009), preocupa-se com três critérios: (1) promoção adequada das condições ambientais; (2) controle dos fatores causadores de doenças; e (3) prevenção, redução e eliminação das causas prejudiciais. Já a área de segurança, possui outros três objetivos próprios: (1) identificação das principais causas; (2) correção e manutenção da estrutura física; e (3) prevenção, redução e eliminação de acidentes.

É necessário, ao adotar um sistema de saúde e segurança no trabalho, levar em consideração um período para adaptação de todas as pessoas envolvidas no ambiente de trabalho, que passarão a atuar de acordo com as recomendações e o gestor de pessoas deve ter consciência disso. Gerir pessoas “envolve as responsabilidades legais e morais de assegurar um local de trabalho livre de riscos desnecessários e de condições ambientais que possam provocar danos à saúde física e mental das pessoas” (CHIAVENATO, 2010, p. 470).

3.3.6. Processo de monitorar pessoas

Por fim, o sexto processo, intitulado “monitorar pessoas”, é referente à parte do controle que cabe à organização fazer, e pode ser dividido em duas etapas: banco de dados e sistemas de informação (CHIAVENTATO, 2010a).

O autor (2010b, p. 504) define banco de dados como “um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações”. Ainda de acordo com o autor, a GP pode fazer uso de vários bancos de dados, tais como: cadastro de pessoal, cadastro de cargos, cadastro de benefícios, dentre outros.

Com a posse de um bom banco de dados, é possível estabelecer um bom sistema de informação. Com a informatização dos processos, o sistema de informação passou a envolver tecnologia e já existem vários programas que dão suporte ao administrador nesse quesito. Uma vez tendo um bom sistema de informação, as decisões serão tomadas pela administração de maneira mais segura, uma vez que o risco de erros será menor.

Com conhecimento desses seis processos, pode-se elaborar um melhor planejamento para a área de Gestão de Pessoas.

3.4. PLANEJAMENTO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Sabe-se que toda empresa é criada com o objetivo de produzir lucro, resultado de uma boa atuação no mercado. Hoje em dia, com clientes mais conscientes e exigentes, é imprescindível que se busque não apenas satisfazer as necessidades, mas produzir encantamento para fidelizar este consumidor.

Na era da informação, na qual a chave do sucesso está intimamente ligada ao fator humano, é imprescindível que as empresas olhem para a área de Gestão de Pessoas de forma mais estratégica. Marras (2011, p. 257) defende que a Gestão de Pessoas em um nível estratégico “privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”, além disso, sabe-se que “um estudo realizado [...] com 260 empresas demonstrou que alinhadas à

estratégia do negócio as práticas de RH possuem grande influência no desempenho financeiro da organização” (ULRICH, 2000 apud RABELO, 2013, p. 7).

O Planejamento da área de recursos humanos pode ser compreendido como:

O processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança. (MOURÃO et al., 2010, p. 4)

Muitas empresas, em especial as de pequeno porte, não dão muita atenção à área de GP, e como consequência não possuem um planejamento específico para a mesma, mas um ponto importante a favor do planejamento estratégico da área de Gestão de Pessoas é que, uma vez estabelecidos os objetivos gerais da organização, a Gestão de Pessoas pode trabalhar de maneira convergente a eles. Esse planejamento pode ser adaptativo, integrado ou autônomo, sendo o mais indicado o modelo integrado, que resulta na definição das práticas mais importantes para o alcance dos objetivos gerais da organização, pois o modelo adaptativo tem o foco no planejamento empresarial geral e o modelo autônomo é feito sem a colaboração de outros gestores importantes no contexto empresarial.

Mourão et al. (2010) adverte que o planejamento das diversas áreas da empresa e o planejamento da GP devem estar equilibrados, pois esta fornecerá o suporte necessário para que aquelas cheguem aos seus objetivos e as metas organizacionais sejam alcançadas.

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

4.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta sessão serão apresentados os procedimentos metodológicos do presente estudo.

4.1.1. Modalidade da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos como descritiva e quanto aos procedimentos como uma pesquisa-ação na empresa Tecnoprinter. A pesquisa descritiva, segundo Vergara (1998, p. 45), “expõe características de determinada população ou determinado fenômeno”. A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa participante que visa a atuação do pesquisador durante o processo de pesquisa, desde a identificação de problemas até a implementação de ações e análise dos resultados. Como definição, tem-se que esta é:

Um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLENT, 2011, p.14).

Como principais características desta modalidade destaca-se o fato de estimular o processo de aprendizagem dos sujeitos e a permissão de análise da teoria durante o processo de mudança, provocado pela ação dos sujeitos.

4.1.2. Campo de observação

O campo de estudo foi a empresa Tecnoprinter, composta atualmente por dois sócios e dez colaboradores, descrita no capítulo II.

4.1.3. Período de observação

O período das atividades na empresa enquanto estagiária foi de 28 de março de 2016 e conclusão em 28 de junho do mesmo ano.

4.1.4. Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram uma entrevista e observação participante. No que diz respeito à entrevista, Vergara (1998) conceitua que esta é um procedimento de fazer perguntas de maneira oral a alguém. O roteiro de entrevista utilizado neste relatório é de elaboração própria, feito com base nos temas referente à Gestão de Pessoas e as teorias aqui apresentadas e pode ser encontrado nos apêndices. A entrevista caracteriza-se como semiestruturada e apresenta em sua composição quinze perguntas abertas, as quais estavam voltadas para os seguintes aspectos: visão organizacional, compreensão da atuação da área, perspectiva para a área de Gestão de Pessoas para a empresa, necessidades desta área, e descrição de como se realizam os processos voltados a gestão de pessoas na organização. Os sujeitos da pesquisa foram os dois sócios da empresa, que responderam sobre as atividades e função da Gestão de Pessoas dentro da realidade da Tecnoprinter. A entrevista não foi gravada durante sua realização, mas as respostas dos entrevistados foram transcritas. Antes de iniciar a entrevista, foram explicados aos participantes a relevância da mesma e a importância da colaboração de ambos.

Já quanto à observação participante, Vergara (1998) afirma que que diferentemente da observação simples, na qual o pesquisador mantém certa distância da situação, nesta o pesquisador está envolvido na vida do grupo que observa, interagindo com as pessoas que o cercam. O roteiro de observação seguido também é de elaboração própria e baseado nas características consideradas importantes pela autoria para que garantissem consistência às informações e propostas expostas neste relatório e também pode ser encontrado nos apêndices.

4.1.5. Critérios para análise dos dados

Os dados obtidos foram interpretados de maneira qualitativa, tendo os sujeitos apresentado suas visões sobre o desempenho das atividades da área de Gestão de Pessoas e argumentaram acerca das condições atuais da Tecnoprinter. O tratamento desses dados foi

feito através do método da análise descritiva da fala dos entrevistados, onde as colocações dos sócios serviram como norteadores para as propostas para a implantação da área na empresa, apresentadas no tópico 4.2.

Entende-se que todo procedimento metodológico apresenta limitações e, no caso da entrevista, uma delas se apresenta na forma da motivação do entrevistado para responder às perguntas que lhes são feitas. No entanto, apesar da limitação descrita, a entrevista foi considerada pela autora o método mais apropriado na situação em questão.

De acordo com os objetivos apresentados na introdução deste relatório, serão apresentadas as atividades e a descrição dos processos de Gestão de Pessoas que foram percebidos, a identificação das necessidades no que se refere à Gestão de Pessoas na percepção do pesquisador através da observação e na fala dos entrevistados, finalizando com os pontos de melhoria observados com relação aos processos existentes e implantação de práticas ainda não adotadas pela empresa e por fim as ações propostas para a implantação de uma área de Gestão de Pessoas na estrutura da empresa.

4.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico apresenta informações acerca dos resultados obtidos durante o estágio na empresa Tecnoprinter, localizada na cidade de Campina Grande.

4.2.1. Descrição das atividades relacionadas à Gestão de Pessoas

As atividades realizadas foram supervisionadas na universidade pela professora Marielza Barbosa Alves e na empresa pela sócia-diretora Carleane Gomes, que também era responsável por outros dois estagiários, porém com acompanhamento individual. A carga horária total do estágio conta com 372 horas, com início em 28 de março de 2016 e conclusão em 28 de junho do mesmo ano, realizado no período da tarde, das 13:00h às 18:00h das segundas às sextas e das 08:00h às 11:00h aos sábados.

As atividades realizadas encontram-se a seguir, agrupadas de acordo com a classificação de Chiavenato:

4.2.1.1. Processo de agregar pessoas

- Participação nos processos de admissão e rescisão, logo após a etapa de recrutamento, que é realizado através do feito a partir do *site* da empresa (seção “trabalhe conosco”), da abertura de vagas em portais competentes, de indicações e coleta de currículos na empresa e por *e-mail*.

No processo de admissão, a participação aconteceu juntamente com os diretores da empresa da seleção, que na Tecnoprinter é feita em duas etapas: a primeira delas é a análise curricular e entrevista com a gerência e com os sócios, que avaliam o perfil dos candidatos (em comportamentos e experiências) e se cumprem os requisitos necessários para o preenchimento da vaga; e a segunda etapa compreende a fase de testes, que pode durar de três dias a uma semana, e que depende também da opinião da equipe da área na qual o candidato se insere. A participação ocorreu da etapa de análise curricular e entrevista com candidatos. O método adotado na aprovação ou reprovação do candidato na etapa da análise curricular foi o da comparação entre o histórico dos candidatos e o perfil requerido para a vaga; já na etapa da entrevista foram considerados os posicionamentos dos candidatos referente aos questionamentos e o comportamento diante das situações apresentadas. Não existe na empresa um roteiro oficial de entrevista a ser seguido com os candidatos, de forma que a entrevista é aberta e norteada de acordo com a perspectiva de necessidade de informações dos gestores. A contribuição da participação nesse processo se limitou à apresentação de opinião sobre os candidatos à diretoria.

No processo de demissão, houve o acompanhamento uma colaboradora ao sindicato, juntamente com um representante da empresa de contabilidade que presta serviços à Tecnoprinter. Nesta etapa, a presença foi apenas para observação e aprendizado sobre o processo de rescisão, mas a performance necessária no sindicato foi protagonizada pelo representante da empresa de contabilidade, e não sofreu interferência alguma.

4.2.1.2. Processo de aplicar pessoas

- Prestação de informações aos colaboradores sobre assuntos relacionados ao trabalho, como por exemplo: dias de folga, direcionamento de atendimentos para clientes aos técnicos, ajustes de horários (acordados com os colaboradores) e advertências. Essa

orientação acontece de maneira formal (com informações registradas em documentos internos) e informal (através do clima organizacional e comportamento dos outros colaboradores, além de conversas diretas com os superiores). A comunicação interna acontece de variadas maneiras, sendo as mais frequentes a maneira verbal ou por *e-mail* e *Skype*. A empresa também faz uso de um quadro de avisos e uma agenda eletrônica compartilhada com os colaboradores.

4.2.1.3. Processo de recompensar pessoas

- Auxílio no pagamento de vale transporte e auxílio refeição, que é realizado semanalmente às sextas-feiras. Existe um valor por dia predefinido pela empresa para esses pagamentos, que podem sofrer variações devido às faltas ou viagens para fora da cidade feitas pelos técnicos – nesses casos, o almoço desse dia é pago de imediato e descontado do pagamento semanal. Durante o estágio, o cálculo desses valores e o pagamento dos mesmos faziam parte das atividades, com a devida supervisão da responsável administrativa. Como a quantidade de faltas é extremamente baixa, a variação se dá principalmente por causa das viagens. Sendo assim, o primeiro passo era verificar a quantidade de viagens realizadas na semana e por qual(is) técnico(a)(s). O segundo passo era somar os valores correspondentes ao almoço (valor/dia x quantidade de dias). O terceiro passo era o pagamento aos funcionários. Notei, nesse processo, que esses pagamentos eram feitos de maneira informal, não havendo nenhum registro guardado pela organização e sendo baseado unicamente na memória e honestidade dos envolvidos. Assim, foi elaborado um recibo de despesa (apresentado em anexo) em nome da organização para servir como comprovante de pagamento desses valores ao funcionário, algo que também pode ajudar em futuras análises sobre esse tópico. O último passo era o registro no caixa do sistema gerencial utilizado pela empresa, no qual cada colaborador tem seu acesso personalizado, sendo restritas algumas funcionalidades do sistema para determinados cargos. O registro é feito com um lançamento específico para o valor total pago para transporte e outro para o valor total pago para alimentação. Vale destacar que a variação de valor no pagamento apenas ocorre no caso dos técnicos do laboratório de suporte, pois não são realizadas viagens pelo laboratório de hardware – nesse caso, a única prerrogativa para alteração no valor desses pagamentos é em caso de falta.

- Auxílio no pagamento da folha aos funcionários, que é feito mensalmente através da folha de pagamento emitida pela empresa que presta assessoria contábil. Na primeira

semana de cada mês a contabilidade envia a folha mensal dos colaboradores, e o auxílio nessa atividade se deu com o contato com a sócia-diretora para conferência dos valores, impressão dos arquivos, recolhimento de dinheiro para a realização do pagamento, contato individual com cada colaborador para efetivação do pagamento e recolhimento de assinatura do contracheque, e o arquivamento físico desses documentos.

- Auxílio no pagamento de plantões aos funcionários, pois a empresa trabalha com um sistema de plantões aos fins de semana, no qual dois técnicos se revezam para atender clientes que possuem contrato de suporte em horários não-comerciais e são remunerados por isso. O cálculo é feito por dia de atendimento, tendo os dias que receberam algum chamado um valor X e os dias que não receberam nenhum chamado outro valor Y. O procedimento consistia em, no início de cada mês, solicitar a ambos os técnicos os relatórios dos fins de semana correspondentes a cada um e verificar a ocorrência ou não de chamados dos clientes. Após isso, fazer o cálculo de acordo com a situação apresentada, comunicar à diretoria, recolher o dinheiro, convocar individualmente os colaboradores para realização do pagamento e assinatura do recibo e, por fim, arquivamento dos recibos.

4.2.1.4. Processo de desenvolver pessoas

Não houve participação em nenhuma atividade desse grupo.

4.2.1.5. Processo de manter pessoas

Não houve participação em nenhuma atividade desse grupo.

4.2.1.6. Processo de monitorar pessoas

- Acompanhamento da frequência dos colaboradores, que é feito mensalmente através do programa atrelado ao relógio de ponto (que utiliza um aparelho com tecnologia biométrica), que indica todos os horários de entrada e saída, bem como as faltas dos colaboradores. Mensalmente, é solicitado pela contabilidade o envio dos registros dos relógios de ponto para o cálculo da folha de pagamento. A atividade consiste em, ao final de cada mês,

receber as marcações dos colaboradores pelo sistema do relógio de ponto, verificar os pontos diários e se houver falta verificar cuidadosamente a data para validar ou não a falta, uma vez que o sistema não assimila feriados, sendo necessário informar manualmente. Posteriormente, era feita a impressão do espelho de pontos de cada colaborador e a convocação individual para assinatura destes. Após isso, os espelhos de ponto eram assinados pela responsável e por fim digitalizados, arquivados no computador, enviados por e-mail para a contabilidade e arquivados fisicamente em local específico.

- Organização dos arquivos dos funcionários, sendo eles registros de admissão, rescisão, folhas de pagamento, atestados médicos, advertências, currículos e qualquer outro documento que fosse correspondente a estes e estivesse em posse da empresa.

Um dos interesses que a empresa apresentou foi o de conseguir mensurar a performance de cada técnico por mês de trabalho, de forma que como não havia nenhuma ferramenta que proporcionasse essa visão, foram criadas duas planilhas para os laboratórios (uma para cada área operacional específica), na qual é possível acompanhar os atendimentos realizados por todos os técnicos em horário real.

A primeira planilha, do Laboratório de Software, é composta por oito campos (início, fim, técnico, cliente, problema reclamado, problema encontrado, solução e observações) e seu modelo pode ser encontrado nos apêndices. O primeiro campo, “início”, é referente ao horário no qual o atendimento foi solicitado pelo cliente; o segundo campo, “fim”, é referente ao horário no qual o técnico conclui o atendimento; o terceiro campo, “técnico”, refere-se ao técnico responsável pelo atendimento; o quarto campo, “cliente”, refere-se ao cliente que solicitou o atendimento; o quinto campo, “problema reclamado”, diz respeito à justificativa do cliente para o contato e solicitação de atendimento, devendo ser preenchido com as palavras do cliente; o sexto campo, “problema encontrado”, diz respeito ao diagnóstico técnico realizado com relação à situação do cliente, pois o cliente pode não saber explicar o que está acontecendo ou relatar um problema que não condiz com a realidade, por incompreensão ou por não saber se expressar corretamente; o sétimo campo, “solução”, diz respeito ao procedimento efetuado pelo técnico para corrigir o problema encontrado; e o oitavo campo, “observações”, é facultativo para alguma informação adicional que seja considerada relevante.

A segunda planilha, do Laboratório de Hardware, é composta por sete campos principais (início, fim, técnica, OS, *status* da ordem de serviço, serviço realizado e observações) e seu modelo também pode ser encontrado nos apêndices. O primeiro campo,

“início”, é referente ao horário no qual o atendimento foi solicitado pelo cliente; o segundo campo, “fim”, é referente ao horário no qual o técnico conclui o atendimento; o terceiro campo, “técnica”, refere-se à técnica responsável pelo atendimento; o quarto campo, “OS”, corresponde ao número da ordem de serviço referente ao equipamento em questão; o quinto campo, “*status* da ordem de serviço”, divide-se em cinco níveis (“andamento”, para quando o equipamento estiver sendo tratado; “pendente – orçamento”, para quando se fizer necessária autorização do cliente para troca de peças de equipamentos fora da garantia; “pendente – peça”, para quando for necessário solicitar peças que não constam no estoque ou para equipamentos específicos em garantia por instrução do fabricante; “atrasada”, para quando uma OS que já deveria ter sido entregue ao cliente ainda se encontra no laboratório por questões internas; “pronta”, para quando o serviço no equipamento em questão for concluído e o mesmo estiver pronto para ser entregue); o sexto campo, “serviço realizado”, refere-se aos procedimentos efetuados pelas técnicas no equipamento; e o sétimo campo, “observações”, é facultativo para alguma informação adicional que seja considerada relevante.

Assim, através da observação participante e dos relatos dos sócios nas entrevistas realizadas, foi possível verificar que a maioria das atividades desenvolvidas pela empresa relacionadas a gestão de pessoas estavam voltadas para atividades burocráticas e de controle de pessoal.

Com o objetivo de buscar a percepção sobre as necessidades e demandas não atendidas referentes à Gestão de Pessoas, de maneira que pudessem direcionar melhor o planejamento e estruturação dessa área, buscando contribuir para a melhoria não só do desempenho dos funcionários como também dos resultados da empresa, foi realizada uma entrevista com ambos os sócios da empresa, com o roteiro apresentado nos apêndices.

4.2.2. Identificação das necessidades enquanto atuação de Gestão de Pessoas

As necessidades de Gestão de Pessoas observadas na Tecnoprinter estão agrupadas a seguir de acordo com a classificação de Chiavenato (2010).

4.2.2.1. Processo de agregar pessoas

Seleção de Pessoal: No quesito da seleção, é necessário definir quais critérios serão avaliados pelos selecionadores e os indicadores que levam um candidato a ser aprovado ou não após a fase de testes, pois pôde-se observar que a escolha é muito subjetiva, baseando-se apenas em relatos de alguns colaboradores que o acompanham. Trazer mais formalidade a essa parte do processo além de trazer mais credibilidade para a empresa também ajuda o candidato a saber o que se espera dele e o direciona melhor no cumprimento das atividades.

Integração: A empresa pode implementar na cultura da organização um processo de integração mais receptivo aos novos colaboradores, incluindo um pequeno “pacote de boas-vindas”, com apresentação pessoal dos colaboradores (não necessariamente todos de uma vez) de maneira a gerar aproximação entre eles e o recém-admitido colaborador, ajuda com a familiarização do local de trabalho e redondezas, de maneira que isso seria um diferencial com relação a empresas similares e proporcionaria um encantamento inicial do colaborador com a organização. Outra sugestão relacionada à cultura seria uma melhor utilização de seus espaços de lazer, como a sala de jogos e a “hora do lanche”, que passam despercebidos pela maioria deles até então.

4.2.2.2. Processo de aplicar pessoas

Avaliação de Desempenho: Os gestores afirmam na entrevista que não é feita nenhuma avaliação de desempenho dos colaboradores na organização. Desse modo, se faz necessária a definição de parâmetros para a avaliação dos colaboradores e a elaboração de instrumentos disponíveis para mensurar a performance de cada um. No entanto, é preciso que todos os colaboradores estejam cientes dos pontos que serão avaliados e que o processo seja transparente, de forma a não comprometer seus próprios resultados.

4.2.2.3. Processo de recompensar pessoas

Remuneração: A entrevista deixou claro que há um plano de cargos e salários em desenvolvimento na organização e é importante que este seja finalizado, pois há ciência de

que alguns colaboradores estão insatisfeitos com o quesito da remuneração por haver diferenças de valores entre pessoas de um mesmo cargo. O plano de cargos e salários expõe os pontos considerados na hora de definir a remuneração dos colaboradores, evitando conflitos ou desmotivação por desconhecimento de tais critérios. É necessário também o esclarecimento dos pontos levados em consideração na hora de bonificações ou premiações, que também acontece de maneira subjetiva na organização, baseando-se na opinião dos gestores acerca da atuação dos colaboradores.

4.2.2.4. Processo de desenvolver pessoas

Treinamento e Capacitação: Foi afirmado durante a entrevista que o processo de treinamento e capacitação é feito “através de vídeo-aulas, acompanhamento de atividades com colaboradores mais experientes e material impresso”, e diante disso percebe-se que o processo de capacitação de novos colaboradores precisa ser estruturado, pois o mesmo não segue um fluxo que os treinadores possam seguir, se dando basicamente pelo acompanhamento do novo colaborador a atendimentos com colaboradores antigos e a tomada de notas em arquivo pessoal e esclarecimento de dúvidas.

4.2.2.5. Processo de manter pessoas

Comunicação interna: De acordo com o exposto na entrevista, a comunicação interna na Tecnoprinter se dá por meio de “reuniões, avisos impressos, *Skype* e *e-mail* dependendo do assunto”. Sabe-se que comunicações informativas apenas por mensagens de texto são pouco envolventes, e não raramente, também ignoradas pelos colaboradores, de maneira que é sugerido o uso de ferramentas multimídia no processo de comunicação interna, no sentido de trazer mais interatividade e interesse dos colaboradores na mensagem a ser transmitida.

4.2.2.6. Processo de monitorar pessoas

Formalização dos processos: De acordo com o exposto na entrevista pelos gestores é possível perceber a necessidade da elaboração visual dos fluxos dos processos que são feitos,

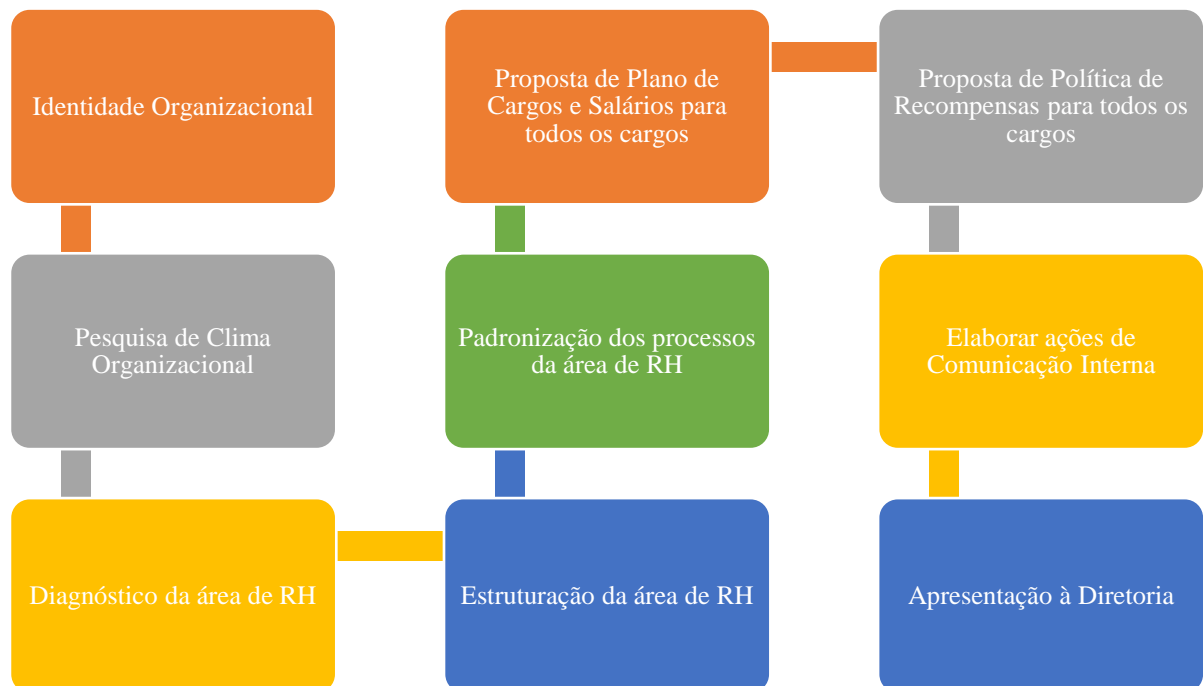
de maneira a orientar quem os realiza sem se basear na memória deste (o que pode causar falhas) ou recorrer a outras pessoas sempre que houver alguma dúvida com relação aos mesmos.

4.2.3. Proposta de ações para implantação da área de Gestão de Pessoas

A Tecnoprinter, empresa na qual este relatório se baseia, possui porte pequeno e devido a isso muitos tendem a questionar a relevância de atenção especial para a Gestão de Pessoas. Entretanto, conforme justificado durante toda a exposição, a Gestão de Pessoas pode contribuir de maneira significativa para o alcance dos objetivos organizacionais, refletindo em melhores resultados financeiros para aquelas que a utilizarem de maneira alinhada à sua estratégia geral.

Entretanto, ao se tomar uma decisão de tão alto impacto como a de implementar uma nova área na empresa, é necessário seguir alguns passos para garantir que a implantação aconteça da melhor maneira possível, podendo, se preferir, optar pelo auxílio de uma consultoria especializada para acompanhar o processo. A seguir, seguem as etapas indicadas:

Figura 2 - Etapas para implantação da área de Gestão de Pessoas



Fonte: Criada pela autora (2016)

A primeira etapa é conhecer a identidade organizacional: sua cultura, seus objetivos, seus valores, quais os princípios que servem de base para a conduta das pessoas. Marras (2011) argumenta que o acompanhamento e a análise da cultura organizacional representam um dos maiores desafios para o gestor de pessoas, devido às constantes mudanças nos cenários das organizações. É possível criar familiaridade com a cultura da organização através de entrevista com os proprietários e funcionários ou até mesmo da observação simples. Com isso, é possível definir de maneira mais consciente quais devem ser as metas da área de GP e quais as estratégias vão ser utilizadas para alcançá-las.

A segunda etapa, pesquisa de clima organizacional, tem com o objetivo de conhecer a opinião dos colaboradores a respeito da empresa sobre diversos aspectos. A pesquisa de clima organizacional ajuda o administrador a ter *insights* sobre os mais variados temas, facilitando a resolução de problemas e contribuindo para a melhoria da relação entre organização e colaboradores, uma vez que demonstrará preocupação com a opinião destes e pode aumentar os níveis motivação.

Na sequência, faz-se um diagnóstico da área para identificar pontos de melhoria. Chiavenato (2010) fala sobre a importância de ter indicadores que sejam capazes de mensurar a contribuição de cada unidade/indivíduo para o sucesso organizacional. Dentre os aspectos que devem ser considerados no diagnóstico da área de GP, o mesmo autor sugere considerar funções importantes que não possuem um bom desempenho por parte dos colaboradores como ponto de melhoria. É possível também fazer indicação de processos que não apresentam os resultados esperados.

Na etapa seguinte, é feita a sugestão de estrutura para uma área de GP de acordo com a realidade e necessidades da empresa. Na visão de Marras (2011), a construção da estrutura depende da estratégia adotada. Essa estrutura deve esclarecer a atuação da área, quais procedimentos cabem a ela realizar, bem como a quem ela estará subordinada.

Como a Tecnoprinter é uma empresa de pequeno porte, não se faz necessária a elaboração de uma grande estrutura para a área de GP, mas a elaboração da mesma deve observar a presença dos principais processos da área.

A etapa número cinco trata da padronização dos processos da área, que pode ser realizada por meio de fluxogramas ou até mesmo *checklists*, organizando os processos para que cada colaborador entenda o que deve ser feito e qual o momento apropriado para tal em relação a qualquer um dos processos ou atividades da área.

Posteriormente, a etapa seis propõe-se um Plano de Cargos e Salários. Chiavenato (2010, p. 198) afirma que “para as organizações, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização”, por isso a distribuição dos cargos requer atenção e cautela. A remuneração deve ser feita com base em elementos racionais e o desempenho deve ser a única justificativa em caso de disparidade salarial entre colaboradores em um mesmo cargo (DETONI, 2009).

Os gestores afirmaram durante a entrevista que há um plano de cargos e salários em desenvolvimento na organização. É importante que nesse plano sejam frisadas as principais características de cada cargo: descrição, exigências, competências necessárias, expectativas e mensuráveis de sucesso, que servem de indicadores para os colaboradores em suas performances. A partir dessa definição, desenvolver as políticas de treinamento de acordo com as necessidades percebidas através de avaliações periódicas de desempenho. Sendo assim, a criação de instrumentos de avaliação de desempenho e criação de uma política definindo periodicidade destas avaliações.

A sétima etapa apresenta uma proposta de Política de Recompensas, que aqui ganha relevância estratégica, pois as recompensas são elaboradas para aumentar a motivação e a busca por resultados cada vez melhores por parte dos funcionários, podendo ser um fator motivacional para estes. De qualquer forma, é importante lembrar que as pessoas devem ser reconhecidas, mas esse reconhecimento deve ser cauteloso para que não provoque perdas desnecessárias à organização (CHIAVENATO, 2010).

Entende-se, então, que a política de recompensas deve ser transparente para todos da organização, com indicadores claros para os colaboradores, de maneira que este seja aceito e tenha credibilidade com os mesmos.

A oitava etapa é a respeito da comunicação interna, que possui aqui o objetivo de acelerar a disseminação das informações. Araujo e Garcia (2009) chamam a atenção do gestor de pessoas para esse processo, visto que existem vários canais que podem ser utilizados para a realização de ações (jornais, mural, quadro de avisos, etc.) e também para a rapidez destas, o que diminui significativamente a possibilidade de ruídos. Indica-se que a comunicação interna seja fortemente trabalhada quando do surgimento de alguma novidade na empresa, para que os funcionários fiquem cientes o quanto antes, tendo a oportunidade de conhecer e tirar suas dúvidas sobre o assunto em questão.

Nessa etapa incluem-se as reuniões gerais e de área, que devem ser uma das principais fontes de comunicação dentro da organização. Sugere-se, de maneira a estruturar melhor as reuniões, a criação de pautas específicas a serem tratadas nesses momentos, e posteriormente o envio de atas por *e-mail* para aqueles cuja presença se fez necessária.

A última etapa é a apresentação do material à diretoria da empresa, para que sejam observados todos os pontos abordados e a partir disso, obter a aprovação para a devida implantação da área de GP ou considerações relevantes antes de dar continuidade ao projeto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Tecnoprinter Comércio e Serviços Ltda. é uma empresa de pequeno porte que atua no ramo da automação comercial atendendo várias cidades do Estado da Paraíba. Possui missão, visão, valores e objetivos bem definidos, que são conhecidos por todos os colaboradores da organização e o ambiente de trabalho é bastante colaborativo e receptivo, facilitando a inclusão de novos colaboradores.

Durante o estágio, constatou-se que a empresa até então não possuía uma área específica de Gestão de Pessoas estruturada, contudo a percepção obtida diante do contato com os diretores da empresa permite afirmar que ambos estão cientes da importância e da necessidade da Gestão de Pessoas e das positivas contribuições que esta tem a oferecer para a empresa como consequência de sua prática. Sugere-se, então, a implantação da mesma devido à sua relação com o desenvolvimento organizacional.

A área de Gestão de Pessoas ganha cada vez mais espaço dentro do cenário organizacional e a sua existência tende a beneficiar tanto organizações como colaboradores. Não necessariamente precisa de uma grande quantidade de recursos para desenvolver suas atividades, visto que em toda e qualquer empresa há ações que são feitas (como por exemplo recrutamento e seleção) e que podem apenas ser melhor estruturadas, às vezes sem gastar nenhuma soma em dinheiro para que isso aconteça.

De acordo com as informações obtidas para a elaboração deste relatório, é possível afirmar que a Tecnoprinter possui um ambiente propício à implantação de uma área de Gestão de Pessoas bem elaborada e estruturada em seu organograma. É válido salientar que pelo fato de a empresa trabalhar com tecnologia, em especial no ramo que dá assistência a outras empresas que utilizam de seus programas e soluções no cotidiano, é de vital importância que os seus colaboradores apresentem as competências necessárias e estejam capacitados para cumprir suas funções da melhor maneira possível, garantindo a qualidade do serviço prestado aos consumidores.

A expectativa de crescimento que a empresa possui expõe a necessidade de uma área voltada especialmente para a gestão do seu capital humano e essa necessidade já começou a ser sentida pelos gestores, de forma que as propostas que esse relatório traz foram elaboradas com base tanto nas suas percepções quanto nas observações dos colaboradores e nas teorias publicadas sobre o tema.

Fala-se em expectativa de crescimento da empresa pelo fato da mesma conseguir se manter durante a crise enfrentada pelo país em 2016 e especialmente em razão do despertar dos gestores para a importância de uma abordagem mais estratégica de suas ações. Como a carteira de clientes da Tecnoprinter é constituída massivamente por empresas de pequeno porte do estado, os gestores estão agora preocupados em estudar os segmentos menos afetados pela crise e no qual os participantes não têm sido agressivamente afetados e começa a desenvolver estratégias para entrar nesses segmentos.

Em um primeiro momento, buscou-se descrever como acontecem as atividades de Gestão de Pessoas na empresa, identificando a sequência de passos seguidas e a frequência da realização de cada atividade. Posteriormente, foram analisadas as teorias nas quais o trabalho está fundamentado, na intenção de identificar necessidades de atividades, processos e/ou ações que ainda não se encontram presentes na Tecnoprinter para, por fim, apresentar uma proposta compatível com a realidade da empresa para a implementação de uma área específica voltada para a Gestão de Pessoas desta. Tal proposta também foi feita com base nas teorias dos autores referenciados neste relatório, de maneira a garantir a credibilidade e a consistência dos processos, visando contribuir da melhor maneira com o ambiente empresarial.

Destaca-se o fato de que a formalização da área de Gestão de Pessoas é importante para que a mesma tenha participação na esfera estratégica na empresa. Uma vez alcançado esse patamar, faz-se extremamente válido e ainda mais necessário que a empresa tenha conhecimento sobre a área e trabalhe consciente da sua atuação, honrando suas responsabilidades e buscando proporcionar um impacto positivo para todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BIBIANO, Bianca. Empresas de tecnologia da informação preveem contratação de mais de 5.000 profissionais. *Veja* [on-line]. São Paulo: Abril. Edição 17/0414, 2014. Junho 2016. Disponível em < <http://veja.abril.com.br/educacao/empresas-de-tecnologia-da-informacao-preveem-contratacao-de-mais-de-5-000-profissionais-ate-dezembro/>> Acesso em 08 de junho de 2016 às 15:14h.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei nº 5452, de 01 de maio de 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 25 de março de 2016.

CAMFIELD, Claudio Eduardo Ramos, et al. **Estruturação órgão de Recursos Humanos na empresa Constantina Turismo Ltda**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 7, 2010, Resende. Disponível em < http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/527_ARTIGO%20vALTUR%20CONSTANTIN A.pdf>. Acesso em 08 de março de 2016.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. 1 ed. Curitiba, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DETONI, Emerson Paulo de Tarso. **Gestão Plena da Remuneração: Uma evolução para além de um Plano de Cargos, Salário e Carreira**. Brasília: Registro Autoral na Fundação Biblioteca Nacional, 2013.

GYSI, Danieli, et al. **Estruturação dos procedimentos de recursos humanos: Caso da Madeireira Bernardon Ltda**. In: Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU, Getúlio Vargas, v. 4, n. 8, Jan/Jun. 2009. Disponível em < http://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/113_1.pdf>. Acesso em 08 de março de 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George. T.; BOUDREAU, John. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOURÃO, Felipe, et al. **Planejamento e avaliação de recursos humanos**. Fortaleza, 2010.

RABELO, Fernanda Souza. **Recursos Humanos: Atividades, processos e controles necessários para implantação estratégica na empresa Luftech**. Alvorada, 2013.

TEMPOS Modernos. Direção e produção de Charles Chaplin. Los Angeles: United Artists, 1936. 87 min. Disponível em < <https://www.youtube.com/watch?v=CozWvOb3A6E>>. Acesso em 21 de março de 2016.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE I

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO COM OS GESTORES

1. Quais são os objetivos da organização?
2. A organização possui uma visão e objetivos claros? Esses pontos são conhecidos e compreendidos pelos colaboradores?
3. O que os senhores entendem por Gestão de Pessoas?
4. Quais são as expectativas para uma área de Gestão de Pessoas na organização?
5. Quais necessidades da área de Gestão de Pessoas são possíveis enxergar na organização?
6. Como se dá o processo de recrutamento e seleção na organização?
7. Como são realizados os treinamentos pela organização?
8. A organização possui alguma política de benefícios para os funcionários? Se sim, como ela se dá?
9. Como se dá o processo de comunicação organização x colaboradores?
10. Já foi feita alguma pesquisa de clima organizacional na organização?
11. Existe alguma estratégia voltada para a melhoria da relação organização x colaboradores?
12. Como a organização trabalha a motivação dos colaboradores?
13. É feito algum tipo de avaliação de desempenho dos colaboradores?
14. Vocês acreditam que os colaboradores estão satisfeitos em trabalhar nessa organização?
15. Qual seria, na opinião dos senhores, o impacto da implantação de uma área de Gestão de Pessoas na organização?

APÊNDICE II

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

ESTRUTURA FÍSICA:

- Localização
- Organização do espaço interno
- Instalações sanitárias

COLABORADORES:

- Lideranças
- Número geral de colaboradores
- Número de colaboradores por setor

GESTÃO DE PESSOAS

- Processos e atividades realizadas
- Periodicidade dos processos e atividades
- Melhorias para os processos e atividades

APÊNDICE III

MODELO DE RECIBO DE DESPESA



RECIBO DE DESPESA
R\$

Recebi de TECNOPRINTER COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA, CNPJ 03.530.833/0001-52, a quantia de R\$ _____
referente a(o) _____
pelo qual dou plena e total quitação.

Campina Grande-PB, ____ de _____ de _____

Assinatura

ANEXO

Figura 1: Logo antiga (1999 – 2014)



Fonte: Tecnoprinter

Figura 2: Logo nova (2015 – hoje)



Fonte: Tecnoprinter