

A CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE ASSISTÊNCIA INFORMÁTICA

Daimara Ivani Walter¹
Liliana Gessi²

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como tema a contribuição das práticas de gestão de pessoas em uma empresa do ramo de assistência informática, que possui o nome fantasia Globo Info, de razão social Globo Informática Ltda., localizada na cidade de Boa Vista do Buricá, RS. Esta pesquisa tem como principal objetivo buscar e apresentar os benefícios que as práticas de gestão de pessoas podem trazer para a organização estudada, bem como conhecer a organização e os aspectos de gestão de pessoas já existentes. Tem como base teórica o estudo da importância da gestão de pessoas, os processos de gestão de pessoas, além de teorias sobre comportamento humano e motivação. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, com abordagem do problema de forma qualitativa, expondo seus objetivos de forma descritiva. Os procedimentos técnicos utilizados compreendem uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A partir dos resultados obtidos, é possível afirmar que a empresa Globo Info possui uma preocupação com seus recursos humanos e busca satisfazer as necessidades das pessoas durante seu trabalho. Foi possível identificar que a empresa possui pontos muito positivos como um bom relacionamento entre as pessoas dentro da organização, além de um ótimo clima organizacional. Mas necessita de melhorias, principalmente nos aspectos em relação ao reconhecimento e valorização do trabalho dos colaboradores e das chances de crescimento profissional dos mesmos.

Palavras chave: Gestão de pessoas – Recursos humanos – Benefícios.

RESUMEN

El presente trabajo de conclusión de curso tiene como tema la contribución de las prácticas de gestión de personas en una empresa del ramo de asistencia informática, que posee el nombre de fantasía Globo Info, de razón social Globo Informática Ltda., Ubicada en la ciudad de Boa Vista do Buricá, RS. Esta investigación tiene como principal objetivo buscar y presentar los beneficios que las prácticas de gestión de personas pueden traer a la organización estudiada, así como conocer la organización y los aspectos de gestión de personas ya existentes. Se basa en el estudio de la importancia de la gestión de personas, los procesos de gestión de personas, además de teorías sobre comportamiento humano y motivación. El estudio se caracteriza como una investigación aplicada, con abordaje

¹ Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. daimarawalter@hotmail.com

² Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão Empresarial. Professora do curso de Tecnologia em Recursos Humanos. Orientadora. Faculdades Integradas Machado de Assis. liliana@fema.com.br

del problema de forma cualitativa, exponiendo sus objetivos de forma descriptiva. Los procedimientos técnicos utilizados comprenden una investigación bibliográfica y un estudio de caso. A partir de los resultados obtenidos es posible afirmar que la empresa Globo Info posee una preocupación con sus recursos humanos y busca satisfacer las necesidades de las personas durante su trabajo. Es posible identificar que la empresa tiene puntos muy positivos como una buena relación entre las personas dentro de la organización además de un óptimo clima organizacional. Pero necesita mejoras, principalmente en los aspectos en relación al reconocimiento y valorización del trabajo de los colaboradores y de las posibilidades de crecimiento profesional de los mismos.

Palabras clave: Gestión de personas - Recursos humanos - Beneficios.

INTRODUÇÃO

O tema do presente artigo é o estudo sobre a contribuição das práticas de gestão de pessoas em uma empresa do ramo de assistência informática, tendo como delimitação temática a contribuição das práticas de gestão de pessoas na empresa Globo Info, situada na Avenida São José, no município de Boa Vista do Buricá, identificando de que forma as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para a empresa estudada.

O objetivo geral deste artigo é identificar os benefícios que as práticas de gestão de pessoas podem trazer para a empresa Globo Info. O primeiro objetivo específico deste estudo é conhecer a organização, assim como a estrutura da mesma em relação a gestão de pessoas; em seguida, almeja-se identificar as práticas com as quais a empresa já trabalha a fim de sugerir melhorias; por fim, objetiva-se propor melhorias no que for necessário dentro da área de gestão de pessoas.

Para a empresa estudada, este estudo contribuirá com a melhoria das práticas de gestão de pessoas, favorecendo os colaboradores durante a sua jornada de trabalho, trazendo resultados mais positivos para a organização através de maior desempenho e produtividade. Para a instituição de ensino este artigo trará maiores conhecimentos acerca do tema estudado, os quais poderão contribuir para o estudo de outros acadêmicos. Este estudo proporcionará para a acadêmica de Gestão de Recursos Humanos, conhecimentos aprofundados sobre o assunto abordado no artigo, podendo ser colocados em prática, além de colaborar com o seu crescimento profissional.

A metodologia utilizada para a realização deste estudo compreende a pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva, bibliográfica e o estudo de caso. O embasamento teórico do presente artigo abrange principalmente as teorias de Chiavenato, Dessler, Lacombe e Marras.

O estudo de caso do presente artigo é composto de três seções, sendo a primeira o referencial teórico, que consiste nas teorias de autores renomados da área de Gestão de Pessoas. A segunda seção abrange, portanto a metodologia que apresenta a forma como a pesquisa foi realizada e conduzida pelo pesquisador. E a terceira seção abrange a análise dos resultados, onde são apresentados e analisados todos os dados e informações coletados através da realização deste estudo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico será apresentada a base teórica dos principais assuntos abordados no artigo, sendo eles: A importância da Gestão de Pessoas, Processos de Gestão de Pessoas e Comportamento humano e Motivação.

1.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas é a responsável pela administração, organização, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e são estes os principais responsáveis pelo sucesso de todas as atividades dentro de todos os setores da empresa.

Segundo Chiavenato, o principal objetivo da gestão de pessoas dentro da empresa é ajudá-la a alcançar seus objetivos e resultados e também realizar sua missão (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Marras as grandes empresas de maior sucesso, são aquelas que utilizam uma gestão estratégica do setor de Recursos Humanos (RH). Essa gestão é responsável por criar planos e políticas que proporcionem mais resultados favoráveis para a empresa, utilizando-se dos recursos humanos disponíveis (MARRAS, 2011).

Chiavenato afirma que, para conseguir utilizar plenamente as pessoas dentro das organizações, as mesmas estão mudando seus conceitos e alterando sua

gestão. Ao invés de investir nos produtos e serviços, as empresas estão investindo diretamente nas pessoas, pois são elas quem criam, produzem, melhoram e desenvolvem os mesmos, assim como são elas que atendem e cativam os clientes. Por isso, nos dias atuais, as pessoas são as responsáveis pelo sucesso empresarial (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Dessler, o RH pode influenciar positivamente nos serviços oferecidos pelas empresas, pois a qualidade destes serviços depende de funcionários bem treinados, desenvolvidos e que tenham boas atitudes e motivação. E isso depende do setor de recursos humanos e de sua boa administração (DESSLER, 2003).

Chiavenato afirma que a Administração de Recursos Humanos (ARH) também é responsável em proporcionar à empresa pessoas bem motivadas e treinadas, aumentando seu desempenho no trabalho dentro da organização (CHIAVENATO, 2010).

Marras, em concordância com Chiavenato, afirma que atualmente o setor de recursos humanos também é responsável por assegurar a qualidade de vida dos trabalhadores dentro das empresas, pois a grande maioria dos colaboradores busca, no interior da organização, a compensação do estresse causado pela busca acentuada de resultados, com o objetivo de viver melhor (MARRAS, 2011).

Marras explica que a área de recursos humanos não é mais definida somente como uma prestadora de serviços que somente gera despesas, mas, sim, como um departamento que trabalha para atender, tanto as necessidades da empresa, quanto dos colaboradores, gerando impactos positivos para os dois lados (MARRAS, 2011).

É notável que a gestão de pessoas tem um papel fundamental dentro das organizações. Quando bem administrada, pode proporcionar resultados positivos em todos os aspectos e departamentos da empresa, pois é o setor de recursos humanos o responsável por cuidar das pessoas dentro da empresa e são elas, portanto, que definem o sucesso ou o fracasso da mesma.

1.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Os processos de Gestão de Pessoas são essenciais para a administração de pessoas dentro de qualquer organização. São eles que apontam o caminho da

correta gestão de pessoas, a fim de alcançar os objetivos da organização e também para cuidar e contribuir com os colaboradores.

Segundo Chiavenato existem seis processos básicos na Gestão de Pessoas. São eles: Processos de Agregar Pessoas, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar Pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato o Processo de Agregar Pessoas “São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas” (CHIAVENATO, 2010, p. 15).

Lacombe afirma que o recrutamento é um conjunto de práticas usadas para atrair candidatos para vagas existentes na empresa, representando uma atividade permanente que se intensifica com o surgimento de vagas. É a primeira etapa do processo que termina com a contratação definitiva do funcionário (LACOMBE, 2011).

Segundo Dessler, o processo de recrutamento e seleção pode ter várias etapas diferentes, como, por exemplo, a determinação das vagas a serem preenchidas na empresa; reunir candidatos para essas vagas; entregar as fichas de inscrição e fazer as primeiras seleções; fazer testes e exames médicos para a identificação dos candidatos mais adequados; enviar os candidatos aos supervisores responsáveis pelos setores das vagas; realizar a entrevista de seleção com os superiores para determinar os melhores candidatos que receberão as propostas de emprego (DESSLER, 2003).

Ferreira e Soeira afirmam que, além de atrair candidatos, um bom recrutamento deve atrair candidatos com potencial, que apresentem um perfil adequado ao cargo a ser preenchido e que possa executar suas funções sem dificuldades. (FERREIRA; SOEIRA, 2013).

Já o processo de aplicar, conforme Chiavenato, define e orienta as atividades que cada pessoa deve desempenhar dentro de seu cargo na empresa. Abrange a descrição de cargos e a avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2010).

Para Lacombe, a descrição de cargos é realizada para a determinação dos salários de cada cargo. Também deve abranger todas as atividades e funções do cargo, definindo o que a pessoa deve fazer (LACOMBE, 2011).

Conforme Gil, o aprimoramento da análise de cargos define as necessidades dos recursos humanos, pois é dela que derivam a descrição e especificação de

cargos fundamentais para sua avaliação e que definem a fixação dos salários e a política salarial da empresa (GIL, 2007).

A avaliação de desempenho, segundo Dessler, é muito importante para a motivação dos funcionários, pois é através dela que os mesmos serão informados sobre o seu desempenho e esforço e estes serão avaliados e reconhecidos, gerando recompensas satisfatórias (DESSLER, 2003).

Liesenfeld afirma que uma descrição de cargos realizada de forma eficiente faz com que as pessoas certas ocupem os cargos certos, podendo também servir como fonte de informações para a empresa. Além disso, através dela, cada colaborador estará informado sobre seu cargo e tarefas, remuneração e os possíveis níveis de crescimento dentro da empresa. Possui o intuito de organizar as responsabilidades das pessoas dentro da empresa, beneficiando o alcance das metas organizacionais (LIESENFELD, 2014).

Os processos de recompensar, para Chiavenato, são os processos que incentivam as pessoas no trabalho e que satisfazem as suas principais necessidades. São eles: as recompensas, a remuneração e os benefícios e os serviços sociais (CHIAVENATO, 2010).

Lacombe ressalta que é necessário que as organizações possuam boa produtividade de seu pessoal. Para isso, é necessário que os colaboradores sejam estimulados e uma das principais formas é através da remuneração. Uma boa administração da remuneração atrai e retém bons profissionais, além de motivar os colaboradores e aumentar a sua eficácia (LACOMBE, 2011).

O processo de recompensar pessoas tem grande importância, pois, como menciona Chiavenato, o principal objetivo dos sistemas de recompensa é a excelência nos serviços prestados. Quando o colaborador é bem recompensado, ele trabalha em benefício à organização, além de aumentar seu grau de comprometimento, responsabilidade e motivação para a realização de suas tarefas (CHIAVENATO apud. CARVALHO; SILVA; ALMEIDA; MOURA; JÚNIOR, 2012).

Para Chiavenato, desenvolver pessoas são processos de capacitação e aprimoramento do desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores que abrangem os treinamentos, gestão de conhecimentos e competências, aprendizagem, desenvolvimentos de carreiras, entre outros (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Lacombe, as organizações necessitam de pessoas com competência e motivação para produzir bem. As empresas não podem escolher se

treinam ou não os seus colaboradores, pois as pessoas admitidas possuem qualificações específicas e cada organização possui suas peculiaridades. Mas para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia é fundamental a capacitação e a motivação dos empregados (LACOMBE, 2011).

Marras explica que treinamento e desenvolvimento são processos distintos. Enquanto o treinamento prepara os colaboradores para a execução de determinada tarefa, o desenvolvimento gerencial prepara as pessoas para planos organizacionais a médio e longo prazo (MARRAS, 2011).

O treinamento e o desenvolvimento, para Lacombe, são medidas utilizadas para capacitar as pessoas para que as mesmas exerçam bem os seus papéis dentro da organização. Além disso, é necessário que haja um aproveitamento dessas pessoas capacitadas; é necessário que elas tenham um trabalho no mesmo nível da sua capacitação (LACOMBE, 2011).

Oliveira e Cruz explicam que, aplicar o treinamento e desenvolvimento na organização, pode trazer muitas vantagens para a mesma, como a capacitação e o desenvolvimento de seus funcionários, aumento da lucratividade e da produtividade, racionalização de procedimentos, redução de desperdícios e de retrabalho, entre outros (OLIVEIRA, CRUZ, 2013).

Os processos de manter pessoas, para Chiavenato, são os processos que criam um ambiente de trabalho e condições psicológicas satisfatórias a seus colaboradores em suas atividades, a fim de mantê-los na organização. Entre eles, estão a cultura e clima organizacional, segurança e higiene no trabalho e qualidade de vida (CHIAVENATO, 2010).

Os empregados mais produtivos e satisfeitos, de acordo com Gil, são aqueles que mais se identificam com a cultura da empresa e que possuem os mesmos objetivos, ou seja, são aqueles verdadeiros parceiros da organização. Por isso, é necessário que a empresa busque, atraia e mantenha empregados com estas características (GIL, 2007).

Chiavenato afirma que o conceito de motivação individual leva ao clima organizacional dentro da organização. Os indivíduos vivem se ajustando as situações em que se encontram, visando a satisfação de suas necessidades, ou seja, encontram-se em um estado de ajustamento. Por isso, é necessário que o clima organizacional seja favorável para que as pessoas se sintam bem e motivadas dentro da empresa (CHIAVENATO, 2009).

Conforme Fischer, Dutra e Amorim, é muito importante que haja a reciprocidade entre os empregados e a empresa, além da Qualidade de Vida no Trabalho, que deve ganhar cada vez mais espaço. Para que se tenha sucesso na gestão organizacional, é necessário que o gestor se preocupe e invista nas boas condições de vida no espaço de trabalho de seus empregados (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009).

Stein afirma que o clima organizacional traduz o ambiente de trabalho e o relacionamento das pessoas dentro da organização. Quando o clima é saudável, os colaboradores ficam motivados e se comprometem com a organização. Mas, quando o clima é negativo, remete à rotatividade e ao absenteísmo (STEIN, 2016).

Por fim, os processos de monitorar pessoas, segundo Chiavenato, são aqueles que controlam e acompanham todas as atividades realizadas pelas pessoas dentro da organização, além de identificar e avaliar os resultados. Abrangem o banco de dados e os sistemas de informações gerenciais (CHIAVENATO, 2010). Gil ressalta que,

É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado. Sem contar que a avaliação de desempenho elaborada a partir de princípios científicos possibilita uma abordagem mais racional do ser humano, livre das distorções próprias da avaliação feita com base apenas no senso comum. (GIL, 2007, p. 149).

Conforme Chiavenato, todos os processos de Gestão de Pessoas estão interligados e influenciam uns aos outros. Cada processo pode prejudicar ou contribuir com os demais, dependendo de como cada um é administrado (CHIAVENATO, 2010).

Para o sucesso da Gestão de Pessoas dentro de qualquer organização, é necessário que todos os seus processos sejam aplicados e administrados de forma correta. Cada um possui a sua importância e são eles os responsáveis por trazer profissionais qualificados e competentes para dentro das empresas, garantindo seu desenvolvimento e crescimento.

1.3 COMPORTAMENTO HUMANO E MOTIVAÇÃO

O comportamento humano é um fator intangível e que sofre mudanças ao longo do tempo, fazendo com que as organizações necessitem dar maior atenção aos seus recursos humanos, tendo em vista que o desempenho e o comprometimento dos colaboradores estão ligados diretamente ao sucesso da organização.

Robbins, Judge e Sobral explicam que o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga os impactos que os diversos fatores das empresas têm sobre o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, com objetivo de utilizar os resultados para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

Já a motivação é “[...] o processo responsável pela intensidade, pela direção, e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 196). Silva e Batista afirmam

A motivação dos seres humanos e a qualidade de vida no trabalho apresentam os desafios enfrentados por uma administração moderna a fim de alcançar objetivos que possam satisfazer essas necessidades. A partir do momento em que a preocupação com o bem-estar das pessoas ganha espaço nas organizações, é possível conseguir melhores resultados na busca de um ambiente de trabalho adequado para o desenvolvimento das atividades profissionais. (SILVA; BATISTA, 2011, p. 196).

De acordo com Brum, é necessário que a organização tome medidas que reforcem a importância de entender o comportamento humano, pois cada indivíduo é diferente, apresentando uma forma própria de agir e pensar, oferecendo, portanto, subjetividades que vêm a constituir um bom ambiente organizacional (BRUM, 2015).

Robbins aponta que o estudo do comportamento organizacional pode melhorar o desempenho da empresa, pois as atitudes e o comportamento dos funcionários estão ligados à satisfação dos clientes. O fracasso das empresas, muitas vezes, ocorre pelo fato de os colaboradores não saberem agradar os seus clientes (ROBBINS, 2009).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral:

Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas com relação ao trabalho. Eles podem também ir além de suas atribuições

regulares porque querem retribuir as experiências positivas. Em conformidade com essa visão, as evidências sugerem que a satisfação no trabalho está moderadamente correlacionada ao comportamento de cidadania organizacional; as pessoas mais satisfeitas com o trabalho apresentam maior probabilidade de adotar um comportamento de cidadania organizacional. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 79).

É notável a importância de as organizações compreenderem o comportamento organizacional e adotarem medidas para administrar bem seus colaboradores, fazendo com que a motivação e a satisfação com o trabalho aumentem. Funcionários bem motivados trazem resultados mais positivos para a empresa, em função do aumento de seu desempenho e comprometimento com as suas atividades. Desse modo, tanto o colaborador, quanto a empresa, serão beneficiados com o crescimento e o desenvolvimento de ambos os lados.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização do presente estudo está dividida nos seguintes tópicos: categorização da pesquisa, geração de dados e análise e interpretação de dados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

A categorização da pesquisa consiste na definição do tipo de pesquisa e de todos os métodos que serão utilizados para a realização e o desenvolvimento do artigo. Nesse artigo, será utilizada a pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva, bibliográfica e o estudo de caso.

Do ponto de vista da natureza da pesquisa, será utilizada a pesquisa aplicada, pois os resultados do artigo poderão ser aplicados para a resolução do problema apresentado.

Na forma de abordagem ao problema da pesquisa, será escolhida a abordagem qualitativa, pois será necessária a interpretação e a avaliação de fatores, características e dados dentro da organização para a resolução do problema.

Do ponto de vista dos objetivos, será aplicada a pesquisa descritiva, pois será necessário a realização da descrição de todas as informações e dados que serão gerados e avaliados.

Por fim, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, será utilizada a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é fundamental para o embasamento teórico, trazendo todo o conhecimento e informações necessárias sobre o assunto da pesquisa. Já o estudo de caso, é necessário para o levantamento aprofundado das informações e dados da organização.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Os dados da pesquisa foram gerados através da documentação direta, primeiramente com uma entrevista estruturada que foi realizada com o gestor da organização e, em seguida, com um questionário aplicado aos colaboradores da empresa.

A entrevista com o gestor da organização ocorreu no dia 22 de abril de 2017, na empresa Globo Info, sendo aplicadas perguntas abertas sobre as práticas de gestão de pessoas na empresa.

Já o questionário aos funcionários, por sua vez, foi aplicado durante a semana seguinte a da entrevista, colhendo dados referentes à visão dos colaboradores sobre as práticas de gestão de pessoas na organização. O levantamento foi feito por meio de questões de múltipla escolha e visando a não identificação dos respondentes.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados gerados a partir da entrevista com o gestor da organização e também com o questionário aplicado aos colaboradores, foram tabulados e os resultados obtidos foram apresentados em porcentagens.

Realizou-se uma triangulação, utilizando e relacionando os dados obtidos na empresa com a avaliação, apontamentos da pesquisadora e também com a fundamentação teórica, utilizando o referencial teórico deste artigo.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse item, serão apresentadas as análises realizadas sobre os dados gerados a partir da entrevista com o gestor da organização e do questionário

aplicado aos colaboradores, utilizando-se dos apontamentos da pesquisadora e do referencial teórico deste artigo.

3.1 ENTREVISTA COM O GESTOR DA ORGANIZAÇÃO

Nesse item, serão apresentados os resultados obtidos através da entrevista realizada com o sócio administrador (gestor) da organização, realizada no dia 22 de abril de 2017, visando atender ao primeiro objetivo específico do estudo. O roteiro utilizado para entrevista encontra-se no apêndice A.

O sócio administrador da empresa tem 39 anos de idade, sendo 23 anos de empresa. Iniciou sua carreira como funcionário da organização, atuando como assistente de limpeza e monitor, passando pelo setor de desenvolvimento de sistemas, cobrança, vendas, até se tornar sócio proprietário. É responsável pela gestão de pessoas dentro da organização. É ele quem lidera, administra e monitora todos os colaboradores da empresa e aplica as práticas de gestão de pessoas, além de cuidar de todas as rotinas de pessoal, não existindo um setor ou pessoa específica responsável pelos recursos humanos.

Iniciando-se pela prática de agregar pessoas na organização, segundo o gestor, o processo de recrutamento e seleção é realizado por quatro pessoas de diferentes setores da empresa. Primeiramente o gestor da organização faz o primeiro filtro dos currículos que são recebidos na empresa. Em seguida, três pessoas escolhidas por ele fazem uma análise e um novo filtro nos currículos, chegando a um acordo e, assim, fazem o recrutamento e, em seguida, a seleção do candidato.

De acordo com o gestor da organização, não é realizado nenhum tipo de integração com os novos funcionários quando começam a atuar na empresa, sendo um ponto que ainda não foi avaliado e planejado. Segundo Ferreira e Soeira, além de atrair os candidatos, o recrutamento deve atrair profissionais com potencial para que se adequem ao cargo e ao que a empresa procura e executem suas funções sem dificuldade (FERREIRA; SOEIRA, 2013).

O gestor explica que não existe a descrição de cargos na empresa, havendo apenas uma breve relação de cada funcionário com seu cargo e setor. Liesenfeld explica que quando a descrição de cargos é eficiente, faz com que as pessoas certas ocupem os cargos certos. Além disso, faz com que os colaboradores estejam

situados sobre o cargo que ocupam, suas tarefas, remuneração e possíveis níveis de crescimento na organização (LIESENFELD, 2014).

Também não existe a avaliação de desempenho de cada funcionário individualmente. São realizadas avaliações por setores, apontando a produção, através de relatórios gerados pelo sistema. Assim, é feito um controle da produção de cada setor e é feita a cobrança quando necessário.

Segundo o gestor, o processo de *feedback* não é realizado com os colaboradores, mas mensalmente quando é feita a entrega da folha de pagamento existe uma conversa com cada colaborador em que é possível que o funcionário exponha suas opiniões e ideias, assim como ele próprio da a sua avaliação ao colaborador. O gestor da empresa enfatiza que existe grande abertura para conversas, sempre que os colaboradores sentirem necessidade ele está disponível para recebê-los. Para Dessler, a avaliação de desempenho afeta a motivação dos funcionários, pois é através dela que os mesmos são informados de seu desempenho, reconhecendo seu esforço e apontando melhorias (DESSLER, 2003).

A empresa não possui um plano de cargos e salários estruturado. De acordo com o gestor, o salário geralmente é negociado com o funcionário antes de ele começar a atuar na empresa. Geralmente, inicia-se com um salário mínimo. É dada grande valorização para os colaboradores que buscam capacitação, fazendo cursos técnicos, profissionalizantes e graduações, aumentando, assim, a remuneração dos mesmos.

Os benefícios que a empresa oferece para os seus colaboradores são o fornecimento de internet sem custo e também uma espécie de seguro que a família do colaborador tem direito a receber se este vier a óbito.

É importante que os colaboradores da organização estejam satisfeitos com a sua remuneração, pois, segundo Lacombe, a remuneração é um estímulo para que os colaboradores produzam mais, retém os bons profissionais e aumenta a motivação e eficácia dos mesmos (LACOMBE, 2011).

Segundo o gestor, a capacitação dos colaboradores é feita sempre que se sente a necessidade de aperfeiçoar o conhecimento e habilidades dos mesmos. Geralmente, contrata-se um profissional para dar cursos aos colaboradores de determinado setor para aperfeiçoar o que é necessário. Ou, então, algum colaborador que já atua na empresa a mais tempo e tem maiores conhecimentos é convocado a compartilhar e ensinar os demais funcionários do setor. Para Oliveira e

Cruz, aplicar o treinamento e desenvolvimento aumenta a lucratividade e a produtividade da empresa, racionalizando os procedimentos, reduzindo desperdícios e o retrabalho (OLIVEIRA; CRUZ, 2013).

Para manter a motivação e também a integração entre os funcionários da empresa, são realizadas diferentes atividades ao longo do ano. Existe uma vez por mês o café da manhã por conta da empresa, em que todos os funcionários se reúnem para ter um momento de descontração e integração. Também são realizadas festas para a comemoração de aniversário da empresa, envolvendo várias atividades para os colaboradores, além de almoços e jantas entre os mesmos. O gestor enfatiza o quanto a empresa preza pelo espírito de família, em que cada colaborador deve se sentir parte, tornando-se assim uma grande equipe.

O clima organizacional na empresa, segundo o gestor, costuma ser ótimo, havendo um bom relacionamento entre os colaboradores e também com a direção. É disponibilizado um ambiente de trabalho agradável, climatizado, limpo e bonito para que os colaboradores se sintam bem durante sua jornada de trabalho.

De acordo com o gestor a rotatividade e absenteísmo na empresa quase não ocorrem, não tendo nenhum dado estatístico que represente estes fatores. Conforme Fischer, Dutra e Amorim, para que se tenha sucesso na gestão organizacional e reciprocidade entre os empregados e a empresa, é necessário o investimento nas boas condições de vida no local de trabalho (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009).

Para Stein, quando o clima organizacional é positivo, os colaboradores ficam motivados e tem maior comprometimento com a organização. Mas quando o clima organizacional é negativo, ocorre a rotatividade e o absenteísmo (STEIN, 2016).

Quanto as melhorias na área de gestão de pessoas o gestor explica que planeja a contratação de um profissional específico para atuar com foco nas pessoas da organização, fazendo com que as práticas que ainda faltam na empresa comecem a existir, favorecendo, assim, tanto a empresa quanto os funcionários.

Percebe-se que o gestor da organização possui grande preocupação com seus funcionários, sempre procurando dar atenção as necessidades de cada indivíduo dentro da empresa e sendo aberto a conversas para a resolução de problemas. Entretanto, para que a gestão de pessoas seja adequada, ainda existem aspectos que podem ser trabalhados.

3.2 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA ORGANIZAÇÃO

Neste item, serão apresentados os resultados obtidos através do questionário aplicado a um total de 20 funcionários, distribuídos nos diversos setores da empresa. O questionário encontra-se no apêndice B.

Na Ilustração 1 apresentam-se os dados referentes a gênero e escolaridade dos colaboradores.

Gênero	Masculino	Feminino			
	48%	52%			
Escolaridade	Fundam. completo	Fundam. Incompleto	Ens. Médio Incompleto.	Superior Completo	Superior Incompleto
	0%	0%	40%	30%	30%

Ilustração 1: Gênero e escolaridade.

Fonte: Produção do pesquisador, 2017.

O primeiro aspecto avaliado pelos funcionários foi as atividades de integração entre os setores da empresa, apresentado na ilustração 2.

	PÉSSIMO	RUIM	BOM	MUITO BOM
Atividades de integração entre os setores:	0%	19%	81%	0%

Ilustração 2: Atividades de integração entre os setores

Fonte: Produção do pesquisador, 2017.

Observa-se na Ilustração 2, que parte dos funcionários sente insatisfação em relação as atividades de integração proporcionadas pela empresa, porém a maioria percebe este item como sendo bom, o que é um fator positivo e mostra que a empresa está no caminho certo, podendo trazer ainda melhorias.

A ilustração 3, apresenta a avaliação dos funcionários sobre as oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa.

	PÉSSIMO	RUIM	BOM	MUITO BOM
Chances e oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa:	7%	31%	56%	6%

Ilustração 3: Avaliação das chances de crescimento profissional

Fonte: Produção do pesquisador, 2017.

A Ilustração 3 mostra que existe uma grande diferença nas opiniões, havendo profissionais satisfeitos e outros que sentem a necessidade de melhorias neste aspecto, ponto a ser investigado pela empresa.

Segundo Liesenfeld, uma descrição de cargos eficiente faz os cargos sejam ocupados pelas pessoas certas, ao mesmo tempo em que cada colaborador fica informado sobre seu cargo, tarefas, remuneração e níveis de crescimento dentro da empresa (LIESENFELD,2014).

A ilustração 4 demonstra a percepção do comprometimento da empresa com cada colaborador.

Comprometimento da empresa com o colaborador:	PÉSSIMO	RUIM	BOM	MUITO BOM
	0%	44%	56%	0%

Ilustração 4: Comprometimento da empresa com o colaborador.

Fonte: Produção do pesquisador, 2017.

Conforme a Ilustração 4, a maioria dos colaboradores sente que a empresa está comprometida com os mesmos, mas uma parte significativa ainda sente que poderia apresentar maior comprometimento. É importante que a empresa busque saber quais os pontos que devem ser melhorados na opinião dos colaboradores para que os mesmos sintam o comprometimento da mesma.

Conforme Robbins, Judge e Sobral quando os funcionários estão satisfeitos além de estarem mais propensos a falar bem da organização também ajudam os colegas e ultrapassam as expectativas em relação a realização de seu trabalho, querendo retribuir as experiências positivas a empresa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A ilustração 5 apresenta a avaliação dos funcionários sobre o seu relacionamento com a direção da empresa e com os colegas de trabalho.

	PÉSSIMO	RUIM	BOM	MUITO BOM
Relacionamento com a direção da empresa:	0%	0%	56%	44%
Relacionamento com os colegas:	0%	0%	50%	50%

Ilustração 5: Relacionamento com a direção da empresa e com os colegas.

Fonte: Produção do pesquisador, 2017.

A Ilustração 5 mostra que os colaboradores estão todos satisfeitos com o seu relacionamento com a direção da empresa e também com o seu relacionamento com os colegas de trabalho, sendo este um ponto muito positivo dentro da organização pois o trabalho em equipe é fundamental para o alcance dos objetivos.

Na ilustração 6, apresentam-se os dados referentes a satisfação dos colaboradores em relação ao cargo que ocupam e a motivação para o trabalho.

	PÉSSIMO	RUIM	BOM	MUITO BOM
Satisfação em relação ao cargo que ocupa:	0%	6%	75%	19%
Motivação para o trabalho:	0%	31%	44%	25%

Ilustração 6: Satisfação em relação ao cargo que ocupa e motivação para o trabalho.

Fonte: Produção do pesquisador, 2017.

Conforme a Ilustração 6, a maioria dos funcionários está satisfeita com o cargo que ocupa, mas também existe insatisfação de uma pequena parte. Do mesmo modo, no aspecto de motivação para o trabalho grande maioria dos funcionários se sente motivado, mas ainda existe uma parcela significativa que está insatisfeita. É importante que a insatisfação dos funcionários em relação a estes dois aspectos seja investigada e corrigida, pois pode influenciar diretamente na produtividade dos mesmos.

Na ilustração 7, apresenta-se os dados referentes a satisfação dos funcionários com a remuneração que recebem pelo trabalho que realizam.

A remuneração referente ao trabalho realizado:	PÉSSIMO	RUIM	BOM	MUITO BOM
	6%	31%	50%	13%

Ilustração 7: Remuneração referente o trabalho realizado.

Fonte: Produção do pesquisador, 2017.

Através da Ilustração 7, nota-se que há grande diferença na satisfação em relação a remuneração por parte do funcionários. Enquanto que uma grande parte está satisfeita com sua remuneração, existem muito funcionários insatisfeitos. A remuneração é um fator muito importante para a motivação dos colaboradores dentro da organização, sendo assim é importante que a empresa busque saber dos funcionários quais aspectos da remuneração que possam ser melhorados.

Segundo Chiavenato, quando o colaborador é bem recompensado, ele trabalha em benefício a organização, com maior comprometimento, responsabilidade e motivação no desempenho de suas atividades (CHIAVENATO apud. CARVALHO; SILVA; ALMEIDA; MOURA; JÚNIOR, 2012).

A ilustração 8 é referente a opinião dos funcionários sobre os treinamentos e capacitação oferecidos pela empresa.

Treinamentos e capacitação oferecidos pela empresa:	PÉSSIMO	RUIM	BOM	MUITO BOM
	6%	13%	75%	6%

Ilustração 8 : Treinamento e capacitação oferecidos pela empresa.

Fonte: Produção do pesquisador, 2017.

Conforme a Ilustração 8, a grande maioria dos funcionários considera os treinamentos e a capacitação oferecidos pela empresa satisfatórios, enquanto que uma pequena parte está insatisfeita em relação a este aspecto, ponto que pode ser investigado pela empresa para ser melhorado. O treinamento e capacitação dos funcionários trazem muitas vantagens para os colaboradores e também para a empresa, pois segundo Oliveira e Cruz a aplicação do treinamento e desenvolvimento na organização pode trazer muitas vantagens para a mesma, como a capacitação e desenvolvimento de seus funcionários, aumento da lucratividade e da produtividade, racionalização de procedimentos, redução de desperdícios e de retrabalho, entre outros (OLIVEIRA, CRUZ, 2013)

A ilustração 9 apresenta a avaliação dos funcionários sobre o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho.

	PÉSSIMO	RUIM	BOM	MUITO BOM
Clima organizacional:	0%	0%	81%	19%
Qualidade de vida no trabalho:	0%	13%	81%	6%

Ilustração 9: Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Produção do pesquisador, 2017.

Conforme a Ilustração 9, os colaboradores se sentem satisfeitos com o clima organizacional, sendo este um aspecto muito positivo na organização. Em relação a qualidade de vida no trabalho, a grande maioria dos colaboradores também estão satisfeitos, enquanto que uma pequena parcela ainda requer melhorias, aspecto que deve ser investigado e buscar ser corrigido pois é de grande importância que todos os funcionários se sintam bem no ambiente de trabalho.

Silva, Peixoto e Batista afirmam que, a partir do momento em que a organização se preocupa com o bem-estar das pessoas é possível que se consiga um ambiente de trabalho adequado para o desenvolvimento das atividades profissionais das quais a empresa necessita (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

A ilustração 10 mostra a valorização e reconhecimento pelo trabalho na visão dos colaboradores.

	PÉSSIMO	RUIM	BOM	MUITO BOM
Valorização e reconhecimento pelo trabalho:	6%	44%	50%	0%

Ilustração 10: Valorização e reconhecimento pelo trabalho.

Fonte: Produção do pesquisador, 2017.

Observando-se a Ilustração 10, nota-se que metade dos colaboradores se sentem desvalorizados e sem reconhecimento pelo seu trabalho, sendo este um ponto negativo que pode causar a desmotivação e falta de empenho na realização das tarefas. Enquanto isso, a outra parte dos colaboradores está satisfeita. É necessário que a empresa investigue e tente corrigir este ponto que pode prejudicar tanto o empregado quanto a organização.

Em relação ao principal fator que gera motivação para o trabalho, vinte e oito por cento (28%) dos colaboradores considera o próprio trabalho realizado dentro da empresa, sendo este um resultado muito positivo, pois quando o funcionário gosta do que faz provavelmente fará bem feito. O segundo fator que mais causa motivação fica dividido entre a remuneração e as chances de crescimento dentro da organização, cada aspecto com dezoito por cento (18%) das respostas. Estabilidade no emprego, relacionamento com a chefia e colegas, ambiente de trabalho e reconhecimento são fatores que ficaram com nove por cento (9%) das opiniões cada um. É possível notar que existem vários fatores que foram avaliados como o mais motivador, mostrando o quanto é difícil conseguir manter a motivação de todos os funcionários.

Segundo Chiavenato, o conceito da motivação individual leva ao clima organizacional. Os indivíduos encontram-se constantemente em um estado de ajustamento, por isso, quando o clima organizacional é favorável, as pessoas se sentem bem e motivadas dentro da organização (CHIAVENATO, 2008).

Analisando o fator que mais causa desmotivação dos funcionários para o trabalho, percebe-se que a falta de reconhecimento é o principal com sessenta por cento (60%) das respostas. Este é um aspecto negativo que pode levar a falta de empenho e comprometimento dos colaboradores com seu trabalho. Colaboradores que se sentem valorizados e reconhecidos tendem a se esforçar mais pela organização. O segundo fator que mais causa desmotivação fica entre a remuneração e a falta de oportunidade de crescimento profissional com vinte por cento (20%) das respostas cada, que são fatores que podem ser corrigidos com ferramentas como a descrição de cargos.

Em relação às melhorias sugeridas pelos colaboradores, estes sugeriram que além das críticas feitas pelos erros cometidos, também deveria haver o reconhecimento pelos acertos e trabalho bem desenvolvido. Também que sejam realizadas reuniões frequentes onde os erros e acertos poderiam ser colocados em

debate, além de apresentar as metas da empresa. Além disso, foi sugerida a contratação de uma pessoa responsável pela área de recursos humanos para auxiliar na administração das pessoas dentro da organização.

3.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS

A partir da entrevista com o gestor da organização e a avaliação dos resultados do questionário aplicado aos funcionários foi possível notar que existe a preocupação por parte da empresa com as pessoas que nela trabalham e com a boa prática da gestão de pessoas na organização. Mas, para que os processos de gestão de pessoas tragam benefícios para a organização sugere-se que sejam feitas melhorias no que já é praticado e também a implantação dos processos que ainda não existem na empresa.

No processo de agregar pessoas, sugere-se que a empresa aplique um processo de avaliação ou entrevista dos candidatos antes de contratá-los, para que consiga agregar profissionais que realmente possuam o perfil que a empresa procura.

Segundo Ferreira e Soeira um bom recrutamento é aquele que atrai candidatos adequados e com potencial, que possam realizar o seu trabalho sem dificuldades (FERREIRA; SOEIRA, 2013).

Para aumentar o nível de satisfação em relação ao reconhecimento e valorização do trabalho dos funcionários, sugere-se que sejam utilizadas ferramentas em que o gestor possa explicar a sua avaliação sobre o desempenho de cada colaborador, para que assim ele fique ciente de seus erros e tenha reconhecimento sobre o trabalho bem realizado.

Para Dessler, a avaliação de desempenho influencia a motivação dos funcionários, pois através dela os mesmos são avaliados e informados sobre seu empenho e esforço (DESSLER, 2003).

É importante que os colaboradores da organização estejam satisfeitos com a sua remuneração, pois este é um dos principais aspectos que causam a motivação dos mesmos. Além disso, é importante que cada funcionário saiba os níveis de crescimento que pode alcançar dentro do cargo que ocupa. Por isso, sugere-se que a empresa utilize a análise de cargos.

Para Liesenfeld através da descrição de cargos o colaborador fica informado sobre seu cargo e tarefas, remuneração e os possíveis níveis de crescimento profissional na organização (LIESENFELD, 2014).

A partir da utilização das ferramentas de gestão de pessoas é possível seguir um caminho mais fácil e correto para a administração das pessoas dentro da organização, contribuindo para a satisfação de ambas as partes.

CONCLUSÃO

Através do estudo realizado para o desenvolvimento do presente artigo, foi possível perceber que a empresa Globo Info possui a preocupação de realizar uma correta gestão de pessoas e que realmente busca a satisfação de seus colaboradores em relação ao seu trabalho, reconhecendo os benefícios que as práticas de gestão de pessoas apresentadas podem proporcionar a empresa. Apesar disso, sente-se a falta de alguns aspectos e também a melhoria de alguns processos. É notável que a maioria dos processos de gestão de pessoas deixam de ser realizados pela falta de um profissional responsável pela realização dos mesmos.

O atendimento do primeiro objetivo específico ocorreu através da entrevista com o gestor da organização, pela qual foi possível conhecer a empresa, assim como as práticas de gestão de pessoas que já são praticadas pela mesma, sendo possível notar que a empresa está no caminho certo. O segundo objetivo foi atendido através do questionário aplicado aos funcionários, a partir do qual foi possível conhecer melhor cada processo de gestão de pessoas praticados na empresa, além de identificar os principais aspectos que necessitam de melhorias e que devem ser investigados pela empresa. Por fim, o terceiro objetivo foi atendido através das sugestões de melhorias, concluídas pela pesquisadora após a análise dos resultados da entrevista e do questionário. Através da realização destas etapas, foi possível estudar e apresentar todos os benefícios que as práticas de gestão de pessoas podem trazer para a organização estudada, apontando os principais pontos positivos que a empresa possui, sendo eles o bom relacionamento entre as pessoas e um ótimo clima organizacional. Também percebeu-se que os principais aspectos que necessitam de melhoria são os processos de reconhecimento pelo bom trabalho dos funcionários e as chances de progresso dentro da organização.

Para futuras investigações, sugere-se o estudo e o desenvolvimento de um plano de cargos e salários, que trará a oportunidade de definir com maior clareza a remuneração e os níveis de crescimento de cada cargo existente na empresa, possibilitando que o colaborador já possua estas informações desde a sua entrada na organização, evitando que ocorram insatisfações em relação a estes aspectos.

O desenvolvimento do presente artigo proporcionou a pesquisadora aprofundar seus conhecimentos a cerca de cada prática de gestão de pessoas e os benefícios que as mesmas podem proporcionar as organizações quando bem aplicadas. Para a organização estudada, foi possível apresentar seus pontos fortes e também os aspectos que necessitam de melhorias dentro da área de recursos humanos, possibilitando que o gestor veja com mais clareza o quanto esta área é importante dentro da organização. Para o meio acadêmico, este estudo poderá ser utilizado para auxiliar futuros estudos a cerca dos benefícios e da importância da gestão de pessoas dentro das empresas.

As pessoas formam a peça fundamental para o desenvolvimento e o sucesso de qualquer organização, assim como saber administrá-las corretamente, e este é o papel do gestor de Recursos Humanos que ganha cada vez mais espaço dentro das empresas de sucesso.

REFERÊNCIAS

BRUM, Melissa de Oliveira. **A influência do comportamento humano dentro das organizações**. Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha, Faculdade INED, Cachoeirinha, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto apud. CARVALHO, Géssica Rodrigues de; SILVA, Daiana Rodrigues da; ALMEIDA, Fernanda Matos de Moura; MOURA, Rafael Matos de; JÚNIOR, Dário Moreira Pinto. **Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e tecnologia, Rio de Janeiro, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. **A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis.** Faculdade de Filosofia, Ciência e Letras Nossa Senhora Aparecida – UNIESP, Sertãozinho-SP, 2013.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas.** São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIESENFELD, Cláudia Beatriz. **Reestruturação das descrições de cargos de uma empresa moveleira.** 2014. Trabalho de Conclusão de Curso de Gestão em Tecnologia de Recursos Humanos – Faculdades Integradas Machado de Assis, Fundação Educacional Machado de Assis, Santa Rosa, 2014.

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

OLIVEIRA, Ilmara de Jesus; CRUZ, Cleide Ane Barbosa da. **A importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações.** Faculdade José Augusto Vieira, Lagarto – SE, 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Caroline Machado Castilhos da; BATISTA, Roberta Ramalho. **A influência da liderança na motivação da equipe.** Universidade Castelo Branco, Rio de Janeiro, 2011.

STEIN, Adinara Luísa. **Estudo do clima organizacional como fator gerador de satisfação para uma cooperativa.** 2016. Trabalho de Conclusão de Curso de Gestão em Tecnologia de Recursos Humanos – Faculdades Integradas Machado de Assis, Fundação Educacional Machado de Assis, Santa Rosa, 2016.

