

**FACULDADE CAPIVARI - FUCAP  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS:  
um estudo de caso na empresa San Marcos Revestimentos  
Cerâmicos Ltda**

**JULIETE DOS SANTOS SILVANO**

**CAPIVARI DE BAIXO  
2014**



**FACULDADE CAPIVARI - FUCAP  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JULIETE DOS SANTOS SILVANO**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS:  
um estudo de caso na empresa San Marcos Revestimentos  
Cerâmicos Ltda**

Trabalho de Conclusão de Curso  
submetido ao Curso de Ciências  
Contábeis da Faculdade Capivari para  
a obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Contábeis  
Orientador: Prof. Fernando Pacheco

**CAPIVARI DE BAIXO  
2014**



Juliete Dos Santos Silvano

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS:  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SAN MARCOS  
REVESTIMENTOS CERÂMICOS LTDA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovado em sua forma final pela Banca Examinadora.

Capivari de Baixo, 23 de Junho de 2014.

---

Prof.<sup>a</sup> Msc. Maria Aparecida Cardozo  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Msc. Fernando Pacheco  
Orientador  
Faculdade Capivari

---

Prof.<sup>a</sup> .....  
Membro da banca  
Faculdade Capivari

---

Prof.<sup>o</sup> .....  
Membro da banca  
Faculdade Capivari



Dedico este trabalho a minha mãe Jucelia, e todos meus colegas e amigos que me ajudaram direta ou indiretamente para a realização do meu sonho.





## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela força que me concedeu para continuar e não desistir dos meus objetivos.

A minha família pelo apoio concedido ao longo dessa caminhada, a empresa por ter permitido que fosse realizado o trabalho e aos professores da Fucap pelo ensino oferecido e em especial ao professor orientador Fernando Pacheco pela orientação e conhecimentos transmitidos no corrente trabalho.



“A mente que se abre a uma nova ideia  
jamais voltará ao seu tamanho original”.

(Albert Einstein)



## RESUMO

O presente estudo de caso consiste em verificar na visão das Lideranças na empresa San Marcos Revestimentos Cerâmicos Ltda. como ocorrem as Políticas e Práticas da Gestão de Pessoas da organização. Sendo o presente trabalho estruturado em cinco capítulos que tem por finalidade de proporcionar ao leitor um melhor entendimento sobre o mesmo. No segundo capítulo caracteriza-se a empresa em estudo, no terceiro capítulo destacam-se aspectos teóricos relativos à contabilidade, gestão de pessoas, processos básicos, lideranças nas organizações de trabalho, conceito de liderança, processo de recrutamento, treinamento organizacional, políticas e cargos de salários, remuneração, avaliação do desempenho, motivação dos colaboradores e segurança do trabalho, no quarto capítulo demonstra-se o estudo de caso onde foi realizada uma pesquisa com os líderes da empresa e por último, no quinto capítulo destaca-se os pontos positivos e negativos para a empresa em estudo. Onde a análise indica que as Políticas e Práticas da organização tem que melhorar e se aprimorar em certos aspectos, porém a área de Gestão de Pessoas vem se desenvolvendo constantemente a fim de se tornar uma área padronizada.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Liderança. Políticas e Práticas.



## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 01- TELHAS PREMIER.....	33
FIGURA 02 - PISOS (REVESTIMENTOS CERÂMICOS).....	33





## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01- Profissionais por Setor.....	57
Gráfico 02 -Profissionais por Idade .....	57
Gráfico 03 -Profissionais por Estado civil.....	58
Gráfico 04 -Profissionais por Escolaridade.....	59
Gráfico 05 -Profissionais por Tempo de Empresa.....	60
Gráfico 06 -Conhecimento Sobre As Normas estabelecidas pela Gestão de Pessoas.....	61
Gráfico 07 -Avaliação do Setor de Gestão de Pessoas.....	61
Gráfico 08 -Divulgação de Vagas em Aberto.....	62
Gráfico 09 -Recrutamento de Pessoas.....	62
Gráfico 10 -Selecionar Pessoas Recrutadas.....	63
Gráfico 11 -Bom Processo de Seleção Interna.....	64
Gráfico 12 -Existe Treinamento.....	64
Gráfico 13 -Avaliação de Resultados Sobre Treinamento.....	65
Gráfico 14 -Avaliação do Treinamento Antes do Funcionário Começar.....	66
Gráfico 15 -Treinamento antes do Funcionário Começar.....	66
Gráfico 16 -O Treinamento Supre as Necessidades dos Colaboradores e da Organização.....	67
Gráfico 17 -Políticas de Aumento Salarial.....	68
Gráfico 18 -Salário Adequado com as Funções Desempenhadas.....	68
Gráfico 19 -Existência de Manual de Descrição de Cargos.....	69
Gráfico 20 -Colaboradores Orientados de Forma Correta no Desempenho das Funções.....	70
Gráfico 21 -Orientação sobre o SESMET.....	70
Gráfico 22 -Orientação Suficiente para o Cumprimento da Norma do SESMET.....	71
Gráfico 23 -Plano de Saúde .....	72
Gráfico 24 -Recebimento de Ideias, Opiniões e Contribuições.....	72
Gráfico 25 -Plano de Avaliação de Desempenho .....	73
Gráfico 26 -Trabalho Avaliado de Forma Justa.....	74
Gráfico 27 -Pesquisa ou Ferramenta para a Mediação de Satisfação.....	74
Gráfico 28 -Avaliação do Supervisor Imediato Quanto a Motivação.....	75
Gráfico 29 -Autonomia em Utilizar as Ferramentas de Gestão de Pessoas.....	76



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 – Recrutamento Externo.....	49
Quadro 02 –Recrutamento Interno.....	50



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

FUCAP	Faculdade Capivari
NR	Normas Regulamentadoras
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
LTCAT	Laudo Técnico de Ambientais do Trabalho
EPI's/ EPC's	Equipamentos de Proteção Individual e/ou Coletiva
SESMET	Segurança, Saúde e Medicina do Trabalho



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	27
1.1.OBJETIVOS.....	27
1.1.1. Objetivo Geral.....	28
1.1.2. Objetivos Específicos .....	28
1.2.JUSTIFICATIVA.....	28
1.3.PERGUNTA DE PESQUISA.....	28
1.4.METODOLOGIA DA PESQUISA.....	29
2.CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	30
2.1. Histórico da Organização.....	30
2.2. Localização.....	31
2.3. LINHA DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	32
2.3.1. Telhas Premier.....	32
2.3.2. Pisos (revestimentos cerâmicos).....	33
2.4. OBJETIVO DA ORGANIZAÇÃO.....	34
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	35
3.1. Contabilidade.....	35
3.1.1. Gestão de Pessoas na Contabilidade.....	36
3.1.2. História de Gestão de Pessoas.....	36
3.2. GESTÃO DE PESSOAS.....	37
3.2.1. As pessoas no contexto organizacional.....	38
3.2.2. Visão Tradicional e Moderna das Organizações de Trabalho.....	39
3.3. Processos Básicos de Gestão de Pessoas.....	40
3.3.1. Processo de Agregar Pessoas.....	40
3.3.2. Processo de Aplicar Pessoas.....	41
3.3.3. Processo de Recompensar Pessoas.....	41
3.3.4. Processo de Desenvolver Pessoas.....	42
3.3.5. Processo de Manter Pessoas.....	42
3.3.6. Processo de Monitorar Pessoas.....	42
3.4.O PAPEL DAS LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.....	43
3.4.1. Conceito de Liderança.....	43
3.4.2. Estilos de Liderança.....	45
3.5. PROCESSO DE RECRUTAMENTO DE PESSOAS.....	47

3.5.1. Recrutamento Externo.....	48
3.5.2. Recrutamento Interno.....	49
3.6. TREINAMENTO ORGANIZACIONAL.....	50
3.7. POLÍTICAS E CARGOS DE SALÁRIOS.....	51
3.7.1. Remuneração por Competência.....	52
3.7.2. Remuneração por Habilidades.....	53
3.8. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	53
3.9. MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES.....	54
3.10. SEGURANÇA DO TRABALHO.....	55
4. ESTUDO DE CASO.....	56
4.1 Identificação dos Profissionais Participantes da Pesquisa.....	56
4.1.1.Por Setor.....	56
4.1.2. Por Idade.....	57
4.1.3. Estado Civil.....	58
4.1.4. Escolaridade.....	58
4.1.5. Tempo de Empresa.....	59
4.2.APRESENTAÇÃO DOS DADOS RESULTANTES DA PESQUISA.....	60
4.2.1.Conhecimento Sobre as Normas Estabelecidas pela Gestão de Pessoas.....	61
4.2.2. Avaliação do Setor de Gestão de Pessoas.....	61
4.2.3. Divulgação de Vagas em Aberto.....	62
4.2.4.Recrutamento de Pessoas.....	62
4.2.5. Selecionar Pessoas Recrutadas.....	63
4.2.6. Bom Processo de Seleção Interna.....	63
4.2.7. Existe Treinamento.....	64
4.2.8. Avaliação de Resultados Sobre Treinamento.....	65
4.2.9. Avaliação do Treinamento Antes de o Funcionário começar.....	65
4.3. É realizado Treinamento antes do Ingresso de um colaborador.....	66
4.3.1. O Treinamento Supre as Necessidades dos Colaboradores e da Organização.....	67
4.3.2. Políticas de Aumento Salarial.....	67
4.3.3. Salário Adequado com as Funções Desempenhadas.....	68
4.3.4. Existência de Manual de Descrição de Cargos.....	69
4.3.5. Colaboradores Orientados de Forma Correta no Desempenho das Funções.....	70
4.3.6. Orientação sobre o SESMET.....	70
4.3.7.Orientações Suficientes para o Cumprimento da Norma do	



SESMET.....	71
4.3.8. Plano de Saúde.....	71
4.3.9. Recebimento de Ideias, Opiniões e Contribuições.....	72
4.4. Plano de Avaliação de Desempenho.....	73
4.4.1. Trabalho Avaliado de Forma Justa.....	73
4.4.2. Pesquisa ou Ferramenta para Mediação de Satisfação.....	74
4.4.3. Avaliação do Supervisor Imediato quanto á Motivação.....	75
4.4.4. Autonomia em Utilizar as Ferramentas de Gestão de Pessoas.....	75
5. ANÁLISE E PROGNÓSTICO PARA A ORGANIZAÇÃO.....	76
5.1. PONTOS FORTES.....	76
5.2. PONTOS FRACOS.....	77
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS.....	79
ANEXO 01.....	82
ANEXO 02.....	83



## 1. INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas vem crescendo gradativamente devido ao grande valor do funcionário para a organização, pois são os colaboradores que fazem da organização o que ela é. Vem superando desafios todos os dias, devido ao relacionamento direto com os colaboradores.

Gestão de Pessoas é o ramo especializado da ciência da administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, que tem por objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e aumentar a produtividade. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle, avaliação de pessoal, entre outros.

Assim como a importância das pessoas na organização é necessário definir normas e políticas de Gestão de Pessoas para administrar as atividades dos colaboradores. Mantendo o controle e administração da área com seus objetivos, fica mais claro de como deve-se proceder para alcançá-los.

O presente estudo foi realizado na empresa San Marcos Revestimentos Cerâmicos Ltda. A liderança da organização tem por função além de técnica em relação à área específica supervisionar e gerenciar sua equipe. Sabe-se que o líder é fundamental na organização por todo seu conhecimento principalmente técnico a respeito da produção, porém o mesmo exerce influencia direta nos resultados da empresa, sendo necessário consultá-los no que o mesmo têm a contribuir para melhorar a Gestão de Pessoas.

O estudo nesta área, auxiliará na formação de líderes responsáveis com produção e principalmente com as pessoas que estão diariamente trabalhando, estabelecendo de forma estruturada suas funções para com a equipe. É justificado pelo fato que este estudo resultará na formação de líderes, estabelecendo para os supervisores suas responsabilidades e deveres com a empresa e as pessoas.

### 1.1. OBJETIVOS

Neste item apresenta-se o objetivo geral, objetivos específicos, justificativa e a pergunta de pesquisa.

### **1.1.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral dessa pesquisa consiste em verificar na visão das Lideranças na empresa San Marcos Revestimentos Cerâmicos Ltda. como ocorrem as Políticas e Práticas da Gestão de Pessoas da organização.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- \* Caracterização da empresa em estudo;
- \* Fundamentar teoricamente os temas relacionados ao estudo de caso;
- \* Conhecer a visão dos Líderes no que se refere à Gestão de pessoas da organização, levantando os pontos fortes e pontos fracos da área;
- \* Sugerir com base nos resultados obtidos na pesquisa, ações para sanar ou diminuir os Pontos Fracos detectados e manter ou melhorar os Pontos Fortes.

## **1.2. Justificativa**

Para realização deste trabalho, inicialmente escolheu-se a área de Gestão de Pessoa, onde se realizou a delimitação do tema, focando na área específica com ênfase na visão da liderança.

Este processo utilizará a opinião dos líderes para descobrir como a empresa está caminhando vista por seus próprios líderes e buscar melhorias na área de Gestão de Pessoas, avaliando as práticas e benefícios emergentes decorrentes de uma pesquisa fundamentada e com propósito de melhoria contínua.

Após o tema delimitado, permitiu-se realizar um pré-diagnóstico na empresa e identificar que desde a sua fundação, a empresa enfrenta problemas na área de Gestão de Pessoas.

Após a realização do pré-diagnóstico foram delimitados os objetivos, procedimentos metodológicos e pontos fortes e fracos da empresa.

## **1.3. Pergunta de Pesquisa**

A presente pesquisa tem a missão de responder a seguinte pergunta: como ocorrem as políticas e práticas da Gestão de Pessoas na

organização na visão das Lideranças da empresa San Marcos Revestimentos Cerâmicos Ltda?

#### 1.4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este é um trabalho científico, e conhecimento científico segundo Teixeira (2005 p. 84) “é aquele que está proporcionalmente direcionado, como os demais níveis, à forma de pensamento e de estratégia de conhecimento que o homem realiza frente aos fenômenos”.

Para melhor compreensão do presente estudo, faz necessário conhecer seus métodos de pesquisa.

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa exploratória, de natureza teórica e prática, de lógica dedutiva, em relação à abordagem do problema, a tipologia da pesquisa é classificada como qualitativa e quantitativa, pois foi realizado um questionário com perguntas fechadas aplicado ao líderes da organização. O público alvo da pesquisa envolveu 20 supervisores/gerentes que desempenham cargo de liderança na empresa.

Em relação aos procedimentos utilizados para elaboração deste trabalho utilizou-se à pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso. Onde envolveu um estudo profundo permitindo um amplo conhecimento em relação à Gestão de Pessoas na empresa San Marcos Revestimentos Cerâmicos.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Apresenta-se a seguir a caracterização da empresa. Nesse capítulo relatam-se os dados que possibilitam conhecer melhor a empresa. Para a obtenção das informações relatadas a seguir, foram feitas entrevistas com os líderes do setor de gestão de pessoas. Na sequência apresenta-se dados relativos à empresa como: histórico da organização, localização, ramo de atividade, produtos oferecidos e o objetivo da organização.

### 2.1. HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa San Marcos Revestimentos Cerâmicos faz parte do grupo CEJATEL, que já está no mercado desde 1973. Constituída em 1973, devido a criatividade e espírito inovador de seu fundador Sr. José Hercílio Pereira e filhos, sua produção era toda manual, desde a extração da argila, processo de secagem ao sol e demais etapas. A cerâmica na época tinha sua produção mensal em torno de trinta mil telhas mês. Após seis anos de existência a empresa foi passada para os filhos Sr. Arilton da Silva Pereira atual sócio proprietário e Pedro da Silva Pereira, sociedade que deu certo, sendo interrompida por acidente fatal, no ano de 1990. Passados três anos a empresa adquiriu-o outra unidade, que além da produção telhas vermelhas e brancas, foi uma das primeiras empresas no Brasil a produzir telhas esmaltadas em sistema de forno contínuo. Ainda administrada pela própria família, o resultado é um processo controlado meticulosamente, garantindo um altíssimo padrão de qualidade, dentro de normas nacionais e internacionais, sendo a primeira telha de argila do Brasil a obter certificação nos Estados Unidos para comercialização (NOA – Miami-Dade Building Code Compliance Office). Atualmente a empresa conta com aproximadamente 236 colaboradores em uma área instalada de mais de 27.000 m<sup>2</sup> e um faturamento no valor de R\$ 50.000.000,00 anuais.

Ao longo de três décadas de experiência, inúmeras pesquisas e um processo baseado em padrões Europeus, a Cejatel vem desenvolvendo as melhores soluções em telhas e pisos de maneira criativa e elegante. Reflexo disso é a telha Premier, a primeira telha das Américas a utilizar o mesmo processo, equipamentos e matérias primas de pisos em sua confecção o que lhe garantiu o título da primeira telha

semi-gres do Brasil.

Conhecida como uma marca de renome, traduzida em qualidade e beleza, Cejatel rapidamente tornou-se líder em seu segmento e mantém altos investimentos em equipamentos e pesquisa para lhe fornecer a melhor solução em revestimentos e telhas.

Com inúmeras opções de cores e desenhos, qualidade que excede as expectativas e atenção especial aos mínimos detalhes, Cejatel sente-se mais que confortável para oferecer aos mercados do Brasil, Europa, América do Norte e todos os restantes, uma das melhores soluções disponíveis em revestimentos cerâmicos e telhas.

Localizada estrategicamente próxima dos principais portos do sul do Brasil, na área conhecida como o polo cerâmico do Brasil, Cejatel rapidamente transformou-se num dos principais exportadores de piso e telhas do Brasil, atingindo mais de 25 países ao redor do globo. Constantemente investindo em tecnologia a Cejatel entende a necessidade de estarem à frente de seu tempo e de respeitar seus clientes, colaboradores, parceiros e competidores para seguir sua caminhada de sucesso.

A empresa adotou como forma jurídica o lucro real, onde é apurado com base em contabilidade real, resultam da diferença da receita bruta menos as despesas operacionais. A apuração do lucro real é obrigatória para as empresas indicadas na Lei nº 9.718/98 e opcional às demais.

## 2.2. LOCALIZAÇÃO

A empresa fica localizada:  
Rod BR 101, km 348,  
Bairro Costa da Lagoa s/nº;  
CEP 88715-000;  
Jaguaruna – SC;  
Fone/Fax: (48) 3302-6100;  
Site: [www.cejatel.com.br](http://www.cejatel.com.br);

Seu ramo de atividade é a fabricação de azulejos e pisos, comércio atacadista de materiais de construção em geral.

A empresa conta com aproximadamente 236 colaboradores, onde 26 são gerentes e líderes de setores, sendo que 2 (dois) são

responsáveis pela área administrativa e 24 pela produção.

## 2.3 LINHA DE PRODUTOS E SERVIÇOS

A Cêramica San Marcos Revestimentos Cerâmicos Ltda. Industrializa e oferece serviços de vendas e assistência técnica tanto no comercio interno quanto no externo.

### 2.3.1. Telhas Premier

A telha premier é a primeira e única fabricada no Brasil a partir de um processo de fabricação por via seca com uma boa composição de massa e com uma temperatura de queima elevada, semelhante ao do revestimento cerâmico, utilizando as mesmas técnicas de fabricação, equipamentos, matérias-primas de massa e esmalte.

Enquanto a telhas de argila comuns são queimadas geralmente abaixo de 960°C as telhas com taguá (matéria-prima) são queimadas a temperatura acima de 1140°C sem sofrerem deformações, e este é o fator determinante para as suas moléculas sejam difundidas e sintetizadas aliando as melhores propriedades físicas com estética.

Os principais benefícios de uma telha cerâmica semi-grês são: baixa porosidade e alta impermeabilidade, alta resistência mecânica, resistência ao gelo e à salinidade da orla marítima, evita o envelhecimento precoce conservando o elemento estético, e de fácil limpeza porque retém pouca sujeira e limos.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) define como semi-grês, “o produto cerâmico que se enquadra na faixa de absorção de água entre 3% a 6%”. E define absorção de água, como “o quociente entre a massa de água absorvida pela telha saturado em água quente e a massa seca do produto cerâmico, expressa em porcentagem”.

Por isso a telha Premier se enquadra como um produto cerâmico semi-grês.

Abaixo algumas figuras das telhas premier:



Figura nº 01



Fonte: San Marcos Revestimentos Cerâmicos

### 2.3.2. Pisos (revestimentos cerâmicos)

Na parte dos revestimentos cerâmicos a empresa tem buscado um diferencial no mercado consolidando sua marca através do desenvolvimento, produção, qualidade, manutenção e abertura de novos mercados em todo território nacional e também no exterior. A empresa atua em mais de 35 países, com destaque para a América do Sul, Central e Norte, Caribe, África e Europa.

Segue abaixo alguns modelos fabricados na empresa:

Figura nº 02



Fonte: San Marcos Revestimentos Cerâmicos

## 2.4. OBJETIVO DA ORGANIZAÇÃO

O Planejamento é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa

e sua evolução esperada.

Conhecendo esse conceito, podemos avaliar que a empresa San Marcos Revestimentos Cerâmicos LTDA, possui uma preocupação gradativa nesse aspecto, já que seu objetivo principal é a produção com qualidade e satisfação de seus clientes e funcionários, sempre a procura de melhorias para que possa contribuir positivamente em sua estrutura e assim proporcionar qualidade no atendimento, e qualidade na produção consequentemente gerando satisfação dos clientes.

A empresa em estudo tem como sua missão: “A Cerâmica Cejatel Ltda é uma empresa comprometida com qualidade e eficiência em produtos e serviços de maneira a atender as mais altas expectativas de seus parceiros”.

Sua visão é “Ser referência no ramo cerâmico nacional e internacional, oferecendo produtos de qualidade, de alta sofisticação”.

Seus Princípios e valores: “Empresa preocupada com o bem estar de seus colaboradores, e seus familiares, mantendo também uma política de ótimo relacionamento com fornecedores e clientes. Mantendo uma relação de respeito e parceria junto a seus concorrentes”.

Na sequencia será apresentado o referencial teórico de acordo com os principais autores do tema em estudo.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, serão apresentados o referencial teórico que norteia a pesquisa, apresentando-se da seguinte forma: destacam-se aspectos teóricos relativos à contabilidade, gestão de pessoas, processos básicos, lideranças nas organizações de trabalho, conceito de liderança, processo de recrutamento, treinamento organizacional, políticas e cargos de salários, remuneração, avaliação do desempenho, motivação dos colaboradores e segurança do trabalho.

#### **3.1. CONTABILIDADE**

A história da contabilidade se inicia há cerca de 4.000 a.c., com as primeiras manifestações humanas em proteção de suas posses. Não se sabe ao certo o que criou a contabilidade, sabe-se que a necessidade da contabilidade surgiu junto com as necessidades do registro do comércio.

No Brasil a contabilidade surgiu com a vinda da Família Real

com a atividade colonial, para fiscalizar as arrecadações, distribuição foi constituída o Tesouro Nacional, Juntamente com Banco do Brasil em 1808.

É uma ciência que registra ações ocorridas dentro de uma instituição aplicando seus princípios, normas e leis em conforme e adequadamente, fornecendo assim informações claras e confiáveis a seus usuários tanto pessoa física quanto pessoa jurídica.

A contabilidade é reconhecida como uma ciência social ou humana, pois esta ciência estuda relações do homem consigo mesmo, com os outros homens e com a natureza.

Segundo Franco (2006, pag. 19):

Sua função é registrar, classificar, demonstrar, auditar e analisar todos os fenômenos que ocorrem no patrimônio das entidades, objetivando fornecer informações, interpretações e orientação sobre a composição e as variações desse patrimônio, para a tomada de decisões de seus administradores.

Pode-se observar que a contabilidade é uma ferramenta essencial para o patrimônio da empresa que as mudanças são constantes.

E que qualquer empresa para se manter no mercado precisa se adaptar as mudanças para poder tomar as decisões certas na hora certa.

### **3.1.1. Gestão de Pessoas na Contabilidade**

Através da Contabilidade podemos analisar o real posicionamento no mercado, diagnosticar lucros e perdas, custos fixos e variáveis e quais desses custos podem reduzir ou até mesmo eliminar.

E é com base nessas informações que são definidas as metas e tomadas de decisão para a melhoria contínua dos processos.

Para uma empresa, as pessoas são recursos tão importantes quanto os outros, claro que com qualidades e classificações especiais e distintas. Tanto são recursos que têm um valor financeiro, recursos que são necessários para a vida da empresa.

### 3.1.2. História de Gestão de Pessoas

A prática da gestão de pessoas sugira no início do século XX, se transformando com o passar do tempo e se aperfeiçoando durante na década de 20, onde as empresas começaram a notar que são as pessoas que faziam toda a diferença no âmbito organizacional.

O enfoque de gestão de pessoas se baseia em treinamento e desenvolvimento humano, no sentido de atingir níveis crescentes de criatividade, competência e realização.

Segundo Boog,( 2003,p.47):

Os últimos vinte anos da História brasileira marcaram uma profunda transição nas empresas que aqui atuam. Mudou as propriedades de várias das grandes empresas, mudou sensivelmente o estilo de gestão e fundamentalmente mudou a qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Mantendo a linha de pensamento aonde a gestão de pessoas vem se aperfeiçoando conforme transformação da economia e das necessidades dos colaboradores inseridos na empresa, o autor sintetiza que as práticas passadas de gestão de pessoas veem se aperfeiçoando consideravelmente nos últimos vinte anos, levando em consideração que as pessoas estão cada vez mais se tornando o principal capital das empresas, que hoje devem gastar mais com pessoas.

## 3.2. GESTÃO DE PESSOAS

Gerir pessoas parte do princípio de organização, crescimento e desenvolvimento para com as pessoas inseridas em conjunto, sendo que cada uma é responsável pelo próprio desenvolvimento e cabe à Gestão de Pessoas analisar e avaliar os desempenhos dos colaboradores.

A Gestão de Pessoas deve ser considerada a base de toda a empresa, tendo como principal função o desenvolvimento dos colaboradores inseridos na mesma, e sabe-se que uma empresa sem funcionários motivados pode estar se destruindo aos poucos, por isso e muitos outros fatores humanos que gestão de pessoas é de suma importância para a organização, sendo necessário um cuidado especial nessa área.

Fisher e Fleury (1998) definiram que Gestão de Pessoas é um conjunto de práticas a serviço dos colaboradores a fim de ajudar na organização e crescimento empresarial.

Segundo os autores as pessoas são orientadas por um departamento estruturado que tem por objetivo politizar as praticas de gestão de pessoas de uma organização, fornecendo subsídios para o aperfeiçoamento das mesmas.

São programados métodos de processos que deverão ser cumpridos por todos os colaboradores inseridos na empresa, para assim a Gestão de Pessoas obter um controle de todo o processo sem correr riscos de erros inerentes a falta de organização.

Em outras palavras Chiavenato (1999) corrobora com o autor à cima se tratando do conceito de Gestão de Pessoas, salientando que:

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 1999, P. 6).

De acordo com os autores acima citados, Gestão de Pessoas se define como sendo à base de toda a empresa, sendo que as mesmas sobrevivem através das pessoas e estas têm de ser continuamente desenvolvidas ao ambiente em que são inseridas.

Cabe unicamente ao departamento a competência de analisar e avaliar as mesmas, localizando focos de resistência e através de técnicas solucionar os problemas inerentes ao caso.

Juntamente com o conceito de Gestão de Pessoas é vital reconhecer a importância dessa área no ambiente organizacional.

### **3.2.1. As Pessoas no Contexto Organizacional**

A empresa precisa essencialmente de pessoas para se sustentar e é preciso o comprometimento dos superiores para com seus subordinados, visto que estes são à base de toda a empresa, o pilar de sustentação sem os quais a empresa não se desenvolverá.

É preciso analisar a empresa sob diversos prismas sem esquecer-se de nenhum detalhe e para isso é preciso conhecer o clima organizacional e como trabalhar para melhorias contínuas.

Nesse sentido afirma (LANER, 2004, p. 79).

Intervir de modo psicológico nas organizações significa considerar *in primis* as pessoas que compõem as organizações e, em um segundo momento, as regras, as normas, os objetivos, os programas da organização que as pessoas fazem parte. As regras, as normas, os programas, o objetivo institucional raramente são o produto dos sujeitos em questão.

Segundo a autora, é preciso refletir sobre as pessoas que trabalham na organização antes de tomar qualquer atitude que possa afetar psicologicamente as mesmas.

Sobretudo analisar normas, regras e objetivos fundamentados da organização e priorizar as pessoas para não correr o risco de alienação que possa ocorrer no ambiente de trabalho.

Já FRANÇA (2002), ao referir-se sobre as transformações que empresa necessariamente tem de enfrentar ressalva que mudança é uma característica marcante do ambiente empresarial. A rapidez das mudanças gera impactos significativos sobre gestão de pessoas, e é preciso estar preparado para tal metamorfose eminente ao cenário competitivo do mercado, e de certa forma preparar os funcionários para uma readaptação constante.

A Gestão de Pessoas tem como dever incentivar a melhoria contínua e a adaptação de ambientes improváveis aos colaboradores da empresa, tais como: falta de treinamento, motivação, reconhecimento, apoio de outros colegas entre outros, e se conseguir conscientizar os supervisores que estão diariamente em contato com os operadores de produção, uma vez que sua função além de produzir com qualidade os produtos da empresa, é ser líder de seu grupo e ser influenciável, passar confiança e assim administrar da melhor forma possível à organização.

### **3.2.2. Visão Tradicional e Moderna das Organizações de Trabalho**

As pessoas que trabalham na empresa estão dispostas a fornecer seu tempo e sua energia em troca de algo que lhe é estabelecido num acordo. O ambiente da empresa influencia diretamente nas reações comportamentais das pessoas e automaticamente influenciam a estrutura organizacional.

O crescimento trouxe a necessidade de uma estrutura de organização adequada ao porte da empresa. Para funcionar satisfatoriamente, essa estrutura organizacional passou a especializar-se horizontal e verticalmente. (CHIAVENATO, 1994, p. 9).

Segundo o autor o crescimento da economia e conseqüentemente das empresas, surgiu à necessidade de uma politização na estrutura organizacional, e subdividi-la horizontalmente ou verticalmente. A empresa precisa de pessoas responsáveis e com perfil objetivado ao crescimento, visando o crescimento sem a perda da cultura organizacional.

A organização deve ter como base aspectos fundamental da moderna gestão de pessoas, focalizando essencialmente na pessoa como capital intelectual da organização.

Para Chiavenato (1999) os aspectos fundamentais em que a empresa tem que se basear é: “as pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e as pessoas como parceiros da organização”.

Nesses fundamentos o autor ratifica que é importante o treinamento e constante desenvolvimento das pessoas ao meio empresarial, salientando todo poder que a pessoa tem e pode ter dentro da empresa.

### **3.3. PROCESSOS BÁSICOS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Os processos básicos de Gestão de Pessoas são fundamentais para compreender o funcionamento da área na organização.

A gestão moderna de pessoas consiste em várias atividades relacionadas entre si, como recrutamento e seleção, planejamento estratégico de RH, desenvolvimento e treinamento, agregar, manter e premiar os colaboradores da organização.

### **3.3.1. Processo de Agregar Pessoas**

São processos utilizados para inserir um novo colaborador na empresa, através de análises de perfis entre outras ferramentas utilizadas para determinado processo.

O processo de Agregar Pessoas tem como finalidade selecionar pessoas com perfil adequado para cada cargo de forma que a empresa agregue um capital humano qualificado e capacitado para o cargo e o candidato possa desempenhar todo seu conhecimento em uma função que o mesmo escolheu e definiu para sua carreira, assim se desenvolvendo rapidamente e com isso fazendo com que a empresa alcance os resultados desejados (VIEIRA, 2010).

Quando um novo colaborador é selecionado e recrutado, cabe a Gestão de Pessoas agregar o mesmo na organização, mostrando para o colaborador qual serão seu setor e suas atividades desenvolvidas.

### **3.3.2. Processo de Aplicar Pessoas**

Consiste em adaptar o novo colaborador ao meio que o mesmo será inserido. Apresentar o setor, descrição de cargo, modelo organizacional, pessoas com quem o colaborador irá trabalhar líderes bem como orientação sobre o empenho.

De acordo com Chiavenato (2008), o processo de aplicar pessoas significa; "que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho".

Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.



### **3.3.3. Processo de Recompensar Pessoas**

Processo que supre as necessidades do colaborador, que é utilizado para incentivar o mesmo a permanecer na organização. No processo estão inseridas as recompensas, benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização.

Araujo (2006), diz que a remuneração variável tem como foco principal as pessoas, no sentido de recompensá-las pelas suas habilidades, competências e resultados proporcionados a organização que em contra partida desenvolve seu critério de remuneração que pode ser por habilidades, competências ou resultados.

Quanto ao processo de remunerar as pessoas, as formas existentes são inúmeras, algumas empresas remuneram de forma fixa, como um padrão e outras remuneram de forma variável, de acordo com a produção do colaborador por exemplo.

### **3.3.4. Processo de Desenvolver Pessoas**

São os processos utilizados para treinar e desenvolver as habilidades e conhecimentos dos funcionários, para que possam suprir suas necessidades individuais e estrategicamente da organização.

No processo de desenvolver pessoas o departamento de Gestão de Pessoas, busca manter o desenvolvimento do colaborador tanto para sua área de atuação como para possíveis áreas de crescimento profissional, porém os processos de desenvolvimento de pessoas envolvem questões como preparação de lideranças, gestão de aprendizagem, novos talentos e do aprendizado organizacional. (CHIAVENATO,2008).

Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e

### **3.3.5. Processo de Manter Pessoas**

Consiste nas técnicas utilizadas para sustentar a permanência dos colaboradores na organização. Envolve fatores psicológicos, ambientais e de relações na empresa.

Tais fatores incluem a higiene e segurança no trabalho e qualidade de vida.

Esse processo que visa manter os colaboradores satisfeitos e motivados precisa trabalhar um conjunto de cuidados especiais como, estilos de gerencia, programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem a qualidade de vida na organização. (CHIAVENATO, 2008).

São utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas.

### **3.3.6. Processo de Monitorar Pessoas**

Consiste nas técnicas utilizadas para verificar e acompanhar o desenvolvimento do colaborador na empresa, bem como seus resultados, se o mesmo tem condições de continuar exercendo tal cargo e se o mesmo se sente bem onde se encontra.

O processo de monitorar as pessoas não tem como objetivo a fiscalização dos cumprimentos das regras, mais sim, o desenvolvimento do autocontrole em relação às metas e resultados a serem alcançados, esse processo esta diretamente relacionado com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização (CHIAVENATO, 2008).

Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

## **3.4. O PAPEL DAS LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**

A liderança nas organizações de trabalho deve ser vista como um fator muito importante para o crescimento sustentável da empresa.

Uma equipe motivada e bem liderada realiza seu trabalho com motivação e determinação para alcançar os objetivos da empresa, sendo evidente que a mesma bem liderada é sinônima de motivação e inspiração para a busca dos objetivos.

### **3.4.1. Conceito de Liderança**

A liderança pode ter vários conceitos diferenciados, conceituados com palavras diferentes, porém com o mesmo significado objetivo.

Poder e liderança são conceitos inter-relacionados, onde os líderes usam o poder para atingir os objetivos do grupo, sendo o poder um meio de facilitar essas conquistas.

Pode-se dizer que o poder é a capacidade que um indivíduo tem de influenciar o comportamento de outro. Porém, o poder pode existir, mas pode não ser exercido, ou seja, o poder é uma capacidade ou potencial, e uma pessoa pode ter poder e não utilizá-lo.

A liderança de acordo com Pereira (2004) é um comportamento intra-grupal de uma pessoa que orienta a ação do grupo.

Segundo o autor a liderança são relações de poder, sendo que esse poder depende mais do líder e de seu comportamento, do que de ações externas.

Conforme Blanchard e Hersey (1974) os líderes com comportamento autoritário tendem a ser orientados pela tarefa e a usar seu próprio poder para influenciar seus seguidores, já os líderes com comportamento mais democrático geralmente são orientados pelo grupo, ou seja, dão aos seus seguidores considerável liberdade em seu trabalho.

Os líderes bem sucedidos sabem que as metas são alcançadas pelo desempenho das equipes, mas para isso são necessários conhecimentos variados, ou seja, é necessário somar os conhecimentos individuais transformando-se em um conhecimento coletivo, gerando assim uma responsabilidade mútua.

É trabalho do líder de equipe:

Atingir o equilíbrio correto entre exercer direção e abrir mão do controle, entre tomar decisões difíceis e deixar que outros as tomem, e entre realizar tarefas difíceis e deixar que outros aprendam como fazê-las. Do mesmo modo que o excesso de comando asfixia qualidades da equipe, como competência, iniciativa e criatividade, tais qualidades serão igualmente sufocadas caso haja insuficiência de liderança, direção e disciplina. (KATZENBACH, 1994 p. 136).

Os líderes não se cansam em melhorar a equipe, avaliam, treinam, reforçam a autoconfiança. Colocam-se no lugar do outro, transmitem energia positiva e otimismo, passam confiança, tomam decisões, dão exemplos, questionam e instigam as pessoas.

### **3.4.2. Estilos de Liderança**

As funções de liderança são relacionadas à tarefa e a manutenção do grupo.

Para Stoner (1999, p.346) “os administradores tem um estilo orientado para a tarefa supervisionam de perto os empregados para garantir que a tarefa seja executada satisfatoriamente”.

O autor acima menciona que os administradores se enquadram no estilo de líder preocupado com a tarefa a ser executada, para que nada ocorra de errado no trabalho exercido, deixando muitas vezes de lado o pessoal do funcionário e focalizando apenas no trabalho.

Um modelo que pode ser utilizado é o modelo de Fiedler que consiste que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona.

Fiedler acredita que um fator essencial para o sucesso é o estilo de liderança do indivíduo. O mesmo parte do princípio de que o estilo de liderança de uma pessoa é fixo.

Conforme Freeman (1999, p.350):

A suposição básica de Fiedler é a de que é bastante difícil para os administradores mudar os

estilos de gerência com os quais se tornaram bem sucedidos. Segundo Fiedler, a maioria dos administradores não é muito flexível, e tentar mudar o estilo de um gerente para se ajustar a situações imprevisíveis ou flutuantes é ineficiente ou inútil.

Segundo o autor o modelo de Fiedler se baseia na inflexibilidade do administrador em mudar um paradigma próprio em uma situação adversa, sendo que os paradigmas já cultuados pelos administrados bem sucedidos o acompanham na resolução de situações problemáticas nunca mudando seu estilo gerencial.

Outro estilo de modelo são os líderes Transformacionais ou carismáticos segundo Stoner e Freeman (1999, p. 356) “são líderes que através de sua visão pessoal e de sua energia, inspiram os seguidores e têm um impacto significativo em suas organizações”.

Conforme o autor esses líderes são os preferidos de grandes empresas, pois se preocupam com seus liderados e acabam formalizando uma união em suas equipes, estimulam o orgulho e ganham a confiança dos mesmos.

Já Robert House, criou a teoria da meta e do caminho que procura ajudar e a compreender a eficácia da liderança em diferentes situações.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005, p. 229) “a teoria presume que a principal função do líder é ajustar seu comportamento de modo a complementar as contingências situacionais encontradas no ambiente de trabalho”.

O autor afirma que o líder deve ajustar seu ambiente de trabalho a fim de eliminar as ambiguidades existentes nos cargos e melhorar da melhor forma o trabalho de seus liderados.

A teoria da meta e do caminho para Stoner e Freeman (1999, p.354) é “uma teoria de liderança enfatizando o papel do líder no esclarecimento aos subordinados de como eles podem alcançar altos níveis de desempenho e as recompensas associadas a eles”.

Como mencionado antes o autor corrobora com a afirmação de que o líder é responsável pelo crescimento do subordinado na organização, buscando maneiras eficazes de melhorar o trabalho de seus liderados a fim de chegar aos objetivos pretendidos da empresa.

### 3.5. PROCESSO DE RECRUTAMENTO DE PESSOAS

A seleção de pessoas constitui um processo composto de várias etapas ou fases sequenciais pelas quais passam os candidatos. À medida que vão sendo bem sucedidos, os candidatos ultrapassam os obstáculos e passam adiante para as etapas posteriores. Se não conseguem superar as dificuldades, os candidatos saem do processo.

As etapas iniciais utilizam-se as técnicas mais simples, econômicas e mais fáceis, ficando para o final as técnicas mais caras e sofisticadas. O processo de seleção utiliza a combinação de várias técnicas e procedimentos múltiplos que variam de acordo com o perfil e a complexidade do cargo a ser preenchido.

[...] os candidatos precisam demonstrar nos testes, entrevistas e dinâmica de grupo que reúnem um conjunto de atitudes, como desejo de crescer, amor ao desafio, criatividade, interesse em aprender, habilidades para trabalhar em equipe, relacionamento interpessoal, foco no cliente e no resultado. (CHIAVENATO, 1999, p.126).

Ainda de acordo com Chiavenato, cada técnica de seleção proporciona certas informações sobre os candidatos. Para se obter todas as informações necessárias a respeito dos candidatos utilizam-se uma variedade de técnicas de seleção. Quanto maior o número de técnicas de seleção, tanto maior a oportunidade de informações de seleção para trabalhar e maior o tempo e seu custo operacional.

As melhores empresas querem os melhores talentos. E os melhores talentos são raros. O medo de errar nas contratações e todo o custo que isso acarreta ou o de não encontrar no mercado o tipo de profissional que buscam faz com que as empresas procurem envolver todo o pessoal de linha no processo seletivo. (CHIAVENATO, 1999, p. 126).

Para Gramigna (2007) os processos seletivos atuais

vêm quase sempre acompanhados de três demandas:

- Investimento financeiro que permita atingir resultados com orçamentos enxutos.
- Agilidade de resposta: preenchimento da vaga em tempo hábil.
- Qualidade no atendimento: indicação de candidatos que atendam ao ser avaliado, mensurado e descrito em competências.

O gestor terá que agir com assertividade e objetividade nas escolhas. Segundo a autora para obter eficácia neste processo, é essencial que o perfil de competências a ser identificado esteja bem ajustado à demanda do detentor da vaga.

As responsabilidades do selecionador neste momento são:

- Definir com o detentor da vaga, quais os indicadores comportamentais exigidos pelo requisitante como iniciativa, boa comunicação e bom relacionamento.
- Coletar informações como objetivos, metas, desafios e dificuldades da área e do cargo.
- Desenhar o perfil de competência a ser avaliado selecionando no máximo cinco ou seis competências.
- Explicar para o detentor da vaga o conceito de competência.

### **3.5.1. Recrutamento Externo**

O recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo mercado de Recursos Humanos. Seu âmbito de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos.

Por esta razão, o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos.

Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado onde quer que ele esteja e atraí-lo para a organização.

O processo de recrutamento culmina com o candidato preenchendo a sua proposta de emprego ou apresentando seu curriculum vitae à organização.

A proposta de emprego é um formulário que o candidato preenche, anotando os seus dados pessoais, escolaridade, experiência profissional, conhecimentos, endereço e telefone para contatos.

As organizações bem-sucedidas estão sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentam espontaneamente, mesmo que não tenham oportunidades a oferecer no momento.

O recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta.

No Quadro abaixo (01) estão representadas as vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

Quadro 01 – Recrutamento externo

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Introduz sangue novo na organização, talentos, Habilidades, Expectativas.	Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades	Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.	Requer aplicação de técnicas de seletivas para a escolha dos candidatos externos, isto significa custos adicionais.
Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.	Exige processo de socialização organizacional para novos funcionários
Incentiva a interação da organização com o mercado de RH	É mais oneroso, moroso e inseguro que o recrutamento interno.
Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.	

Fonte: Chiavenato, 1999, p. 94

### 3.5.2. Recrutamento Interno

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização isto é, funcionários para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras.

O recrutamento interno funciona através de oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa) e de transferências (cargos de mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e estejam situados em outra área de atividade na organização). (CHIAVENATO, 1999, p. 93).

O recrutamento interno aborda os atuais funcionários da organização, o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão no mercado de Recursos Humanos.

Um privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes



oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização.

No Quadro (02) estão representadas as vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

Quadro 02– Recrutamento interno

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Aproveita melhor o potencial humano da organização.	Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas.
Motiva e encoraja o desenvolvimento dos atuais funcionários.	Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual.
Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade a organização.	Mantém quase inalterado o atual patrimônio da organização.
Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.	Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas.
Não requer socialização organizacional.	Mantém e conserva a cultura tradicional existente, nunca muda.
Favorece uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.	Funciona como sistema fechado de reciclagem contínua.

Fonte: Chiavenato, 1999, p. 94

### 3.6. TREINAMENTO ORGANIZACIONAL

Treinamento é um processo de educação profissional, desenvolvido pela empresa, com objetivo de capacitar a mão-de-obra para suprir suas necessidades.

Tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização.

CHIAVENATO(1985,p.288):“Treinamentoé o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”

Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, consequentemente a

maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização.

Para que uma empresa sirva de modo eficiente os serviços que presta, investir no desenvolvimento de pessoas é investir, deste modo na própria qualidade. Mas, o investimento deve alcançar todos os colaboradores que participam da organização, visando os resultados, já que decorrem das atividades coletivas, do todo organizacional.

### 3.7 POLÍTICAS E CARGOS DE SALÁRIOS

A política de cargos e salários tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho de seus funcionários.

O desenvolvimento técnico profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

A importância do plano de cargos e salários está na possibilidade de se garantir esta isonomia, através do exercício da avaliação da estrutura funcional separando tarefas e responsabilidades que corresponderão a cada cargo, atribuindo-lhes valores justos e coerentes de forma a possibilitar que os empregados que demonstra maior habilidade, produtividade e que estejam realmente focados aos objetivos da empresa, possam ser devidamente reconhecidos.

“Para CHIAVENATO (2004) a construção do plano de remuneração requer certos cuidados pois provoca forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus feitos e conseqüências. O desenho do sistema de remuneração oferece dois desafios principais: de um lado, deve capacitar a organização para alcançar seus objetivos estratégicos e, de outro lado, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolve.”

Atualmente não há legislação trabalhista que trate, especificamente, da Gestão de Cargos e Salários. No entanto,

indiretamente, há princípios que acabam por proteger o trabalhador de certas incoerências ou distorções que possam ocorrer em relação à função desempenhada e a remuneração percebida.

A falta do plano de cargos e salários na empresa acaba gerando definições de salários, promoções ou enquadramentos sem uma adequada avaliação para este reconhecimento, deixando de se basear nos critérios de competência e desempenho para basear-se em afinidades pessoais, parentesco, grupo social ou qualquer outro critério que gera desequilíbrio organizacional.

A gestão de cargos e salários ocupa uma posição-chave no recrutamento e manutenção dos recursos humanos das empresas, pois estas precisam propiciar um ambiente de motivação e produtividade, gerando expectativas de crescimento profissional e eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais ou a insatisfação das pessoas.

### **3.7.1. Remuneração por competência**

A Remuneração por Competência desvia dos moldes tradicionais da remuneração aplicadas nas empresas, iniciando a partir dos aspectos inovadores na Gestão de Pessoas foi inserido nesse contexto de competitividade crescente.

A gestão por competência permite entre outros benefícios melhor desenvolvimento e aproveitamento dos recursos humanos.

Através de análise pode identificar competências que se tornam já efetivas e também identificar potenciais para tal desenvolvimento.

Segundo Wood Jr & Picarelli Filho (2004) apontam que esse tipo de remuneração é mais adequado para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para os quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso.

Como forma de atrair os melhores profissionais a Remuneração por Competência, busca em processos onde predominam a iniciativa, criatividade, gerenciamentos de recursos e desenvolvimento de ideias.

Aplica-se em empresas de estruturas flexíveis aumentando seu forte poder de competitividade atraindo talentos para sua empresa, é um mercado que cada vez mais se aplica em modelo de gestão de pessoas.

Diferenciando as pessoas que ocupam os mesmos cargos, mas que possuam competência que diferenciam no resultado positivo para a empresa. Este tipo de remuneração tende a transpor a organização que

antes hierarquizada para um sistema de carreira horizontal com a utilização de cargos amplos sendo que esta evolução profissional se dá a partir da competência.

### **3.7.2. Remuneração por Habilidades**

A Remuneração por Habilidades, a princípio, trabalha no nível operacional. As habilidades estão ligadas a procedimentos que não variam muito, como habilidades específicas para linhas de montagem ou para atendimento aos clientes. Essas habilidades possibilitam a sua identificação, observação, mensuração, treinamento e certificação.

Segundo o Chiavenato (2009,p.100), a remuneração por habilidades visa pagar salários com base naquilo que os funcionários demonstram saber e não com base em seus cargos ocupados.

Pode trazer diversas vantagens à organização, pois os funcionários tornam-se multihabilitados, ou seja, na ausência de outro funcionário ele poderá exercer as duas funções com qualidade, isso faz com que nas ocorrências de problemas, os colaboradores sejam capazes de solucioná-los, gerando comprometimento com o seu trabalho e com a organização, além de contribuir com um ambiente participativo.

Como em todo o processo, não existem só vantagens, mas há desvantagens também, que não chamaríamos assim, mas sim de investimentos, pois quando se remunera por habilidades, geralmente se paga acima da média de mercado, o que gera um grande criar bônus para habilidades iniciais seguidas de aumento no salário-base e com a criação de blocos de habilidades que constituem o trabalho em sua essência e que podem ser pagos de acordo com o mercado.

### **3.8. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de

trabalho etc.

Segundo Chiavenato (1998, p.103), “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda a avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa”.

Grande parte do sucesso de uma empresa está baseada no desempenho de sua equipe de profissionais. Neste sentido, é de suma importância utilizar-se de ferramentas para mensurar este desempenho e permitir a tomada de decisões em busca do aumento da competitividade.

A avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em determinado período e área específica (conhecimentos, metas, habilidades, atitudes, entre outras).

O objetivo é contribuir com o desenvolvimento das pessoas na organização e com o seu sucesso, por meio de algumas ações como melhorar resultados das pessoas e da organização, conhecer potencial de cada pessoa, identificar problemas e oportunidades de crescimento etc.

Por meio da avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da própria organização, por meio da análise do comportamento e das qualidades de cada indivíduo. Gerando, assim, novas possibilidades para remanejamento interno de colaboradores. Além de poder oferecer bonificações e premiações aos funcionários que mais se destacarem na avaliação.

### 3.10. MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES

Vivemos em uma sociedade, onde as organizações estão passando por grandes transformações. Os líderes hoje têm um papel importante nos resultados das empresas e para obter esse resultado precisam manter as suas equipes motivadas.

Motivar é ter motivos para trabalhar, para se dedicar e fazer bem-feito aquilo que lhe é confiado, em busca de resultados que beneficie um núcleo comum. Ninguém pode sentir-se motivado se não acreditar na utilidade do seu trabalho.

“A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido

original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado ou estimulado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz”. Maximiano (1997)

A motivação manifesta-se de várias maneiras, em diferentes momentos, por diversos fatores e em níveis diferentes de importância a cada momento, de indivíduo para indivíduo. As pessoas não são iguais e nem fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Sendo assim, é indispensável respeitar o ser humano, mantendo intacta sua maneira espontânea de ser.

A motivação consiste no conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo para atingir um dado objetivo. É o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Portanto, chega-se à conclusão de que não existem receitas prontas e definidas para resolver os problemas da falta de motivação. Isso não é fácil, pois os indivíduos são seres diferentes, cada um com sua história, sua cultura, personalidade e não há como moldar o comportamento humano a um protótipo definido.

### 3.10. SEGURANÇA DO TRABALHO

É um conjunto de ciências e tecnologias que tem o objetivo de promover a proteção do trabalhador no seu local de trabalho, visando a redução de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.

O objetivo é identificar, avaliar e controlar situações de risco, proporcionando um ambiente de trabalho mais seguro e saudável para as pessoas.

Conforme Chiavenato (2009, p. 150) a segurança do trabalho envolve um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, eliminando as condições inseguras do ambiente ou instruindo e convencendo as pessoas da implantação e uso de práticas preventivas.

Conforme as Normas Regulamentadoras - NR, relativas à segurança e medicina do trabalho, são de observância obrigatória pelas empresas privadas e públicas e pelos órgãos públicos

da administração direta e indireta, bem como pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário, que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

Abaixo algumas atribuições da segurança do trabalho:

Elaborar e acompanhar as ações de vigilância aos ambientes e processos de trabalho;

Elaborar Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho – LTCAT;

Analisar, investigar e registrar, os acidentes de trabalho, inclusive os de trajeto;

Especificar Equipamentos de Proteção Individual e/ou Coletiva; EPI's / EPC's;

Ministrar Treinamentos de Segurança do Trabalho;

Atuar em conjunto com outros profissionais da Equipe de Vigilância e promoção da Saúde do servidor;

Avaliar, mediante solicitação, o ambiente, o processo e as condições de trabalho.

Avaliar os processos de concessão de adicionais de insalubridade, periculosidade e outros adicional a que o servidor estiver exposto, conforme a legislação vigente.

Elaborar pareceres especializados na área de Engenharia de Segurança do Trabalho.

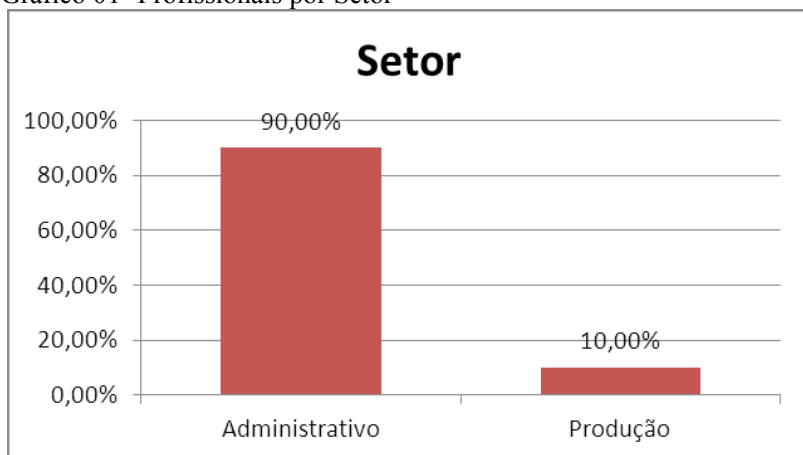
## 4. ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo será apresentada a pesquisa realizada com os líderes da empresa referente às políticas e práticas da Gestão de Pessoas na empresa objeto do estudo.

### 4.1.1. IDENTIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS PARTICIPANTES DA PESQUISA

#### 4.1.2. Por Setor

Gráfico 01- Profissionais por Setor



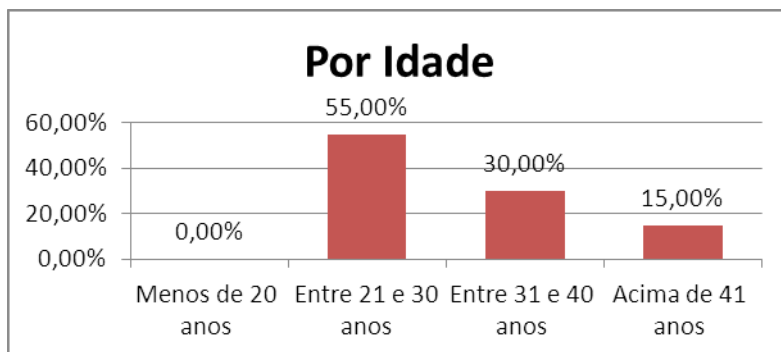
Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Conclui-se que 10% dos líderes da organização são do setor administrativo e 90% do setor Produtivo.

#### 4.1.2. Por Idade

Gráfico 02- Profissionais por Idade



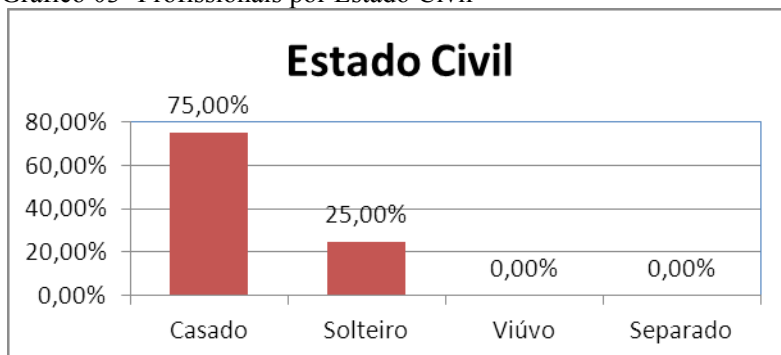


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Segundo os dados apurados, nenhum dos líderes possuem idade inferior à 20 anos, 55% dos líderes da empresa possuem de 21 à 30 anos de idade, 30% possuem idade entre 31 à 40 anos e 15% possuem idade superior à 41 anos.

#### 4.1.3. Estado Civil

Gráfico 03- Profissionais por Estado Civil

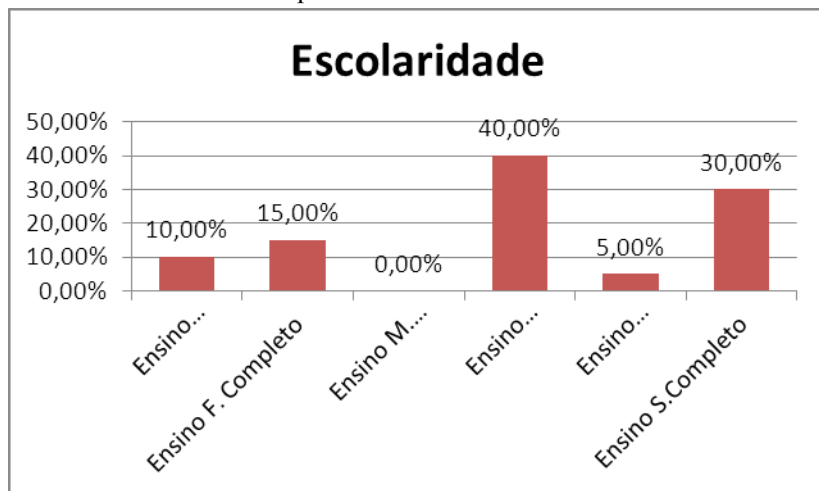


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

O gráfico acima demonstra que 75% dos líderes da organização são casados, 25% são solteiros.

#### 4.1.4. Escolaridade

Gráfico 04- Profissionais por Escolaridade

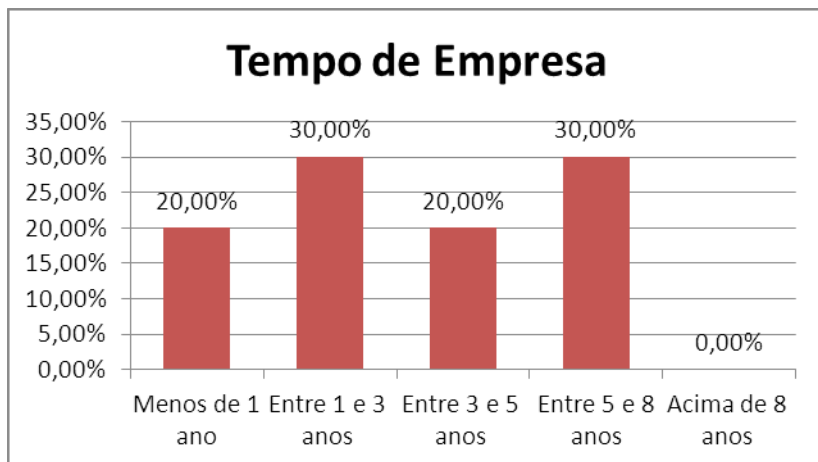


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Conforme o questionário 10% dos líderes não possuem o Ensino Fundamental Completo e 15% possuem o Ensino Fundamental Completo, 40% possuem formação no Ensino Médio, 5% dos líderes possuem Ensino Superior Incompleto e 30% concluíram o Ensino Superior.

#### 4.1.5. Tempo de Empresa

Gráfico 05- Profissionais por Tempo de Empresa



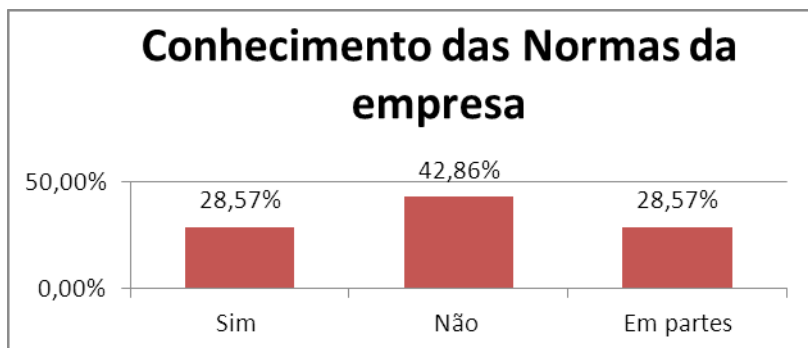
Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

O gráfico mostra que 20% dos líderes não possuem 1 ano de empresa, 30% possuem entre 1 e 3 anos, 20% de 3 a 5 anos, 30% de 5 à 8 anos.

## 4.2. APRESENTAÇÃO DOS DADOS RESULTANTES DA PESQUISA

### 4.2.1. Conhecimento Sobre as Normas Estabelecidas Pela Gestão de Pessoas

Gráfico 06- Conhecimento sobre as normas estabelecidas pela Gestão de Pessoas

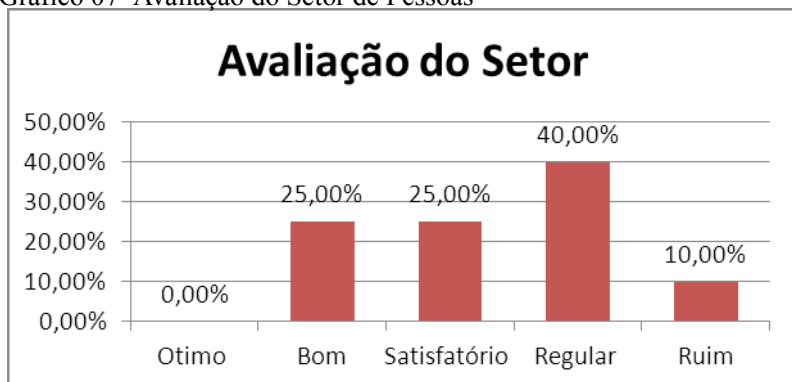


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

De acordo com o questionário 28,57% dos líderes da organização dizem conhecer as normas de Gestão de Pessoas, 42,86% Não conhecem, 28,57% conhecem em partes.

#### 4.2.2. Avaliação do Setor de Gestão de Pessoas

Gráfico 07- Avaliação do Setor de Pessoas

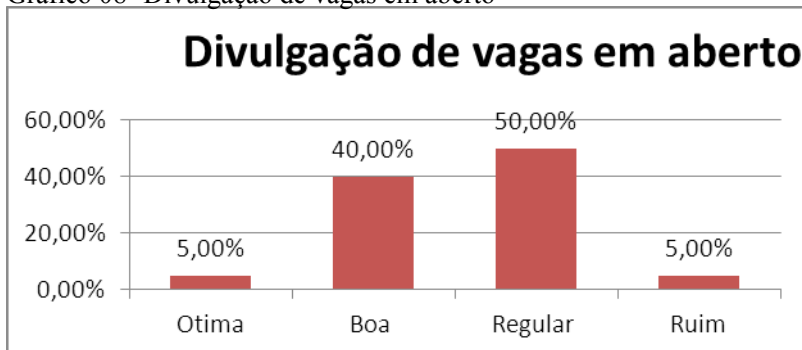


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Segundo o gráfico nenhum dos líderes consideram o setor de Gestão de Pessoas ótimo, 25% bom, 25% satisfatório e 40% regular e 10% ruim.

### 4.2.3. Divulgação de Vagas em Aberto

Gráfico 08- Divulgação de vagas em aberto

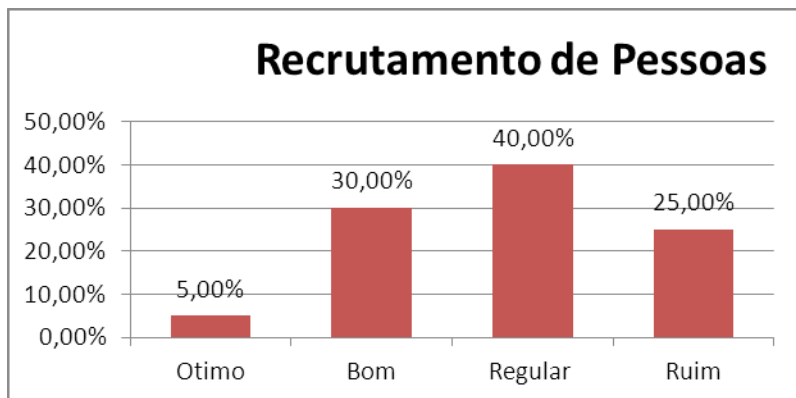


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Conforme o gráfico acima, 5% dos líderes consideram a forma de divulgação de vagas em abertos pela organização ótima, 40% boa, 50% regular e 5% ruim.

### 4.2.4. Recrutamento de Pessoas

Gráfico 9- Recrutamento de Pessoas

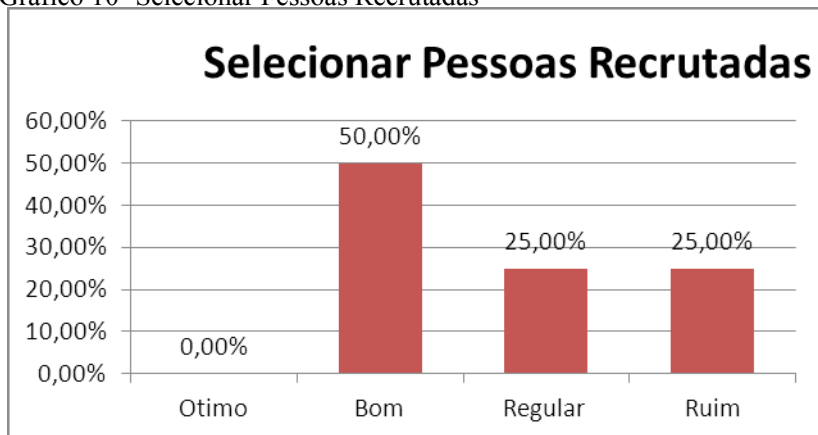


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

O gráfico acima nos mostra que 5% dos líderes da organização consideram o processo de recrutamento ótimo, 30% bom, 40% regular e 25% ruim.

#### 4.2.5. Selecionar Pessoas Recrutadas

Gráfico 10- Selecionar Pessoas Recrutadas

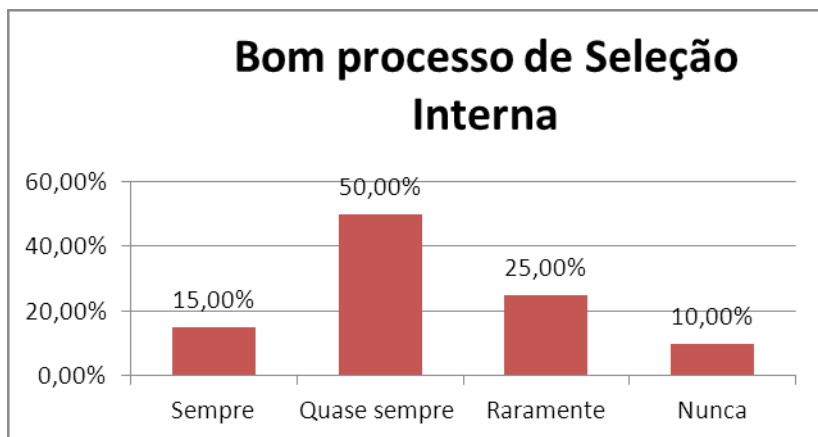


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Segundo o questionário realizado nenhum dos líderes considera o processo de selecionar pessoas recrutadas ótimo, 50% bom, 25% regular e 25% consideram ruim o processo de selecionar pessoas recrutadas.

#### 4.2.6. Bom Processo de Seleção Interna

Gráfico 11- Bom Processo de Seleção Interna

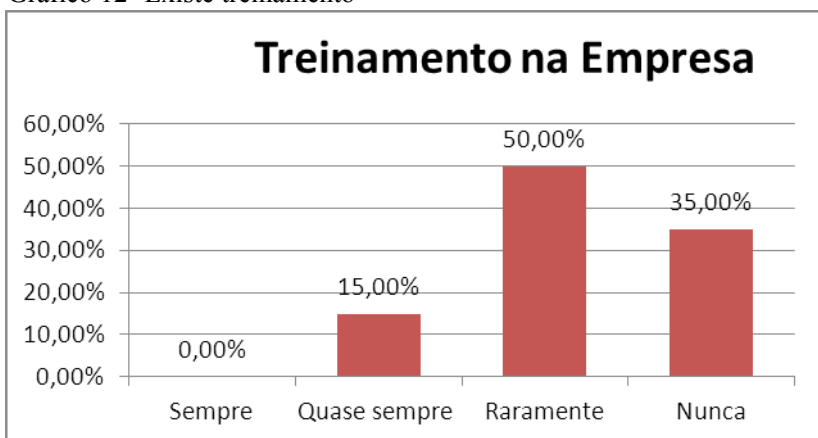


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

O gráfico acima demonstra que 15% dos líderes acham que a organização sempre tem um processo bom de seleção interna, 50% quase sempre, 25% raramente, 10% nunca.

#### 4.2.7. Existe Treinamento

Gráfico 12- Existe treinamento



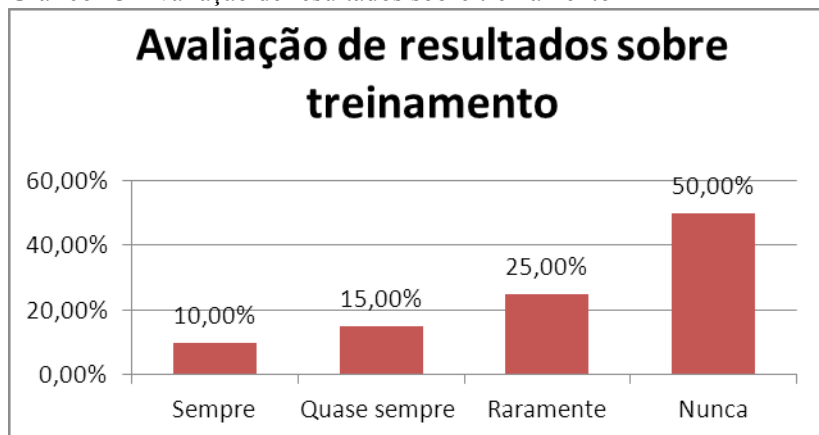
Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

O gráfico revela que 15% dos líderes consideram que a

organização quase sempre tem treinamento, 50% consideram raramente e 35% consideraram que a organização nunca oferece treinamento.

#### 4.2.8. Avaliação de Resultados sobre Treinamento

Gráfico 13-Avaliação de resultados sobre treinamento



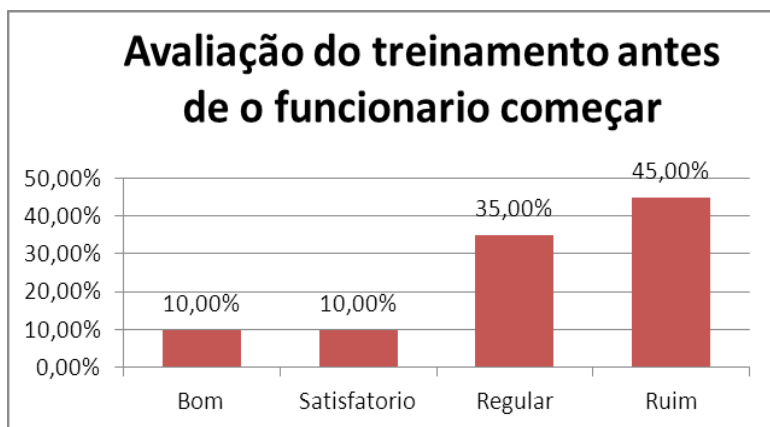
Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Segundo o gráfico, 10% dos líderes confirmam que existe avaliação de resultado sobre os treinamentos, 15% quase sempre, 25% raramente e 50% dizem que nunca há uma avaliação de resultados sobre treinamentos.

#### 4.2.9. Avaliação do Treinamento antes de o Funcionário Começar

Gráfico14-Avaliação do treinamento antes de o funcionário começar



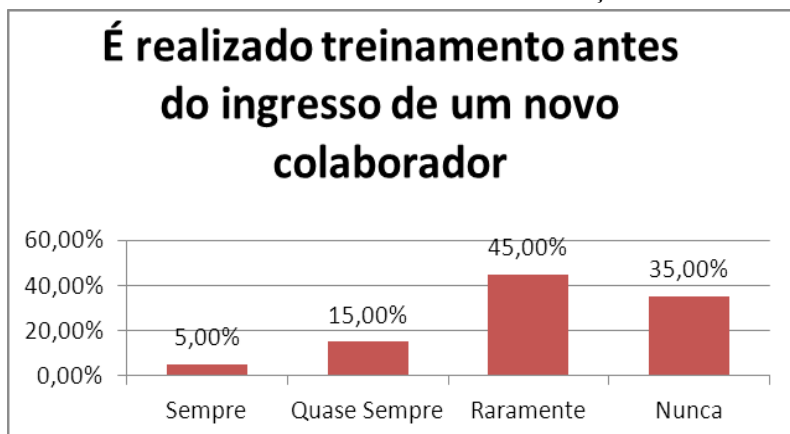


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Com Base no gráfico acima, 10% dos Líderes afirmam que a organização tem fornece um bom treinamento para os funcionários antes de os mesmos começarem, 10% diz que é satisfatório o treinamento feito, 35% regular e 45% ruim.

#### 4.3. É realizado treinamento antes do ingresso de um novo colaborador

Gráfico 15- Treinamento antes do Funcionário Começar

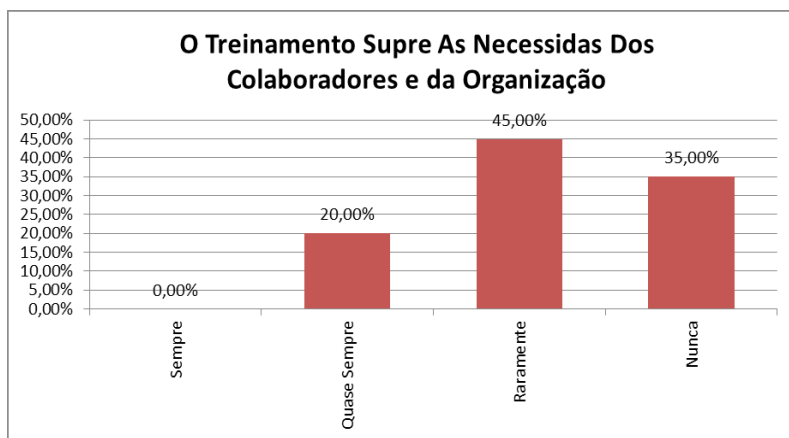


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Segundo os Líderes, 5% afirmam é realizado treinamento antes de o funcionário ingressar na organização, 15% quase sempre, 45% raramente e 35% dizem que nunca é realizado treinamento na organização antes de um novo colaborador iniciar.

#### 4.3.1. O Treinamento supre as necessidades dos colaboradores e da Organização

Gráfico 16 – O treinamento supre as necessidades dos colaboradores e da Organização

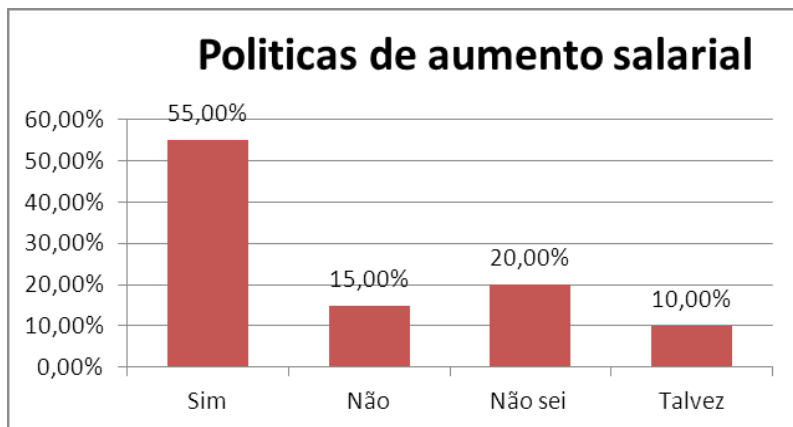


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Conforme os Líderes, 20% corroboram que os treinamentos realizados pela organização quase sempre suprem as necessidades da mesma e dos colaboradores, 45% raramente e 35% dizem que os treinamentos realizados pela organização não suprem as necessidades dos colaboradores e da Organização.

#### 4.3.2. Políticas de Aumento Salarial

Gráfico 17 – Políticas de Aumento Salarial

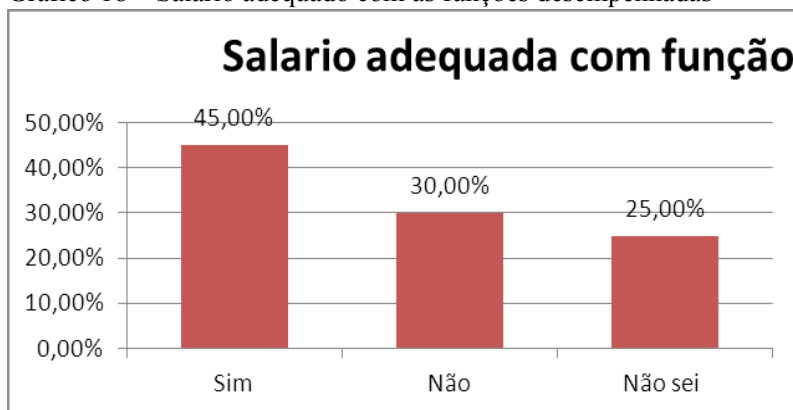


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Segundo os Líderes, 55% dizem que existe política de aumento salarial na Organização, 15% Não, 20% Não sabem e 10% dizem que talvez existam políticas de aumento salarial.

#### 4.3.3. Salário Adequado com as Funções Desempenhadas

Gráfico 18 – Salário adequado com as funções desempenhadas



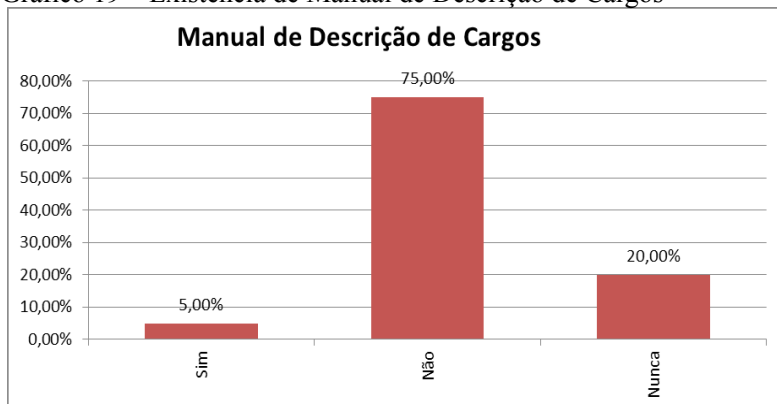
Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

De acordo com os Líderes, 45% dizem que seu salário está

adequado para as funções que os mesmos exercem 30% Não e 25% afirmam que não sabem se o salário supre em partes as funções desempenhadas.

#### 4.3.4. Existência de Manual de Descrição de Cargos

Gráfico 19 – Existência de Manual de Descrição de Cargos

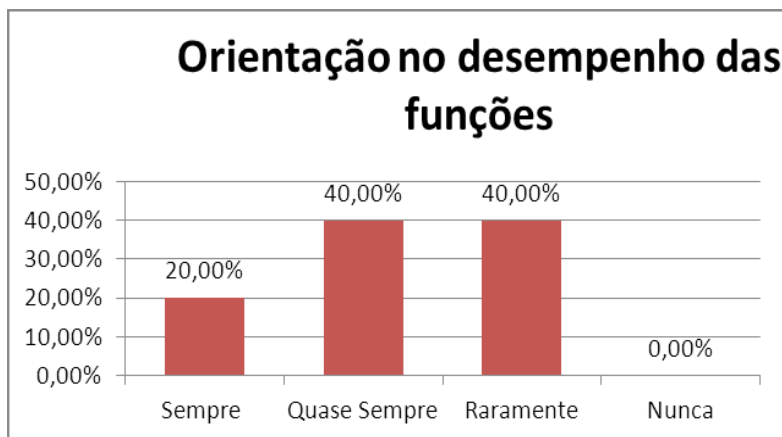


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

O gráfico acima nos mostra que 5% dos Líderes afirmam que existe manual de descrição de cargos, 75% Não e 20% desconhecem.

#### 4.3.5. Colaboradores Orientados de Forma Correta no Desempenho das Funções

Gráfico 20 – Colaboradores orientados de forma correta no desempenho das funções

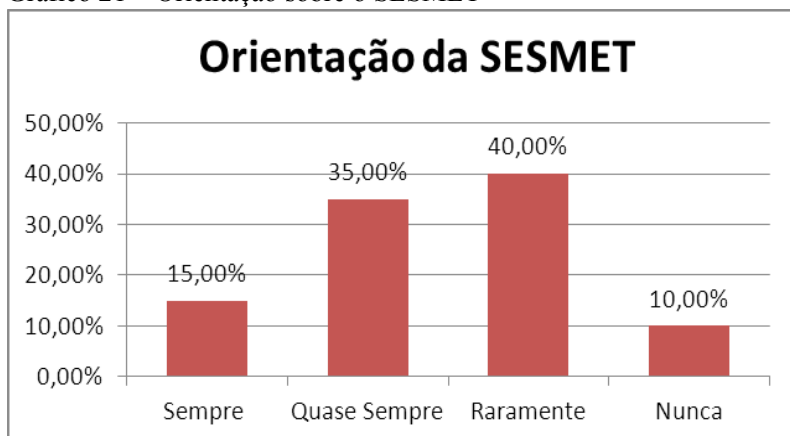


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

De acordo com os Líderes 20% dos colaboradores são orientados de forma correta no desempenho das funções, 40% quase sempre, 40% raramente.

#### 4.3.6. Orientação Sobre o SESMET

Gráfico 21 – Orientação sobre o SESMET



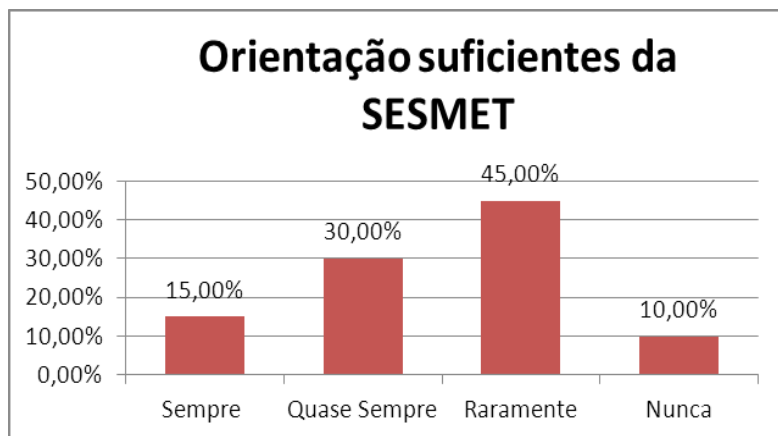
Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Segundo os Líderes 15% dos colaboradores são orientados

sobre o SESMET, 35% quase sempre, 10% nunca e 40% raramente são orientados sobre a Segurança, Saúde e Medicina no Trabalho.

#### 4.3.7 Orientações Suficientes Para o Cumprimento da Norma do SESMET

Gráfico 22 – Orientação Suficiente para o Cumprimento da Norma do SESMET

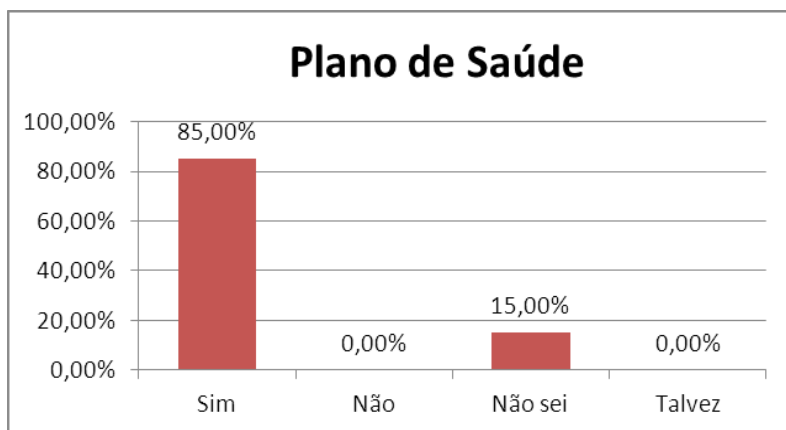


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

O gráfico revela que 15% dos Líderes afirmam que as orientações repassadas aos colaboradores são suficientes para o cumprimento das normas do SESMET, 30% quase sempre, 10% nunca e 45% afirmam que raramente as informações repassadas são suficientes para o cumprimento das normas.

#### 4.3.8. Plano de Saúde

Gráfico 23 – Plano de saúde

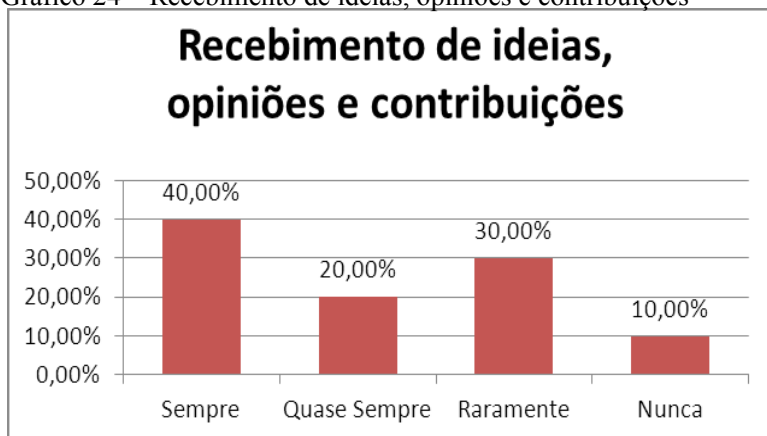


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Baseado no gráfico acima, 85% dos Líderes afirma que existe plano de saúde na empresa, 15% não sabem se existe.

#### 4.3.9. Recebimento de Ideias, Opiniões e Contribuições.

Gráfico 24 – Recebimento de ideias, opiniões e contribuições



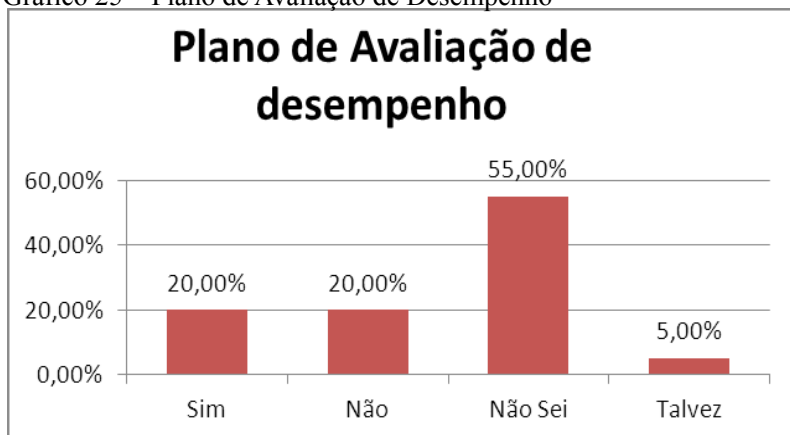
Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Segundo o gráfico 40% dos Líderes corroboram que a

organização recebe ideias, opiniões e contribuições dos colaboradores, 20% quase sempre e 30% raramente afirmam que a empresa receba ideias, opiniões e contribuições dos colaboradores e 10% nunca.

#### 4.4. Plano de Avaliação de Desempenho

Gráfico 25 – Plano de Avaliação de Desempenho



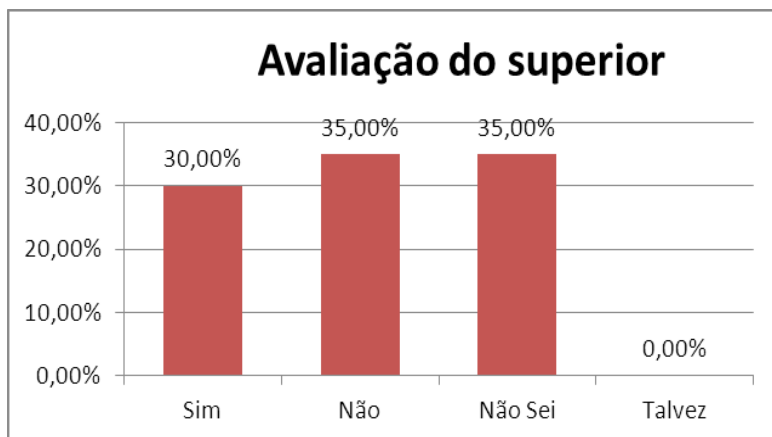
Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

De acordo com os Líderes 20% afirmam que existe na organização plano de avaliação de desempenho dos profissionais, 20% Não, 55% Não Sabem e apenas 5% dizem que talvez exista plano de avaliação de desempenho dos profissionais.

##### 4.4.1. Trabalho Avaliado de Forma Justa

Gráfico 26 – Trabalho Avaliado de Forma Justa



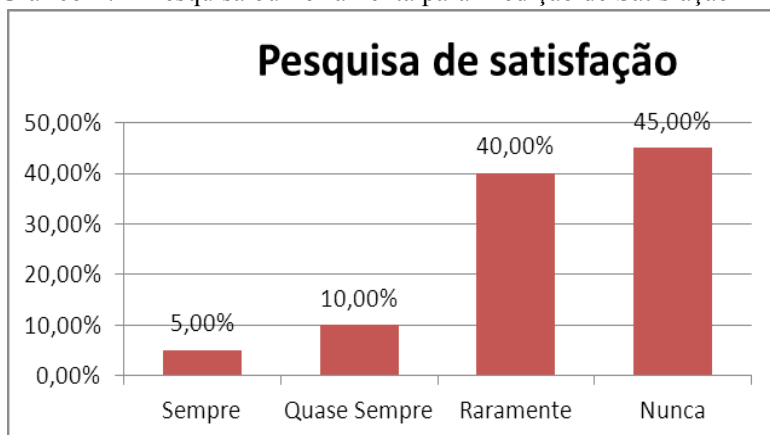


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Segundo o gráfico acima 30% dizem que sempre os colaboradores são avaliados de forma justa, 35% dizem que não, 35% não sabem se são avaliados de forma justo pelo seu supervisor.

#### 4.4.2. Pesquisa ou Ferramenta para Medição de Satisfação

Gráfico 27 – Pesquisa ou Ferramenta para Medição de Satisfação

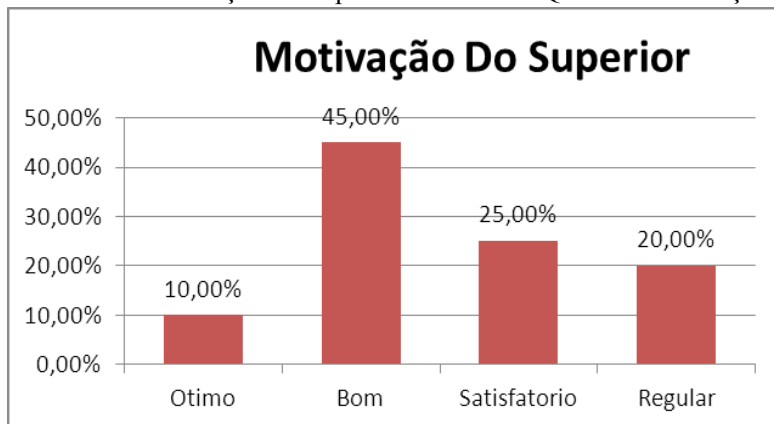


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

De acordo com o gráfico acima 5% dizem que sempre é realizada pesquisa ou alguma ferramenta para medir a satisfação dos colaboradores, 10% quase sempre, 40% raramente e 45% dizem que nunca é realizada pesquisa ou ferramenta para medir a satisfação dos colaboradores.

#### 4.4.3. Avaliação do Supervisor Imediato Quanto à Motivação

Gráfico 28 – Avaliação do Supervisor Imediato Quanto à Motivação

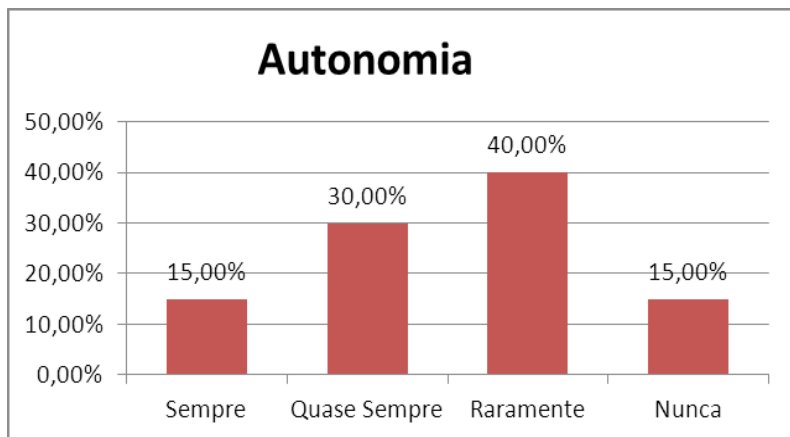


Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Segundo os Líderes 10% dizem que é ótimo a avaliação dada pelo supervisor imediato quanto à motivação, 45% bom, 25% satisfatório e 20% dizem que é regular a avaliação dada pelo supervisor imediato quanto à motivação.

#### 4.4.4. Autonomia em Utilizar as Ferramentas de Gestão de Pessoas

Gráfico 29 – Autonomia em Utilizar as Ferramentas de Gestão de Pessoas



Fonte: Dados do Questionário, San Marcos, 2014.

Segundo o gráfico 15% dos Líderes afirmam que possuem autonomia no uso das ferramentas de Gestão de Pessoas, 30% quase sempre, 40% raramente e 15% nunca tem autonomia na utilização das ferramentas de Gestão de Pessoas.

## 5. ANÁLISE E PROGNÓSTICO PARA A ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo será feita análise conforme os gráficos apresentados no item 4 (quatro) mencionado anteriormente, referente a pesquisa realizada na empresa San Marcos Revestimentos Cerâmicos.

### 5.1 PONTOS FORTES

Os pontos fortes são as características positivas existentes na organização, seja em qualidade, localização, profissionalismo etc... estando sempre melhorando-os.

Após o estudo e análise, destaca-se os seguintes pontos positivos relacionados a visão dos líderes referente a políticas e práticas de gestão da empresa conforme pesquisa apresentada:

- Plano de Saúde: a pesquisa revela que existe plano de saúde na organização. Que os funcionários possam usufruir desse benefício assim que ingressarem na organização. Que a mesma busca a qualidade de vida e o comprometimento de seus funcionários.
- Políticas de Aumento Salarial: conforme o gráfico nº 17,55% dos líderes afirmam que existe políticas de aumento salarial, a empresa reconhece sim a capacitação e desempenho dos funcionários.
- Recebimento de ideias, opiniões e contribuições: de acordo com os líderes a empresa recebe ideias, opiniões e contribuições.

### 5.2 PONTOS FRACOS

Os pontos fracos são caracterizados pelos aspectos negativos dentro da organização, impedindo a mesma de crescer.

Após o estudo e análise destacam-se os seguintes pontos negativos da empresa:

- Inexistência de Manual de Descrição de Cargos: a descrição de Cargos e Salários vem de encontro à análise, avaliação e classificação de cargos, faixas salariais, planos de incentivos indiretos, revisão das

faixas e enquadramento salarial, enriquecimento de cargos, pesquisas salariais, entre outros.

Através deste plano o profissional é estimulado, há uma constante manutenção na motivação buscando sempre o desenvolvimento profissional a fim de atingir seus objetivos. Segundo os dados apurados na pesquisa realizada com os Líderes, fica explícito que a maioria deles desconhece ou não conhecem a existência do manual de descrição de cargos e salários da organização.

- Inexistência de treinamento: conforme o resultado da pesquisa, apresentado no gráfico um índice significativo de Líderes que afirmam que não exista treinamento na organização.

Verifica-se que os treinamentos raramente estão sendo fornecido pela organização na visão dos Líderes, o treinamento das pessoas é o meio que garante a competência requerida para o perfeito exercício da tarefa.

- Desconhecimento das normas da empresa.

- Conforme a pesquisa apresentada outro ponto fraco para a empresa seria a orientação sobre a SESMET. De acordo com os líderes, os funcionários não são orientados sobre a segurança, saúde e medicina do trabalho.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso mostrou como ocorrem as políticas e práticas da Gestão de Pessoas na organização na visão das Lideranças da empresa San Marcos Revestimentos Cerâmicos Ltda.

Com o novo rumo que o mercado de trabalho está tomando e a crescente competitividade, as empresas estão sendo obrigadas a buscarem novas alternativas para gerar e reter talentos humanos, a fim de criar vantagens perante aos concorrentes.

Este fato não está acontecendo somente nas grandes empresas, mas em empresas de todos os portes, surgindo a necessidade da implementação de processos mais modernos de gestão.

As organizações estão sendo cada vez mais pressionadas, e até mesmo, cientes da necessidade de incentivar e apoiar o desenvolvimento das pessoas, a fim de conquistar vantagens competitivas para o mercado. Ao mesmo tempo as pessoas estão se dando conta que precisam se aperfeiçoar para a sua manutenção ou inserção no mercado de trabalho que está cada vez mais exigente.

Os treinamentos específicos incentivam e promovem o desenvolvimento das pessoas, assim como o seu próprio autodesenvolvimento, atraindo vantagens competitivas para a organização e para a própria pessoa.

Pode-se relatar que a empresa San Marcos Revestimentos Cerâmicos LTDA ainda necessita mudar seu comportamento perante a gestão de pessoas, pois faltam criar novas linhas de pensamento sobre recursos humanos que são o bem primordial da empresa.

O departamento está estagnado necessitando de mudanças claras e definitivas para o bem da empresa, problemas existem a todos os momentos mais é necessário derrotá-los para que não ocorra futuramente.

É oportuno dizer que com o objetivo desse estudo pode-se organizar de forma correta o setor de Gestão de Pessoas, bem como, envolver toda a liderança, analisando pontos fortes e pontos fracos da área, ratificando problemas inerentes que um grupo unido consegue remediar através da pesquisa realizada.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- BLANCHARD, K.H. e HERSEY, P. (1974) - Psicologia para Administradores de Empresas. Ed. Pedagógica e Universitária Ltda. São Paulo, traduzido do original americano: Management of Organizational Behaviour, Prentice-hall Inc., New Jersey.
- CARVALHO, Iêda Maria Vencchioni. Cargos, carreiras e remuneração. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV,2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com pessoas: o passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos Nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier,1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. Desempenho Humano nas Empresas. São Paulo: Atlas, 1998. p.101-151.
- CHIAVENATO, Idalberto: Administração de recursos humanos: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 7. ed. , Rio de Janeiro,Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e Relações de Trabalho. 6 ed. São Paulo: Manole, 2009.
- FRANCO, Hilário. Contabilidade Geral. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISHER, R.M. Cultura e

poder nas organizações. São Paulo, Atlas, 1992.

KATZENBACH, J.R., SMITH, D.K., A força e o poder das equipes, editora Makron Books, São Paulo, 1994.

LANER, Aline dos S.; Junior, João B. da C. Repensando as Organizações: Da Formação à Participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

LAPOLLI, Édís Mafra, Ana Maria Benciveni Franzoni, Vitoria Augusta Braga de Souza. Gestão de Pessoas em organizações empreendedoras. 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2012.

LAPOLLI, Édís Mafra, Ana Maria Benciveni Franzoni, Vitoria Augusta Braga de Souza. Vitrine de Talentos. 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. As pessoas na organização. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

NORMAS REGULAMENTADORAS- NR. Disponível em:  
<<http://portal.mte.gov.br/legislacao/normas-regulamentadoras-1.htm>>  
Acesso em: 25 maio. 2014.

PEREIRA, Edmeire C; Artigo: A Gestão do Conhecimento entre Golfinhos, Carpas e Tubarões. Disponível em:  
<<http://www.informal.com.br/artigos/artigos.htm>>.

RAZÃO SOCIAL, WIKIPEDIA, A Enciclopédia Livre. disponível em:  
< [http://pt.wikipedia.org/wiki/Razao\\_social](http://pt.wikipedia.org/wiki/Razao_social)> Acesso em: 05 maio.2014.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward:Administração. Rio de Janeiro, 1999.

TEIXEIRA, Elizabeth. As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

VIEIRA, Fabio Lopes. O impacto do Recrutamento e Seleção na empresa: Sant Louis Seguros, 2010



WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração por Habilidades e por competências. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, Paulo R.; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Júlio M. Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.



**Lay-Out de Localização da empresa San Marcos Revestimentos Cerâmicos**  
**Fonte: Google Earth.**



**Empresa San Marcos Revestimentos Cerâmicos Fonte: Cerâmica San Marcos.**