



**TAÍS CASTRO VELOSO**

**GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA  
TECNOTEXTIL**

**LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2016**

**TAÍS CASTRO VELOSO**

**GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA TECNOTEXTIL**

Relatório de estágio, como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora:

Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle

**LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2016**

**TAÍS CASTRO VELOSO**

**GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA TECNOTEXTIL**

Relatório Final de Estágio  
Supervisionado apresentado ao  
Colegiado do Curso de  
Administração, como parte das  
exigências para obtenção do título  
de Bacharel em Administração.

Aprovado em 14 de março de 2016.

Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle – DAE/UFLA  
Orientadora

Dr. Cleber Carvalho de Castro – DAE/UFLA

**LAVRAS**  
**MINAS GERAIS – BRASIL**  
**2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ter guiado e abençoado meus caminhos e por ter me dado oportunidades, pessoas, saúde e dedicação, para que eu concluísse esta etapa da minha vida.

Aos meus pais Télió e Sônia, por toda dedicação e compreensão em todos os momentos desta e de outras caminhadas e por não medirem esforços para que eu e meu irmão concluíssemos a graduação, mesmo diante de tantos problemas. Ao meu irmão Téó, pela cumplicidade, parceria e paciência.

Ao meu namorado Daniel, pela paciência, pelo incentivo e amor em todos os momentos.

Aos meus amigos da Faculdade, em especial aos “Leleks”, pelo companheirismo, pela amizade e torcida em cada objetivo alcançado, durante toda a Faculdade e depois dela.

Aos meus professores do curso de Administração, pelo conhecimento compartilhado. À minha orientadora, professora Mônica Cappelle, por sua disponibilidade e credibilidade nos trabalhos desenvolvidos.

A toda a equipe Tecnotextil, onde foi realizado o estágio, pela oportunidade, pelos aprendizados e amizade. Em especial, à minha supervisora, Analiete Sousa, por sua paciência, confiança e amizade, durante o período de estágio.

A todas as pessoas que participaram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, muito obrigada!

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 A importância do estágio obrigatório .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Gestão de Pessoas.....</b>	<b>6</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DO LOCAL DO ESTÁGIO .....</b>	<b>8</b>
<b>3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E DOS PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Reconhecido da empresa .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 Programas de incentivos e benefícios .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>17</b>
<b>3.4 Recrutamento e Seleção.....</b>	<b>21</b>
<b>3.5 Monitoração: banco de dados e sistemas de RH .....</b>	<b>27</b>
<b>3.6 Pesquisa de Clima Organizacional .....</b>	<b>27</b>
<b>4. CONCLUSÃO .....</b>	<b>32</b>
<b>5. SUGESTÕES.....</b>	<b>34</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>39</b>
Anexo I .....	39

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 A importância do estágio obrigatório**

O Estágio Supervisionado da Universidade Federal de Lavras (UFLA) é um requisito obrigatório e de suma importância para a formação do graduando bacharel de Administração. Constitui uma etapa fundamental para qualificação do estudante e profissional.

Segundo a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAPE), o estágio é uma atividade de caráter educativo e complementar ao ensino, com a finalidade de integrar o estudante em um ambiente profissional. O estágio curricular supervisionado deve colocar o futuro profissional em contato com as diferentes realidades sociais, econômicas e culturais, proporcionando vivência e experiências que permitam ao estudante desenvolver uma consciência crítica e a capacidade de compreender a realidade e interferir sobre ela.

Propicia ainda o início de uma rede de relacionamentos profissionais e a confirmação dos interesses para determinada área de atuação diante das possibilidades apresentadas pela profissão.

Nesse sentido, o estágio supervisionado integra o aluno com o mercado de trabalho, propiciando o seu conhecimento profissional e acadêmico. Assim, constitui-se de uma experiência de trabalho de campo, cujas atividades práticas são realizadas sob a orientação de conceitos e fundamentos teóricos adquiridos, prévia ou simultaneamente, pelo acadêmico. O estudante pode perceber as diferenças do mundo organizacional e exercitar sua adaptação ao meio empresarial.

O objetivo deste trabalho foi de apresentar as atividades desenvolvidas no estágio supervisionado obrigatório de uma estudante de graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras, com foco em Gestão de Pessoas, numa confecção têxtil localizada no município de Três Pontas. Pretendeu-se descrever e relatar as principais atividades desenvolvidas durante o período proposto, apresentar propostas e sugestões e

relatar o aprendizado adquirido por fazer parte da dinâmica da indústria durante o período de estágio.

## **1.2 Gestão de Pessoas**

Ao longo de toda a história da humanidade passamos por várias mudanças, podemos dizer que ao longo do século XX houve três eras organizacionais distintas:

- Era Industrial Clássica – Período após a Revolução Industrial que tem como característica a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial. Segundo Chiavenato (1999), as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, com ênfase na departamentalização funcional, regras e regulamentos internos para disciplinar o comportamento das pessoas e centralização das decisões;

- Era da Industrialização Neoclássica – Período que se estende entre 1950 e 1990. Segundo Chiavenato (1999), o modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista, foi quando houve a substituição da teoria clássica para teoria neoclássica.

- Era da Informação – Período que teve início na década de 1990 até os dias de hoje. Segundo Chiavenato (1999), a característica principal da Era da Informação são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação basicamente transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global.

Visto essa evolução organizacional após o período da Revolução Industrial, podemos descrever as três etapas da Gestão de Pessoas nesse processo evolutivo como sendo:

- Relações Industriais – O formato do trabalho consiste na centralização total das operações no órgão de RH. Já seu nível de atuação é burocratizada e operacional.

- Administração de Recursos Humanos – Seu formato de trabalho é de responsabilidade de linha e de apoio, assessoria e consultoria. Seu nível de atuação consiste na departamentalização e tática.

- Gestão de Pessoas – O formato do trabalho é descentralizado. O nível de atuação focaliza a estratégia global no negócio. Em um mundo cada vez mais globalizado e em constante mudança, a área de RH vem passando por profundas mudanças.

Podemos destacar como algumas mudanças no RH o novo papel do profissional dessa área, onde as empresas exigem mais profissionais com uma visão exata e estratégica na área de Recursos Humanos.

Segundo Chiavenato (1999), os novos papéis da gestão de pessoas passaram de operacional e burocrático para estratégico, curto prazo para longo prazo, administrativo para consultivo, foco na função para foco no negócio.

Marras (2000) afirma que as primeiras preocupações em relação aos trabalhadores surgiram após 1985, quando se passou a ter uma visão do indivíduo como ser humano. Dessa forma, as pessoas passaram a ser identificadas como recursos essenciais para o desenvolvimento das organizações. Os recursos humanos precisam ser tão bem administrados como qualquer outro recurso de uma organização, com o intuito de torná-los mais produtivos para que possam atingir os objetivos da organização. Por outro lado, as pessoas vão se esforçar na mesma proporção em que obtiverem retornos. Portanto, é preciso que haja uma interação entre os propósitos de cada uma das partes, organização e indivíduos, para que ambas consigam alcançá-los. Sendo assim, a gestão das pessoas tem caráter estratégico dentro das organizações, pois é essa gestão que irá adaptar os objetivos individuais dos funcionários com os da organização, a fim de criar uma relação de ganhos recíprocos.

Chiavenato (1999) propõe que gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo

recrutamento, seleção, remuneração, benefícios, relações trabalhistas, higiene, segurança, treinamento, desenvolvimento, recompensas e avaliação de desempenho. A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos colaboradores. Além disso, Chiavenato (1999) aponta que a administração de recursos humanos deve contribuir para a eficácia da empresa através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar suas metas, objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à empresa; treinar e motivar as pessoas para a empresa; proporcionar a satisfação dos funcionários da empresa; desenvolver e manter a qualidade de vida do trabalho e manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis.

Nesse sentido, um departamento de gestão de pessoas bem estruturado e focado nos objetivos é fonte de alto desempenho e envolvimento da organização com seus parceiros e colaboradores tornando fonte de vantagem competitiva e diferencial frente às outras empresas.

## **2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO**

A Tecnotextil foi fundada em 20 de outubro de 2002 por um casal paulista que se instalou em Três Pontas, Minas Gerais, a fim de expandir os negócios da família. A fábrica está instalada numa área de 3770 m<sup>2</sup>, no bairro Aristides Vieira, em Três Pontas.

Em 2014, foram inauguradas duas filiais da confecção. Uma no próprio município de Três Pontas, chamada Trunks Confecções, com cerca de 40 colaboradores, e outra em Nepomuceno, Minas Gerais, com cerca de 50 funcionários. Porém, no mês de outubro de 2015, a unidade de Nepomuceno foi desativada em virtude da redução de produção e do alto custo em manter a mesma em outra localidade. Toda a gestão (financeira, produtiva e administrativa) da filial é concentrada na própria Tecnotextil.

Atualmente, a Tecnotextil conta com a colaboração de cerca de 500 funcionários, divididos em:

- Administração industrial: 10 colaboradores (gerente industrial, supervisor, industrial, líderes de produção e coordenação de artes);
- Costura: 191 colaboradores (operadores de máquinas de costura – reta, overlock e galoneira);
- Técnico de costura: 3 colaboradores (operadores – técnicos de costura);
- Substitutos: 5 colaboradores (coringas – operam todas as máquinas de costura);
- Sublimação: 13 colaboradores (operadores de máquina de sublimação);
- Bordado: 19 colaboradores (operadores de máquina de bordado);
- Transfer: 26 colaboradores (operadores de máquina de transfer);
- Embalagem: 31 colaboradores;
- Passadoria: 22 colaboradores;
- Administrativo: 32 colaboradores (financeiro, fiscal, contábil, recursos humanos, departamento pessoal, auxiliares de serviços gerais, motorista e portaria);
- Desenvolvimento: 19 colaboradores (coordenação, modelagem, artes, custos, auxiliares, pilotagem, revisão e corte);
- PCM (Planejamento e Controle da Manutenção) / PCP (Planejamento e Controle da Produção): 8 colaboradores (coordenação, assistentes e auxiliares);
- Atendimento ao cliente: 3 colaboradores (coordenação e assistentes);
- Processos e Engenharia: 4 colaboradores (coordenação e assistentes);
- Qualidade: 57 colaboradores (coordenação, liderança, assistente, auditoria e revisão);
- Afastados e licença maternidade.

O negócio da empresa consiste em prestação de serviço para as marcas de produtos esportistas, como Adidas, Puma, Under Armour, Kekanto, Reebok, Penalti, Track Field, entre outras. Atualmente, a confecção trabalha com duas linhas de produtos: linha esportiva e linha de lazer. Na esportiva, a fábrica produz, hoje, as camisas de futebol para Palmeiras (Adidas), São Paulo (Under Armour), Flamengo (Adidas) e Fluminense (Adidas). Já na linha de lazer, são roupas de ginástica para Track Field e Puma.

A indústria recebe todos os modelos das roupas que as marcas desejam produzir, assim como todas as características dos mesmos. Em seguida, o trabalho da fábrica consiste em desenvolvê-las e planejá-las para posteriormente as produzir como também as expedir de volta as marcas.

Os produtos são fabricados com tecidos de alta tecnologia (Pes, Pa) internacional. Além disso, a empresa atende a todos os padrões de qualidade exigidos pelas marcas clientes, adotando uma política de qualidade que assegura a continuidade da satisfação mútua dos clientes e consumidores, atendendo aos requisitos dos clientes e às expectativas de qualidade considerando todos os aspectos ambientais e de segurança pessoal. Nesse sentido, a razão de existir da indústria é buscar de forma contínua a manutenção e o aperfeiçoamento do alto padrão de qualidade dos produtos, mantendo sempre os prazos e metas estabelecidos através da integração de toda a equipe. Assim, ela busca estar entre as melhores empresas do segmento têxtil no perímetro nacional tanto para produtos esportivos como linha de lazer.

A estrutura organizacional da fábrica é dividida em: Diretoria (Industrial e Administrativa), Gerência Administrativa Financeira, Gerência Industrial, Coordenação (Produção, Qualidade, Manutenção, Atendimento ao Cliente, Estoque MP, Desenvolvimento de Produtos, TI, Recursos Humanos), Supervisão (Produção e PCP, Compras), Liderança (Células, PCM, Artes, Corte, Qualidade, Expedição) e Assistentes.

O departamento de Recursos Humanos da Tecnotextil é formado pela coordenadora do setor e pela assistente. A coordenadora responde, de acordo com o organograma, à diretoria industrial e à gerência administrativa financeira. O setor funciona como ligação de comunicação interna entre todos os setores, buscando dar apoio e suporte a todos de forma geral.

A linha de produção é constituída de Corte, Etiquetagem, Setor de Artes (Sublimação, Transfer e Bordado), Costura (dividida em 19 células produtivas), Revisão/Qualidade, Passadoria, Embalagem e Expedição. Toda a produção conta com o apoio e suporte das áreas: Desenvolvimento, Almoxarifado, Manutenção, PCP, PCM e o Administrativo (Recursos Humanos, Departamento Pessoal, Financeiro, Fiscal, Contábil, Compras, Vendas, Atendimento ao cliente, Tecnologia da Informação, Recepção, Portaria e Serviços Gerais).

A empresa adota normas e procedimentos a serem seguidos por todos os seus integrantes como forma de manter a qualidade e integridade dos produtos na fábrica, como também o bem-estar e a saúde de seus colaboradores. Assim, a Tecnotextil adota uso de uniformes para identificação das funções do pessoal; todos os funcionários estão sujeitos à marcação de ponto na entrada e saída bem como nos intervalos; todos os funcionários possuem direito às férias de acordo com a CLT; atestados médicos só são aceitos com assinaturas e carimbos dos médicos; não é obrigatório o cumprimento de horas extras; não é permitida a entrada de alimentos, shorts, pulseiras, anéis, chinelos, saias, vestidos, sandálias e celulares na produção. Assim, é direito do colaborador ter um armário disponível no vestiário; o uso de computadores é de caráter profissional; é proibido uso de drogas e álcool no local de trabalho; ninguém está sujeito a assédio moral e sexual; é obrigatório o uso de equipamentos de proteção individual, entre outros. Todos os colaboradores estão sujeitos a advertências e suspensões em falta de algum cumprimento das normas e regras e em casos de faltas não justificadas.

Em relação a pagamento e benefícios, a empresa adota o procedimento de adiantamento de 40% do valor do salário no dia vinte de todo mês e o restante no quinto dia útil. O Holerite é entregue a todos os colaboradores pelo Departamento Pessoal e todo pagamento é depositado em conta-salário. A empresa oferece como benefícios: transporte (com desconto de 1% do valor do salário dos usuários), cesta básica, convênio farmácia e plano de saúde.

Como forma de Responsabilidade Social, a Tecnotextil não age de forma a apoiar o trabalho infantil; não envolve ou apoia trabalho forçado; procura proporcionar ambiente de trabalho seguro e saudável, procurando tomar medidas de prevenção de acidentes; não apoia a discriminação contratual e cumpre rigorosamente a lei, CLT e os termos de convenção e acordos coletivos.

### **3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E DOS PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS**

O estágio foi realizado em uma confecção têxtil. As atividades do estágio foram desenvolvidas durante o período de 22/07/2015 a 20/11/2015, completando uma carga horária total de 500 horas.

Após reconhecimento e adaptação, iniciou-se o trabalho na área de atuação do estágio, departamento de Recursos Humanos, o qual, segundo GIL (2006), visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Conforme Chiavenato (1999), a área de RH envolve os seguintes processos: Provisão: recrutamento e seleção; Aplicação: orientação, modelagem de cargos, avaliação de desempenho; Remuneração: remuneração, programas de incentivos, benefícios; Desenvolvimento: treinamento e desenvolvimento; Manutenção: relações trabalhistas, higiene, segurança, qualidade de vida no trabalho; e Monitoração: banco de dados e sistemas de informações de RH.

Dentre os processos citados por Chiavenato e outros, a estagiária teve a oportunidade de participar, como integrante, nos processos citados abaixo que serão descritos e relatados por ordem cronológica:

- Reconhecimento da empresa – 50h
- Programas de incentivo e benefícios – 100h
- Avaliação de Desempenho –90h
- Recrutamento e Seleção – 100h
- Monitoração: banco de dados e sistemas de informações de RH – 90h
- Pesquisa de Clima Organizacional – 70h

### **3.1 Reconhecimento da empresa – 50h**

As primeiras semanas do estágio foram direcionadas à adaptação com a indústria como um todo e à socialização com os funcionários. Inicialmente, houve um contato com a orientadora do estágio na empresa, responsável pela coordenação de Recursos Humanos na indústria.

Nessa integração inicial, foram apresentadas algumas informações gerais e regras sobre o funcionamento da empresa, houve orientação de algumas rotinas e procedimentos existentes e, também, foram apresentadas e definidas as atividades que seriam desenvolvidas e os resultados esperados.

Após essa etapa, houve um momento de reconhecimento dos setores existentes na fábrica bem como seus responsáveis visando a um melhor desenvolvimento das atividades. Assim, foram apresentadas as pessoas com as quais teriam maior contato. Ao longo das semanas, apresentou-se ao restante da equipe de acordo com a necessidade do trabalho. Através das atividades desenvolvidas, foi possível conhecer toda a estrutura física da organização e departamentos, como também, fortalecer o contato social com os colaboradores de toda a organização.

Todo o processo de integração a respeito das normas e procedimentos da empresa, departamentos, bem como regras gerais, após

algumas semanas, também foram feitos pela estagiária quando havia iniciantes na empresa. Esse procedimento era feito com o apoio da coordenadora de Recursos Humanos e pelo técnico de Segurança do Trabalho no primeiro dia de trabalho dos novos contratados.

O procedimento de integração era focado na adaptação do colaborador ao trabalho e à empresa, bem como a adaptação à cultura da empresa. Tal processo era composto de duas partes:

- Ambientação de pessoal: história da empresa, produtos da empresa, modo de produção, valores da empresa, missão, visão, políticas e procedimentos internos, conduta esperada do novo empregado, benefícios oferecidos e política salarial.

- Integração de fato: entendimento da cultura da empresa, conhecimento das pessoas que irá se relacionar e orientação.

### **3.2 Programas de incentivos e benefícios – 100h**

Na busca de melhorar a qualidade de vida dos integrantes da empresa e melhorar as condições de trabalho de forma a aumentar a produtividade, os programas de incentivos e benefícios são maneiras de valorizar os colaboradores, pois, se a organização não os fizesse, teriam de ser comprados no mercado com o salário recebido, constituindo-se os mesmos em benefícios e incentivos, os quais são formas indiretas da compensação total (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Junior et al (2013), os programas de benefícios e incentivos interferem diretamente no comportamento organizacional dos colaboradores. Dentre os fatores que são afetados por essa política da Administração de Recursos Humanos (ARH) estão o comprometimento, a satisfação e a motivação, fatores que irão afetar nos resultados desejados pela organização.

Nesse sentido, a Tecnotextil oferece programas de incentivo e benefícios para motivar e satisfazer as necessidades de seus integrantes:

- Convênio farmácia: em parceria com uma farmácia da cidade que oferece 10% de desconto nos medicamentos aos colaboradores que utilizam do mesmo. A compra é descontada no pagamento com um limite para gastos de 20% do salário do colaborador.

- Plano de saúde: dá direito a consultas aos colaboradores associados. O plano é coparticipativo, ou seja, é descontado na folha de pagamento o valor da mensalidade mais a taxa de consulta quando utilizar. Tal plano aceita inclusão de dependentes.

- Cesta básica: todo colaborador tem direito a cesta básica no final do mês a partir do segundo mês trabalhado.

- Consulta oftalmológica: em parceria com uma clínica do município, a empresa oferece consultas oftalmológicas por oitenta reais, sendo metade do valor descontada na folha de pagamento do colaborador, e o restante, de responsabilidade da empresa.

- Consulta odontológica: em parceria com o SEST/SENAT da cidade, a Tecnotextil oferece disponibilidade para agendamentos e interesse em consultas.

- Consulta nutricional: em parceria com o SEST/SENAT da cidade, a Tecnotextil oferece disponibilidade para agendamentos e interesse em consultas.

- Exame preventivo: em parceria com a Secretaria da Saúde de Três Pontas e com o SESI (Serviço Social da Indústria), a Tecnotextil oferece a realização do exame para as colaboradoras.

Dentre os benefícios descritos acima, as consultas oftalmológicas, odontológicas, nutricional e o exame preventivo foram de responsabilidade da estagiária, que fazia todo o controle através de planilhas e agendamento via e-mail ou telefone.

Nas consultas oftalmológicas, o controle era feito a partir de uma lista de espera dos colaboradores interessados que deixavam seus nomes. O agendamento mensal das consultas era feito com um mês de antecedência.

Assim, a partir do interesse e do agendamento, a estagiária fazia o controle e liberava a autorização para a consulta que era entregue em mãos aos colaboradores agendados na semana e em seguida para a responsável do setor contábil administrativo para o desconto na folha de pagamento, que oferecia a opção de desconto em uma parcela de quarenta reais ou em duas parcelas de vinte reais.

Já as consultas odontológicas e nutricionais também eram feitas de acordo com o interesse dos colaboradores, porém o agendamento era feito semanalmente. Após o agendamento, a estagiária entregava aos interessados a autorização para consulta com data e horário para atendimento. Tais consultas não eram descontadas dos colaboradores pela empresa e sim pela própria empresa prestadora do serviço.

Os exames preventivos eram realizados em uma sala de enfermagem cedida pelo SESI, localizado ao lado da indústria, por uma profissional da Secretaria da Saúde. As coletas do exame também eram feitas a partir do interesse das colaboradoras e realizadas quinzenalmente. Tal exame não oferecia custos. Depois de coletado, o resultado do exame era entregue na empresa por volta de 30 dias após a coleta na empresa por outro profissional da Secretaria da Saúde que apresentava os resultados às colaboradoras e as orientava a procedimentos posteriores de acordo com o resultado. Todo o apoio dado aos profissionais para realização do exame e o controle das consultas eram feitos pela estagiária.

Outro ponto de motivação para os funcionários, que tinha participação efetiva da estagiária, era a realização da festa de aniversariantes do mês realizada uma vez por mês para os funcionários. A festa contava com a participação de todos os colaboradores e dava o direito de convidarem mais duas pessoas para participar. A festa era realizada na última sexta – feira do mês, no refeitório da fábrica, após o horário de trabalho. A estagiária planejava a realização da festa, entregava os convites aos aniversariantes e também dos convidados, solicitava a compra do bolo e dos refrigerantes. Além disso, a empresa proporcionava brindes para sorteio entre

aniversariantes durante a festa. Os brindes também eram comprados e organizados pela estagiária.

Segundo Marras (2011, p. 129), tais benefícios adotados pela indústria são os chamados espontâneos, que são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, com o objetivo de atender às necessidades dos mesmos ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitivo no mercado de trabalho, tanto para atrair novos recursos quanto para manter os atuais.

### **3.3 Avaliação de Desempenho – 90h**

De acordo com Bergamini (1988, p. 31), a organização pode ser entendida como uma realidade social integrada por diferentes pessoas que se comportam realizando atividades, isto é, trabalham no sentido de produzir um resultado final comum, ou seja, atingir os objetivos do empreendimento. Nesse sentido, avaliação de desempenho nas organizações é instrumento que visa alinhar o comportamento dos colaboradores com os objetivos da mesma. Além disso, gestores veem na avaliação de desempenho um conjunto de possibilidades para melhoria de produtividade e desenvolvimento, pois torna possível identificar o grau de contribuição de cada empregado para a organização. Possibilita, também, identificar os que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, promove autoconhecimento e autodesenvolvimento, além de fornecer subsídios para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, remuneração e promoção e também para elaborar planos de ação.

Para Marras (2011, p.165), a avaliação de desempenho é “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos”.

Para Chiavenato (2008, p.241), a avaliação de desempenho é um “processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o

negócio da organização” e para Gil (1994, p.84), a “avaliação de desempenho constitui, pois, um meio para desenvolver os recursos humanos da organização”.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 32), pode-se dizer que a avaliação de desempenho tem grande importância para a empresa, pois:

- permite condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- permite o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização, cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração;
- fornece oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Considerando que uma avaliação de desempenho bem estruturada e planejada gera alto desenvolvimento nas organizações e fortalece a produtividade da mesma, Chiavenato (2002, p. 332) relaciona, como principais beneficiários da avaliação de desempenho, o indivíduo, o gerente e a organização, como seguem:

- Benefícios para o Gerente:
  - Avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade.
  - Propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados.
  - Comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo e como está seu desenvolvimento, através desse processo.
- Benefícios para o Funcionário:
  - Conhecer as “regras do jogo”, ou seja, quais aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza e requer dos funcionários.

- Conhecer expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho, pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe.

- Conhecer providências que o chefe está tomando quanto à melhoria de seu desempenho e as que ele próprio deve tomar por conta própria (autocorreção, mais atenção no trabalho etc.)

- Fazer auto avaliação e autocrítica quanto ao seu desenvolvimento.

- Benefícios para a Organização:

- Avaliar potencial humano a curto, médio e longo prazo e definir contribuições individuais / grupais.

- Identificar empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento e selecionar empregados em condições de promoção ou transferência.

- Dinamizar política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados, estimulando produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Assim, buscando adquirir os benefícios descritos acima, a Tecnotextil adota avaliação de desempenho junto aos seus colaboradores do tipo escala gráfica, que consiste em uma tabela com entrada dupla (linhas e colunas). Nas linhas, são determinados os fatores de avaliação do funcionário que envolve aspectos comportamentais ou cognitivos e são definidos como: assiduidade e pontualidade; conhecimento técnico da função; envolvimento com a meta; aprendizado e autodesenvolvimento; adaptação a função; manuseio dos materiais e equipamentos; qualidade do trabalho; interesse, motivação e iniciativa; agilidade no desenvolvimento do trabalho; relacionamento com os colegas; relacionamento com a chefia; relacionamento com os clientes internos e externos; argumentação; flexibilidade; estabilidade emocional/trabalho sob pressão e liderança. Já nas colunas, são alocados os graus atribuídos ao fator, como "A" (acima do esperado), "B" (atende ao exigido para a função), "C" (atende parcialmente ao exigido para a função), "D" (abaixo do esperado) e "N" (fator não aplica a função).

Todos os fatores são avaliados em dois períodos de 45 dias contados a partir do primeiro dia de trabalho do colaborador. A avaliação objetiva demonstrar ao avaliado quais aspectos são relevantes ao cargo e justifica a permanência ou não do colaborador na empresa. Após os 90 dias, se aprovado, o colaborador é efetivado na empresa passando a ter contrato por período indeterminado na mesma, além de poder ser favorecido por todos os benefícios.

Nessa atividade, a estagiária era responsável por monitorar os dois períodos de vencimentos de avaliação de experiência dos colaboradores. Tal monitoramento foi possível a partir de um relatório emitido mensalmente pelo sistema utilizado pela empresa, o qual descrevia tais vencimentos.

Assim, com uma semana de antecedência ao vencimento, a estagiária preenchia as informações do colaborador na ficha de avaliação e analisava um a um o espelho de ponto para analisar a existência ou não de atrasos ou faltas do colaborador no período, critério de suma importância para avaliação, uma vez que não é permitido ausência no trabalho durante o período de experiência. Posteriormente, todas as fichas eram entregues aos respectivos líderes dos avaliados para preenchimento dos fatores de avaliação, sendo orientados a devolvê-las no prazo de dois dias.

Após a devolução das fichas de avaliação, era feito um feedback junto ao avaliado a respeito de sua atuação, na presença do mesmo, do líder, ou seja, do superior imediato e da coordenadora de recursos humanos. Tal procedimento objetivava proporcionar um retorno a respeito do desempenho do colaborador, bem como orientá-lo para correção dos pontos fracos. Era feita uma entrevista, na qual o superior expunha ao avaliado suas considerações em relação ao trabalho e havia momentos em que o próprio avaliado fazia suas observações, colocando em questão seus pontos fracos e dificuldades a fim de melhorar seu desempenho e produtividade juntamente com o líder.

No caso da reprovação da avaliação, a dispensa era feita pela coordenadora de recursos humanos com o apoio da estagiária, que chamava

o avaliado para uma conversa com a coordenadora e o orientava para os procedimentos de término de contrato.

### **3.4 Recrutamento e Seleção – 100h**

Recrutamento e seleção é entendido como um subsistema de Recursos Humanos responsável pela captação e triagem de profissionais no mercado e pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa.

Para Marras (2011, p. 54), “recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna ou externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”.

O autor define que o processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade origina por vários motivos, como: mudança de maquinário; extinção de uma área e redimensionamento de outras; criação de uma nova área; lançamento de produtos; aumento de produção; abertura de novas praças; reestruturação administrativa, entre outras. Tal necessidade deve ser expressa pela requisitante da área através de um documento chamado Requisição de Pessoal (RP), o qual deve descrever o motivo de nova contratação bem como o perfil desejado para a vaga.

A próxima etapa do recrutamento, segundo Marras (2011, p. 56), consiste na definição das fontes de recrutamento, que são instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa. Assim, divide-se em dois tipos:

- Interno, quando as oportunidades são divulgadas entre os próprios funcionários da empresa e a movimentação de pessoal ocorre em termos de transferências ou promoções.

Vantagens: aproveita melhor o potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização, ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental, não requer socialização organizacional de novos membros, rotabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos e custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Desvantagens: pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas, facilita o conservantismo e favorece a rotina atual, mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização, mantém e conserva a cultura organizacional existente e funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

- Externo, quando os candidatos são do mercado de trabalho ou externos à organização à qual se submetem para a seleção.

Vantagens: introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas, enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades, aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimento e destrezas, renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações, incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos e indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Desvantagens: afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização, reduz a fidelidade dos funcionários ao oferece oportunidades a estranhos, requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais, exige esquemas de socialização organizacionais para os novos funcionários e é mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Para o recrutamento externo, Marras (2011) lista as principais fontes de recrutamento: dados internos da empresa, indicações, cartazes, entidades, escolas, universidades, outras empresas, consultorias, agências de emprego e mídia.

Na perspectiva de Marras (2011), a seleção de pessoal é uma atividade que visa escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento para o atendimento das necessidades internas da empresa. Todo o processo baseia-se fundamentalmente na análise comparativa entre as exigências do cargo (características que o cargo exige em termos de conhecimento, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções) e as características do candidato (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas).

Para concluir tal comparação, Marras (2011) define dois tipos de instrumentos para selecionar os candidatos:

- Entrevista de seleção, que visa detectar as informações dos mesmo, podendo ser estruturada, método previamente planejado do “que” e “como” fazer no processo da entrevista e a não estruturada, aquele que não segue um padrão estabelecido.

- Testes diversos de aferição: quanto à finalidade, os testes são divididos em: prático (avalia conhecimento e prática); situacional (avalia comportamentos em determinadas situações) e psicológico (mensura e avalia características específicas dos indivíduos).

Na Tecnotextil, o programa de seleção e recrutamento é estabelecido visando assegurar que os novos colaboradores da empresa possuam as competências necessárias ao bom desempenho do cargo, bem como estejam afinados com as normas e padrões que a indústria.

Existindo a necessidade de contratação de novo funcionário, o supervisor/líder da área solicita ao RH tal necessidade, listando o perfil e requisitos para o cargo. Em seguida, a solicitação deve ser aprovada por algum Diretor.

O setor de RH, como responsável, procura e anuncia na própria fábrica candidatos com as competências necessárias à vaga. Esse processo inicia-se com um anúncio para recrutamento interno, conforme citado na teoria, fixado no mural de recados, onde estão descritos todos os requisitos,

por dois dias. Com a lista de candidatos, são feitas entrevistas semiestruturadas, baseadas no cargo disponível, testes de personalidades (palográfico) e de atenção “D2” para avaliação dos perfis. Se aprovado, é feita a movimentação de função do funcionário para a nova área ou função. Tal transferência só será autorizada se houver benefícios ao colaborador.

No caso do não preenchimento da vaga internamente e nos casos de cargos específicos, o recrutamento é feito externamente, via banco de dados, indicação de colaboradores, redes sociais, indicação de outras empresas ou indicação de entidades. Aos candidatos, é solicitado o preenchimento da “Solicitação de emprego”, documento interno da fábrica, que coleta as informações pessoais, dados, escolaridade, dados complementares, experiência profissional e referências pessoais que é analisado e usado durante as entrevistas.

Nas entrevistas semiestruturadas, conforme o anexo I, busca-se coletar as informações dos candidatos, analisar seu comportamento, atitudes e personalidade a fim de traçar da melhor forma o perfil e avaliar se atende aos requisitos das vagas. Após as entrevistas, são selecionados os dois melhores perfis, os quais estarão sujeitos à aplicação de teste. Para todos os cargos de nível gerencial e administrativo, deverá ser aplicado teste de personalidade. Já para os cargos de nível operacional, deve ser aplicado teste específico da área e o de ritmo. Também conta-se com a aplicação de testes de lógica, matemática e informática, que são solicitados aos candidatos de acordo com a exigência da vaga.

O teste de personalidade visa revelar características marcantes do comportamento do indivíduo e suas atitudes, é aplicado pela coordenadora de RH. Atualmente, a empresa trabalha com o teste palográfico, o qual utiliza a sequência de desenhos de setas para avaliação do comportamento, atitudes e conduta do candidato a partir de uma análise quantitativa e qualitativa e o teste “D2”, o qual avalia o nível de atenção do candidato.

Os testes de matemática, informática e de lógica são testes simples exigidos que procuram medir o conhecimento básico do candidato. São

solicitados aos candidatos conforme a vaga a que concorrem e corrigidos para avaliação. São aplicados e corrigidos pelo setor de Recursos Humanos.

O teste prático das áreas da fábrica avalia o desempenho e conhecimento do candidato a partir da agilidade, da qualidade do trabalho, concentração e controle emocional, com duração de uma hora, a partir de três conceitos: “a” alto desempenho, “b” médio e “c” baixo. É aplicado pelo líder do setor, o qual decide a aprovação ou não.

Já o teste de ritmo visa mensurar a habilidade e a coordenação a partir de duas etapas divididas em um jogo de cartas e distribuição de pinos em tabuleiros, os quais, a partir de um tempo padrão, mensuram o resultado da avaliação a partir de porcentagens. É aplicado pelo setor de processos da empresa. Com um desempenho acima de 80% nas duas etapas é considerado bom.

Todos os testes possuem caráter eliminatório.

Aos candidatos, é dado o *feedback* a respeito do resultado do processo de seleção. Ao aprovado são solicitados todos os documentos necessários para admissão e encaminhados ao Departamento Pessoal para exigências da contratação.

Todo novo colaborador passará pelo processo de Integração, conforme o Manual de Integração da empresa e deve estar apto a respeitar as normas e procedimentos.

Dentre as etapas do processo de recrutamento e seleção, a estagiária participava efetivamente de algumas etapas, como:

- Recrutamento interno: fixava no mural o anúncio das vagas com a função, setor e requisitos e recebia os nomes dos candidatos para a seleção. Durante o tempo de estágio, as vagas para recrutamento interno foram para Assistente de qualidade, Auditora de Qualidade, Auxiliar de Desenvolvimento, Piloteira e Revisora de Desenvolvimento. Após o prazo para candidatura, a estagiária organizava, juntamente com a coordenadora de RH, os testes necessários a serem realizados, bem como a realização dos mesmos e das entrevistas para esclarecimentos da vaga, funções, salário e

requisitos. Todo o *feedback* da seleção foi passado aos candidatos com o auxílio da estagiária.

- Recrutamento externo: análise dos currículos ou formulário padrão recebidos na empresa a partir da experiência profissional e escolaridade de acordo com o perfil da vaga; primeiro contato com os candidatos; marcação de agendamento dos testes práticos ou personalidade juntamente com os aplicadores; marcação e realização de entrevistas não estruturadas, buscando coletar as informações mais precisas dos candidatos em relação às informações pessoais (idade, estado civil, aptidões), profissional (experiências, perfil das empresas anteriores, motivo de desligamentos, resultados obtidos), educacional (formação, trabalhos e pesquisas, idiomas, leituras) e social (hobbies, esportes, amigos, lazer).

Durante o estágio, a estagiária teve oportunidade de participar do recrutamento e seleção de todas as áreas do setor de produção, como o setor de artes que abrange transfer, bordado e sublimação, costura, passadoria, embalagem e revisão. Além desses, participou, também, dos processos para preenchimento de cargos específicos e de confiança, os quais possuem participação efetiva da diretoria para a seleção.

Depois de selecionados os melhores candidatos pela estagiária a partir dos procedimentos citados, a decisão de contratação era feita pela coordenadora de RH, que também participava dos processos e pelos líderes/supervisores da área.

O feedback positivo ou negativo da seleção era feito também pela estagiária via telefone, bem como a solicitação de documentos e encaminhamento para o Departamento Pessoal do aprovado para a vaga. Depois disso, a estagiária desenvolvia com a coordenadora, também, o processo de integração no primeiro dia de trabalho do novo colaborador, colocando-se a disposição do mesmo para qualquer coisa durante os dias de trabalho.

### **3.5 Monitoração: banco de dados e sistemas de informações de RH – 90h**

Alguns bancos de dados e sistemas de informações sobre o setor foram alimentados pela estagiária conforme abaixo.

O controle diário de faltas foi desenvolvido pela estagiária por uma planilha de excel, a qual era alimentada diariamente com o número de faltas por setor no período da manhã e da tarde para facilidade de visualização e para preenchimento do quadro e do termômetro do absentéismo existente na empresa, o qual classifica como bom menos que catorze faltas, médio igual a catorze faltas e ruim mais que catorze faltas.

Nesse sentido, toda a fábrica visualizava e acompanhava a evolução das faltas dia a dia, dado que é um problema pertinente na indústria, pois na maioria dos dias está classificado como vermelho, ou seja, altos índices de ausências, faltas e atrasos na empresa.

Outro banco de dados monitorado pela estagiária semanalmente era uma planilha de uso da empresa a qual registra todos os dias as justificativas de ausências, atrasos, faltas e saídas antecipadas dos colaboradores. A planilha registra o nome do colaborador, as horas ausentes, o desconto ou abono de tais horas, o motivo, setor e tipo de justificativa (atestado, declaração, receituário ou controle de presença) mês a mês.

Tais planilhas e controles visam medir e controlar o absentéismo da empresa através de índices, uma vez que para Chiavenato (2002) o absentéismo significa a falta dos funcionários ao trabalho, ou seja, é a totalização dos períodos em que os empregados da empresa se encontram afastada do trabalho, em virtude de atraso e ou devido a alguma causa interveniente, o que gera custo e prejuízo para a empresa.

### **3.6 Pesquisa de Clima Organizacional – 70h**

Clima organizacional, segundo Chiavenato (1999), é o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores

internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 98), Clima organizacional nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação), experimentado pelos empregados no trabalho.

Para Vieira (p. 4), existem fatores que comprovam a importância da avaliação do clima organizacional:

- porque ele pode afetar positiva ou negativamente o comportamento das pessoas;

- porque pode ser decisivo na capacidade da organização em atrair e reter talentos;

- porque pode ser modificado;

- porque é um indicador da satisfação de seus membros em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente na organização, tais como a gestão de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão, processo de comunicação, valorização salarial e profissional;

- porque pode apontar origens de problemas, bem como ações corretivas;

- porque não há como traçar diagnósticos a respeito do ambiente construído pelas pessoas, por suas crenças e valores, sem uma pesquisa para fundamentar, de maneira científica;

- porque o clima é mais perceptível que as fontes que o originam e

- porque tanto as organizações como as pessoas variam intensamente.

Nesse sentido, a Tecnotextil, buscando verificar e medir seu clima organizacional e entender como as pessoas se sentem e interagem e qual a influência disso para a empresa e para elas próprias, visando à melhoria no trabalho e à redução do índice de absenteísmo, aplicou a pesquisa de clima com todos seus colaboradores.

De acordo com Chiavenato (1999), as pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que

envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal nesse contexto. Para Kahale (2003), é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Mello (2003) afirma que a pesquisa de clima organizacional é o meio mais eficaz de entender o que os colaboradores querem, o que esperam e por que continuam na empresa. É um instrumento que, se bem aplicado, possibilita um diagnóstico preciso e o mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas que trabalham na empresa. Além disso, a pesquisa pode ser caracterizada como um elemento motivador, uma vez que a organização que a adota abre espaço para seus colaboradores se expressarem, serem ouvidos e buscar melhorias a partir de suas opiniões.

As etapas da pesquisa de clima (Oliveira, 1995) são:

1. Preparação: obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalizado e instrumentação conceitual sobre o mesmo;
2. Plano e metodologia de pesquisa, formulação das questões de pesquisa, a serem examinadas e escolha da sequência das ações a ser seguida, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários, etc;
3. Execução da pesquisa – coleta de dados;
4. Interpretação dos dados: preparação e análise dos dados recolhidos e tentativa de dar respostas às questões de pesquisa;
5. Conclusões teóricas: estabelecimento dos limites da validade das evidências levantadas, possivelmente fazendo afirmações generalizadas e indicando sua relação com a teoria existente.
6. Relatório final da pesquisa: o produto final de todo o trabalho da pesquisa realizado. Assim, deve ser direto, prático, sucinto e redigido em termos compreensíveis para os leitores. Deve conter,

principalmente, o problema analisado, o que se apurou acerca dele, que gravidade isso tem e o que se deve fazer.

Das etapas descritas acima, a estudante participou efetivamente das etapas de 1 a 3 durante o período do estágio. As demais etapas ficaram programadas para após o término do contrato com a estagiária.

Na primeira etapa, o setor de Recursos Humanos, ou seja, a estagiária e a coordenadora, prepararam a primeira edição do questionário a ser aplicado a partir dos principais problemas vistos na empresa com questões direcionadas para os elementos: comunicação, planejamento, relacionamento, autonomia de trabalho, gestão empresarial, treinamento/educação, ambiente físico/instalações, layout, cargos e salários, conflito, liderança, poder, benefícios, imagem da empresa, divisão do trabalho, respeito, motivação, mudança, criatividade, reconhecimento, análise de desempenho, centralização X descentralização, liderança, trabalho em equipe, qualidade de vida e motivação.

O questionário foi elaborado a partir de afirmativas que compunham os elementos citados acima, que exigiam resposta com marcação de X para as opções de SIM, se concorda com a frase; NÃO, quando discorda ou EM PARTES se concordar parcialmente. Além disso, o questionário dava espaço para que os colaboradores expressassem os três principais elementos que os faziam mais satisfeitos dentro da empresa, marcasse o setor do qual fazia parte e a escolaridade. E, por fim, avaliavam a empresa com nota de 0 a 10 e havia uma questão aberta para sugestões e críticas.

A primeira edição foi passada para a aprovação da diretoria, a qual modificou algumas questões e aprovou a aplicação do mesmo.

Num segundo momento, o setor planejou a execução da pesquisa. Foram definidas as datas, o método de aplicação, o tempo gasto para cada grupo responder às questões, as impressões do material e o método de apuração de dados. Foi comunicado aos líderes de cada setor o que seria a pesquisa e o objetivo da mesma. Na reunião feita semanalmente com toda a

fábrica, foi comunicada a execução da pesquisa, seus objetivos e buscou-se motivar a participação sincera de todos.

A coleta de dados durou uma semana dentro da Tecnotextil. Cada setor e seu respectivo líder responderam ao questionário por cerca de meia hora no refeitório da empresa, de acordo com a programação feita, para não prejudicar a produção. Depois de respondido, cada funcionário colocava seu questionário numa caixa/urna sem ser identificado. Os questionários eram retirados pelo setor de Recursos Humanos para posterior apuração.

A pesquisa também foi realizada na filial TRUNKS, a qual respeitou todos os passos realizados na Tecnotextil. Porém, a apuração dos resultados da filial estava programada para ser feita separadamente.

As próximas etapas (interpretação dos dados, análise, conclusão e relatório final) estavam previstas para o próximo mês. Assim, a estagiária não participou no período do estágio.

#### 4. CONCLUSÃO

Buscando-se apresentar a conclusão em relação ao Relatório de Estágio Supervisionado, foi possível desenvolver, participar e observar a implantação de algumas atividades e dinâmicas do departamento de Recursos Humanos na indústria.

Ao participar da dinâmica do departamento de Recursos Humanos, pôde-se observar a importância deste para a fábrica. O RH está intimamente ligado em alinhar os objetivos individuais dos funcionários com os da fábrica, a fim de criar uma relação de ganhos recíprocos e compreensão das partes. Assim, a resolução de conflitos, soluções e sugestões para um melhor clima organizacional, dentro de uma visão estratégica, são ações rotineiras em RH.

Durante a implantação e o desenvolvimento das atividades, foi possível perceber a grande importância do Departamento de Recursos Humanos dentro de uma indústria como também analisar como o ambiente de trabalho numa indústria do setor têxtil é dinâmico e exige muito trabalho, planejamento e conhecimento de todos os envolvidos.

Foi possível analisar que, mesmo estando numa empresa de médio porte, a qual nem sempre deixa margens às novas ideias e mudanças, a Tecotextil procura dar liberdade e motivação para todos os colaboradores para se expressarem e darem novas ideias e mudanças.

Também foi possível perceber que a diretoria mantém um modelo centralizado de tomada de decisões, todas as ações estão centralizadas na opinião da mesma.

Um fator relevante na realização do estágio foi o trabalho em equipe, poder conviver com pessoas com opiniões, cultura e formação diferentes, mas que juntas buscam pelo bem da empresa, e trocar experiências foi muito gratificante.

Pode-se afirmar que a experiência de trabalho de campo, cujas atividades práticas foram realizadas sob a orientação de conceitos e

fundamentos teóricos adquiridos, possibilitou o desenvolvimento profissional e pessoal da estagiária.

Assim, considera-se que o aproveitamento da experiência de estágio foi mais que o esperado, pois, através dele, foi possível vivenciar situações, problemas organizacionais, contribuir com opiniões e obter conhecimentos práticos a partir de conhecimentos teóricos adquiridos na Universidade.

## 5. SUGESTÕES

Pode-se observar que a Tecnotextil é uma empresa bem estruturada em termos de produção como também administrativa, uma vez que está no mercado há treze anos e conta com profissionais capacitados e uma diretoria presente nas decisões. Entretanto, foram verificadas algumas melhorias e sugestões para o setor onde foi realizado o estágio.

Nas avaliações de desempenho, uma sugestão seria transformar todo o processo de avaliação numa ação conjunta entre avaliado e avaliador com transparência, objetividade e argumentos sólidos, dando a oportunidade do avaliado em expor seus pontos fortes e fracos no momento da avaliação, ou seja, não seria feito individualmente pelo líder ou coordenador, seria um momento reservado entre o avaliado e o avaliador para debaterem juntos a respeito dos itens avaliados na ficha de desempenho usada pela empresa. Assim, o colaborador teria mais oportunidade de expor seus sentimentos sobre a empresa no momento, antes de qualquer decisão.

Outra sugestão baseia-se na criação de um banco de dados com informações dos candidatos que já fizeram entrevistas ou testes na empresa, contendo o resultado dos testes, data da realização dos testes, idade, sexo, nome, vaga que tentou preencher. Esse banco facilitaria o controle no processo de seleção, uma vez que o município em que reside a fábrica é pequeno e, muitas vezes, o mesmo candidato é chamado várias vezes para testes em um período de tempo curto ou até mesmo, no momento de primeiro contato, percebe-se que o candidato já desenvolve atividades na empresa.

Como prática do setor, pode-se implantar um plano de cargos e salários na empresa, ou seja, criar uma política salarial como um instrumento de normas em relação à administração salarial, visando adotar um sistema de remuneração equilibrada tanto para a organização quanto para os colaboradores, visando motivar os funcionários e informá-los sobre suas possibilidades dentro da empresa.

Também poderia levantar pontos de necessidades para explorar as práticas de treinamentos para desenvolvimento da equipe, como treinamentos de aprimoramento das atividades no setor da qualidade e desenvolvimento, de melhor operacionalização de máquinas e redução de desperdícios no setor de costura e artes e de qualificação para o setor administrativo com cursos específicos de cada setor.

Outro ponto a ser explorado e já previsto para realização na empresa seria analisar e diagnosticar as causas dos índices do absenteísmo e rotatividade da empresa e, a partir disso, buscar soluções precisas e satisfatórias. Assim, sugere-se a tabulação da pesquisa de clima, a partir da qual se buscaria interpretar o sentimento dos colaboradores a respeito do clima e gestão organizacional, bem como da estrutura, serviços, entre outros. E, através disso, apresentar soluções e sugestões de melhorias.

Por fim, como um método de melhoria contínua, pode-se propor a implantação do sistema 5S, programa que se orienta a partir dos cinco sentidos da organização, garantindo resultados positivos. O objetivo é melhorar o ambiente de trabalho, promover o bem-estar das pessoas e sua valorização, prevenção de acidentes, organização, limpeza, redução de custos, eliminação de desperdícios e desenvolvimento do trabalho em equipe.

## 6. REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Katya Cristiane da Fonseca de; HABER, Denise Dallmann, MARTINS, Solange. **As Diferenças Entre Departamento de Recursos Humanos e Departamento Pessoal**, vol 13. Londrina. 2011 Disponível em < <https://www.inesul.edu.br/revista/index.php?vol=14..>>. Acesso em 10 de jun. 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTO, André Rogério. **Gestão de Pessoas: a importância da seleção por competências**. 2013 Disponível em: [http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013\\_34\\_7551.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7551.pdf). Acessado em 15 de out. 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COBERO, Claudia; GODOY, Carla Regina Andreucci. **Diagnóstico das Causas do Absenteísmo em uma Indústria de Embalagens Plásticas**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.

FERREIRA, P. P. – **Administração de pessoal**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1979.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. Um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, E. S. B. & BIAVA, L. C. **Manual para elaboração do relatório de estágio curricular** – 6.ed. Atual. – Florianópolis: CEFET/SC, 2007. 53 p.

JUNIOR, Antonio Bispo dos Santos; SANTOS, Bruno Gomes; FERREIRA, Camila Nunes de Souza; OLIVEIRA, Mayara Santos; SOUZA, Romário Vieira; MENEZES, Maria Balbina de Carvalho. **O Papel dos Benefícios e Incentivos na Satisfação do Colaborador e nas Estratégias da empresa.** Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais | Aracaju | v. 1 | n.17 | p. 31-44 | out. 2013

KAHALE, Flávia. **Pesquisa a motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional.** Instituto MVC, disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/clima.htm> . Acessado em 10 de setembro de 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

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

MELLO, Álvaro. Como Aplicar uma Pesquisa de Clima Organizacional? Grupo Catho, disponível em <http://www.catho.com.br/estilorh> . Acessado em 10 de setembro de 2015.

MOREIRA, Lucymeire Cristina; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A prática da avaliação de desempenho humano em empresas fabris.** Volume 7, Número 1, Artigo 3, MARÇO/JUNHO 2012 – ISSN: 1808-6594

O que é o estágio. FUNDAP. [http://estagios.fundap.sp.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=100&Itemid=12](http://estagios.fundap.sp.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=100&Itemid=12). Acessado em 04 de Setembro de 2015.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha G. de; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas.** SEGeT, 2006.

**Revista HSM Management.** Por que tanta gente odeia o RH? Pg. 164/168. Nov/Dez. 2002

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Futura,2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 4ª Ed. São Paulo: Ltr, 2004

Tachikawa, Tasheky, et al. **Gestão com pessoas**. FGV, 2001.

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

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. **A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas**. ICPG – Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. Acessado em 10 de setembro de 2015.

Disponível em: <http://www.simonsen.br/its/pdf/apostilas/base-tecnica/1/rotinas-de-dp-administracao-completa.pdf>. Acessado em 15 de Janeiro de 2016.

Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAASwMAL/apostila-gestao-pessoas>. Acessado em 15 de Janeiro de 2016.

## ANEXOS

### Anexo I

Nome:

Idade:

Filhos:

Estado Civil:

Endereço/Localização:

Escolaridade:

Cursos:

Fale um pouco sobre você:

1. Por que você procura uma oportunidade da empresa?
2. Como você avalia o seu desenvolvimento profissional até o presente momento?
3. Quais são as suas principais limitações profissionais?
4. Quais são as suas principais qualidades no trabalho?
5. Qual é a sua meta profissional de longo prazo?
6. O que mais lhe irrita no ambiente de trabalho?
7. Qual foi a situação profissional mais difícil que você resolveu? Como?
8. Em seu último emprego, quais foram as suas realizações mais importantes?
9. Qual objetivo que você não conseguiu atingir em seu último emprego?
10. Dentre os gerentes com quem você já trabalhou, qual foi o melhor e o pior? Por quê?
10. Por que você saiu dos seus últimos empregos?
11. O que você sabe sobre nossa empresa?
12. O que lhe faz querer trabalhar conosco?
13. Qual seria sua pretensão salarial?