



**RAFAELA RODRIGUES GONÇALVES**

**O PROCESSO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA  
EMPRESA DO RAMO DA LOGÍSTICA**

**LAVRAS – MG**

**2019**

**RAFAELA RODRIGUES GONÇALVES**

**O PROCESSO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DO RAMO DA  
LOGÍSTICA**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima

Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado

Coorientador

**LAVRAS - MG**

**2019**

**RAFAELA RODRIGUES GONÇALVES**

**O PROCESSO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DO RAMO DA  
LOGÍSTICA**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Dr. André Luís Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

---

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima

Orientador

LAVRAS-MG  
2019

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por estar comigo em todo esse percurso e por me amparar todos os dias.

A toda minha família, em especial aos meus pais, Tatiana e Richardson, meus avós, Iêda, Conceição e José, por me incentivarem ao longo de todo o curso e acreditarem no meu potencial. Também a minha irmã, pela chegada inesperada, que iluminou e deu um novo sentido para minha vida.

Ao professor e orientador Dr. André Luís Ribeiro Lima, pela total dedicação, ensinamentos e, principalmente, por ser sempre tão acessível. Por ter me encorajado em momentos de desespero e por ter um coração gigante.

Ao coorientador José Willer do Prado, pelo apoio e ensinamento.

A todas as minhas amigas e amigos, quero que saibam que irei guardar com muito carinho cada momento de risada, festas, jantares, encontros, estudos. Sou grata pela parceria diária, pelo apoio, pelo vínculo criado e mantido ao longo dessa jornada. Por estarem comigo dos piores aos dias mais sensacionais.

À Universidade Federal de Lavras, pela excelência de ensino e suporte apresentada, em especial ao Departamento de Administração e Economia (DAE).

À empresa EMTEL, principalmente a diretora Juliana, que me concedeu essa incrível oportunidade. Minha gestora Cláudia, juntamente com meus companheiros Marco, Daniela, Carol, Giulia e Ana Paula, por todo ensinamento, paciência e amizade.

As pessoas em geral que de alguma forma torceram pela realização desse sonho.

**MUITO OBRIGADA!**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Evolução da empresa EMTEL.....	10
Figura 2- Frota da Prefeitura de Varginha – MG. ....	11
Figura 3- Frota de baús para o cliente Os Correios. ....	12
Figura 4 - Frota de caminhões para o cliente Os Correios. ....	13
Figura 5 - Operação Logística para cliente o CEMIG.....	14
Figura 6 - Galpão de Armazenagem da CEMIG. ....	14
Figura 7 - Caminhão Operacional para o cliente Light – RJ.....	15
Figura 8 - Pátio da EMTEL Matriz - Semi Novos. ....	15
Figura 9 - Obra do loteamento em Nova Lima – MG. ....	16
Figura 10 - Câmera de Segurança Pública.....	17
Figura 11 - Representação de alguns clientes da EMTEL.....	18
Figura 12 - Organograma da EMTEL em cargos e setores. ....	19
Figura 13 - Publicação do Aplicativo Conecta. ....	25
Figura 14 - Processo e Instruções de Trabalho – RH. ....	26
Figura 15 - Scrum do setor de Recursos Humanos. ....	29
Figura 16 - Descrição de Cargo, CBO e Atividades que devem ser desempenhadas. ....	30
Figura 17 - Escolaridade e Competência necessária para os cargos.....	31
Figura 18 - Análise de Candidatos. ....	32
Figura 19 - Critérios para avaliar candidatos.....	33
Figura 20 - Controle de Processos Seletivos. ....	35
Figura 21 - Metodologia DISC.....	36
Figura 22 - Perfil da SOLIDES. ....	39
Figura 23 - Gráfico comparativo Cargo x Perfil.....	40

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Análise SWOT referente à empresa EMTEL.....	22
Tabela 2 - Tipos de exames.....	43

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Descrições das atividades desenvolvidas no estágio.....	23
--	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....</b>	<b>9</b>
2.1.Histórico da empresa EMTEL .....	10
2.2.Serviços Prestados e Segmentos de Atuação .....	11
2.2.1. Locação de veículos .....	11
2.2.2. Locação de veículos com motoristas.....	11
2.2.3. Locação de caminhões .....	12
2.2.4. Operação logística .....	13
2.2.5.EMTEL Semi Novos.....	15
2.2.6. Empreendimento Imobiliário .....	16
2.2.7. Inteligência artificial .....	16
2.2.8. Corretora Apoteose .....	17
2.2.9. Empresas que terceirizam o serviço .....	17
2.3. Número de Colaboradores .....	18
2.4. Estrutura organizacional – EMTEL.....	18
2.5. Certificação.....	20
2.6. Visão, Missão e Valores – EMTEL Transportes .....	20
2.7. Análise SWOT – EMTEL.....	21
<b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>22</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DETALHADA DE ATIVIDADES.....</b>	<b>23</b>
4.1. Política da Empresa e Treinamento de Integração.....	23
4.2. Conferência da documentação dos colaboradores .....	27
4.3. Metodologia para gestão de planejamento - Scrum.....	28
4.4. Descrição de Cargo .....	29
4.5. Processo de Recrutamento, Seleção e Admissão.....	31
4.6. Sistema De Gestão Empresarial Comportamental - SOLIDES .....	36
4.7. Plataforma de comunicação - NOZ.....	41
4.8. Monitoramento de Atestado de Saúde Ocupacional.....	42
<b>5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....</b>	<b>44</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o país vive em um consumo desenfreado de mercadorias. Por isso as empresas investem em tendências tecnológicas e inovações, para que estas sobrevivam no campo comercial. De acordo com Marx (1968), no que se refere na importância da economia na administração, compreende-se que esta é capaz de criar ferramentas e subsídios para a sociedade e essas, fornecem às empresas meios de subsistências para seus colaboradores. Uma vez que a moeda de troca do trabalho é o salário, tão importante para subsidiar as necessidades do trabalhador e de seus dependentes. Assim, essa fonte de renda gerada pelas organizações que será a base para manter estabilidade econômica do país (CHIAVENATO, 1987).

O setor de Recursos Humanos de uma empresa desempenha um papel de grande valor, por fazer a conexão entre a diretoria e os funcionários. Chiavenato (2003) apresenta um conceito bastante abrangente, que define que recursos humanos é um campo multidisciplinar, pois relaciona diretamente com o ser humano. Cada indivíduo dispõe de características que estão associadas à personalidade do ser. Isso exige que especialistas na área de recursos humanos tenham aptidão e experiências garantidas a partir de estudos teóricos e práticos. As empresas não existem sem as pessoas. Sendo assim, a administração dentro da área de Recursos Humanos se faz importante por colocar as pessoas em departamentos adequados, em verificar as competências necessárias para ingressar na empresa e atrelar com as competências individuais, de acordo com o perfil comportamental de cada um.

Mediante a teoria dos Fatores Higiênicos ou extrínsecos e Motivacionais ou intrínsecos de Frederick Herzberg nos torna possível à compreensão do papel do salário para as pessoas. Bons salários são considerados por Herzberg como fator higiênico. Denominam-se como higiênicos aqueles fatores que se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. As proposições típicas da Escola de Relações Humanas: estímulos financeiros e psicossociais podem ser considerados como fatores higiênicos. Estes fatores devem estar presentes, senão poderá haver comprometimento da produção. No entanto o trabalho de Herzberg mostra que os fatores motivacionais ou intrínsecos geram maior envolvimento e dedicação do indivíduo. (HERZBERG,1987).

Segundo Chiavenato (1999, p.34-52p.), os recursos humanos são mais sensíveis às mudanças, qualquer oscilação nos recursos financeiros, as dificuldades operacionais e o

implacável comportamento do mercado de trabalho.

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 1994, p.13).

A Universidade Federal de Lavras é referência como instituição de ensino e prepara discentes com qualificação e competência para servir o mercado, visto que seu corpo docente dispõe de excelentes profissionais. Desse modo, o estágio supervisionado da UFLA, especificamente no curso de Administração, é um meio que possibilita a formação de profissionais competentes, colaborando para a inclusão do discente no mercado de trabalho. Mattos (2009) aponta que, na Administração, como campo de saber-fazer, se acredita que as teorias se oferecem em feixes, ou totalidades, organizados.

O presente trabalho foi desenvolvido na EMTEL - Empresa de Transportes Apoteose LTDA. Suas atividades estão voltadas para o ramo da logística, denotando todas as etapas e procedimentos realizados durante esse tempo, que abrangeu o total de 600 horas. O propósito desse período para o aluno é agregar valor ao conhecimento adquirido em sala de aula. Conviver com pessoas capacitadas e experientes acarreta o acúmulo de conhecimento e visa alguns pontos relevantes como o ganho de experiência na área de atuação, promovendo maior entendimento sobre o funcionamento de uma organização e, principalmente, tornando-o um funcionário qualificado. Além disso, o estágio promove a expansão na rede de contatos, faz com que haja um desenvolvimento profissional e pessoal, visto que desempenhar bem uma função, engloba muita responsabilidade e resultado com qualidade. Outro ponto que vale ressaltar é a possível efetivação dentro da empresa.

Esse relatório, no primeiro instante, apresenta a história e trajetória da organização, as atividades desempenhadas na mesma, área de segmento no qual ela se insere. Revela o número de funcionários e toda estrutura da firma. Cita todo processo de recursos humanos e instruções de trabalho, que resultam em um trabalho qualificado.

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

A EMTEL, Empresa de Transportes Apoteose LTDA, é uma empresa atuante na área de transporte e logística, formada por sociedade limitada, pertencente ao proprietário Paulo

César Miranda, presente em oito estados brasileiros: Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Ceará, Bahia, Acre e Pará, sendo sua matriz em Belo Horizonte – MG à Rua Patolândia, número 8 – Fernão Dias - 31170-545.

## 2.1. Histórico da empresa EMTEL

No treinamento de integração, o Analista de Recursos Humanos, conta toda a trajetória da empresa. Ela foi fundada em fevereiro de 1993 através de um acordo entre dois amigos com o objetivo de prestar serviços de coletas e entregas expressas na região metropolitana de Belo Horizonte - MG, além de realizar mudanças residenciais e comerciais.

Em seguida, surgiu a oportunidade de participar de licitações públicas. Com o decorrer dos anos, a empresa foi adquirindo novos mercados e se especializando em serviços de operação logística direta e reversa de armazenagem, locação de veículos com e sem motorista, transportes e distribuição de materiais e postes, incluindo cargas especiais, pesadas e perigosas.

No presente momento, o grupo EMTEL é composto por 25 empresas, com 730 funcionários diretos. O grupo atende mais de 100 clientes, atuando em 08 estados brasileiros (Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Ceará, Bahia, Acre e Pará).

O histórico da empresa, de maneira resumida, é apresentado de acordo com a Figura 1.

Figura 1- Evolução da empresa EMTEL.



Fonte: Interna da EMTEL (2019).

A corporação tem a logística como pilar, mas investiu em outras áreas como tecnologia vinculadas a segurança pública e privada, serviços imobiliários, revenda de veículos (seminovos) e atua também no ramo de seguros. Acima, estão os contratos e certificações da empresa, e apenas as conquistas da área da logística.

## **2.2. Serviços Prestados e Segmentos de Atuação**

O grupo EMTEL tem um leque muito abrangente, mas seu foco principal continua sendo a logística. O setor comercial da empresa tem como foco localizar clientes através de licitações públicas ou prospectar esses, em organizações privadas. Seguem abaixo, as especificações de cada categoria de serviços prestados, lembrando que os controles de toda a infraestrutura são feitas através de abastecimentos por sistema online, gerenciamento da frota por aplicativo mobile, acompanhamento preciso das revisões preventivas, estrutura de oficinas, carros reservas, experiência com frotas de mais de dois mil carros e terceirização de viaturas, fazendo com que os clientes encontrem na empresa o apoio que necessitam.

### **2.2.1. Locação de veículos**

São ofertados veículos através da necessidade da empresa solicitante, sendo assim, ocorre à terceirização da frota, como mostra a Figura 2.

Figura 2- Frota da Prefeitura de Varginha – MG.



Fonte: Interna da EMTEL (2019).

A EMTEL é especializada em terceirização e gestão de frota. O serviço é prestado de acordo com o que vem no contrato, através da licitação para órgãos públicos, ou empresas privadas.

### **2.2.2. Locação de veículos com motoristas**

São disponibilizados veículos com motoristas, de acordo com a Figura 3, especializados em atender as mais diversas demandas referentes ao transporte de pessoas e documentos (pequenos volumes).

Figura 3- Frota de baús para o cliente Os Correios.



Fonte: Interna da EMTEL (2019).

São oferecidos aos clientes:

- Controle de abastecimentos por sistema online
- Gerenciamento da frota por aplicativo mobile
- Acompanhamento preciso das revisões preventivas
- Estrutura de oficinas
- Carros reservas
- Experiência com frotas de mais de mil carros
- Terceirização de viaturas

### **2.2.3. Locação de caminhões**

É concedida a terceirização de frotas de caminhões (baús, carroceria aberta e com adaptações especiais) retratada na Figura 4, ou seja, todo o aparato físico de veículos pesados (cavalos mecânicos, caminhões truck, toco e  $\frac{3}{4}$ ) necessários para as atividades dos clientes.

Figura 4 - Frota de caminhões para o cliente Os Correios.



Fonte: Interna da EMTEL (2019).

Além dos seguintes serviços:

- Controle de abastecimentos por sistema online
- Gerenciamento da frota por aplicativo mobile
- Acompanhamento preciso das revisões preventivas
- Estrutura de oficinas
- Carros reservas

#### **2.2.4. Operação logística**

Com procedimentos modernos a EMTEL presta serviços de operação logística, como aponta as Figuras 5, 6 e 7, que engloba recebimento, tratamento, conservação, inventários, controle de estoques por meio de WMS, SAP e RFID, separação, embalagem e entrega de materiais sempre utilizando veículos que melhor se adequam a cada operação.

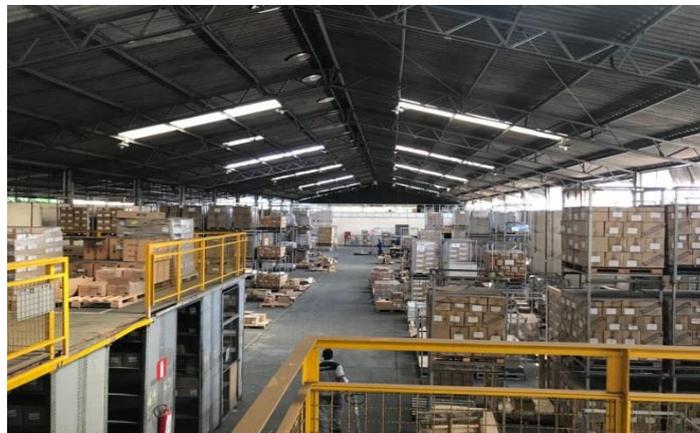
Figura 5 - Operação Logística para cliente o CEMIG.



Fonte: Interna da EMTEL (2019).

A empresa possui ainda a capacidade logística de administração de Centros de Distribuição de seus clientes, como conservação predial, aprimoramento e otimização de espaços, implantação de metodologias novas de armazenagem, além de estudos gerais de melhoria contínua.

Figura 6 - Galpão de Armazenagem da CEMIG.



Fonte: Interna da EMTEL (2019).

Também são oferecidos aos clientes:

- Controle de estoque por meio de RFID
- Separação de materiais
- Entrega

Figura 7 - Caminhão Operacional para o cliente Light – RJ.



Fonte: Interna da EMTEL (2019).

Com disponibilização de frota nova e controlada via satélite, a empresa atende aos seus clientes inseridos no setor de transportes, atuando em diversas localidades do Brasil.

### 2.2.5. EMTEL Semi Novos

A EMTEL Semi Novos atua no mercado há oito anos e revende carros que voltam de contratos que se encerram. Preza na excelência em preço e rapidez de entrega. A Figura 8 apresenta o pátio onde são feitas as vendas desses veículos.

Figura 8 - Pátio da EMTEL Matriz - Semi Novos.



Fonte: Interna da EMTEL (2019).

Os veículos, independente de qual estado do Brasil eles se encontram, vão para o pátio

assim que todos os contratos que se encerram.

### **2.2.6. Empreendimento Imobiliário**

A Ricca Empreendimentos, empresa pertencente ao grupo EMTEL, planeja e desenvolve conceitos imobiliários inovadores e diferenciados, com soluções que visam o melhoramento contínuo, qualidade e cuidado com os clientes e investidores. Através de um planejamento estratégico que incorpora todas as etapas do processo, desde a definição da escolha da localização até a entrega das chaves. Como mostra a Figura 9, o loteamento em Nova Lima – MG.

Figura 9 - Obra do loteamento em Nova Lima – MG.



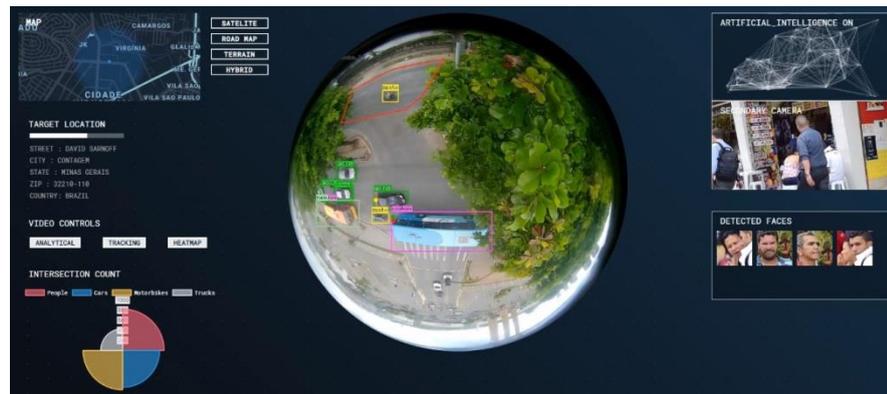
Fonte: Interna da EMTEL (2019).

Comprometem-se com o desenvolvimento urbano, transparência e empenho, alinhado às técnicas de avaliação, financiamento e análise de viabilidade de empreendimentos imobiliários.

### **2.2.7. Inteligência artificial**

A Polsec, é parte do grupo EMTEL desde 2015, é uma empresa brasileira de alcance nacional. Atua desde 2002 em pesquisas de desenvolvimento, fabricação e distribuição de equipamentos para segurança pública. Fornece e desenvolve produtos no ramo de segurança e inteligência Policial em nível mundial, com aplicação de alta tecnologia, na busca pela preservação da ordem e da segurança pública.

Figura 10 - Câmera de Segurança Pública.



Fonte: Interna da EMTEL (2019).

A câmera desenvolvida pela empresa atinge 360° e reconhecem os automóveis, pessoas e tem o diferencial no tamanho, sendo bem pequena e inserida em postes (fica quase imperceptível).

### 2.2.8. Corretora Apoteose

A Apoteose é uma corretora com estrutura completa para otimizar o processo de gestão securitária da sua empresa, tornando-o mais econômico e inteligente. Participa de todo o processo relacionado às apólices, desde a análise de risco até a regulação de sinistros. Sendo assim, há parceiros e negociação com as melhores seguradoras do mercado. Efetua-se a venda de seguros em geral, com foco em automóveis, agronegócio, condomínio e ramos elementares.

### 2.2.9. Empresas que terceirizam o serviço

A busca por vantagens competitivas faz com que organizações considerem estrategicamente a delegação da responsabilidade pela execução de funções a terceiros (SOUZA; MALDONADO; RADOS, 2011). O fato de esses “terceiros”, caracterizados doravante neste estudo simplesmente como provedores, serem capazes de oferecer economia de escala, conhecimento especializado e tecnologia atualizada, entre outros recursos desejáveis, é que tem posto a terceirização em destaque nas últimas décadas como prática adotada nos mais diversos setores da atividade econômica (HÄTÖNEN; ERIKSSON, 2008).

A EMTEL presta serviços às diversas empresas de vários setores como mostra Figura 11, fazendo a locação dos veículos e prestando serviços de transporte, seguradora e imobiliária.

Figura 11 - Representação de alguns clientes da EMTEL.



Fonte: Interna da EMTEL.

Segundo Abrahão e Soares (2006), o modelo de terceirização engloba a prestação de serviços logísticos que operação de forma restrita. A necessidade de muitas empresas fez com que fossem construídas bases transportadoras.

A empresa é especializada em terceirização e gestão de frota, os clientes encontram o apoio que necessitam na terceirização e na gestão dela. Essa terceirização de frotas envolve a locação de veículos e caminhões, podendo optar pela modalidade com ou sem motorista.

### 2.3. Número de Colaboradores

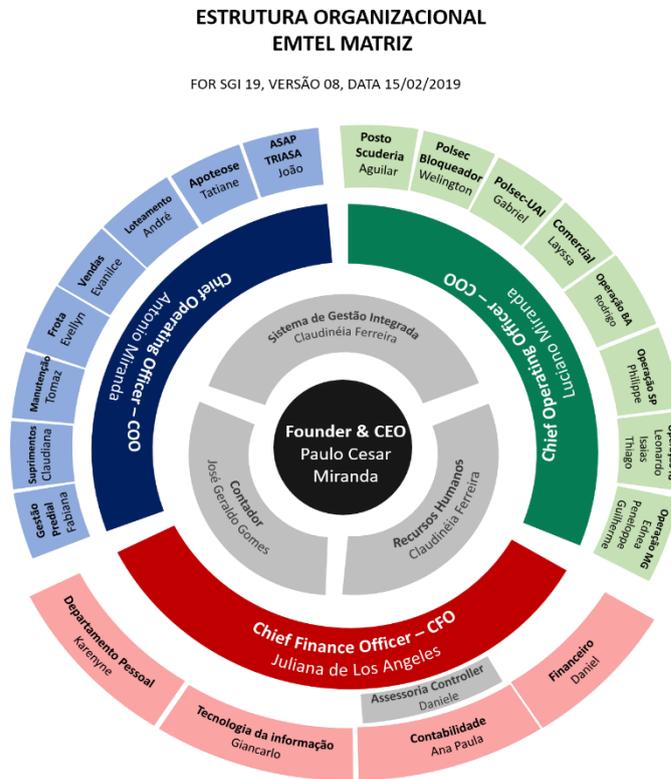
A EMTEL considera que a maior riqueza de uma organização são as pessoas que nela estão inseridas. Atualmente, existem mais de 700 colaboradores, seja na matriz, filiais, empresas que terceirizam os serviços do grupo, ou motoristas que se encontram nas estradas.

### 2.4. Estrutura organizacional – EMTEL

A estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais (VASCONCELLOS, 1989). Sendo assim, Myers (1996) define que a elaboração de uma estrutura organizacional se divide em três fatores: estratégia, organização e motivação. A intervenção na estrutura organizacional inclui a divisão do trabalho, a

alocação de poderes, escolha de mecanismos de coordenação e redes de relacionamento interno como está exposto no organograma presente na Figura 12.

Figura 12 - Organograma da EMTEL em cargos e setores.



Fonte: Interna da EMTEL.

Nadler e Tushman (2000) procuram relatar os impactos das mudanças e do ambiente no desenho organizacional, ao considerar que as mudanças tornaram-se parte inerente das empresas. Entretanto, frisam que não apenas o reconhecimento das mudanças é importante, mas, sobretudo, a percepção da velocidade com que acontecem, interferem também na competitividade empresarial. Isso implica em competir e inovar de várias formas dentro da organização, criar novas maneiras de projetar e implementar novas arquiteturas organizacionais com mais velocidade e com as vantagens do planejamento e participação, ou seja, o desenho organizacional deve permitir que as mudanças sejam institucionalizadas.

O grupo conta com um Presidente, três Diretores, um Contador, um Controller e vinte e um gestores. O crescimento da empresa é constante e hoje é referência nos ramos que atua. O compromisso com a ética, melhoria contínua e qualidade é constante.

## 2.5. Certificação

A EMTEL é certificada pela ISO 9001 e ISO 14001 – atribuídas às organizações que atendam às exigências de gestão da qualidade.

A NBR ISO 9001:2015 aplicam-se todos os requisitos, exceto o item de Projetos e desenvolvimento de produtos e serviços. Essa norma certifica os Sistemas de Gestão da Qualidade e define os requisitos para a introdução do sistema. Este reconhecimento dispõe ferramentas de padronização que assegura para a implantação da Gestão da qualidade, com o objetivo de passar confiança aos clientes sobre os serviços e produtos, visando adquirir qualidade de acordo com o que foi definido pela empresa freguesa.

Já na NBR ISO 14001:2015, norma estabelecida pelo cliente Cemig que, atende todos os requisitos impostos por ela, com exclusão da exigência de Licença Ambiental. Essa norma foi criada para dar suporte às empresas, o faz identificar, gerenciar e priorizar os riscos ambientais como parcela de suas práticas habituais, e também com que as empresas se comprometam com a prevenção da poluição e com melhorias contínuas.

Nos contratos vem determinado os requisitos especificados pelos clientes, e os não especificados, mas necessários à realização dos serviços e aos requisitos estatutários e regulamentares pertinentes.

## 2.6. Visão, Missão e Valores – EMTEL Transportes

A Visão, Missão e Valores são fatores essenciais para direcionar as decisões a serem tomadas por coordenadores e/ou diretores. Basicamente, a visão mostra onde a empresa tem a intenção de chegar. A missão responde a pergunta do por que a organização vive e, por fim, os valores são os conceitos que dominam o agir e o modo de comportamento de todas as pessoas que constituem a empresa.

### 2.6.1. Visão: Crescimento de 500% até 2022.

Para Costa (2007), o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da organização: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista.

### 2.6.2. Missão: Ser solução em Logística.

“Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define

pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.” (DRUCKER, 2003).

**2.6.3. Valores:** Trabalhar com ética, honradez, vivacidade e resiliência visando atender as expectativas dos clientes, aos requisitos legais e outros requisitos aplicáveis, buscando a prevenção da poluição ambiental. Promover a segurança, a saúde e a cordialidade entre os funcionários. Buscar a lucratividade com inteligência e segurança.

“Em uma organização os valores ‘dizem’ e os comportamentos ‘fazem’. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos.” (BARRET, 2000).

## **2.7. Análise SWOT – EMTEL**

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que vem com intuito de analisar os fatores que interferem dentro e fora da organização. No entanto, a apuração da análise SWOT como mostra a Tabela 1, vem com o propósito de reduzir a ocorrência de desacertos no ambiente empresarial.

A análise SWOT é importante para qualquer organização com relação a conhecer o potencial e as ameaças que estão dentro e fora do ambiente da organização. Esta análise é de suma importância no planejamento da empresa auxiliando e colaborando com as decisões a serem tomadas pelas organizações (KOTLER; KELLER, 2007).

Tabela 1 - Análise SWOT referente à empresa EMTEL.

ANÁLISE SWOT	
OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
Especialização de operação logística para outros contratos	Inadimplência / Falência de cliente
Novos negócios	Economia - Incerteza de como será daqui 1 ou 30 meses
Serviços de resíduos e cargas perigosas	Concorrência
Ingresso em mercado privado	Concentração de faturamentos
Buscar mercado exterior (Internacional)	Não ter atenção nas situações de governo e mercado
Atenção nas competências dos concorrentes	Financeira - Juros altos e dificuldade de crédito
Acompanhamento de novas tecnologias	Tecnologia
Atenção nas situações de governo e mercado	Empresa internacionais com preço abaixo do mercado brasileiro
Ingresso em outros meios de transportes (aéreo, marítimo)	Crise política econômica
Transportador revendedor retalhista	Alteração na legislação ambiental
FORÇA	FRAQUEZA
Sistema Protheus	Falha na implementação do Recursos Humanos
Satisfação do Cliente	Não aumentar a capacitação dos funcionários
Pontualidade no prazo de entrega dos veículos (mecânica)	Falha na comunicação interna
Implementação dos requisitos da ISO 9001	Falha na apuração dos indicadores
Eficácia do sistema de gestão - SGI	Numeros contábeis não tempestivos
Qualidade dos serviços	Falta de sistemas automatizados de logística (WMS)
Diversificação dos serviços	Falha no atendimento interno (entre setores)
Credibilidade	Falha de entrega de documentação para o DP
Bom ambiente de trabalho	Falta de planejamento de sucessão
Solidez financeira	Falta de Segurança do trabalho (Emtel)
Honradez com pagamento (Funcionários)	Falta de documentação (Alvará, AVCB, Licença Ambiental)
Liderança Presidente da empresa	Falta de incentivos e benefícios para funcionários
Relacionamento com a gerência	Falta de certificação OHSAS
Equipe nova, fortes, empenhados e dedicados	
Poder de negociação	
Planejamentos dos serviços (Cemig, CAD)	
Busca da lucratividade com inteligência	
Bom preço de mercado	
Monitoramentos ambientais	
Frota com idade máxima de 5 anos	
Honradez com pagamento (Fornecedores)	
Relacionamento com a diretoria	
Maquinas e equipamentos novos (Cemig)	
Implementação dos requisitos da ISO 14001	
Mao de obra especializada (carga especiais)	

Fonte: Elaboração própria (2019).

Ao estudar os ambientes internos são averiguados os pontos fortes e fracos da empresa e o ambiente externo, explora as oportunidades e ameaças a quais ela está sujeita. Logo após essas considerações tem-se um direcionamento com maior precisão, para que haja uma tomada de decisão assertiva frente aos aspectos negativos e positivos.

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio, no setor de Recursos Humanos da EMTEL Transportes, se deu entre os meses de janeiro de 2019 a Maio de 2019, com o total de 600 horas trabalhadas. As atividades desenvolvidas durante o período estão descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Descrições das atividades desenvolvidas no estágio.

ATIVIDADES DESEMPENHADAS	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	HORAS
Política da Empresa e Treinamento Introdotório	Exposição geral da empresa e de particularidades importantes, como diretrizes de trabalho e normas.	8
Conferência da documentação dos colaboradores	Conferir toda documentação dos 700 funcionários da empresa. Com intuito de normalizar e manter em dia todos eles.	90
Metodologia para gestão de planejamento - SCRUM	Método de organização semanal para cumprimento de tarefas.	22
Descrições de Cargo	Criar e/ou alterar as descrições de cargo de acordo com a demanda.	120
Processo de Recrutamento, Seleção e Admissão	Os gestores solicitam alguma vaga e assim se dá início ao processo seletivo, onde há dependência da descrição de cargo, divulgação da vaga, seleção dos melhores currículos, primeiro contato com participantes, envio do teste da solidex através do e-mail, entrevista com os candidatos que atendem mais requisitos e, por fim, entrevista com o gestor. Desempenhar todo processo de Admissão.	120
Sistema De Gestão Empresarial Comportamental- Solides	Detalhamento na utilização do PROFILER/SOLIDES, em processos seletivos.	120
Plataforma de comunicação – NOZ	NOZ é um aplicativo de interação com o time chamado Conecta e Pronto, que existe com a finalidade de aproximar/informar todos os funcionários da Matriz com as filiais. Fui speaker do aplicativo.	45
Monitoramento de ASO	Controle dos Atestados de Saúde Ocupacional de todos os funcionários do grupo EMTEL	75
<b>TOTAL</b>		<b>600</b>

Fonte: Elaboração própria (2019).

Foram 30 horas dedicadas por semana, do início ao fim do estágio.

#### 4 DESCRIÇÃO DETALHADA DE ATIVIDADES

Esta seção tem por finalidade apresentar uma descrição detalhada das atividades e do processo, realizadas pela estagiária, além de citar temas importantes relacionados à área de Recursos Humanos e sugestões de melhorias para aquelas que precisam ser desenvolvidas.

##### 4.1. Política da Empresa e Treinamento de Integração

A Política e o Treinamento de Integração têm como finalidade receber e orientar o novo colaborador para que ele possa dar início às suas atividades específicas na empresa,

transmitindo-lhes a história e cultura, estrutura organizacional, normas internas, acesso ao aplicativo de comunicação interna (Conecta e Pronto), e por fim, o procedimento de processo e instruções de trabalho do seu respectivo setor, a fim de promover uma maior socialização e interação dele com a empresa.

Embora recebam nomes diferentes eles se referem a um conjunto de práticas que, ao nível de senso comum significam "ajustar", "facilitar", "informar" e "sensibilizar" o recém-admitido à empresa.(BERGSTEIN, 1980).

Em consonância aos estudos de Bergstein (1980), Stone (2006) ressalta que é necessário identificar maneiras positivas de comunicação, conscientização, reconhecimento dos esforços e publicação de práticas de sucesso que ocorrem dentro da empresa.

Para Volpe (2009), o treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos.

A integração de novos colaboradores é feita da seguinte forma:

1. Recepção do novo funcionário por um integrante da área de Recursos Humanos para o café da manhã.
2. Logo após, inicia-se o Treinamento de Integração e são passadas as Políticas da Empresa, também por um profissional do setor de Recursos Humanos. Nesse treinamento é informado ao colaborador o tipo de roupa no qual deve ser usado no ambiente de trabalho, o modo como deve se comportar perante aos colegas e clientes, alerta sobre o mau uso do celular e mídias sociais, sobre a utilização do aplicativo (Conecta e Pronto) de interação e, por fim, cumprimento de horário.

A empresa está comprometida com:

- ✓ Melhoria contínua do sistema de gestão integrada e de seus serviços;
- ✓ Satisfação dos clientes;
- ✓ Requisitos legais;
- ✓ Proteção ambiental, respeito e o atendimento à legislação aplicável ao meio ambiente;
- ✓ Saúde e segurança de todos seus funcionários, proporcionando um ambiente seguro de trabalho prevenindo lesões e doenças ocupacionais.

3. Encaminha-se até a entrada da empresa para tirar foto, a fim de que seja feita a postagem de apresentação no aplicativo, como mostrado na Figura 13. Em seguida, o profissional de Recursos Humanos, apresenta o novo colaborador para todos os setores e colegas.

Figura 13 - Publicação do Aplicativo Conecta.



## BOAS VINDAS

BOM DIA!!!

Para começar a nossa sexta ainda melhor, vamos dar BOAS VINDAS aos novos integrantes no nosso time! (ARRASTE A FOTO ACIMA PARA CONHECÊ-LOS)

Estamos muito contentes com a entrada de vocês e esperamos alcançar as expectativas listadas. Muitas realizações e sucesso nesta nova jornada!

40 comentários



Fonte: Foto do aplicativo (2019).

4. De acordo com o setor no qual ele será inserido, os iniciantes devem receber os uniformes específicos, Equipamentos de Proteção Individual e/ou materiais para escritório, onde serão assinadas as Fichas de Entrega de EPIs, fortalecendo ainda mais sobre a importância quanto ao uso obrigatório dos mesmos.

5. Encerramento com o instrutor de treinamentos de Recursos Humanos e encaminhado para o Departamento Pessoal para conhecer sobre os benefícios concedidos pela empresa aos seus colaboradores – plano de saúde, plano odontológico, vale transportes, vale refeição, vale alimentação e cartão combustível, com suas respectivas regras de utilização e, por fim, assinaturas nos Termos de Adesão e responsabilidades.
6. Para finalizar, o colaborador é destinado ao seu setor de atuação e o gestor da área fica responsável por treiná-lo no Processo e nas Instruções de Trabalho exclusiva do setor onde ele está inserido. Cada setor da empresa EMTEL, tem seu processo e suas instruções de trabalho a serem seguidas. Na Figura 14, encontra-se o Procedimento de Processo (PP 02) referente ao setor de Recursos Humanos com suas Instruções de Trabalho (IT's).

Figura 14 - Processo e Instruções de Trabalho – RH.

	FORMULÁRIOS	eu
	INDICADORES	eu
	NAO CONFORMIDADES	eu
	REGISTROS	eu
	IT RH 01 - RECRUTAR_SELECIONAR_CONTRATAR.docx 	eu
	IT RH 02 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.docx 	eu
	IT RH 03 - DEMITIR.docx 	eu
	IT RH 04 - MONITORAMENTO FERIAS E ASO.docx 	eu
	PP 02 - RECURSOS HUMANOS.doc 	eu

Fonte: Interna da EMTEL (2019).

Esse, no entanto, foi o roteiro seguido durante todo o dia reservado especialmente para

a integração de novos colaboradores.

#### **4.2. Conferência da documentação dos colaboradores**

Para que o trabalhador inicie as atividades na empresa, faz-se necessário a organização e conferência de todos os documentos exigidos pela mesma. De acordo com Peres (2009) explica que a conferência da documentação dos colaboradores,

Geralmente atribuída a setores encarregados do recebimento, registro, distribuição e movimentação de documentos em curso, denominação atribuída ao próprio número de registro dado ao documento, e livro de registro de documentos recebidos e/ou expedidos. (PERES, 2009).

Na empresa EMTEL, foi requisitado pela gestora a organização e conferência de toda documentação de funcionários. A matriz mantém arquivados os documentos de todos os funcionários da empresa, incluindo suas filiais. Sendo assim, foram seguidos os seguintes passos:

1. Pegar todas as pastas no arquivo;
2. Conferência de todos os documentos necessários: Atestado de Bons Antecedentes, ASO, Carteira de Trabalho, Carteira de Identidade, CPF, Carteira de Habilitação, Certidão negativa do prontuário DETRAN (para motoristas), Título de Eleitor, Certificado reservista para o sexo masculino de 18 a 45 anos, PIS ou PASEP, Foto 3x4, Comprovante de Residência, Comprovante de Escolaridade, Certidão de Casamento/União estável e Cópia do Cartão Bancário;
3. Digitalizá-los;
4. Anexar ao drive por empresa específica.

Logo após cumprir essas etapas, uma planilha foi elaborada para controlar as pendências de documentos e quando finalizada, foi enviada ao setor de Departamento Pessoal, para a responsável realizar o monitoramento e cobrar os documentos em falta.

Foi importante essa conferência em razão da desordem que se encontrava. Manter os documentos em dia é fundamental para acompanhar o funcionário e para evitar futuros problemas, como uma auditoria externa (que exige a documentação em dia), processos judiciais que podem acontecer caso algum servidor venha alegar algo. Mesmo com a conferência, ainda pode melhorar a organização em cada pasta, sugiro que seja padrão o modo como venha a inserir essa documentação nas pastas do drive e nas pastas físicas.

### 4.3. Metodologia para gestão de planejamento - Scrum

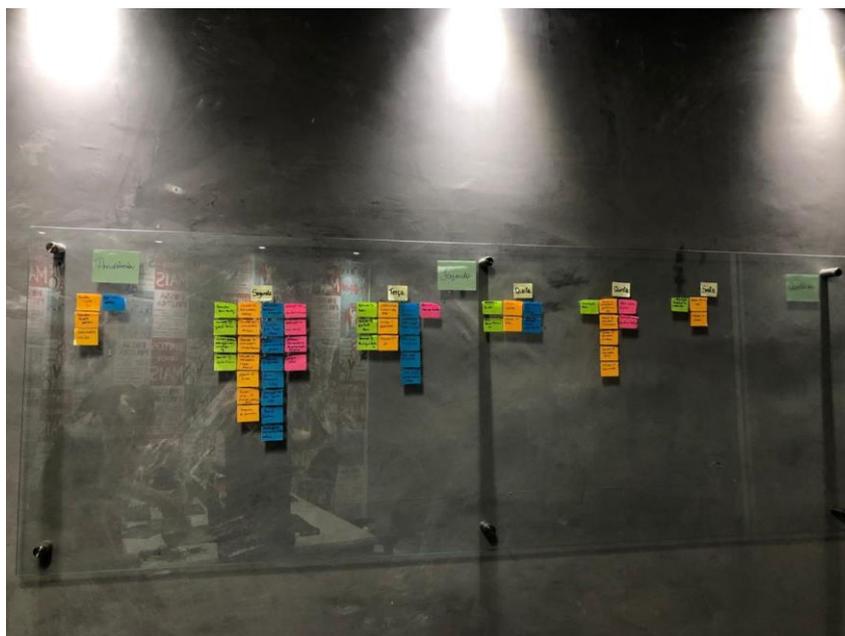
O Scrum é uma estrutura utilizada por grupos de desenvolvimento de software para organizar e agilizar projetos. Seu modelo pode ser aplicado de forma a ajudar as equipes a trabalharem juntas. Ele tem o propósito de estimular a organização da equipe frente a projetos e/ou serviços de modo que faça a execução dos mesmos, refletir diante falhas e encontrar o ponto crucial para solucionar os problemas.

O Scrum é um método framework estrutural utilizado desde o início dos anos 90, que possibilita a gestão de projetos em momentos de dificuldade em planejar com precedência e controlar processos empíricos. O software se divide em: reunião de planejamento da Sprint, reunião diária (Daily Scrum), reunião de revisão da Sprint, retrospectiva da Sprint. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2011).

A EMTEL, por ser uma organização logística, introduziu o Scrum de uma maneira diferente da forma original. Identificando-se com o perfil da organização, todos os setores adotaram esse método e utilizam para gerenciar o trabalho. Foi realizado um treinamento sobre Scrum, para todos os colaboradores e quando há um novo funcionário, o gestor da área fica responsável por treiná-lo.

No Scrum da empresa divide-se o trabalho a ser executado, em ciclos, normalmente semanais, como mostra a Figura 15. Toda segunda-feira faz-se o plano semanal, e assim distribui todos os afazeres por colaborador, conforme a demanda. Quando se finaliza uma tarefa, encaminha para o espaço de concluído, e caso não consiga solucionar alguma, passa para o próximo dia ou volta o post it para o espaço pendência. Reuniões são feitas diariamente, geralmente na parte da manhã, onde a equipe de cada setor reúne a fim de expor o que foi concretizado e o que não foi alcançado. Quando um dos colaboradores não consegue resolver com êxito alguma atividade, ele deve expor qual dificuldade teve para desenvolvê-la. Por fim, o objetivo é transmitir conhecimento sobre o que foi feito no dia anterior, apresentar impedimentos e priorizar o trabalho do dia que se inicia.

Figura 15 - Scrum do setor de Recursos Humanos.



Fonte: Interna da EMTEL (2019).

O Scrum gera um hábito entre os usuários, por isso diminui a necessidade de reuniões presenciais. Portanto, o tempo livre é gasto em planejamento, sem perdas nesse processo. Durante o uso do mecanismo é possível uma inspeção segura e adaptações em melhorias (SCHWABER; SUTHERLAND, 2011).

O método de planejamento utilizado deixa o setor organizado e com suas tarefas bem definidas para cada funcionário. Então, implementar o SCRUM nos setores da empresa fez desencadear o sucesso de cada equipe e precisão nos resultados da programação. No setor de Recursos Humanos e Qualidade seguimos a risca o que planejamos durante todas as semanas. Os demais setores planejam, mas não executam com efetividade. Para conscientizar o restante da empresa sobre a eficiência do método, montaria uma apresentação para destacar a utilidade, o que ele causa e a velocidade com que acontece.

#### **4.4. Descrição de Cargo**

Para ocorrer o recrutamento de qualquer funcionário, é importante e fundamental obter a descrição do cargo desejado. O gerenciamento de cargos é uma fração da área de Recursos Humanos que tem o propósito especificar, descrever e analisar os cargos para retratar as habilidades, características e competências necessárias para ocupar um determinado cargo. Elaborar essa descrição faz definir o que esperar dos seus ocupantes.

Souza (2005, p. 37) coloca que: “Apesar das transformações pelas quais as

organizações vêm passando, a maioria das empresas remunera seus empregados pelo conjunto de tarefas que lhes são atribuídas.” É a prevalência do sistema baseado em cargos como prática de recompensar pessoas pelo seu trabalho. A autora (2005, p.38) ainda coloca que: “Desse modo, é possível pagar de forma justa a todos aqueles que executam o mesmo conjunto de tarefas e que têm o mesmo cargo”.

Ao criar uma descrição para um respectivo cargo, consulta-se a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) que dissocia as funções de acordo com conjunto de ocupações e efetua-se de duas formas sendo a descritiva e a enumerativa, onde a primeira traz as atividades específicas da função procurada. Já a segunda, mostra o código dessa atividade e seu nome, como mostra a Figura 16.

Figura 16 - Descrição de Cargo, CBO e Atividades que devem ser desempenhadas.

CARGO	CBO	ATIVIDADES
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	2524-05	REALIZA PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INTERNA E/OU EXTERNA; REALIZA APLICAÇÃO DE TESTES E LAUDOS PSICOLÓGICOS QUE AUXILIEM NO PROCESSO DE SELEÇÃO; RECEBE E CONFERE A DOCUMENTAÇÃO PERTINENTE A ADMISSÃO DO FUNCIONÁRIO; ELABORA DESCRIÇÕES DE CARGOS; REALIZA TREINAMENTOS DE INTEGRAÇÃO, POLÍTICA E OUTROS NECESSÁRIOS; REALIZA MONITORAMENTO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS; REALIZA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA; CONDUZ PROJETOS PERTINENTES AO SETOR.
COORDENADOR DE QUALIDADE	4101-05	RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DAS NORMAS ISO 9001, ISO 14001 E OHSAS 18001; MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DOS PROCESSOS E INDICADORES; PARTICIPA DE PROJETOS DE GESTÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS; REALIZA, MONITORA E ACOMPANHA AS AUDITORIAS INTERNAS E EXTERNAS; PREPARA E CONDUZ REUNIÕES DE ANÁLISE CRÍTICA; AVALIA PERIODICAMENTE OS REQUISITOS LEGAIS APLICÁVEIS À QUALIDADE, MEIO AMBIENTE E SST; EXECUTA LEVANTAMENTO E AVALIAÇÃO DOS ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS, PERIGOS E RISCOS DE SST, RISCO RESPONSÁVEL POR MINISTRAR CURSOS REFERENTES A: INTERPRETAÇÃO DAS NORMAS ISO 9001, ISO 14001 E OHS INTERNO ISO 19001, 55, MASP, DENTRE OUTROS; APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE (PDCA, DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO, HISTOGRAMA, GUT, 5W2H

Fonte: Interna da EMTEL (2019).

Segundo Paschoal (1998), a Administração de Cargos e Salários é largamente empregada nas grandes organizações e, cada vez mais, entre as de médio porte. Em sua opinião, todo tipo de organização que empregue mão-de-obra deve utilizá-la. “Aliás, a Administração de Cargos e Salários, como atividade, existe em toda organização, de qualquer tamanho, que mantenha vínculo remunerado com mão-de-obra” (PASCHOAL, 1998, p. 13).

Quando se sabe, ao certo, qual a função deve ser cumprida como mostra a Figura 17,



Na empresa EMTEL, quando se necessita de um novo funcionário, os gestores e/ou diretores dirige-se até o setor de Recursos Humanos para solicitar a vaga. Ao fazer essa requisição eles precisam informar todos os detalhes, sobre escolaridade, competências necessárias para o cargo, se obter experiência na área é obrigatório ou não, questão salarial, disponibilidade para viagens, habilitação, descrição de cargo e, principalmente, o perfil desejado - Analista, Comunicador, Executor ou Planejador.

Após recolher todos dados da vaga é feita a divulgação da mesma na Catho, um site que tem o intuito de simplificar contratações fazendo conexão entre os candidatos e empresas, no qual é comunicado particularidades como a descrição de cargo, competências necessárias e salário. O site aprova ou desaprova a divulgação da vaga em um dia, sendo assim, após aprovada, o próximo passo é selecionar e analisar os quinze melhores currículos e preencher a planilha de Processo Seletivo como mostra as Figuras 18 e 19. Em seguida, é necessário entrar em contato com cada participante por meio de uma ligação, recolher alguns dados estratégicos para a vaga e orientá-los sobre o teste comportamental que é enviado através do e-mail de todos. No outro dia é a hora de analisar o perfil comportamental. Na Figura 18, fica ordenado qual o candidato está mais apto para a vaga de acordo com os dados captados através do currículo, teste da SOLIDES e entrevista com o RH.

Figura 18 - Análise de Candidatos.

ANALISE DE CANDIDATOS				
Escolaridade	Experiencia	Competência Solides	Competencia Técnica	Total
5	3	4,9	5	17,9
5	4	3,7	3	15,7
5	2	4,1	4	15,1
5	2	3,6	4	14,6
5	3	4,5	1	13,5
5	3	3,7	1	12,7
5	3	2,7	0	10,7

Fonte: Interna da EMTEL (2019).

Conforme a Figura 19 tem-se os critérios usados para preencher a tabela anterior, e esses parâmetros se diferem a cada vaga, pois cada uma tem sua particularidade. Essa vaga relatada é para Executivo de Vendas e a competência técnica foi avaliada através de um vídeo de cada participante, que responderam do por que mereciam ser escolhidos para a vaga e qual o diferencial de cada um.

Figura 19 - Critérios para avaliar candidatos.

Escolaridade	
Pontuação	Situação
1	Escolaridade não condiz com cargo
2	Interesse em iniciar a escolaridade desejada ao cargo
3	Curso desejado trancado por motivos diversos
4	Cursando graduação desejada para o cargo e áreas afins
5	Formação desejada para o cargo
Experiência	
Pontuação	Situação
1	Não tem experiência
2	Até 1 ano em áreas afins
3	Acima de 2 anos em áreas afins
4	Acima de 5 anos em áreas afins
5	Acima de 8 anos em áreas afins
Competência Sólidas	
Pontuação	Situação
1	Atende menos de 30% de compatibilidade com o cargo
2	Atende menos de 50% de compatibilidade com o cargo
3	Atende menos de 70% de compatibilidade com o cargo
4	Atende menos de 90% de compatibilidade com o cargo
5	Atende mais de 90% de compatibilidade com o cargo
Competência Técnica	
Pontuação	Situação
1	Sem organização das ideias, fugiu das perguntas propostas. Não se expressa bem.
2	Sem organização das ideias, fugiu das perguntas propostas. Se expressa bem.
3	Ideias organizadas, respondeu com coerência. Não se expressa bem.
4	Ideias não tão organizadas, com coerência média, mas ótimo comunicador.
5	Ideias bem organizadas, respondeu com coerência e se mostrou um ótimo comunicador.

Fonte: Interna da EMTEL (2019).

Passada todas as etapas, são escolhidos os cinco melhores candidatos para a entrevista com o Analista de Recursos Humanos e a maioria delas são realizadas na EMTEL Matriz, mas em alguns casos são feitas via Skype, um software que possibilita uma conexão de voz e vídeo para comunicar através da internet. Entre os cinco são escolhidos os três melhores e esses passam pela última etapa, que é a entrevista com o gestor da área. O gestor decide qual foi o de maior agrado e encaminha para a contratação, mas caso nenhum dos três tenha correspondido às expectativas dos gestores, inicia-se a etapa de selecionar novos currículos e acontecem todas as etapas novamente. Quando o candidato é escolhido, é dado um *feedback*, via telefone, para todos os outros participantes.

Para a admissão de um funcionário acontecer na empresa estagiada, é necessário seguir oito passos:

1. Recolher toda a documentação necessária e preencher a Ordem de admissão;
2. Marcar o Exame Admissional na clínica parceira;
3. Preencher a solicitação da abertura de conta no Banco do Brasil;

4. Preencher a solicitação de acesso de novos usuários para o setor de Tecnologia da Informação;
5. Conferência de materiais (Mesa, computador, materiais de escritório ou EPIS);
6. Criar um acesso ao NOZ – plataforma de engajamento;
7. Tirar foto do novo funcionário para divulgar no aplicativo dando boas-vindas;
8. Apresentá-lo para a empresa; Realizar o Treinamento Introdutório e Políticas da Empresa.

A documentação juntamente com a Ordem de Admissão, são enviadas para o Departamento Pessoal para se dar andamento na contratação do funcionário. Nessa Ordem de Admissão tem todas as informações necessárias sobre o novo colaborador e quais benefícios ele vai optar receber. Hoje, são seis benefícios disponíveis, sendo eles:

- Vale Transportes ou Cartão Combustível;
- Vale alimentação ou Vale Refeição;
- Plano de saúde;
- Plano odontológico.

O exame médico admissional é agendado de acordo com a disponibilidade do novo colaborador e deve ser entregue três dias antes do início das atividades. A solicitação feita ao setor de Tecnologia da Informação vem para criar o e-mail, disponibilizar o acesso ao Protheus, sistema interno utilizado pela empresa e por último viabilizar um computador e todos os acessos necessários para o novo funcionário desempenhar suas atividades. Por fim, no dia do início do trabalho o colaborador passa por treinamentos e apresentações à empresa.

Possuir um controle de todos os processos seletivos e monitorar o andamento desses é indispensável, sendo assim, esse acompanhamento é feito em uma planilha que fica disponível no Drive de acordo com a Figura 20, que evidencia o número de processos seletivos desde janeiro de 2019, quais já foram concluídos, quantos estão sendo feitos pela empresa terceirizada e pelo RH da EMTEL e a quantidade de processos que foram cancelados. Nessa figura contém o nome do cargo, o status (já foi concluído ou não), para qual empresa o funcionário será contratado, o dia da solicitação e qual gestor requisitou a vaga, se é aumento de quadro ou substituição, se o processo será interno ou externo, data da finalização e por fim, data de admissão ou movimentação interna.

Figura 20 - Controle de Processos Seletivos.



Fonte: Interna da EMTEL (2019).

O processo seletivo é executado de maneira organizada, onde a gestora consegue acompanhar em qual situação ele se encontra. As divulgações das vagas são feitas apenas na Catho, e não é o suficiente. Há um e-mail exclusivo para o envio de currículos onde existem mais mil na caixa de entrada sem abrir. Então, a proposta é para dar oportunidade para outros meios e captar esses currículos em diversas plataformas. Só nesse ano de 2019, foram oito processos cancelados pelos gestores, e todos cancelados na última etapa. Para diminuir o número de desistência, a sugestão é criar um questionário para o gestor requisitar a vaga e mencionar se ela, de fato, é importante.

As etapas foram bem constituídas e assim fica fácil identificar qual o melhor candidato, mas as perguntas feitas na entrevista com o Analista de Recursos Humanos são simplórias, então, preparar perguntas elaboradas, fazer dinâmicas e para assim obter uma entrevista com maior credibilidade é o ideal.

Ao começar o estágio acompanhei algumas entrevistas, mas não participava das mesmas. Com o passar do tempo, conduzi três entrevistas para o cargo de Jovem Aprendiz e nelas, primeiramente, apresentei a empresa e logo após pedi para os jovens confeccionarem um crachá citando seus gostos, planos para o futuro e o porquê inserir no mercado de trabalho tão jovem. Esse crachá pode ser de forma escrita, desenhos e tópicos, desde que mencione o que foi solicitado e cada um apresentava o que estava no seu crachá. Essa dinâmica deixou as pessoas mais a vontade e assim, consegui conhecer sobre os gostos de cada um. Em sequência realizei a entrevista normalmente, seguindo as perguntas padrões.

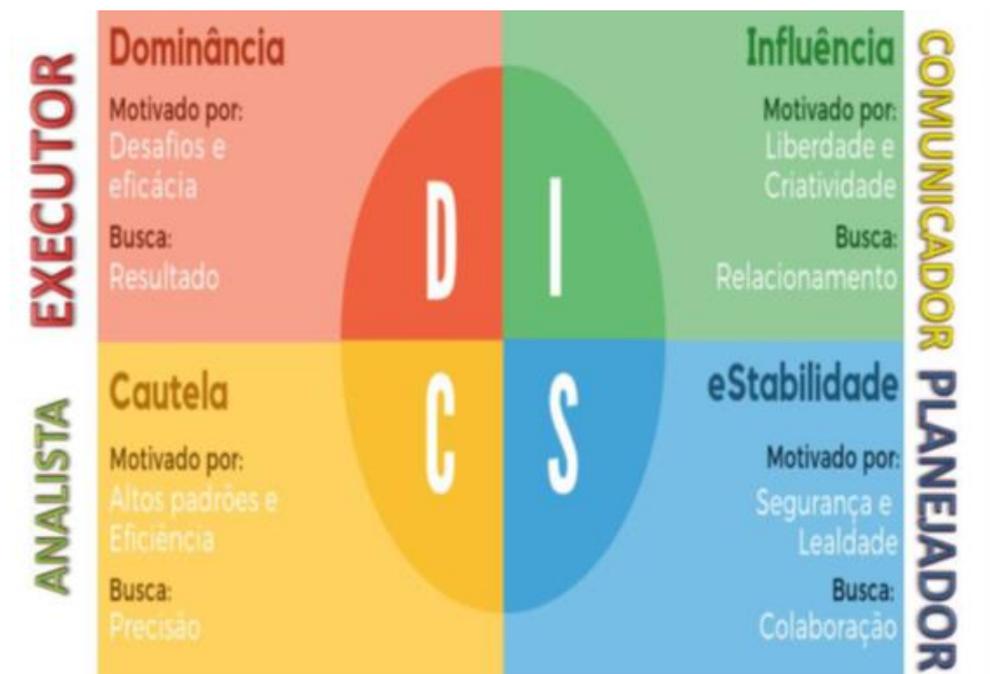
Apesar da insegurança inicial, quebrei barreiras comigo mesma e consegui superar, um pouco, do medo de falar em público. Senti falta de entender mais sobre as pessoas, de ter

um suporte para identificar possíveis invenções por parte dos candidatos. Um treinamento ou curso relacionado a Recrutamento e Seleção me dará um auxílio.

#### 4.6. Sistema De Gestão Empresarial Comportamental - SOLIDES

Com o avanço da tecnologia a empresa adquiriu um sistema voltado para o mapeamento comportamental e competências dos funcionários. A SOLIDES - empresa especialista em software para identificação de perfil comportamental - possui o PROFILER, um sistema moderno de identificação de Perfil Profissional/Comportamental atribuído a área de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. É uma ferramenta proposta para recrutamento e seleção de candidatos, organização de setores, remanejamento, avaliação de desempenho das equipes, fundamentados na metodologia DISC conforme mostra a Figura 21.

Figura 21 - Metodologia DISC.



Fonte: Solides (2019).

O fato de uma contratação errada leva a altos custos de rotatividade e consequentemente há uma queda na produtividade. Portanto, uma empresa gasta muito em contratações erradas, incluindo tempo perdido com processo seletivo, treinamento e baixa produção. Por isso, surge a Solides que é o primeiro e único software de gestão comportamental de pessoas. Com o objetivo de automatizar os processos de recrutamento e

seleção, organização de um plano de desenvolvimento e otimização de gestão de pessoas, isso provocará a redução de rotatividade e também da produtividade da equipe. É um software muito eficiente, pois permite que os candidatos e colaboradores sejam analisados em curto tempo por meio de um algoritmo comportamental. Através do ensaio serão indicados os candidatos com maior perfil para a vaga e a cultura da empresa, quais treinamentos devem ser aplicados e como o colaborador deve ser conduzido (SOLIDES, 2019).

No entanto, essa metodologia usada pelo sistema SOLIDES tem como base a identificação de particularidades comportamentais predominantes em cada indivíduo, com as informações sobre os perfis de cada um deles. Além de ser assertiva na gestão e desenvolvimento de pessoas ela faz uma análise justa de cada um, sendo que há perfis mais adequados para determinadas funções ou com mais facilidade de adaptação.

A empresa busca utilizar o teste da SOLIDES em todas as vagas do setor administrativo e não aplica para vagas operacionais. Esse método faz com que as pessoas com determinados perfis fiquem nos lugares certos e que encaixem com elas, e para que isso aconteça, cada gestor ao solicitar uma vaga ao setor de Recursos Humanos, juntamente com um colaborador da área, desenha a régua do cargo e define o perfil desejado.

Para as vagas em aberto desde o início de 2019, atividade executada durante o estágio, foi enviar o link do teste para os candidatos através do e-mail e os mesmos respondem o questionário individualmente com a duração de no máximo dez minutos. O modo de ser feito é bem fácil: são colocados vários adjetivos pessoais e características e a única coisa que o candidato deve fazer é marcar, de forma sincera, quais desses atributos encaixam na sua personalidade.

Assim sendo, é gerado um perfil comportamental e profissional que apresenta os seguintes conteúdos: Habilidades, Desempenho de tarefas, Vantagens, Desvantagens, Estilo de gestão, Estilo de vendas, Estilo de liderança, Estilo de comunicação, Fatores motivacionais, Fatores de afastamento, Relacionamento, Forma como busca resultados, Reação sob pressão, Relação com mudanças, entre outros.

A seguir será exibido o exemplo de feedback do meu perfil comportamental que o sistema gera em seus relatórios:

- “Rafaela Prefere ambientes dinâmicos, com muitas pessoas dinâmicas e extrovertidas. “Não se importa com um pouco de desorganização, desde que tudo seja prático e esteja à mão.”
- Em relação ao Desempenho de tarefas: Entusiasma-se e leva seu entusiasmo para a

equipe. Não se preocupa muito com o prazo, mas procura realizar suas tarefas no tempo previsto. Possui determinação e rapidez de raciocínio.

- Fatores de afastamento: Rotina, desprestígio, insegurança e ineficiência.

Além disso, em qual perfil referente ao DISC a funcionária se encaixa como mostra a Figura 22.

Em conformidade com a (SOLIDES, 2019) as siglas mencionadas na Figura 22 equivalem a:

IEM (Índice de exigência do meio) - mede o quão forte é a exigência do meio externo. Em resumo, refere-se ao sentimento de pressão que uma pessoa sente, ou seja, a noção da oposição entre o perfil e o meio externo. Índice Exigência do Meio extremamente alto indica que quando as exigências são muito altas e podem provocar a queda de energia e motivação.

IA (Índice de Aproveitamento) - indica se a pessoa se sente sub ou sobre aproveitada em suas tarefas. Sendo assim, ele demonstra a motivação que essa pessoa tem para desenvolver seu trabalho, uma vez que suas competências estão sendo exploradas e você colhe os resultados disso, a tendência é que sua motivação aumenta e o contrário disso gera cada vez mais desmotivação.

Moral Alto - Significa que a pessoa tem uma boa auto aprovação profissional, acredita que está caminhando na direção certa de seu desenvolvimento.

Energia Perfil – Funciona como se fosse uma energia de ‘manutenção’ da motivação e produtividade. A pessoa com índice de Energia de Perfil muito baixa é aquela que necessita ser reenergizada constantemente para manter um bom ritmo de trabalho, já que perde interesse no que está fazendo muito rapidamente.

IP (Índice de positividade) – Esse índice mede a autoestima do indivíduo, indica nível de auto aprovação em termos de seu desempenho principalmente em questões pessoais. O índice de positividade alto diz que o avaliador tem uma autoestima muito boa.

Amplitude – Refere-se ao quanto à pessoa influencia no ambiente em que está e o quanto causa influencia sobre ele, ou seja, o quão forte é a importância do ambiente de trabalho para a produtividade da pessoa. Amplitude muito alta significa que o ambiente adequado é fundamental para a pessoa desempenhar o máximo de sua capacidade e deve ser adequado ao seu perfil.

TR (Tempo de Resposta) – Indica quanto tempo o avaliado consumiu para responder

ao questionário online. Esse índice informa muito sobre o autoconhecimento do avaliado. Pessoas que raramente ou nunca pararam para refletir sobre seu comportamento tem mais dificuldade em identificar seu estilo, fazer uma autocrítica e definir seu perfil.

IF (Índice de Flexibilidade) – Refere-se ao quanto à pessoa ou uma equipe é ou não flexível, qual é a capacidade de mudar seu comportamento e a facilidade com que pode passar por essa mudança.

Incitabilidade – A incitabilidade é um índice que está relacionado com a velocidade da reação a estímulos para ações. A incitabilidade alta indica que a pessoa demonstra que ela tem uma grande aderência a novas ideias.

Figura 22 - Perfil da SOLIDES.

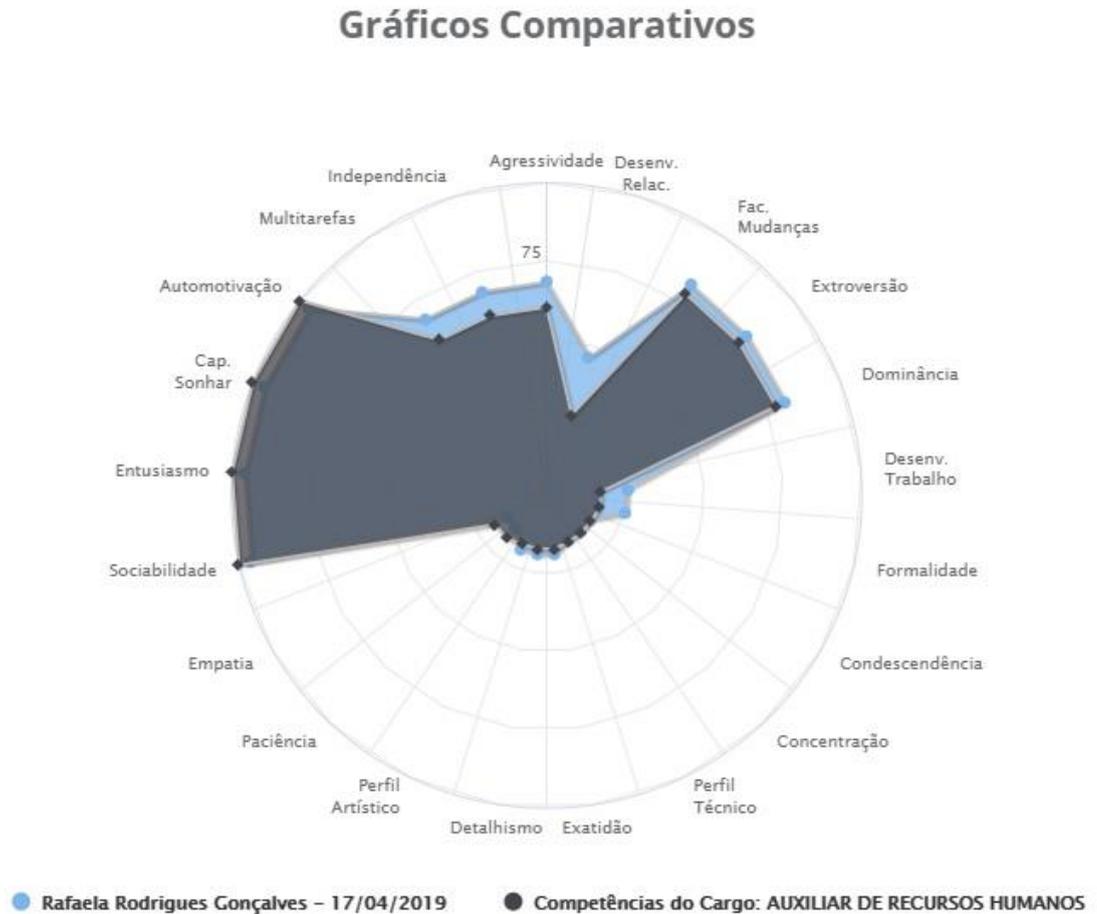


Fonte: Solides (2019).

Em geral, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas (DUTRA, 2009).

Na Figura 23, há um gráfico comparativo entre o perfil da funcionária e perfil desejado para a vaga e a compatibilidade é de 98,7%.

Figura 23 - Gráfico comparativo Cargo x Perfil.



Fonte: Solides (2019).

Usar a SOLIDES para mapear os perfis tanto da vaga quanto do funcionário proporciona uma direção, mas a empresa leva muito em consideração o resultado do teste, assim excluindo candidatos que podem ser bons e que trazem uma grande experiência em seu currículo. Além do mais, os participantes que não tem uma compatibilidade grande com o que foi requisitado pelo gestor, podem ter facilidade em adaptar ao meio e se enquadrarem futuramente naquela vaga, mas como a SOLIDES é uma etapa do processo seletivo, o participante é desligado automaticamente caso não tenha essa correspondência. Então, para solucionar essa questão, trocaria a ordem das etapas do processo seletivo e deixaria a SOLIDES por último.

#### **4.7. Plataforma de comunicação - NOZ**

Para uma empresa obter sucesso, existem vários fatores de grande relevância. É fundamental cuidar dos profissionais que atuam na empresa, visto que eles vão ser os responsáveis pelo retorno esperado. Uma boa comunicação interna acarreta no alinhamento dos objetivos da organização.

A comunicação é um campo multidisciplinar de grande importância para os interesses da empresa, assumindo a divulgação dos novos padrões empresariais. Torquato (2001) afirma que a comunicação é uma ferramenta de estratégias na prática de uma gestão empresarial bem sucedida.

A comunicação interna deve ser integrada, aberta e sistêmica entre os profissionais da empresa, assim à troca de experiências, informações e participação de todos os colaboradores, estimulando o diálogo aberto e seus interesses democraticamente (CARDOSO, 2006).

Atualmente, as empresas sentiram necessidade de novas práticas de gestão, através dos meios de comunicação virtual é possível criar plataformas. O objetivo é de aproximar todos os colaboradores facilitando a comunicação interna e ao mesmo tempo modificar as relações de trabalho e transformar a concepção dos conceitos de trabalho e de empresa (CARDOSO, 2006).

Os diretores da EMTEL estavam tendo dificuldade de atingir todos os colaboradores e assim havia um gargalo na comunicação interna. Então, eles viram a necessidade de cuidar do seu público interno. Adquiriram uma plataforma de engajamento corporativo, que promove a comunicação interna e consolida ainda mais a cultura organizacional.

O aplicativo Noz trouxe a inovação e praticidade, engajou os colaboradores à empresa e sanou o gargalo da falta de comunicação. Houve a centralização da informação e a proximidade de toda a equipe, incluindo o proprietário, diretores e gestores. Cada conquista é compartilhada, mensagens de motivação, entrada de novos funcionários, cursos são disponibilizados. Esse método de entretenimento faz com que os colaboradores que mais interagem, acumulem pontos e resgatem prêmios.

O aplicativo foi benéfico para a organização, conseguiu aproximar os colaboradores das filiais com a matriz e promoveu uma maior ligação entre os eles. Contudo, não conseguiram atingir o setor operacional e motoristas, visto que são pessoas humildes sem um aparelho celular adequado, que suporte o aplicativo. Apesar de ser uma plataforma ótima, com ótimos ideais, é um investimento alto para atingir apenas 50% dos funcionários.

Para solucionar a falta de comunicação, proponho a volta do jornal da EMTEL (uma

forma antiga de divulgar notícias e comunicar algo importante), usar com maior frequência o e-mail para divulgar assuntos importantes e melhorar o planejamento do aplicativo, contratar um especialista em Marketing que entenda do assunto para dar continuidade nas postagens, disponibilizar mais cursos e, por mais que os brindes não seja algo com grande relevância, eles são um atrativo para as pessoas terem maior interação.

#### **4.8. Monitoramento de Atestado de Saúde Ocupacional**

Ao expor os funcionários em riscos ocupacionais de forma direta ou indiretamente, levando a acidentes ou adoecimento, ocasionando para a previdência social uma despesa significativa aos cofres públicos e a Saúde Pública. Por esse motivo criou um sistema médico preventivo de saúde para auxiliar a classe trabalhadora ativa, sendo assim surge o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) com objetivo de prevenir, rastrear e diagnosticar casos à saúde relacionada ao trabalho (ROCHA, 2011).

O PCMSO tem a finalidade de examinar a saúde/doença à nível individual e coletivo dos funcionários, emitindo um Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) que comprovará a aptidão do colaborador (ROCHA, 2011).

O ASO é realizado na empresa, de acordo com a IT RH 04 do processo de Recursos Humanos e pela Norma Regulamentadora 7 - NR 7. Ele é obrigatório dentro de qualquer empresa e compõe um dos mais significativos documentos na medicina do trabalho, por apresentar informações sobre a saúde do colaborador, especificando a aptidão de ele ser admitido, demitido ou alterar sua função internamente. O atestado é importante tanto para a organização quanto para o funcionário.

As vantagens que acarretam para os empregados é a redução da probabilidade de arbitrariedades em ocorrência de doença ou acidentes e assistência das condições de saúde para continuar o desempenho da função. Para o empregador, promove a redução de acidentes e preservação da saúde dos colaboradores, garantindo que ele esteja apto para desempenhar sua função e, por fim, evitar as implicações legais.

A NR 7 determina a obrigatoriedade de construção e implantação, por parte de todas as empresas que admitem trabalhadores, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, com a finalidade de melhoria e preservação da saúde de todos colaboradores. Como descrito na Tabela 2, existem os seguintes tipos de exames:

Tabela 2 - Tipos de exames.

<b>ADMISSSIONAL</b>	Deverá ser realizado antes que o trabalhador assuma suas atividades na organização
<b>PERIÓDICO</b>	<p>A realização dos exames deverão ser feitos de acordo com os intervalos de tempo abaixo especificados:</p> <p>a) para trabalhadores expostos a riscos ou às situações de trabalho que impliquem o desencadeamento ou agravamento de doença ocupacional, ou, ainda, para aqueles que sejam portadores de doenças crônicas, os exames deverão ser repetidos: A cada ano ou a intervalos menores, a critério do médico encarregado, ou se notificado pelo médico agente da inspeção do trabalho, ou, ainda, como resultado de negociação coletiva de trabalho; de acordo com a periodicidade especificada no Anexo n.º 6 da NR 15, para os trabalhadores expostos a condições hiperbáricas;</p> <p>b) para os demais trabalhadores: Anual, quando menores de dezoito anos e maiores de quarenta e cinco anos de idade; a cada dois anos, para os trabalhadores entre dezoito anos e quarenta e cinco anos de idade.</p>
<b>MUDANÇA DE FUNÇÃO</b>	Realizado antes da ordem de remanejamento, alteração de cargo, localização ou de setor que acarreta a exposição do colaborador a risco diferente daquele a que estava sujeito antes da alteração.
<b>RETORNO AO TRABALHO</b>	Terá de ser realizado obrigatoriamente no primeiro dia do retorno ao trabalho de colaborador afastado por período igual ou superior a trinta dias por razão de doença ou eventualidade, de natureza ocupacional ou não, ou licença de maternidade.
<b>DEMISSIONAL</b>	No demissional deverá ser realizado com obrigatoriedade dentre dez dias contados a partir do encerramento do contrato, contando que o último exame médico ocupacional tenha sido realizado há mais de: Centro e trinta e cinco dias para as empresas de grau de risco 1 e 2, de acordo com o Quadro I da NR 4; Noventa dias para as empresas de grau de risco 3 e 4, de acordo o Quadro I da NR 4.

Fonte: Elaboração própria (2019).

A Biomed, clínica parceira da empresa, fica responsável por todos os exames necessários, feito de acordo com o PCMSO, especificando se ele está apto ou inapto para o cargo. A clínica disponibiliza três vias de Atestado de Saúde Ocupacional, sendo que uma via fica na clínica para o controle interno, outra para o colaborador e a última para a empresa EMTEL.

O controle dos exames era feitos com irregularidade de tempo. Desde janeiro, tenho feito esse controle bem rigoroso e hoje, está tudo sob controle. Seguindo as instruções de trabalho, entro no sistema Protheus e controlo todos os 730 colaboradores, ficando na minha responsabilidade o agendamento dos funcionários da Matriz. Para as filiais, envio o e-mail

para o setor de Departamento Pessoal, e eles ficam responsáveis por agendar e me enviar a guia assim que for efetuado o exame, para que efetue a baixa no sistema.

É de extrema importância manter em dia o controle desse exame, visto que a saúde do colaborador é fundamental para que ele exerça bem sua função. Durante os três primeiros meses de estágio, havia uma dificuldade para os colaboradores irem até a clínica, e assim demandava o dobro de tempo para que houvesse a remarcação. Sendo assim, como sempre tem uma demanda alta, entrei em contato com a clínica e eles disponibilizaram um médico para o atendimento na própria empresa. Isso facilitou bastante para ambas as partes.

## **5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS**

Depois desse período de experiência no estágio, foi possível identificar algumas sugestões de melhoria e novas ideias para a empresa estagiada implantar, que, de algum modo, ocasionará um impulso no resultado do trabalho.

A primeira consideração feita é sobre a falta de um setor de inovação na empresa, que é um enorme diferencial competitivo para estar à frente da concorrência.

A segunda observação é relacionada à alta rotatividade de funcionários, sendo que ocorreram vinte e cinco demissões na matriz em apenas cinco meses e para solucionar esse problema é necessário investir em contratações com maior assertividade. A maior parte da família do Presidente trabalha na EMTEL, e eles influenciam diretamente em todas as decisões, fazendo com que interrompa o processo que deveria ser seguido, além do mais, cada setor requer um sigilo e nem sempre isso é levado em consideração.

Incluir a SOLIDES no processo seletivo foi vantajoso por encurtar o tempo de avaliação de perfil comportamental e obter uma melhor análise. Um problema a ser solucionado é relacionado ao pacote de apenas trinta testes, que a empresa compra mensalmente para serem aplicados, e geralmente necessita-se de mais, então, aumentar o número no pacote será o ideal para atender melhor a demanda.

Outro fator de suma importância é o cancelamento de vagas, pelos gestores, que estão quase sempre na última etapa de andamento, e esses desistem no último instante. São semanas de trabalho para selecionar o melhor funcionário e além do tempo perdido, ao entrar em contato com o candidato para falar sobre o cancelamento da vaga, a empresa acaba perdendo a credibilidade e não ganhando a fidelidade das pessoas.

Os benefícios oferecidos aos funcionários são mínimos e, o cartão alimentação/refeição, tem valores baixos comparados a outras empresas, então, rever esses

valores seria um meio de agradar e ser justo perante aos colaboradores. O horário de almoço tem uma hora e doze minutos de intervalo, e seria benéfico reduzir para uma hora apenas e dispensar todos, na sexta feira, uma hora mais cedo.

A plataforma de engajamento, apesar de ser excelente, não está sendo efetiva. O custo para mantê-la é alto, então contratar um especialista em Comunicação para impulsionar o aplicativo, seria uma forma de tentar instruir a todos sobre a importância da informação dentro da organização. Caso essa sugestão não seja eficiente, existem outras plataformas que conseguem atingir o público com um valor nulo, como o *Instagram*, *Linkedin*, *Whatsapp* e o E-mail.

Essas são melhorias diretamente ligadas ao setor de Recursos Humanos. Para finalizar, motivar o funcionário faz com que ele entregue soluções com agilidade e de forma correta, para isso, deveria existir uma bonificação para o melhor setor do mês. Com isso, geraria o incentivo do trabalho em equipe e, principalmente, melhores resultados.

## **6 CONCLUSÃO**

O presente trabalho foi muito significativo para a formação profissional e pessoal. A participação em quase todo processo possibilitou uma visão ampla de como tudo funciona, além de entender tudo com bastante clareza.

Houve uma troca de gestão do setor de Recursos Humanos no final do ano de 2018, sendo assim o processo foi, praticamente, todo modificado e conhecer o início de uma nova administração foi benéfico, por poder acompanhar todo raciocínio da gestora. A mudança no setor de Recursos Humanos acarretou na melhoria da empresa inteira.

Trabalhar em equipe é extraordinário por aprender a respeitar o espaço do outro e, principalmente, pelos ensinamentos compartilhados através da bagagem profissional que cada um traz consigo. Como a equipe de Recursos Humanos é muito unida, ela é referência para os demais setores. O trabalho feito nesses meses foi efetivo. Houve uma conscientização da mudança do setor, através de reuniões, e ficou nítida para todos outros gestores, ocasionou uma maior sintonia com os funcionários da empresa e em melhores resultados.

A inserção da SOLIDES não contribuiu apenas para o processo de recrutamento e seleção, mas também como apoio a gestão empresarial para a avaliação de desempenho dos antigos funcionários e treinamentos que devem ser realizados para melhorar a atividade exercida por cada um.

Escolher pessoas com as competências necessárias para as vagas resultou em equipes mais maduras, com maior sintonia e isso refletiu na empresa como um todo, visto que um setor está interligado com o outro. Assim como as dificuldades encontradas ao solucionar um problema, também depende do apoio de todas as pessoas envolvidas.

Por fim, o aprendizado da graduação e do estágio supervisionado é de imenso valor para o crescimento profissional e pessoal. Atrelando o conhecimento teórico com a prática resulta num maior aperfeiçoamento no serviço prestado. Em suma, o estágio amplia a visão em relação ao mercado como um todo e sobre os modelos de gestão.

## REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, F.; SOARES, N. Estratégia de Terceirização de Serviços de Transporte – Parte 1, **Revista Tecnológica**, 2006.

BARRET, R., **Libertando a Alma da Empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: CULTRIX, 2000.

BERGSTEIN, N. A integração do novo funcionário. In: BOOG, G.G. (coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980. cap. 18. p. 273-80.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006.

CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração. São Paulo: MCGraw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2010. 457 p.

COSTA, L. R. **A crise do fordismo e o embate entre qualificação e competência: conceitos que se excluem ou que se complementam?** Revista de Ciências Sociais, n.26, pp. 127-142, 2007.

DRUCKER, P. F., **A Administração na Próxima Sociedade**. NOBEL: 2003

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

HÄTÖNEN, J.; ERIKSSON, T. **30+ years of research and practice of outsourcing: exploring the past and anticipating the future**. Journal of International Management, v. 15, n. 2, p. 142-155, 2008.

HERZBERG, F. 1987. **One more time: how do you motivate employee?** Harvard Business Review, set/out.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. Livro I, Volume II. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1968.

MATTOS, P. L. **“Administração é ciência ou arte?” O que podemos aprender com este mal-entendido?**RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 49, n. 3, p. 349-360, 2009.

MYERS, P. S (org). **Gestão do Conhecimento e Design Organizacional USA**: Butterworth-Heinemann, 1996.

NADLER, D. A. TUSHMAN, M. I. **A organização do futuro**. HSM Management. São Paulo. N. 18, p. 58-66. jan-fev, 2000.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 272 p.

PERES. K. **A importância do setor de documentação para a administração regional do SENAC Santa Catarina**: protocolo e artigo geral. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/659/727>>. Acesso em: 10 de maio de 2019.

ROCHA. L. **PCMSO: teoria e prática**. São Paulo: LTR, 2011.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **The Scrum guide**. New York: Scrum, 2011.

SOLIDES. **Analyst Profiler**. São Paulo: Solides. 2019. p.

SOUZA, L. L. C.; MALDONADO, M. U; RADOS, G. J. V. Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. *RAE*, v. 51, n. 2, p. 188-201, 2011.

SOUZA, M. Z. A. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas Foundation , 2005. 158 p.

STONE, L. J. Limitations of cleaner production programmes as organizational change agents. I. Achieving commitment and on-going improvement. **Jornal de Produção Mais Limpa**, v. 14, n. 1, p. 1-14, 2006.

TORQUATO, G. F. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

VASCONCELLOS, E. **Estrutura das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 2009. Disponível em: <[www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt)>. Acesso em 20 de maio de 2019.