



**LIRIS CANÇADO BOSCHI**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO SETOR DE RECURSOS  
HUMANOS EM UMA EMPRESA ATUANTE NO SEGMENTO  
DE EMBARCAÇÕES**

**LAVRAS-MG**

**2020**

**LIRIS CANÇADO BOSCHI**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS EM  
UMA EMPRESA ATUANTE NO SEGMENTO DE EMBARCAÇÕES**

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 Luis Ribeiro Lima  
Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado  
Coorientador

**LAVRAS - MG**

**2020**

**LIRIS CANÇADO BOSCHI**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS EM  
UMA EMPRESA ATUANTE NO SEGMENTO DE EMBARCAÇÕES**

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

APROVADO em XX de agosto de 2020.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

---

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

**LAVRAS-MG**

**2020**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a minha família, pelo incentivo a enfrentar e concluir essa jornada e por vibrarem comigo a cada conquista. Especialmente meu irmão, Julio, por ser meu amparo e exemplo. À minha mãe e meus avós, pelo amor incondicional e por sempre acreditarem no meu potencial. Às minhas primas, Juliana e Bárbara, por estarem comigo desde o início me dando apoio emocional.

Sou extremamente grata também aos meus amigos, os antigos e os que a faculdade me deu. Luiza, Raquel, Jéssica, Brenda, Wesley, Pedro, obrigada pela amizade e por estarem ao meu lado nos piores e nos melhores dias. Vocês tornaram essa experiência mais leve e divertida.

Esse trabalho não seria possível sem a oportunidade que me foi dada pela Ventura Marine. Obrigada! Principalmente à minha gestora, Adrielem, por cada troca que tivemos, pela confiança e ensinamentos.

A todos os professores com quem tive o prazer de aprender. Em especial ao professor e orientador Dr. André Luís Ribeiro Lima, por toda ajuda e por, principalmente, sempre se mostrar disponível e disposto a isso, com muita paciência e carinho. Ao coorientador José Willer do Prado pelo suporte e ensinamentos.

Ao Núcleo de Estudos em Empreendedorismo da UFLA que agregou bastante a minha vida profissional e pessoal, e, de quebra, ao Dr. Paulo Henrique Leme, pelos puxões de orelha, conselhos e por acreditar em mim.

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

E, por fim, sou grata a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha jornada.

## RESUMO

Este presente trabalho tem como objetivo relatar uma experiência de estágio associada ao aprendizado adquirido durante o curso de Administração na Universidade Federal de Lavras, descrevendo detalhadamente as atividades realizadas na organização, inerentes à área de Recursos Humanos. O estágio foi desenvolvido na Ventura Marine, empresa atuante no segmento de embarcações, com sede no interior de Minas Gerais, Capitólio. Dentre as atividades realizadas no período de outubro de 2019 a janeiro de 2020 estão: criação do banco de currículos e organização do mesmo; processo de recrutamento e seleção; processo de admissão de funcionários; separação dos papéis de rescisão; elaboração de uma nova avaliação de desempenho; gestão de ponto e banco de horas; gerenciamento da folha de pagamento. Como ideias e sugestões de melhorias com o intuito de suas implementações, está o treinamento e a integração do estagiário para com os demais funcionários da empresa, revisão de quesitos como remuneração e benefícios, instalação de um software de Recursos Humanos, organização da sala de arquivos, automatização dos processos e motivação dos funcionários. O estágio supervisionado proporcionou o aprofundamento de conhecimentos e habilidades na área, assim como a aprendizagem de novos, uma intensa prática destes, desenvolvimento de raciocínio, criatividade e de um pensamento mais crítico. Sendo este um trabalho de extrema importância para o crescimento pessoal e profissional do acadêmico.

**Palavras-chave:** Estágio. Recursos Humanos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sede da Ventura Marine em Capitólio-MG.....	11
Figura 2 - Auditório Luiz Gustavo Lubanco Valente da Motta.....	12
Figura 3- Salão das cabines.....	12
Figura 4 - Barracão principal.....	14
Figura 5 - Organograma Ventura Marine.....	15
Figura 6 - Missão da empresa.....	18
Figura 7 - Valores da empresa.....	19
Figura 8 - Planilha do Banco de Currículos no Excel.....	23
Figura 9 - Planilha do Banco de Currículos no Excel.....	24
Figura 10 - Planilha do Banco de Currículos no Excel.....	24
Figura 11 - Anúncio vaga de auxiliar de produção em 06/19.....	26
Figura 12 - Anúncio vaga de auxiliar de almoxarifado em 10/19.....	27
Figura 13 - Anúncio vaga de auxiliar de produção em 01/20.....	28
Figura 14 - Avaliação de desempenho do escritório.....	34
Figura 15 - Folha de pagamento da empresa.....	38
Quadro 1 - Descrição das atividades desenvolvidas no estágio.....	20

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....</b>	<b>9</b>
2.1. Histórico da empresa.....	9
2.2. Descrição física da empresa.....	11
2.3. Estrutura formal da empresa.....	13
2.4. Produtos e serviços prestados.....	16
2.5. Missão, visão e valores.....	17
2.5.1 Missão.....	17
2.5.2 Visão.....	18
2.5.3 Valores.....	18
<b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>20</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DETALHADA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>22</b>
4.1. Criação do banco de currículos e a organização do mesmo.....	22
4.2. Processo de recrutamento e seleção.....	25
4.3. Processo de admissão dos funcionários.....	29
4.4. Separação dos papéis de rescisão.....	32
4.5. Elaboração de uma nova avaliação de desempenho.....	33
4.6. Gestão de ponto e banco de horas.....	35
4.7. Gerenciamento da folha de pagamento.....	37
<b>5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....</b>	<b>40</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual que estamos vivenciando, a competitividade de mercado, maior motivadora para a geração de negócios, cresce em abundância. Cada vez mais estão surgindo marcas, produtos e serviços diferenciados ofertados ao consumidor. E com a concorrência, vieram as incertezas.

Diante dessas incertezas, um fator que continua sempre em evidência no mercado é a importância das pessoas nas organizações. Uma organização não existe sem seus funcionários. São eles que alcançam os resultados e objetivos buscados pela empresa e é a área de Recursos Humanos que garante este acontecimento.

Essa área de extrema importância forma o elo entre a diretoria de uma empresa com seus funcionários, é responsável pelo desenvolvimento e avaliação do capital humano, recrutamento, gerenciamento de conflitos, motivação e valorização dos colaboradores, como também treinamento, manutenção, entre outras diversas atribuições. Neste contexto, Gil (1994, p.13) afirmava que:

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.

Sobre estágio, Pinheiro (2008, p. 1) estabelece que:

É um processo de aprendizagem indispensável a um profissional que deseja estar preparado para enfrentar os desafios de uma carreira. Está no estágio a oportunidade de assimilar a teoria e a prática, aprender as peculiaridades e "macetes" da profissão, conhecer a realidade do dia-a-dia, no que o acadêmico escolheu para exercer.

O estágio supervisionado da Universidade Federal de Lavras é uma atividade que coloca o aluno em uma relação prática da teoria aprendida em sala de aula. Além de tudo, prepara o estudante para o mercado de trabalho, aumenta sua bagagem curricular, faz com que ele conviva com profissionais experientes, vivencie diariamente situações reais de uma empresa, como também é uma oportunidade incrível para fazer *networking*, desenvolver e agregar habilidades e conhecimentos tanto pessoais quanto profissionais.

O presente trabalho tem como objetivo descrever detalhadamente todas as atividades realizadas na organização, inerentes à área de Recursos Humanos. Trabalho este que foi

desenvolvido na Ventura Marine, uma empresa atuante no segmento de embarcações, localizada em Capitólio (MG).

Em primeiro instante este relatório apresenta uma descrição geral da organização, como sua história, descrição física e formal, produtos e serviços prestados. Em um segundo momento será salientado as principais atividades desenvolvidas na empresa, e logo após um detalhamento técnico destas. Por fim serão apresentadas as sugestões de melhoria, considerações finais e referências.

## 2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

A Ventura Marine é uma empresa atuante no segmento de embarcações, formada por duas empresas de sociedade empresária limitada, Comfort Indústria e Comércio LTDA e Umimar Indústria e Comércio LTDA, pertencentes aos sócios André Felipe Lubanco Valente da Motta e Carlos Renato Lubanco Valente da Motta, e mais uma empresa individual de responsabilidade limitada, MG Sol Embarcações EIRELI, pertencente a Maria da Glória Salvador Oliveira. É responsável pela construção, manutenção e reparação de embarcações de esporte e lazer e pelo comércio varejista de embarcações, peças e acessórios.

Com mais de 15.000 unidades vendidas o estaleiro produz embarcações de 18 a 45 pés. A fábrica está sediada em Capitólio – Minas Gerais, na Estrada do Morro Preto, número 0, km 01 – 37930-000. Possui escritório em Piumhi – Minas Gerais e sede comercial em São Paulo/Capital, além de outras revendas Ventura Marine espalhadas por todo território nacional.

### 2.1. Histórico da empresa

A empresa foi fundada em julho de 1983 com o nome de Iates Alpha em São João do Meriti, Rio de Janeiro, onde eram produzidos somente veleiros de 22 a 32 pés. Um ano depois, em 1984, a empresa firmou parceria com o velejador Amyr Klink e produziu o barco a remo que fez a primeira travessia do Oceano Atlântico. (O ESTALEIRO, 2020)

Em 1986 que nasceu a marca Ventura. O nome foi escolhido com base no significado da palavra: sorte feliz, acaso, destino, fortuna próspera, felicidade. No mesmo ano o estaleiro iniciou a produção da Ventura 20 proa e solário, a primeira lancha de proa aberta a ser fabricada no Brasil.

No ano de 1988, a Ventura produziu o primeiro tanque de combustível plástico do Brasil. Com o aumento da demanda, o estaleiro precisou ampliar a capacidade produtiva e com isso teve suas instalações transferidas para um galpão de 1.500m<sup>2</sup> no Rio de Janeiro e o número de funcionários chegou a 70 pessoas.

Pioneira em inovação, a empresa lançou o primeiro barco insubmersível do Brasil em 1989, o Ventura 22 pesca e ocupou o 1º lugar no mercado náutico brasileiro. A qualidade, design e desempenho das lanchas Ventura eram tamanhas que até o então presidente do Brasil, Fernando Collor, comprou uma Ventura 20.

Em 1994 a empresa mudou suas instalações para o prédio próprio, de 4.000m<sup>2</sup>, em São Gonçalo – Rio de Janeiro.

Entre os anos de 1995 e 1998, com a chegada do real e a supervalorização da moeda, os barcos importados invadiram o mercado brasileiro, causando uma grande crise em todos os fabricantes nacionais. Com isso, em 1999, os funcionários assumiram a administração do estaleiro, que mudou suas instalações para o bairro Jardim Gramacho, em Duque de Caxias no Rio de Janeiro.

Em 2003 o estaleiro foi vendido para José Luiz Valente da Motta - pai dos atuais sócios da Ventura Marine - que mudou as instalações para Capitólio em Minas Gerais. O estaleiro passou a assinar Nova Ventura. Já no ano seguinte, com o aumento da visibilidade no mercado, o estaleiro voltou a assinar somente Ventura e comprou instalações do estaleiro Bayliner em Manaus-Amazonas.

No ano de 2008, foi inaugurado um novo setor na empresa, P&D (pesquisa e desenvolvimento). Dois anos depois, a Ventura fechou um contrato de parceria com a Yamaha Motors Company e iniciou a produção da V410 Premium, barco que até então era fabricado somente na Europa e na Ásia e passou a ser fabricado no Brasil, pela Ventura.

Só no ano de 2011 que a empresa passou a assinar a sua atual marca, Ventura Marine. Em 2012 lançou a V160 Comfort, considerada pelo mercado o barco mais acessível do país.

Um ano importante para a empresa foi 2013, pois teve a inauguração da Fábrica Premium, com uma nova sede administrativa e um novo refeitório em Capitólio-MG e a empresa fechou uma parceria com o estúdio de design italiano Green Yachts, referência mundial em interiores sustentáveis.

Em 2015, a empresa anunciou a aquisição da Cruiser Marine, fabricante da marca italiana de lanchas Cranchi no Brasil. Com uma infraestrutura de mais de 35 mil metros quadrados, a aquisição da nova fábrica da Ventura tinha o intuito de ampliar o volume de fabricação de barcos do estaleiro e aprimorar o processo produtivo em Manaus, AM.

Mas em 2017 a fábrica de Manaus foi fechada, continuando somente com a fábrica de Capitólio.

Ao longo dos anos a Ventura Marine lançou muitas embarcações novas. Hoje a Ventura Marine é composta por 3 empresas fantasias, conta com uma fábrica com mais de 110 funcionários no interior de Minas Gerais que produz embarcações de 18 a 45 pés e várias lojas de vendas espalhadas pelo Brasil.

A próxima temática traz a descrição do espaço físico da empresa.

## 2.2. Descrição física da empresa

A Ventura Marine conta com uma área de 8.615,28m<sup>2</sup>. Essa área é constituída por: a) barracão principal dividido em dois andares, sendo o andar de baixo reservado para a construção das embarcações e ao lado contém o almoxarifado, e o andar de cima abrange todos os escritórios da parte administrativa da empresa; b) barracão do meio onde está localizada a área de P&D; c) refeitório com a cozinha, sendo a parte frontal da construção o antigo escritório; d) barracão lateral com duas casas de apoio para a fabricação de pequenas peças. A Figura 1 representa toda a sede da empresa em Capitólio.

O ambiente externo da empresa é um aspecto a ser considerado pois ela não possui uma fachada. Recomenda-se uma placa com o nome da empresa logo no portão de entrada, pois como não a possui, torna-se difícil a identificação da mesma.

Figura 1 – Sede da Ventura Marine em Capitólio-MG.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A área administrativa no barracão principal sedia, ainda no andar de baixo, a recepção, e no andar de cima: a) escritório da diretoria; b) duas salas de reuniões; c) uma pequena cozinha; d) banheiro masculino; e) banheiro feminino; f) escritório do financeiro; g) escritório da gerência inativo; h) escritório da controladoria; i) um amplo salão onde se encontram as mesas estilo cabine das outras áreas, sendo estas: recursos humanos, logística, compras, marketing e TI; j) auditório em homenagem ao Luiz Gustavo Lubanco Valente da Motta, que possui a história da Ventura Marine em quadros com fotografias, representado na Figura 2.

O auditório, representado pela Figura 2, além de ser um espaço para homenagear o falecido filho de José Luiz Gustavo Valente da Motta e sócio da empresa, Luiz Gustavo Lubanco Valente da Motta, é um espaço para a realização de palestras.

Figura 2 - Auditório Luiz Gustavo Lubanco Valente da Motta.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O amplo salão é caracterizado pela distribuição de ilhas por áreas, com mesas estilo cabines, onde cada um possui seu espaço com computador ou notebook, telefone e materiais de escritório para o auxílio na realização de sua função. A Figura 3 ilustra o espaço.

Figura 3- Salão das cabines.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Apenas uma das salas de reuniões é utilizada, sendo esta para encontros com clientes e potenciais clientes, reuniões dos funcionários e entrevista para processo seletivo da empresa. Toda terça-feira faz-se encontro, nesta sala, com os principais líderes para alinhamento de planejamento e repasse das atividades.

Já o escritório da gerência está inativo porque a empresa não adota mais a divisão de gerentes e funcionários, sendo assim, com exceção da área do Financeiro e da Diretoria, todos os funcionários da área administrativa ficam juntos no salão. Constantemente a empresa contrata estagiários em diversas áreas e estes se alocam conforme a área que forem trabalhar.

De maneira geral, a empresa dispõe de um espaço proveitoso, amplo e apropriado para o desenvolvimento de seus serviços. Mas vale ressaltar as salas que estão inativas, que poderiam estar sendo aproveitadas para outras funções. O próximo item abordará outro elemento essencial para a compreensão do funcionamento da empresa, sua estrutura formal.

### **2.3. Estrutura formal da empresa**

Fayol (2002, p. 913; 2003, p. 183) estabeleceu que:

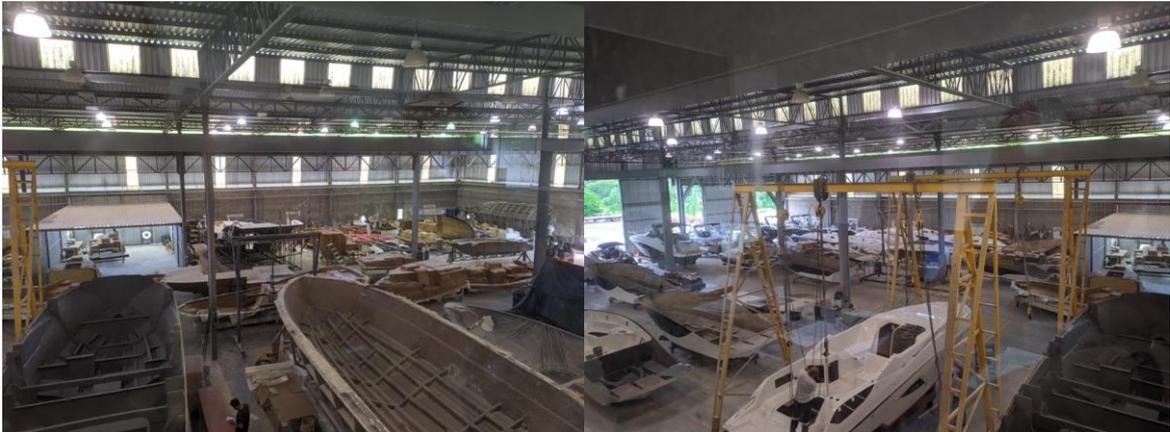
A divisão de uma organização em distintos departamentos, cada um independente dos outros, mas sujeitos a uma autoridade comum, possui diversas causas como o grande crescimento dos negócios, a diversidade das operações, exigindo diferentes competências ou a separação física das atividades.

Desde a Teoria Clássica da Administração até os dias de hoje, frisa-se a importância da divisão do trabalho e da especialização. De acordo com o artigo Teoria Clássica da Administração e sua Utilização na Administração Moderna (DALMOLIN, *et al.* 2007), Henri Fayol, pai da Teoria Clássica da Administração, acreditava que a divisão do trabalho conduziria a especialização dos funcionários, desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, favorecendo assim a eficiência da produção e o aumento da produtividade.

André Felipe Lubanco Valente da Motta e Carlos Renato Lubanco Valente da Motta dividiram sua sociedade em dois âmbitos. André Felipe é responsável e responde por todo o estaleiro enquanto Carlos Renato se incumbem de toda a parte comercial da Ventura Marine.

O estaleiro abrange muitas áreas, sendo essas muito bem delimitadas: a) área da produção, representada pela Figura 4; b) departamento de compras; c) setor de recursos humanos; d) controladoria; e) setor industrial; f) setor financeiro; g) cozinha; h) serviços terceirizados: duas contabilidades, serviços de TI, marketing, nutricionista e consultoria.

Figura 4 – Barracão principal.



Dados: Fontes da pesquisa (2020).

O almoxarifado, a assistência técnica e os setores de suprimentos, logística e qualidade estão inseridos no departamento de compras, sendo assim, cabe a este comandar, auxiliar e conferir cada um deles.

O setor de suprimentos, no geral, é responsável pela cotação de preços, pedidos de materiais e também pela entrada e saída de notas fiscais. Compete ao almoxarifado, que responde ao setor de suprimentos, contabilizar e conferir o estoque de materiais, receber mercadorias, repassa-las e regula-las à área de produção. Já a assistência técnica está inteiramente ligada ao pós-vendas, que consiste no atendimento prestado ao cliente após a compra de uma embarcação, tendo como objetivo principal manter o cliente satisfeito para assim fidelizá-lo. O setor de qualidade é responsável por supervisionar todas as fases da fabricação das embarcações, garantindo o padrão de qualidade determinado e o setor de logística da empresa garante o transporte eficaz do produto final.

O papel do setor de recursos humanos é basicamente a gestão dos funcionários da empresa, ou seja, tem como responsabilidade gerenciar folhas de pagamento, benefícios, férias, atestados, folha de ponto, processo seletivo de novos funcionários, admissão e rescisão dos mesmos, como também está incumbido de uma parte fiscal da Ventura Marine. Essa parte fiscal nada mais é do que o controle de todas as notas fiscais da empresa e dos impostos a pagar.

Quem cuida das finanças da empresa, como o controle de contas a pagar e receber, captação e investimentos de recursos, planejamento e gestão de impostos é o setor financeiro.

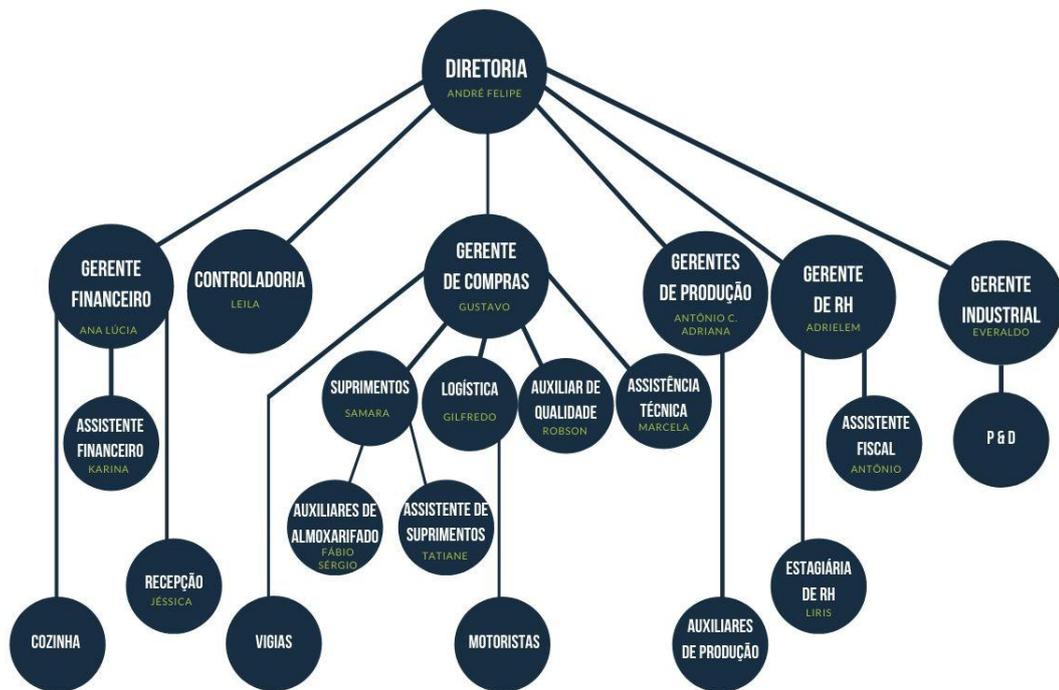
Tudo isso passa pelas mãos da controladoria. Essa área controla todos os setores, monitorando e mensurando seus resultados.

O setor industrial se encarrega da área de pesquisa e desenvolvimento, que, resumidamente, criam e desenvolvem todos os projetos das embarcações construídas pela Ventura Marine.

O setor de produção fica encarregado pela fabricação dos barcos, desde a fase da laminação dos cascos até a montagem final.

Essa estrutura da empresa está representada pelo organograma apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Organograma Ventura Marine.



Dados: Elaboração própria (2020).

Atualmente a fábrica está com 114 funcionários. Esse número varia bastante devido a alta evasão de funcionários, o que gera uma grande rotatividade e a falta de mão de obra especializada.

E, por fim, o setor comercial, que não está representado no organograma, pois ficou como uma área a parte da organização, é responsável pelas lojas de vendas, captação de clientes, publicidade e propaganda e as vendas das embarcações.

Mas vale salientar que, independente da divisão de departamentos e setores, é o conjunto de todos os funcionários da empresa que se dedicam aos seus respectivos trabalhos acerca de um mesmo resultado que fazem dela líder no segmento de embarcações.

Não existe uma linha clara de demarcação entre o departamento administrativo e os outros departamentos; eles se entrelaçam, se interpenetram, se influenciam mutuamente, ele interage com os outros apesar de manter-se distinto, como, por exemplo, o sistema nervoso e as outras funções do corpo humano. O departamento administrativo, assim como o departamento técnico, possui subsidiárias em todas as áreas e até mesmo nas mais detalhadas ramificações da organização social (FAYOL, 2002, p. 911; 2003, p. 181).

#### **2.4. Produtos e serviços prestados**

Atuante no mercado há 35 anos, a Ventura Marine se tornou referência na fabricação de pequenas embarcações. A empresa vende barcos de 18 a 45 pés (5 a 13,5 metros) para todo o Brasil e também para o exterior. Os preços variam de 40.000 a 2,5 milhões de reais, mas são os produtos de preços intermediários (R\$ 80 mil a R\$ 150 mil) que mais tem saída.

A Ventura Marine trabalha com produção sob encomenda, ou seja, o estaleiro só dá início a fabricação da embarcação após a encomenda do produto. Esse trabalho é interligado com os revendedores espalhados por todo o Brasil. Estes compram para fazer estoque e comercializar em pronta entrega nas lojas ou compram embasados nos pedidos feitos pelos clientes.

As embarcações se dividem em duas linhas, Comfort e Premium. A linha Comfort conta com barcos de 18 a 30 pés enquanto a Premium abrange barcos maiores e mais luxuosos, de 35 a 45 pés. O catálogo é extenso de barcos que se diferenciam pela inovação, requinte, tecnologia e design inconfundíveis.

A empresa também oferece o serviço de pós-vendas, que é fornecido pelo site, telefone ou pessoalmente. Extremamente importante, esse setor implementa a pesquisa de satisfação do cliente e recebe as reclamações e solicitações por assistência técnica. O principal objetivo deste é garantir a satisfação do cliente para fidelizá-lo.

## 2.5. Missão, visão e valores

A missão, visão e valores são fatores indispensáveis que tem como objetivo conduzir as tomadas de decisões de uma empresa. Funcionam como uma identidade organizacional. Esses três pilares, de extrema importância, definem a razão de ser de uma empresa, aonde esta quer chegar e o que regem suas ações.

### 2.5.1 Missão:

Contribuir ativamente como fabricante de embarcações de esporte e recreio, para o desenvolvimento socioeconômico do país, oferecendo produtos de alto desempenho, com qualidade e segurança, superando de forma plena às expectativas de nossos clientes, colaboradores, revendedores e acionistas.

A missão funciona como o propósito para as atividades da organização. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e estratégia organizacional. Cada organização tem sua missão própria e específica. A missão pode ser definida formal ou escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio. (CHIAVENATO,2005, p.63)

Segundo Almeida (2003, p.15) “A missão é a razão de ser da organização, seu negócio, seu núcleo central. Sua função é delimitar seu campo de atuação, indicando possibilidades de expansão de suas ações. Dentro da missão, podem estar contidos os valores da empresa, que servirão como norteadores da estratégia”.

Para tanto, a missão deve responder perguntas como: Pra que a empresa existe? O que ela faz? Para quem?

E para ser eficaz, todos os colaboradores da organização devem não só sabê-la, como também entender o seu propósito e utilizar isso como uma guia para suas ações dentro da empresa.

A missão da Ventura Marine fica exposta na sala da recepção, apresentada na Figura 6.

Figura 6 – Missão da empresa.



Fontes: Dados da pesquisa (2020).

### 2.5.2 Visão:

Sermos reconhecidos pela excelência do nosso trabalho e gerar lucro para manter o mais elevado nível de qualidade e desempenho, buscando a liderança no mercado nacional.

De acordo com Pearce II e Kluwyer (2007), a visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a empresa. Seria uma descrição da posição competitiva que se almeja alcançar em um determinado período e quais as competências essenciais devem ser adquiridas para se chegar lá. Ela resume um amplo foco estratégico de uma empresa para o seu futuro.

Collins e Porras (1996) sugerem que a visão contemple um estado futuro de 10 a 30 anos, pois uma visão de limitação curta de tempo geralmente conduz à concepção de visão pouco desafiadora. Os autores ainda frisam a importância da clareza na descrição da visão, para que esta conduza a uma imagem de uma situação projetada.

Visto isso, nota-se a falta de um prazo delimitado na visão da Ventura Marine, sendo assim, recomendável sua revisão.

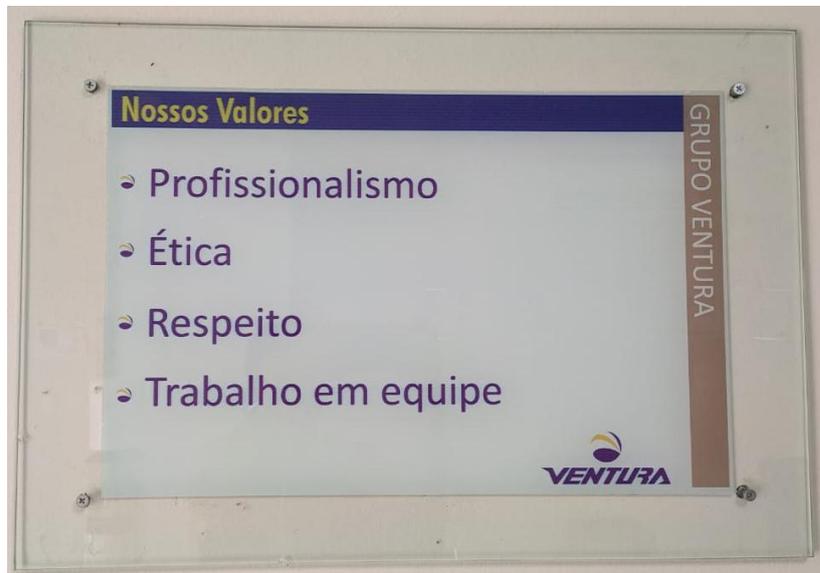
### 2.5.3 Valores:

Profissionalismo, ética, respeito, trabalho em equipe.

Os valores da empresa são os princípios e as crenças que regem suas ações, servindo como um guia para as atitudes e decisões tomadas pela organização, para que a empresa

cumpra com a sua missão e alcance a visão. A Figura 7 apresenta o quadro que está na sala de recepção da empresa apresentando seus valores.

Figura 7 – Valores da Ventura Marine.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

“Os Valores são as crenças e as atitudes básicas que ajudam a determinar o comportamento individual, sendo construtores da integridade e responsabilidade que definem o que as pessoas e organizações são, devendo ser abertos e publicamente expressados, repetidos e reafirmados” (CHIAVENATO, 2005, p. 135).

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio, no setor de Recursos Humanos na Ventura Marine se deu entre os meses de outubro de 2019 a janeiro de 2020, com 35 horas semanais, totalizando 525 horas trabalhadas. As atividades desenvolvidas durante esse período estão retradas no Quadro 1.

Quadro 1 – Descrição das atividades desenvolvidas no estágio.

<b>ATIVIDADES DESEMPENHADAS</b>	<b>DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES</b>	<b>HORAS</b>
Criação do banco de currículos e organização do mesmo	Desenvolvimento e constante atualização de uma planilha no Excel como forma de um banco de currículos a fim de facilitar a triagem no processo de recrutamento e seleção	112
Processo de recrutamento e seleção	O processo se inicia na criação da arte para o anúncio de vagas e sua divulgação; triagem de currículos; agendamento de entrevistas e participação nelas; contratação	57
Processo de admissão de funcionários	Solicitar o exame admissional e entrega de documentos; preencher o contrato de trabalho assim como a carteira de trabalho e o livro de registros; coletar assinatura do funcionário	67
Separação dos papéis de rescisão	Encontrar no arquivo pasta do funcionário; conferir todos os documentos e assinaturas	61

Elaboração de uma nova avaliação de desempenho	Criação de uma nova avaliação de desempenho a fim de integrá-la novamente a empresa	27
Gestão de ponto e banco de horas	Contabilizar horas extras e horas faltas de todos os funcionários e atualização da planilha no Excel	115
Gerenciamento da folha de pagamento	Realização de cálculo e conferência das folhas de pagamentos dos funcionários e atualização da planilha no Excel	86
<b>TOTAL</b>		<b>525</b>

Fonte: Elaboração própria (2020).

As horas dedicadas em cada atividade dependiam da demanda. Todas as atividades realizadas foram feitas com a supervisão da gerente de recursos humanos e buscaram contribuir para a aprendizagem do estagiário, assim como obter o seu auxílio nas tarefas do dia a dia do setor. Em sequência está a descrição detalhada e completa de cada uma das atividades realizadas.

## **4 DESCRIÇÃO DETALHADA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

Esta seção tem por finalidade apresentar uma descrição detalhada das atividades que foram realizadas pela estagiária de Recursos Humanos, embasando-se em conceitos da Administração como também da área em si, além de sugestões de melhorias para atividades que precisam ser aperfeiçoadas.

### **4.1. Criação do banco de currículos e organização do mesmo**

Os funcionários de uma organização são seus principais ativos. Esses tornaram uma fonte valiosa para a vantagem competitiva das organizações, já que são eles que gerenciam, executam, comandam e controlam todas as atividades dentro dela.

Pessoas estão por trás do nosso sucesso. Máquinas não têm ideias, não resolvem problemas, não agarram oportunidades. Somente pessoas que estejam envolvidas e pensando fazem a diferença [...]. Todos os fabricantes de automóveis nos Estados Unidos têm basicamente o mesmo maquinário. Mas o modo como as pessoas são utilizadas e envolvidas varia muito de uma empresa para outra. A força de trabalho dá a qualquer empresa o seu verdadeiro poder competitivo. (DESSLER, 2003, p. 11).

Com o reconhecimento do capital humano, passa-se a dar a devida importância para o processo de recrutamento e seleção das organizações. Um processo seletivo assertivo depende inicialmente de uma boa triagem de currículos, e para isso, faz-se necessário um banco de currículos organizado e estruturado a fim de facilitar e melhorar a busca por profissionais capacitados para cada vaga alinhados com o perfil da empresa. Vale também ressaltar a importância de armazenar currículos para não perder talentos para futuras vagas.

Na Ventura Marine os currículos são entregues pessoalmente, enviados por email ou pelo site. Os que eram entregues pessoalmente na empresa, eram colocados em pastas e armazenados em arquivos, já os enviados por e-mail e pelo site, permaneciam por lá. Não havia uma organização e nem junção desses. Nota-se que o método não era prático e muito menos eficaz, pois estes eram muitas vezes perdidos e esquecidos.

Para a criação do banco de currículos, foram seguidos os seguintes passos:

1. Organizar todos os currículos existentes na empresa, separando-os por ordem cronológica de envio;
2. Descartar currículos de mais um ano atrás;
3. Criar planilha no Excel e cadastrá-los;
4. Scanear os currículos, salvar na pasta “Scaners de Currículos” no computador e renomeá-los conforme o código inscrito no Excel;
5. Cadastrar os currículos que estavam armazenados no email e no site;
6. Imprimi-los;
7. Salvar os currículos do email na pasta “Scaners de Currículos” no computador e renomeá-los conforme o código inscrito no Excel;
8. Escrever o código em cada currículo, agora também impresso e arquivá-los numa pasta física.

Conforme foram chegando novos currículos, a atualização do Banco de Currículos ficou mais ágil, fácil e se deu da seguinte maneira:

1. Cadastrar o currículo na planilha do Excel;
2. Se for currículo em papel, deve-se scaneá-lo e salvá-lo na pasta “Scaners de Currículos” no computador com seu devido código e se for currículo enviado por email, apenas salvá-lo na pasta também com o código, para então o imprimir;
3. Escrever o código no currículo impresso e arquivá-lo na pasta física.

A planilha do Excel, criada para o banco de currículos, está representada pelas Figuras 8, 9 e 10 com informações fictícias.

Figura 8 – Planilha do Banco de Currículos no Excel.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Cód	Nome	Idade	Sexo	Estado Civil	Cidade	Telefone	Email	Escolaridade
2	1	Maria das Graças Aparecida	28	Feminino	Solteiro	Piumhi - MG	(37) 99981-0000	maridadasgracas@hot	Ensino médio completo
3	2	João da Silva	41	Masculino	Casado	Capitólio - MG	(37) 99981-1111	N/T	Ensino fundamental complet

Fonte: Elaboração própria (2019).

Para se tornar uma ferramenta útil, ágil e efetiva, o banco de currículos foi padronizado com informações pessoais e profissionais enxutas, mas indispensáveis para um conhecimento prévio dos candidatos.

Figura 9 - Planilha do Banco de Currículos no Excel.

1	Área na empresa	Objetivo Profissional	Primeiro emprego?	Último emprego	Empresa	Tempo	Está trabalhando?	Idiomas
2	Administrativo	Recepção	Não	Caixa	Restaurante STALO	2016-2018	Não	N/T
3	Produção	Auxiliar de produção	Não	Pedreiro	Autônomo	2010-2019	Sim	N/T

Fonte: Elaboração própria (2019).

Separado em categorias, ficou ainda mais rápida a busca pelo candidato ideal. Assim pode-se ter um ponto de partida específico, sendo este uma característica ou capacidade essencial para a vaga em questão.

Figura 10 – Planilha do Banco de Currículos no Excel.

Identidade / CPF	CNH	Observações Adicionais	Já foi entrevistado pela empresa?
111.111.111-11	N/T	Possui curso de informática básica.	Não
222.222.222-22	C	Posui experiência como eletricista e mecânico.	Sim

Fonte: Elaboração própria (2019).

Como visto nas Figuras Planilha do Banco de Currículos no Excel, o banco de currículos reuniu informações julgadas necessárias, como:

1. Código para a identificação de cada currículo;
2. Nome;
3. Idade;
4. Sexo;
5. Estado civil;
6. Cidade;
7. Telefone;
8. Email;
9. Escolaridade;
10. Área pretendida na empresa;
11. Objetivo profissional na empresa;
12. Se este é o primeiro emprego;
13. Qual foi o último emprego;
14. Em que empresa foi o último emprego;
15. Tempo do último emprego;
16. Se está trabalhando;
17. Idiomas;
18. Identidade/CPF;

19. CNH;
20. Observações adicionais;
21. Se já foi entrevistado pela Ventura Marine.

As duas formas de armazenamento, planilha no Excel e pasta física, ficou ainda mais eficiente. Quando era aberto algum processo seletivo na empresa, inicialmente selecionava os pré-requisitos na planilha do Excel, o que servia de funil para encontrar somente os currículos capacitados para a vaga, para então pegar as folhas na pasta física e entregar para o gestor da área em aberto fazer uma segunda triagem.

Com as folhas de currículos já impressas, economizou-se papel, pois não havia a necessidade de ser impresso em mais de uma ocasião, caso necessário, já que este permanecia armazenado.

Mesmo com a melhoria do armazenado de currículos, ainda pode melhorar a agilidade desse processo. Sugiro, primeiramente, a atualização das informações requeridas pelo cadastro no site e após isso, solicitar à equipe de TI atrelar ao site um software de RH que permita a extração de potenciais candidatos com pesquisas e filtros detalhados.

#### **4.2. Processo de recrutamento e seleção**

Rosa (2004), afirmou que há tempos atrás associava-se os recursos humanos de uma empresa à folha de pagamento dos funcionários, e hoje, o recrutamento e seleção de profissionais capacitados é parte integrante das funções dessa área.

De acordo com Chiavenato (2001), a escolha de bons profissionais é um aspecto primordial para o sucesso da organização. Vê-se então a importância de um bom processo de recrutamento e seleção. O objetivo principal desse processo é escolher o melhor e mais apto candidato para a vaga em questão e cada empresa o realiza de uma forma.

Essa seleção de candidatos demanda investimentos de recursos da empresa, tempo e dinheiro, pois não é simplesmente anunciar uma vaga e contratar a mão de obra. O processo seletivo de uma organização vai muito além, envolve todo um planejamento, é uma operação que vai desde a divulgação para atração das pessoas certas até o processo de admissão, ou não.

Toda empresa necessita de pessoal qualificado para desenvolver funções e tarefas ligadas a diversos setores. Assim, o recrutamento e a seleção

constituem-se atividades integrantes do processo de gestão dos recursos humanos. O recrutamento e seleção de pessoas é um processo que demanda cuidados. Recrutar e selecionar pessoas não é apenas anunciar vagas e contratar mão de obra, envolve todo um processo que necessita planejamento (COCENZA; COSTA, 2009).

O processo de recrutamento e seleção da Ventura Marine dá-se, primeiramente, com os gestores e/ou líderes se dirigindo ao setor de Recursos Humanos com a solicitação da vaga. Então, a gerente de Recursos Humanos recolhe informações como: o cargo em aberto; descrição da vaga; urgência do preenchimento da vaga; pré-requisitos exigidos e dependendo, salário.

Em cargos que não são de gerência ou liderança, o salário inicial na empresa é o salário mínimo mais benefícios. Se o cargo for de produção, o auxiliar recebe também a insalubridade e se for almoxarifado, periculosidade.

Primeiro é feito o anúncio da vaga para a divulgação nas redes sociais e ocasionalmente nas rádios locais e da região.

A Figura 11 ilustra como eram os anúncios.

Figura 11 – Anúncio vaga de auxiliar de produção em 06/19.

**VENTURA MARINE**

**OPORTUNIDADE**  
**PROCESSO SELETIVO**  
**DATA 12/06/2019**

**Cargo: AUXILIAR PRODUÇÃO.**

**Horário de Trabalho: De segunda à quinta das 07h30minh às 17h30minh e sexta de 07h30minh as 16h30minh**

**Regime de Contratação: CLT**

**Cidade: Capitólio**

**Requisitos: . Boa comunicação, organização e capacidade de trabalhar em equipe.**

**Salários e benefícios serão informados na entrevista**

**Os candidatos deverão enviar seus currículos com foto até o dia 07/06/2019 as12:00 pelo e-mail [rh@venturamarine.com.br](mailto:rh@venturamarine.com.br) Ou deixar na sede da empresa em Capitólio.**

**VENHA FAZER PARTE DESTE TIME!!!**

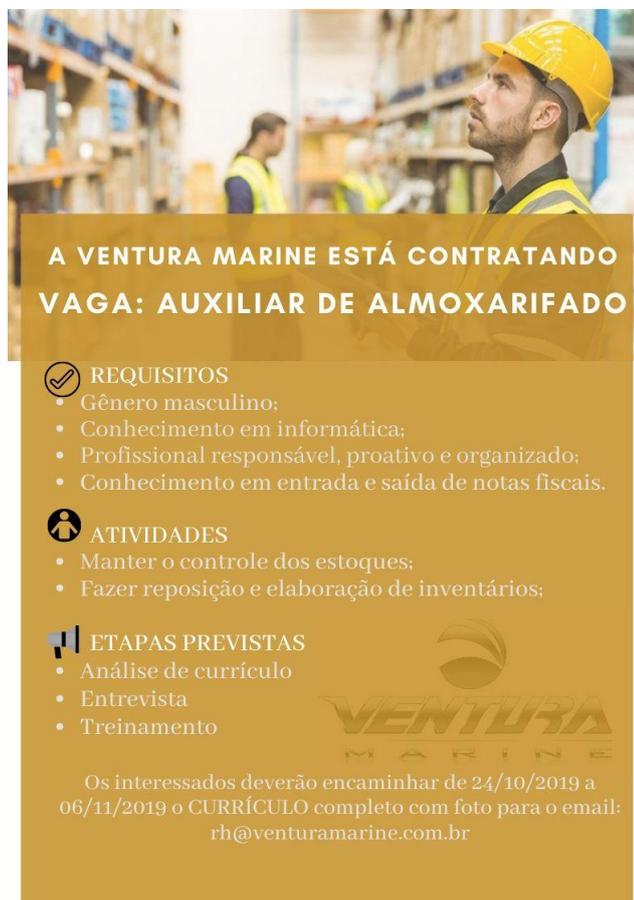
Com 35 anos de mercado, o Estaleiro Ventura é líder no segmento de embarcações de 16 a 26 pés, Foi a marca que inspirou a reformulação estética no mercado nacional de lanchas, tornando se uma das mais bem conceituadas marcas de embarcações já produzida no Brasil.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Notei que o anúncio era carregado e apagado. Não era atrativo e continha informações em excesso, desnecessárias. Com isso, ponderei ser necessária uma alteração no design desses, que passaram a possuir cores, fotos e apenas informações essenciais. Em seguida, as Figuras 12 e 13 apresentam dois anúncios no novo formato.

A Figura 12 contém o anúncio de uma vaga para auxiliar de almoxarifado de outubro de 2019. Pode-se ver que o anúncio passou a ter cores chamativas e apenas informações necessárias para o entendimento da vaga.

Figura 12 – Anúncio vaga de auxiliar de almoxarifado em 10/19.



**A VENTURA MARINE ESTÁ CONTRATANDO  
VAGA: AUXILIAR DE ALMOXARIFADO**

**REQUISITOS**

- Gênero masculino;
- Conhecimento em informática;
- Profissional responsável, proativo e organizado;
- Conhecimento em entrada e saída de notas fiscais.

**ATIVIDADES**

- Manter o controle dos estoques;
- Fazer reposição e elaboração de inventários;

**ETAPAS PREVISTAS**

- Análise de currículo
- Entrevista
- Treinamento

Os interessados deverão encaminhar de 24/10/2019 a 06/11/2019 o CURRÍCULO completo com foto para o email: [rh@venturamarine.com.br](mailto:rh@venturamarine.com.br)

**VENTURA  
MARINE**

Fonte: Elaboração própria (2019).

A Figura 13 está com cores diferentes para não ser associada à outra vaga, porém observa-se que foi mantida uma mesma identidade visual.

Figura 13 – Anúncio vaga de auxiliar de produção em 01/20.



**A VENTURA MARINE ESTÁ CONTRATANDO  
VAGAS: AUXILIAR DE PRODUÇÃO**

**REQUISITOS**

- Profissional responsável, proativo e organizado;
- Disponibilidade para trabalhar fora do horário esporadicamente

**DESEJÁVEL:**

- Experiência em funilaria, mecânica, pintura, polimento, bombeiro hidráulico, eletricista

**ATIVIDADES**

- Montagem e acabamento de barcos

**ETAPAS PREVISTAS**

- Análise de currículo e entrevista;
- Treinamento

Os interessados deverão deixar o currículo com foto no endereço: Getúlio Vargas, 323 - Piumhi no dia 13/01/20 das 08:00 às 17:30

Fonte: Elaboração própria (2020).

Foi criada uma identidade visual para anúncios, fazendo com que as pessoas que vissem a imagem a submetiam direta e inconscientemente à Ventura Marine.

Os anúncios são compartilhados em redes sociais como LinkedIn, Facebook e Whatsapp. Além disso, dependendo da vaga, eram feitos anúncios nas rádios locais e da região. Também é procurado candidatos aptos no Banco de Currículos, discutido anteriormente.

Após o recebimento de currículos, é feita a análise desses e a triagem, ou seja, são separados os currículos com os candidatos mais aptos para a vaga, àqueles que possuem os requisitos solicitados. Logo após, é realizada uma pesquisa se há antecedentes criminais de todos os candidatos pré-selecionados. Isso é analisado antes de serem contatados por telefone para o agendamento da entrevista, que é realizada pessoalmente na empresa.

Dependendo da vaga em questão, faz-se necessário a presença do gerente de compras na entrevista. Se realmente for, é discutido entre ele e a gerente de recursos humanos a melhor data para uma primeira entrevista. Se não for, a mesma já marca uma data.

Como cada vaga é relativa quanto aos pré-requisitos, não há um roteiro a ser seguido na entrevista, esta é feita mais intuitivamente. Mas basicamente são feitas perguntas como:

- Conte um pouco sobre suas experiências anteriores
- Por que você saiu do último emprego?
- Possui alguma alergia? (exclusivamente para vagas no setor de produção)

Caso o candidato seja aprovado nessa etapa, ele é direcionado para o treinamento. O treinamento na empresa consiste em dois dias não remunerados do candidato trabalhando na vaga em questão, aprendendo sobre a empresa e sobre a função que irá realizar, para enfim poder ser analisado se ele realmente está apto para exercer o trabalho e se o líder e/ou gestor o admite. Até porque, no livro *Administração de Recursos Humanos da Academia Pearson* (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2010) afirma que permitir que o candidato experimente na prática o dia a dia do cargo é uma forma de garantir a adequação e satisfação do candidato, principalmente em nível operacional.

Como a mão de obra na região é escassa e se exige menos em cargos para o chão de fábrica, o que a empresa mais demanda, não se pode exigir muito na entrevista e não se faz necessário processos seletivos mais elaborados e trabalhosos. Então, pode-se dizer que o processo de recrutamento e seleção da empresa é simples, prático e intuitivo. Exercê-lo na prática, fazer os anúncios, participar das entrevistas, foi de grande valia.

No tópico abaixo será discutido como ocorre o processo de admissão dos funcionários na Ventura Marine.

### **4.3. Processo de admissão dos funcionários**

Conhecida por CLT, a Consolidação das Leis Trabalhistas, garante todos os deveres e direitos do trabalhador, como também regulamenta o processo de admissão e rescisão dos funcionários de uma empresa. Solicitar os documentos do empregado é parte essencial da contratação deste. E a empresa é obrigada a devolver os documentos originais em até 48 horas.

Sendo aprovado nas três etapas do processo seletivo (análise de currículo, entrevista e treinamento), o candidato inicia o processo admissional. “[...] Esse setor deve integrar aquele

que está iniciando na empresa que o contratou, observando os critérios administrativos e jurídicos, principalmente formalizando seu registro segundo os ditames da legislação trabalhista.” (ALCANTARA, 2018, p. 113)

Para isso é necessário seguir onze passos:

1. Agendar o exame admissional com o médico do trabalho;
2. Agendar o exame audiométrico com a empresa parceira (caso a vaga seja no setor de produção);
3. Recolher toda documentação necessária;
4. Preencher a ficha do empregado;
5. Enviar a ficha preenchida para a contabilidade dar andamento no processo de admissão;
6. Após receber de volta os papéis da contabilidade para a contratação, imprimi-los;
7. Preencher o Caderno de Registros;
8. Preencher a Carteira de Trabalho do funcionário;
9. Recolher assinatura do representante da empresa na Carteira de Trabalho do funcionário;
10. Recolher assinatura do funcionário em todas as folhas e no Caderno de Registros;
11. Cadastrar a digital do funcionário no ponto.

Alcantara (2018) também afirma que, se tratando da documentação necessária, devem ser levados em consideração alguns aspectos para a formalização da admissão, como também para a identificação e particularização do funcionário, que são exigências legais em alguns casos. Esta documentação exigida seria:

1. Carteira de trabalho;
2. Comprovante de endereço;
3. Carteira de identidade;
4. CPF;
5. Exame admissional;
6. Exame audiométrico, se o cargo é no setor de produção;
7. Certidão de casamento, se houver;
8. Conta bancária, se houver

Caso tenha filhos:

9. Certidão de nascimento e CPF;
10. Caderneta e vacinação dos filhos de até seis anos de idade;
11. Comprovante semestral de frequência escolar dos filhos a partir de sete anos de idade.

Os papéis que a contabilidade envia para a empresa contêm todas as informações necessárias para o funcionário sobre a admissão. São esses:

1. Contrato de experiência de três meses;
2. Acordo de horas;
3. Acordo de adiantamento;
4. Ficha do empregado;
5. Recibo da entrega do uniforme;
6. Recibo da devolução da Carteira de Trabalho;
7. Acordo do vale transporte;
8. Duas etiquetas para o preenchimento da Carteira de Trabalho.

Como foi mencionado anteriormente, para cargos que não são de gerência ou liderança, o salário inicial na empresa é sempre o salário mínimo mais benefícios. Se o cargo é no setor de produção, o funcionário recebe também a insalubridade. Se é no almoxarifado, periculosidade.

Os benefícios que a empresa disponibiliza são:

1. Vale transporte;
2. Cesta-básica;
3. Café da manhã e café da tarde disponibilizados pela empresa;
4. Almoço disponibilizado pela empresa é opcional, pois este é descontado R\$ 50,00 na folha de pagamento.

O processo de admissão de funcionários é minucioso e sequencial. Essa área de Recursos Humanos, Departamento Pessoal, me era pouco conhecida e foi o fato da gerente da

área me deixar responsável por todo o processo na prática que me fez aprender. O próximo item abordará sobre como funciona a rescisão dos funcionários.

#### **4.4. Separação dos papéis de rescisão**

Assim como para contratação do funcionário, para rescindir seu contrato de trabalho na Ventura Marine, também se faz necessário a revisão de toda documentação do funcionário, como seus holerites e folhas de ponto.

A função principal do setor de desligamento é a de providenciar a rescisão contratual referente ao funcionário, quitando todas as verbas a que este tenha direito. Isso parece ser bastante simples a princípio, mas requer uma atenção especial para que a empresa não seja surpreendida com uma reclamatória trabalhista em razão da falta de pagamento de verbas rescisórias. (ALCANTARA, 2018, p. 115)

A empresa mantém todos os documentos de seus funcionários arquivados em uma Sala de Arquivos, devidamente separada em pastas e caixas etiquetas com os nomes dos colaboradores, mas sem uma forma padrão de organização das mesmas. Para se iniciar o processo de rescisão do contrato de trabalho, é seguido os seguintes passos:

1. Encontrar a pasta do funcionário em questão na Sala de Arquivo;
2. Conferir se há todos os holerites e folhas de ponto assinados desde a data de sua admissão;
3. Se tiver faltando algum, imprimir-los e colher a assinatura do funcionário antes da sua saída;
4. Enviar o pedido de rescisão para a contabilidade;
5. Atualizar e dar baixa na Carteira de Trabalho do funcionário.

Manter a documentação sempre em ordem é essencial para evitar futuros transtornos, como auditorias externas e processos judiciais.

Para maior segurança, sugiro a digitalização de todos os documentos assinados pelo funcionário caso haja perdas das pastas físicas. Também aconselho uma melhor organização na Sala de Arquivos, pois como a empresa funciona há trinta e cinco anos, há inúmeros arquivos, pastas e caixas, dificultando a busca por um arquivo específico. Sendo assim, acredito que estabelecer uma forma padrão de organização para os demais documentos facilite

bastante, como separar em caixas as pastas de funcionários por anos, os funcionários entre cinco a oito anos atrás, colocar os arquivos destes em uma estante nomeada.

Por exemplo:

1. Estante um: Rescisões 2001 a 2005

Primeira e segunda prateleira: Funcionários Umimar

Terceira e quarta prateleira: Funcionários Comfort

2. Estante dois: Rescisões 2005 a 2011

Primeira e segunda prateleira: Funcionários Umimar

Terceira e quarta prateleira: Funcionários Comfort

Essa separação é feita com funcionários ativos no Arquivo, divididos em gavetas por empresas: Umimar e Comfort, deveriam ser feitas também com funcionários rescindidos. Todos os arquivos da empresa MGSol ficam armazenados no escritório de Piumhi - MG.

#### **4.5. Elaboração de uma nova avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é uma via de mão dupla, sendo assim de suma importância tanto para o empregado quanto para o empregador. Chiavenato (1999) afirmou que toda pessoa receber um retorno quanto ao seu desempenho no trabalho, pois sem esse *feedback* elas caminham às cegas. Assim como a empresa precisa saber como seus funcionários estão desempenhando suas atividades, para ter uma ideia de suas potencialidades.

Ou seja, para o funcionário é extremamente importante saber como está seu desempenho na empresa, quais são seus pontos fracos para ir atrás de aprimoramento, assim como frisar seus pontos fortes. E para o empregador esta se torna uma ferramenta gerencial valiosa, pois com ela pode-se identificar os funcionários que precisam de treinamentos para exercer mais eficientemente suas funções, quais tem capacidade para exercer funções de maior qualificação, quais merecem promoções de cargos e salários, assim como demissões.

Em 2015, a ISO 9001 determinava que as organizações deveriam avaliar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade. Existem muitas técnicas para tal, mas a avaliação de desempenho foi uma das escolhidas pela Ventura Marine como ferramenta

de análise. Só que como o método utilizado era burocrático, limitado e retrogrado, parou de ser utilizado.

Para Chiavenato (1999, p. 189), "A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento".

Em suma, esse tipo de avaliação visa a melhoria contínua tanto da empresa quanto do funcionário em si. Para isso, é preciso um modelo de avaliação colaborativa, motivadora, dinâmica e focada em resultados.

Como uma sugestão de melhoria, criei uma avaliação de desempenho no Google Forms, que é uma ferramenta dinâmica e autoexplicativa. Ela seria dividida por áreas e subáreas. Todos os funcionários do escritório se avaliariam, pois estes trabalham juntos direta e indiretamente e tem capacidade para tal. A produção seria dividida por subáreas para a avaliação: laminação; montagem; pequenas peças; montagem de grandes barcos.

A Figura 14 exemplifica a avaliação.

Figura 14- Avaliação de desempenho do escritório.

The figure displays two screenshots of a performance evaluation form. The left screenshot shows the introductory text, and the right screenshot shows the evaluation scale for 'Profissionalismo'.

**Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, buscando os pontos fortes e aqueles que devem ser melhorados de cada funcionário para que alcancemos os melhores resultados possíveis para a empresa. É feita por todos aqueles que mantêm alguma interação com o avaliado, além da auto avaliação. Os resultados desta são confidenciais. O colaborador terá acesso apenas ao resultado final da avaliação, porém não saberá quem o avaliou. Cada página há um funcionário a ser avaliado, avalie todos, inclusive você mesmo. É de suma importância justificar as notas dadas no final de cada avaliação! Você receberá um feedback detalhado sobre sua atuação na empresa. Este visa o crescimento profissional e pessoal, buscando o constante desenvolvimento, portanto seja o mais sincero possível.

**Avaliação de Desempenho**

\* Required

Adrielem

Profissionalismo \*

- 1 - Ruim: apresentou características que devem ser melhoradas o mais rápido possível
- 2 - Baixo: apresentou características abaixo da média
- 3 - Médio: apresentou características que eram esperadas
- 4 - Bom: apresentou características acima da média
- 5 - Excelente: apresentou características que superaram todas as expectativas

Fonte: Elaboração própria (2019).

Foi utilizado o método de avaliação por competências, levando-se em conta competências técnicas e comportamentais do colaborador, como:

1. Profissionalismo;
2. Trabalho em equipe;
3. Proatividade;

4. Pontualidade;
5. Qualidade/Resultado;
6. Liderança;
7. Potencial;
8. Comprometimento.

Cada competência tinham as seguintes opções de satisfação:

1. Ruim: apresentou características que devem ser melhoradas o mais rápido possível.
2. Baixo: apresentou características abaixo da média.
3. Médio: apresentou características que eram esperadas.
4. Bom: apresentou características acima da média.
5. Excelente: apresentou características que superaram todas as expectativas.

A sugestão de implementar uma nova avaliação de desempenho foi autorizada pela gerente de Recursos Humanos, porém não foi aceita pela Diretoria da Ventura Marine. Como a experiência anterior com esse tipo de ferramenta não foi efetiva, o diretor da empresa não julgou necessário a sua implantação novamente. Sendo assim, não foi implementada, deixando a empresa sem nenhum tipo de avaliação.

#### **4.6. Gestão de ponto e banco de horas**

De acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho, Art. 74, § 2 - Decreto Lei 5452/43, um estabelecimento comercial com mais de dez funcionários, deve ser registrado, por meio de um registro manual, mecânico ou eletrônico, os horários de entrada e saída dos funcionários, tendo em vista que alguns cargos são liberados dessas obrigações, como por exemplo cargos de confiança e trabalhadores que realizam home-office (BRASIL, 2017).

Freitas, Silva e Moura (2019, p. 2) afirmam que:

Um dos diversos processos realizados pelo RH, é o de controle de ponto, o qual está diretamente ligado a folha de pagamento dos funcionários. O controle de ponto está diretamente relacionado às condições de trabalho, supervisão e controle de funcionários. Dentre os problemas envolvidos neste

controle estão o registro e alteração dos horários de entrada e saída dos funcionários, banco de horas, relatórios diversos e, finalmente, a manutenção das horas extras.

O controle de ponto trata-se do registro da jornada de trabalho dos funcionários e contém informações como faltas, atrasos e horas extras.

Como a Ventura Marine conta com mais de 110 funcionários é obrigatório fazer este registro. A empresa possui relógio de ponto eletrônico, que é um aparelho biométrico instalado na entrada do refeitório, interligado a um sistema de registro para contabilizar as entradas, pausas e saídas de todos os colaboradores da empresa.

Essa ferramenta é primordial numa organização, pois além de ser um sistema obrigatório por lei, interfere diretamente na folha de pagamento dos empregados. Faz-se necessário então uma boa gestão de ponto e banco de horas para evitar processos trabalhistas, multas e despesas inesperadas para empresa.

A Ventura Marine funciona com banco de horas, ou seja, não existe pagamento de hora extra, existe um banco que contabiliza todas as horas trabalhadas do funcionário para quando sua jornada for além do horário normal, este poder compensar em até um ano. Essa compensação pode vir de várias formas, como em dia(s) de folga, prolongamento de férias e antecipação de saída em aviso prévio.

O horário de trabalho dos funcionários na empresa é das 07:00 às 17:30 de segunda a quinta-feira e sexta-feira das 07:00 às 16:30, totalizando 44 horas semanais.

O sistema de registro de ponto não é inteiramente automático, ele apenas contabiliza, mensalmente, as entradas, pausas e saídas dos trabalhadores. Ele não somatiza com horas de outros meses. Para tanto, há uma planilha no Excel que tem que ser atualizada manual e mensalmente.

Então, a gestão de ponto e banco de horas é feita da seguinte maneira:

1. Impressão das folhas de pontos de cada funcionário;
2. Cálculo manual das horas extras, atrasos, horas faltas de cada um;
3. Atualização dessas informações na planilha do Excel.

A conversão das horas é realizada automaticamente na planilha do Excel e a empresa adota os seguintes acréscimos em cima da hora de trabalho normal:

1. Hora extra de segunda a sexta: acréscimo de 50%.
2. Hora extra noturna de segunda a sexta: acréscimo de 70%.
3. Hora extra nos sábados: acréscimo de 75%.
4. Hora extra noturna sábado: acréscimo de 92%.
5. Hora extra em domingos e feriados: acréscimo de 100%.

O cálculo das somas das horas extras, atrasos, horas faltas de cada funcionário é feito manualmente e isso demanda muito tempo e dedicação. Portanto, aconselho à empresa a implantação de um sistema de ponto totalmente automático, o que otimizaria o tempo do funcionário de Recursos Humanos, facilitaria a gestão de dados e daria mais segurança tanto para a empresa quanto ao colaborador, pois assim evitar-se-ia erros e fraudes.

#### **4.7. Gerenciamento da folha de pagamento**

De acordo com o Decreto 3.048/1999, todas as empresas são obrigadas a elaborar suas folhas de pagamento mensalmente, a fim de evitar multas e sanções.

A administração de cargos e salários é a parte da administração de recursos humanos que lida com as recompensas materiais pelo trabalho das pessoas. Todas as pessoas em uma empresa, desde o porteiro até o presidente, trabalham esperando receber em troca recompensas materiais e não materiais. (PEARSON, 2010)

Essa folha nada mais é do que uma lista da remuneração paga para o funcionário, uma recompensa material. Para elaborá-la, deve-se ter conhecimentos específicos sobre Recursos Humanos, como leis trabalhistas e matemática financeira.

Vale ressaltar a importância de ter um controle sobre a folha de pagamento, pois essa tem um impacto direto no faturamento e desenvolvimento da empresa. Uma má gestão da folha de pagamento pode acarretar sérios problemas para a organização, como processos trabalhistas e multas.

Não existe um modelo oficial de folha de pagamento, cada empresa faz conforme os critérios que considerem ideais, além dos essenciais como o valor do salário bruto do funcionário, os dias trabalhados, os descontos de encargos sociais, a forma de pagamento e a data que o valor será repassado. A da Ventura Marine contém informações como:

1. Nome da empresa;
2. Nome do funcionário;
3. Data do pagamento;
4. Cargo exercido;
5. Frequência do funcionário;
6. Remuneração ou parcela desta;
7. Remuneração extra;
8. Descontos;
9. Valor líquido.

A Figura 15 expressa um exemplo de modelo da folha de pagamento de um funcionário auxiliar de produção, realizado em Outubro de 2019.

Figura 15 – Folha de pagamento da empresa.

EMPREGADOR		Recibo de Pagamento e Salário		
Nome MG SOL EMBARCAÇÕES EIRELI		Referente ao Mês / Ano		
Endereço GETULIO VARGAS 323 PIUMHI		outubro-19		
CNPJ				
CÓDIGO	NOME DO FUNCIONÁRIO	CBO	FUNÇÃO	
	JOHNY		AUXILIAR DE PRODUÇÃO	
Cód.	Descrição	Referência	Proventos	Descontos
	DIAS TRABALHADOS	30,00	998,00	
	INSALUBRIDADE		199,60	
	ALIMENTAÇÃO			50,00
	ADIANTAMENTO			399,20
MENSAGENS			Total dos Vencimentos	Total dos Descontos
			1.197,60	449,20
			Líquido a Receber->	<b>748,40</b>
Salário Base				
998,00				

DECLARO TER RECEBIDO A IMPORTÂNCIA LÍQUIDA DISCRIMINADA NESTE RECIBO.

/  
/

ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO  
  
DATA

\* VIA - EMPREGADOR

Dados: Dados da pesquisa (2020).

O pagamento é realizado da seguinte forma: 40% do salário base como adiantamento efetuado dia 20 de todo mês e 60% até o quinto dia útil.

Essa folha de pagamento é feita pela contabilidade terceirizada. O que se faz na empresa é a realização do cálculo para a conferência e se houver necessidade, atualizar informações, como eventuais extras e descontos. Para tanto, há uma planilha no Excel para

ajudar nesse acompanhamento de conferência e atualizações, sendo necessário sempre atualizá-la.

Uma sugestão é a instalação de uma ferramenta de Recursos Humanos que permite que todo funcionário tenha acesso aos seus holerites, férias, folhas de pontos, entre outros. Automatizando essa ferramenta e tornando-a integrada com os colaboradores, facilitaria tanto para todos, pois estes, constantemente, ficam em dúvidas sobre esses quesitos e tem que perguntar diretamente para a gerente da área, que tem que parar o seu trabalho para conferir o que lhe foi pedido.

## 5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Cabe a esta seção ressaltar ideias e sugestões de melhorias que foram identificadas após o período de estágio realizado na empresa a fim de sugerir suas implantações.

A primeira consideração a ser feita é a falta de treinamento e integração do estagiário aos demais funcionários da empresa. A socialização e interação deste são de extrema importância e a falta de uma orientação inicial sobre as atividades a serem realizadas e apresentação aos demais funcionários faz com que o estagiário se sinta perdido e a parte da empresa.

Outro fator de suma importância, e um grande problema dentro da empresa, é a alta rotatividade de funcionários. A mão de obra especializada na região é realmente escassa, porém a empresa deve levar em consideração que os funcionários, principalmente os da fábrica, não são bem remunerados e os benefícios oferecidos são mínimos. Rever esses quesitos com o intuito de aumentá-los pode ser um meio de agradar e manter os funcionários na empresa por mais tempo.

A terceira observação é sobre o banco de currículos. Como este foi criado atualmente, para mantê-lo atualizado e organizado, sugiro, primeiramente, a atualização das informações requeridas pelo cadastro às vagas no site. Aconselho também, como uma ferramenta mais ágil, a solicitação equipe de TI atrelar ao site um software de Recursos Humanos que permita a extração de potenciais candidatos com pesquisas e filtros detalhados.

A organização e atualização da sala de arquivos é um fator essencial. São inúmeros arquivos e pastas espalhados em estantes, o que dificulta muito a busca de algum específico. Estabelecer uma forma padrão de organização, como separar em caixas as pastas de funcionários pelo ano ou período da rescisão, colocar cada arquivo em uma estante específica e nomeada, facilitaria bastante a busca e otimizaria o tempo de quem está procurando.

De um modo geral, para maior segurança da empresa e para facilitar o trabalho do setor de Recursos Humanos, sugiro a automatização dos processos, como o sistema de ponto, digitalização de todos os documentos e a implementação de uma ferramenta de Departamento Pessoal. Hoje em dia há inúmeras ferramentas disponíveis no mercado para auxiliar e facilitar o trabalho na área.

E por último, mas não menos importante, nota-se a falta de motivação e valorização dos funcionários. Saber reconhecer e elogiar um bom trabalho, dar um evento como uma confraternização dos funcionários a fim da integração destes, ter uma cultura de trabalho

agradável, melhorar as bonificações, entre outras ferramentas são ótimos meios para oferecer o devido reconhecimento e valorização dos funcionários, além de ter uma maior eficácia na retenção destes.

## **6 CONCLUSÃO**

Atrair os conhecimentos teóricos com a prática é um dos objetivos do estágio supervisionado, além de ser uma oportunidade de aprofundar conhecimentos e habilidades na área de interesse do acadêmico. Com o estágio, ele passa a ter uma visão mais ampla da profissão, a pensar de forma mais crítica, desenvolve o raciocínio e a criatividade.

A vivência da profissão no dia a dia, a participação em quase todos os processos de Recursos Humanos e a confiança da gestora da área na estagiária foram imprescindíveis para o êxito do estágio. Todas as atividades trabalhadas durante esse período foram discutidas e de comum acordo entre as duas, fazendo com que ambas trabalhassem com atividades indispensáveis tanto para a empresa quanto para a estagiária.

O propósito inicial do estágio na empresa era organizar todo o processo seletivo da mesma.

A inserção do banco de currículos contribuiu para a empresa como um todo, pois como a rotatividade ali é grande, são realizados muitos processos seletivos, o que demanda muito tempo e dedicação dos funcionários da área da vaga em questão. Com o banco de currículos, além de afunilar os inúmeros currículos recebidos, otimizou-se o tempo para selecionar candidatos mais capacitados e com o perfil mais alinhado ao da empresa e da vaga, agilizando todo o processo.

Também com a mudança no design dos anúncios dos processos seletivos, tornando-os melhores e mais atrativos, atraíram-se mais candidatos.

Com tudo isso, selecionou-se pessoas mais competentes e assim, esperam-se resultados como uma menor rotatividade. Dos funcionários admitidos com as mudanças no processo seletivo, durante o meu período na empresa, apenas dois foram demitidos, sendo um por justa causa.

Como, durante o período de estágio, foram identificadas outras lacunas, o estágio foi mais além de seu propósito inicial, sendo realizadas outras atividades, como a elaboração de uma avaliação de desempenho, que mesmo não sendo implementada, foi importante para um aprofundamento no conhecimento da ferramenta e em sua importância.

A participação de atividades de departamento pessoal, como a realização do processo de admissão e rescisão dos funcionários, foram extremamente proveitosas pois com isso passou-se a conhecer os direitos e deveres que as empresas e os empregados devem seguir, assim como as leis trabalhistas, conhecimentos estes que não foram aprofundados durante a graduação.

A experiência de quatro meses na Ventura Marine, com erros e acertos, cooperaram, acima de tudo, para o conhecimento da área de Recursos Humanos e, com isso, deram a certeza de que essa seria a área a ser seguida profissionalmente.

Mesmo faltando uma abertura maior às novas ideias por parte da diretoria, a gestora de Recursos Humanos sempre se mostrou muito interessada e entusiasmada às sugestões de melhoria para a área, e acredito que com isso e com tempo, essas venham a ser implementadas.

Em suma, o estágio supervisionado foi de grande valia, pois proporcionou uma intensa prática dos conhecimentos que foram adquiridos durante a graduação como também o ganho de novos conhecimentos. Sendo assim, este foi essencial para o crescimento profissional e pessoal.

## **REFERÊNCIAS**

ALCANTARA, Silvano Alves. **Legislação Trabalhista e rotinas trabalhistas**. 3 ed. rev. e atual. Curitiba: InterSaberes, 2018.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. Consolidação das Leis Trabalhista. **Consolidação das Leis do Trabalho – CLT e normas correlatas**. Senado Federal, Brasília, 2017. Disponível em: [http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt\\_e\\_normas\\_correlatas\\_1ed.pdf](http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf). Acesso em: 22/07/2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**, Segunda Edição. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: manual do professor**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

COLLINS, James Charles; PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

COCENZA, D.; COSTA, M. M. **Recrutamento e seleção**. Rio de Janeiro: Wak Ed, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DALMOLIN, Adriane. *et al.* **Teoria Clássica da Administração e sua Utilização na Administração Moderna**. Pato Branco: Synergismus Scyentifica UTFPR, 2007.

FAYOL, H. **L'exposé des principes généraux d'administration**. In: WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G.; BREEZE, J. D. *The foundations of Henri Fayol's administrative theory*, 2002.

FAYOL, H. **Administration industrielle et générale**. 3e. partie: observations et expériences personnelles. In: PEAUCELLE, J. L. (Org.). Henri Fayol inventeur des outils de gestion. Paris: Economica, 2003.

FREITAS, Aline; SILVA, Ronan; MOURA, Louisi. Proposta de Protótipo de Controle de Ajustes de Ponto. In: IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. **Anais**. Ponta Grossa, 2019. Disponível em: [http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/10202019\\_231035\\_5dad1a2b6875c.pdf](http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/10202019_231035_5dad1a2b6875c.pdf). Acesso em: 22/07/2020.

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

O ESTALEIRO. 2020. **Ventura**. Disponível em: <http://ventura.com.br/sobre>. Acesso em: 10/07/2020.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

PEARCE II, J. A., KLUVYER, C. A. de. **Estratégia**: uma visão executiva. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PINHEIRO, A. M. **A importância do estágio**, 2008. Disponível em: [https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=1369](https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=1369). Acesso em: 09/07/2020.

ROSA, A. **A dinâmica das contratações de pessoas deficientes**, 2004. Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento\\_Selecao/Artigo/6467/a-dinamica-das-contratacoes-de-pessoas-deficientes.html](http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/6467/a-dinamica-das-contratacoes-de-pessoas-deficientes.html). Acesso em: 20/02/2020.