



ISABELLA LARA PERDIGÃO

**IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS EM UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO**

LAVRAS – MG

2022

ISABELLA LARA PERDIGÃO

**IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS EM UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO**

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

2022

ISABELLA LARA PERDIGÃO

**IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS EM UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO**

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

APROVADA em 19 de abril de 2022.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

LAVRAS - MG

2022

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Nossa Senhora Aparecida por me proteger e guiar meus passos nessa longa caminhada e por ser minha fonte de fé e esperança.

Aos meus pais Aline e Gilvan, que nunca mediram esforços para que eu trilhasse os caminhos que escolhi. Agradeço por todo apoio, paciência e confiança em mim depositados. Sem vocês eu não estaria onde estou hoje. Ao meu irmão Miguel, pela amizade, momentos compartilhados e por ser uma das minhas maiores motivações. Ao Albert por ser tão prestativo e por sempre acreditar no meu potencial. Aos meus avós Belmira e Luiz pelas orações e por acreditarem em mim, sempre se alegrando com todas as minhas conquistas. Vô, o senhor estará sempre presente em meu coração e nas minhas lembranças!

Aos meus tios, Alanna e Graci, Dedé e Lu, por toda ajuda, incentivo e por serem exemplos para mim. Às minhas primas Estella, Grazi, Marina e Elisa pela alegria e pureza que trazem à minha vida. Agradeço também à Letícia pelo carinho e companheirismo de sempre.

Ao Pedro, por ser tão atencioso, paciente e incentivador.

À Tia Laura e Tio Tião por contribuírem para o início desse sonho.

Aos demais familiares e amigos que participaram dessa caminhada, agradeço pela torcida, presença, apoio e por proporcionarem momentos de alegrias e descontração, essenciais para que eu recuperasse as energias em dias difíceis.

Agradeço a todas as cidades e instituições de ensino nas quais passei, em especial Lavras e a UFLA que além de me tornar a profissional que sou hoje, permitiu que eu vivesse experiências únicas e inesquecíveis em minha vida. Ao NEEMP por me proporcionar tanto aprendizado e crescimento e por me ensinar o verdadeiro sentido de “vestir a camisa” da empresa.

A todos os meus professores, ao meu orientador André Ribeiro e ao coorientador José Willer por todo suporte, conhecimentos compartilhados, pela paciência e boa vontade.

Por fim, mas não menos importante, minha gratidão eterna à Rede Alvorada e em especial ao José Eustáquio, Flávio e Michelli pela oportunidade e por confiarem em mim. A todos os colegas de trabalho, agradeço por colaborarem para o meu crescimento pessoal e profissional. Todos vocês fazem parte dessa conquista! **MUITO OBRIGADA!**

RESUMO

O estágio é um momento de grande aprendizado para o estudante, uma vez que é a oportunidade de colocar em prática o que acabou de ser estudado na faculdade. Na vivência empresarial o estagiário pode adquirir inúmeros conhecimentos técnicos, operacionais e comportamentais. Este trabalho de conclusão de curso apresentará as atividades relacionadas ao estágio realizado no Departamento de Recursos Humanos em uma empresa do setor alimentício. Este departamento foi recentemente implantado na empresa, portanto, haverá no decorrer do documento, detalhes deste processo de implantação e das atividades que foram realizadas durante um período de seis meses, sendo elas: recrutamento e seleção de novos funcionários, integração e reintegração de colaboradores, avaliações internas e *feedbacks*, desligamento de funcionários, organização de reuniões e treinamentos, gestão de conflitos e outras atividades administrativas. Por se tratar da implantação de uma nova cultura empresarial, houve algumas barreiras, principalmente relacionado à resistência dos funcionários, que fizeram com que o processo se tornasse um pouco mais lento. Mesmo assim, a existência deste novo setor trouxe mais profissionalismo e controle para a empresa. Por fim, o relatório demonstra como as atividades do estágio foram ricas e importantes para a formação da estagiária, agregando inúmeros conhecimentos a partir da vivência no dia a dia da empresa.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Implantação. Desenvolvimento. Processos. Gestão de Pessoas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Sala da contabilidade.....	10
Figura 2 – Sala para <i>feedbacks</i> e entrevistas.....	11
Figura 3 – Sala para reuniões.....	11
Figura 4 – Entrada do restaurante.....	12
Figura 5 – Lanchonete.....	12
Figura 6 – Salão do Restaurante.....	13
Figura 7 – Copa.....	13
Figura 8 – Cozinha.....	14
Figura 9 – Depósito.....	14
Figura 10 – Organograma.....	15
Figura 11 – Procedimento de entrevista admissional.....	20
Figura 12 – Avaliação de experiência.....	22
Figura 13 – Procedimento de entrevista demissional.....	25
Figura 14 – Escala de funcionários.....	27
Figura 15 – Pesquisa de clima organizacional.....	30
Figura 16 – Pesquisa de clima organizacional.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atividades realizadas.....	16
---------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	9
2.1 Histórico da empresa.....	9
2.2 Descrições físicas.....	9
2.3 Quadro de colaboradores da empresa	14
2.4 Missão, visão e valores da empresa	15
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	16
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	18
4.1 Recrutamento e seleção de novos funcionários	18
4.2 Integração e reintegração de colaboradores	20
4.3 Avaliações internas	21
4.4 <i>Feedbacks</i>	23
4.5 Desligamento de funcionários.....	24
4.6 Reuniões.....	25
4.7 Atividades administrativas.....	26
5 DEPARTAMENTO DE PESSOAL X DEPARTAMENTO DE RH	28
6 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS	29
7 CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

Segundo o artigo 1º da Lei 11.788/08, o estágio é:

[...] o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo do estudante. O estágio integra o itinerário formativo do educando e faz parte do projeto pedagógico do curso. (BRASIL, 2008, p. 1).

Sendo assim, pode-se dizer que o estágio é essencial para a formação docente e representa um grande auxílio na construção do conhecimento educando.

Segundo Masiero (2012), para atingir seus propósitos, a administração utiliza um conjunto de princípios e conhecimentos integrados para propor técnicas, estratégias e ações capazes de levar as empresas a atingirem seus objetivos, suas metas e, ao mesmo tempo, buscar relações mais harmoniosas que conflituosas com seus membros e a sociedade em geral. Para isso, é de extrema importância a presença de um profissional capacitado atuando nas áreas administrativas da empresa, utilizando de seus conhecimentos técnicos adquiridos no curso de Administração, aplicando na prática de acordo com as necessidades da empresa.

Para adquirir essa experiência na prática, normalmente os estudantes passam pelo estágio, uma vez que, de acordo com a Lei Nº 11.788, de 25 de Setembro de 2008, o estágio é definido como um ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo (BRASIL, 2008), ou seja, é uma forma de preparar o profissional para atuar no mercado de trabalho de forma mais assertiva, uma vez que os colaboradores de uma empresa são peças importantíssimas para que os objetivos da mesma sejam alcançados.

Conforme mencionado por Chiavenato (2008), as pessoas constituem o ativo principal das empresas, por isso há uma necessidade de tornar essas organizações mais conscientes e atentas aos seus colaboradores. Diante disso, a Gestão de Pessoas na organização tem um papel fundamental - "permitir a colaboração eficaz das pessoas — empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada — para alcançar os objetivos organizacionais e individuais", uma vez que as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da forma como forem tratadas (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

Sendo assim, é notório a importância de se analisar a área de Gestão de Pessoas da empresa, posto que a gestão de pessoas vem para auxiliar a coordenação dos esforços das pessoas que trabalham em uma organização e que tem como objetivo tornar real a missão organizacional bem como promover a realização pessoal. Nenhuma empresa sobrevive sem esta sinergia (PENATTI *et al.*, 2005, p.3).

O estágio foi realizado na Rede Alvorada da Serra, empresa bastante respeitada na região. O período de conhecimento iniciou-se em abril de 2021, a partir de estratégias traçadas por consultores contratados para implantar a área de gestão de pessoas na empresa. Para a implantação de tal setor a estagiária foi contratada para poder desenvolver essas atividades neste ambiente, sendo a mesma responsável por analisar todo o pessoal que trabalha no espaço e buscar com isso compreender a demanda sobre promoções, transferências, admissões, demissões e outros tipos de demanda do setor de movimentação de pessoal. O trabalho desenvolvido pela estagiária é de suma importância para a construção de um conhecimento inovador e bem realizado, pois a mesma busca entender todos os procedimentos aplicáveis para a área de gestão de pessoas dando a ela uma credibilidade muito importante. Além disso, fazem parte das atividades deste departamento, o setor de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e os procedimentos de segurança do trabalho.

Pode-se dizer que este relatório tem como finalidade apresentar qual é a importância do estágio supervisionado na vida do aluno, assim como quais os benefícios teóricos, metodológicos e de aprendizagem que o mesmo irá acrescentar na vida do futuro profissional. Dessa forma, o presente relatório tem como objetivo detalhar o processo de criação e desenvolvimento do departamento de Recursos Humanos em uma das empresas da Rede, além de demonstrar as atividades relacionadas ao setor, realizadas durante um período de seis meses. Este relatório passará pela caracterização da empresa, pelas atividades desenvolvidas, pelas sugestões de melhorias e considerações finais.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

O estágio foi registrado formalmente na empresa Alvorada Assessoria Administrativa prestadora de serviços administrativos para a Rede Alvorada da Serra, que conta com a participação de 12 empresas. Entretanto o foco de atuação das atividades do estágio foi o Restaurante Alvorada da Serra, uma das empresas da Rede. O Restaurante fica localizado na Rodovia 381, S/N, Bairro São Mateus – km 565- Sentido Norte Itaguara/MG. A seguir serão demonstradas mais características do local.

2.1 Histórico da empresa

O Restaurante Alvorada da Serra foi adquirido por seus atuais proprietários no ano de 1984, juntamente com o Posto de combustível localizado ao lado. Inicialmente o estabelecimento tinha como foco o público familiar, mas pelo fato de estar localizado ao lado de um posto de combustível às margens da BR-381 e pela grande diversidade de pessoas que circulam pelo local em diferentes horários, seu público hoje é diverso e formado principalmente por caminhoneiros das proximidades ou que está a caminho da região metropolitana de Belo Horizonte, além dos jovens e famílias da região.

2.2 Descrições físicas

Para realizar as atividades administrativas que necessitavam de uma máquina, a estagiária tinha sua mesa localizada na sala da contabilidade da empresa. Isso foi pensado de forma estratégica para que houvesse uma proximidade entre o setor de recursos humanos e o departamento de pessoal, uma vez que durante essas atividades eram complementares. Já para entrevistas, desligamentos, reuniões para *feedback*, a estagiária utiliza de uma sala mais reservada ao lado da contabilidade. E para reuniões maiores, há uma sala maior, conforme será apresentado nas figuras a seguir.

Sobre o restaurante, este tem capacidade para 250 pessoas, sendo dividido em dois ambientes diferentes para circulação do público: a lanchonete e o restaurante. Estes espaços são amplos, arejados e mobiliados de forma simples. Além dos ambientes externos, há os espaços internos, divididos entre copa, cozinha, sala, depósito e banheiros. O horário de funcionamento é de 24h de segunda a segunda.

Até o mês passado, o restaurante e a lanchonete sempre funcionaram 24h. Entretanto,

recentemente o gestor optou por encerrar o funcionamento noturno, por causa, da baixa demanda após às 00:00.

Com relação aos serviços prestados, o cardápio é amplo e diversificado, servindo almoço, janta, porções, lanches e salgados, além de ser um ponto para consumo de bebidas alcoólicas (principalmente cerveja) no período noturno. O restaurante conta também com serviço de *delivery*, onde os pedidos podem ser feitos por telefone ou pelo aplicativo do “aiqfome”.

A Figura 1 mostra a sala da contabilidade, onde a estagiária realizava algumas de suas atividades. A contabilidade da empresa é terceirizada, sendo responsável pelo Departamento Pessoal, Fiscal e Contábil. Cada setor conta com uma funcionária. A mesa da estagiária se encontra nesta sala, pois muitas das atividades realizadas são relacionadas ao Departamento de Pessoal, se fazendo necessária uma comunicação próxima e constante.

Figura 1 – Sala da contabilidade.



Fonte: Dados do Estágio (2022).

A Figura 2 mostra a sala onde ficam os arquivos recentes utilizados pela contabilidade, como as notas fiscais, as fichas de funcionários de toda a Rede, os arquivos de segurança do trabalho, dentre outros. A sala foi muito utilizada pela estagiária, para realizar as atividades de RH, como reuniões de *feedback*, entrevistas admissionais e demissionais.

Figura 2 – Sala para *feedback* e entrevistas.



Fonte: Dados do Estágio (2022).

A estagiária tinha como responsabilidade organizar as reuniões, que ocorriam na maioria das vezes nesta sala da Figura 3, que possui uma mesa grande e uma televisão para situações em que é necessária apresentação de slides por exemplo.

Figura 3 - Sala para reuniões.



Fonte: Dados do Estágio (2022).

A entrada do restaurante representada pela Figura 4 é bem ao lado do posto de combustível e de frente para a BR 381, de modo que chame atenção dos viajantes. Recentemente houve a implantação do sistema de comandas eletrônicas e catracas, que ficam localizadas no corredor da entrada e saída.

Figura 4 – Entrada do Restaurante.



Fonte: Dados do Estágio (2022).

A Figura 5 mostra a lanchonete, onde são oferecidos lanches variados, tanto de produtos industrializados quanto feitos pelas cozinheiras do restaurante. O horário de funcionamento é de 5h as 00h30min, sendo que as atendentes do turno do dia trabalham na escala 12x36 (de 5h as 17 h) e após este horário um outro atendente assume o atendimento, de 17h as 00h:30min de segunda a segunda.

Figura 5 – Lanchonete.



Fonte: Dados do Estágio (2022).

A Figura 6 mostra o salão do restaurante, onde é oferecido almoço e janta todos os dias da semana, no horário de 11h as 23h. Durante o horário de almoço, que ocorre entre 11h e 14h, há uma colaboradora responsável pelo atendimento das mesas, que trabalha na escala

12x36, uma na escala 6x1 responsável pela chapa, onde são preparados bifes e ovos fritos e uma também na escala 6x1 na função de pesar os pratos dos clientes. A gerente do restaurante ajuda em todos os setores. Há também uma pessoa específica para cobrir os horários de almoço da equipe.

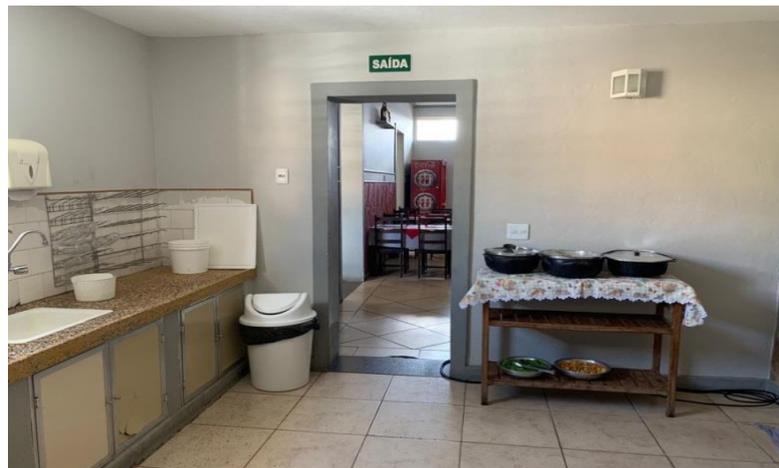
Figura 6 – Salão do restaurante.



Fonte: Dados do Estágio (2022).

A Figura 7 é referente à copa, onde o almoço dos funcionários é servido e os utensílios utilizados (pratos, talheres, copos) são higienizados.

Figura 7 – Copa.



Fonte: Dados do Estágio (2022).

A Figura 8 mostra a cozinha do Restaurante Alvorada, que é composta por uma equipe que também trabalha na escala 12x36 e é composta por uma cozinheira e uma saladeira. Elas preparam desde o café da manhã e da tarde, o almoço e o jantar. Para ajuda-las no cardápio e na preparação da comida, o restaurante conta com a colaboração de uma nutricionista.

Figura 8 – Cozinha.



Fonte: Dados do Estágio (2022).

Por fim, a Figura 9 mostra o estoque de mantimentos da lanchonete e do restaurante é organizado pela Assistente de Compras e conta com uma grande variedade de produtos. A maioria deles é comprada no CEASA em Belo Horizonte. A estagiária pôde em alguns momentos acompanhar a contabilidade realizando inventário e contagem de estoque.

Figura 9 – Depósito.



Fonte: Dados do Estágio (2022).

2.3 Quadro de colaboradores da empresa

Atualmente, a equipe do Restaurante Alvorada é composta por 25 colaboradores sendo uma gerente, oito atendentes balconista, quatro operadores de caixa, duas salgadeiras, quatro

faxineiras, um auxiliar administrativo, duas cozinheiras, um churrasqueiro, uma assistente de compras e uma assistente de operações. O conselho administrativo do Restaurante é o mesmo para toda a Rede, sendo composto pelo Diretor Executivo, pela Diretora Comercial, pelo Diretor de Investimentos e pela Gerente Administrativa. Além do conselho, existe a empresa Alvorada Assessoria que presta todos os serviços administrativos da Rede, desde a tesouraria até o RH, conforme demonstrado na Figura 10.

Figura 10 – Organograma do Restaurante e Lanchonete Alvorada da Serra.



Fonte: Dados do Estágio (2022).

2.4 Missão, visão e valores da empresa

Missão

“Servir com excelência, em um ambiente agradável, buscando manter um bom relacionamento com os clientes, colaboradores e fornecedores.”

Visão

“Ser um restaurante referência na cidade e região com foco na satisfação de nossos clientes, através de um bom atendimento, oferecendo um cardápio variado e muito saboroso.”

Valores

- Foco no cliente;
- Qualidade dos produtos;
- Experiência do Sabor;
- Valorização Humana;
- Ética.

Fonte: Interna da empresa (2021).

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa Restaurante Alvorada da Serra foi realizado entre os dias vinte e cinco de maio de 2021 a vinte e cinco de novembro de 2021 correspondendo a uma carga horária de 40 horas semanais e 960 horas totais.

O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário, faz uma breve apresentação do que cada uma representa, e traz o número total de horas vivenciadas.

Quadro 1 - Atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Recrutamento e seleção de novos funcionários	Desenvolvimento de atividades relacionadas à seleção e admissão de novos funcionários.	100h
Integração e reintegração de colaboradores	Estruturação e aplicação do programa de integração e reintegração de colaboradores.	200h
Avaliações internas	Elaboração e aplicação de avaliações internas (avaliação de experiência e de desempenho).	155h
Feedbacks	Dar feedbacks das avaliações de experiência e desempenho dos funcionários;	80h
Desligamento de funcionários	Acompanhamento do fluxo de pessoal, comunicação de demissões e realização de entrevistas demissionais.	170h
Reuniões e treinamentos	Organização e participação de reuniões semanais com os gerentes e mensais com consultores. Organização de treinamentos.	105h
Gestão de conflitos	Gestão de conflitos interpessoais.	100h
Atividades administrativas	Realização de outras atividades administrativas como controle de comissão de funcionários e gerentes, elaboração da escala do mês e controle de diferenças de caixa.	50h
TOTAL DE HORAS		960

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Todas as atividades foram realizadas de forma simultânea e gradativa, uma vez que as funções foram passadas aos poucos pelos consultores de RH, contratados pela empresa para implantar o departamento de Recursos Humanos na Rede, pelos diretores e de acordo com a necessidade e realidade da empresa. A seguir, todas as atividades descritas no Quadro 1 serão detalhadas.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Esta Seção 4 tem por finalidade abranger os processos técnicos de cada uma das atividades realizadas durante o período de estágio. Elas serão descritas detalhadamente e terão embasamento em conceitos.

4.1 Recrutamento e seleção de novos funcionários

Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade (CHIAVENATO, 2006, p. 39). Por isso, as empresas precisam de profissionais com qualificação para desempenhar suas atividades com eficiência.

Para atrair candidatos qualificados para as vagas em aberto, os profissionais de recursos humanos realizam os processos de recrutamento e seleção, podendo utilizar-se de diferentes métodos e técnicas. Pode-se dizer que

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. (CHIAVENATO, 2020, p. 139).

De acordo com Chiavenato (2001), “a seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal”. Dessa forma, esse processo busca adicionar qualidade em serviços prestados pela empresa e aumentar a sua credibilidade.

Segundo Chiavenato (1999), o grande diferencial e a principal vantagem competitiva das empresas estão relacionados com as pessoas que nelas trabalham, pois são as pessoas que geram e fortalecem a inovação e que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Assim, as empresas precisam realizar um planejamento de pessoal, identificando as necessidades de contratação de capital humano.

Para Chiavenato (1999): “O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo”. Isso quer dizer que selecionar bons funcionários é uma das melhores formas de garantir o sucesso da empresa e seu fortalecimento.

Portanto, o objetivo do recrutamento é: “conseguir um grupo de candidatos

suficientemente grande para que a organização possa selecionar os empregados qualificados de que precisa” (STONER; FREEMAN, 1999, p. 278). É a busca de candidatos que “pode ser entendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender a suas necessidades presentes e futuras” (DUTRA, 2002, p. 82).

O processo de recrutamento de funcionários do Restaurante Alvorada ocorre basicamente de acordo com o modelo baseado no fluxo de pessoal citado por Chiavenato (2020), uma vez que o acompanhamento do histórico e do fluxo de entradas, saídas, promoções e transferências internas da empresa permitem uma previsão de curto prazo das necessidades de pessoal da organização, com a preocupação de preencher vagas existentes e dar continuidade ao cotidiano.

Além disso, é utilizado, de forma concomitante tanto o meio externo quanto o interno para o processo de recrutamento. Quando não há possibilidades dentro da própria equipe, utiliza-se do recrutamento externo que busca candidatos fora da empresa para preencher as vagas existentes. Essas vagas são divulgadas de forma online, a partir de publicações na rede social da Prefeitura da cidade de Itaguara. Nessa publicação solicita-se que os candidatos enviem seus currículos para o RH da empresa onde são pré-selecionados e arquivados por área de atividade. A partir daí, conforme necessidade da empresa, o RH entra em contato com o candidato e solicita que ele se apresente para participar da etapa da entrevista, que é guiada conforme procedimento admissional exposto na Figura 11.

Figura 11 – Procedimento de entrevista admissional.

		PROCEDIMENTO DE ENTREVISTA ADMISSIONAL	
DATA:			
DADOS PESSOAIS:			
NOME:			
TELEFONE:			
DADOS SOCIAIS:			
ESTADO CIVIL:		SE CASADO(A):	
CÔNJUGE TRABALHA:			
RENDA FAMILIAR:			
FILHOS:		IDADE:	
PAGA PENSÃO:		VALOR:	
MORADIA:		SE ALUGADO, VALOR:	
MORA COM PARENTES:		QUANTOS MEMBROS:	
DISPONIBILIDADE:			
RESTRIÇÃO QUANTO AO HORÁRIO:		OBS:	
EXPECTATIVAS:			
SALARIAL:			
CARREIRA:			
HEP:			
ONDE JÁ TRABALHOU:			
FORMAÇÃO EDUCACIONAL:			
CURSOS QUE JÁ FEZ:			
ESTABILIDADE:			
REGISTRO EM CARTEIRA:		SE NÃO, PORQUE:	
TEMPO DE CARTEIRA POR EMPRESA:			
PERSONALIDADE:			
É UMA PESSOA COMUNICATIVA?			
FUMA? BEBE?			

Fonte: Dados do estágio (2022).

Este procedimento serve como base para as entrevistas realizadas, mas é muito comum que outros questionamentos surjam no momento. Além disso, faz parte da entrevista a explicação sobre a função, horários e salários da vaga em questão. Com o fim da entrevista, o RH normalmente faz uma avaliação juntamente com a gerente do Restaurante e decide por contratar ou não o candidato, sendo que, se o resultado for favorável para contratação, a informação é passada para o Departamento de Pessoal para que a responsável dê andamento no processo de admissão.

4.2 Integração e reintegração de colaboradores

O mercado tornou-se competitivo, resultando em mudanças no processo de recrutamento. As empresas possuem urgência nas contratações e muitas vezes após a admissão não se preocupam com o processo de adaptação do novo funcionário. Por isso, após

a contratação, é extremamente importante que o funcionário conheça a empresa, suas regras, seus colegas e suas funções, passando por um processo de integração.

A integração de empregados é feita mediante viabilização do conhecimento a respeito da importância dele dentro da organização, esclarecendo as interfaces do seu trabalho, apresentando os clientes internos e explicando a sua responsabilidade para com eles, deixando clara a importância da sua contribuição para a continuidade do trabalho do outro e do seu trabalho para com o produto final ou serviço comprado pelo cliente. (ARAÚJO, 2012, p.6)

No Restaurante Alvorada, o setor de RH fica responsável por fazer a integração do novo colaborador na sua primeira semana de trabalho, após toda a documentação de admissão estar em conformidade. O momento de integração tem duração de no máximo 1 hora e é dividido em dois momentos: o primeiro é a exposição de alguns tópicos importantes para que o funcionário conheça a Rede, a empresa em que vai trabalhar, o regimento interno da mesma e suas funções de acordo com a descrição de cargos e salários elaborada para a empresa. Essa exposição é feita na sala de treinamentos, com apresentação em *power point*. No segundo momento, o funcionário é levado para o Restaurante para conhecer o ambiente e a equipe.

Além da integração de novos funcionários, durante o estágio foi realizada a reintegração de antigos colaboradores, uma vez que o Regimento Interno da empresa foi elaborado recentemente, tornando necessário apresentá-lo e explicá-lo para toda a equipe. Inicialmente os funcionários não deram a devida importância para o que foi apresentado e continuaram agindo como se não houvesse recebido novas ordens. Por isso foi necessário a implantação de uma política de advertências, onde a ocorrência de uma falta, de disciplina e/ou descumprimento do Regimento, gera uma advertência verbal, duas ocorrências geram uma advertência escrita, três geram outra advertência escrita e na quarta ocorrência, o funcionário recebe suspensão de um mês do trabalho. Sendo recorrente, pode gerar demissão por justa causa.

Com essa política de advertências, foi possível colocar em prática as regras do Regimento Interno, o que possibilitou maior controle e transparência sobre os direitos e deveres dos funcionários, além de tornar mais profissional essa relação funcionário/empresa.

4.3 Avaliações internas

Atualmente existem no Restaurante Alvorada duas avaliações internas, a avaliação de experiência e a avaliação de desempenho.

A avaliação de experiência é muito importante para a empresa e também para o colaborador, uma vez que com ela a empresa tem um procedimento formal onde estabelece que o gestor avalie e acompanhe efetivamente esse novo colaborador, dando todo suporte necessário à sua efetivação, evitando manter pessoas que não dão resultados em suas equipes (TORRES, 2021, p.1)

No Restaurante Alvorada, a primeira avaliação de experiência do novo colaborador é realizada em seu 45º e a segunda no 90º dia de trabalho. O gerente do Restaurante avalia juntamente com o departamento de RH os períodos em questão. Sendo aprovado na avaliação, ou seja, atendendo a todos os critérios analisados, o colaborador é efetivado na empresa.

Essa avaliação aborda os critérios conforme mostra a Figura 12.

Figura 12 – Avaliação de experiência.

Nome:			
Cargo:		Setor:	
Supervisor:		Horário de Trabalho:	
Data Admissão:			
	45 Dias:	__/__/__	90 Dias:
		__/__/__	

Assinar quais dos conceitos estabelecidos na tabela abaixo que se encaixam na situação do avaliado:

	Indicadores	Período	Supera as Expectativas	Atende Plenamente	Atende Parcialmente	Não Atende
Integração	Relacionamento interativo com a equipe de trabalho	45 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		90 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pontualidade (Faltas, atrasos ou saídas mais cedo)	45 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		90 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Assiduidade no trabalho	45 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		90 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptação	Adaptação ao processo de trabalho	45 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		90 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Interesse pelo trabalho	45 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		90 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Resolução de problemas	45 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		90 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento	Desempenho da função	45 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		90 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Produtividade	45 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		90 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Proatividade	45 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		90 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valores	Determinação e Planejamento	45 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		90 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ética e Disciplina	45 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		90 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Disponibilidade e Franqueza	45 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		90 Dias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Já a avaliação de desempenho, conforme Chiavenato (2010) é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.

No Restaurante Alvorada essa avaliação ainda não foi colocada em prática em sua totalidade, sendo ainda utilizada somente em casos específicos. O formato utilizado é o mesmo da Avaliação de Experiência, modificando somente os critérios em curto prazo. Após a implantação para todos os colaboradores, essa avaliação poderá ser utilizada para elaborar planos de incentivo aos funcionários, como o funcionário do mês, sendo a análise feita de forma quantitativa, com pontuações. Há discussões bem superficiais sobre este plano, uma vez que os gestores consideram que os funcionários ainda não estão preparados para competirem de forma saudável entre si. Antes de inserir essa nova política é necessário que a equipe esteja engajada e madura o suficiente.

4.4 Feedbacks

Para Chiavenato (2002) a seleção “é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva”. Já Pontes (2001), diz que a seleção é: “Uma escolha dos candidatos dentre os recrutados, uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser recrutados, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal”.

Conforme Missel (2017), o *feedback* é a troca de observações entre o gestor e o funcionário onde este recebe informações sobre a eficácia de seu desempenho na execução das atividades inerentes ao cargo que ocupa, podendo, a partir disso, melhorar, continuar ou desenvolver determinados comportamentos.

Como já foi mencionado, atualmente a única avaliação utilizada efetivamente no Restaurante é a de experiência, portanto o *feedback* ocorre, na maioria das vezes, somente para os colaboradores que se encontram neste período. Após a validação da avaliação feita juntamente com o gestor, o RH convoca o funcionário para uma reunião, onde expõe e explica os critérios utilizados para a avaliação. Essa reunião ocorre nos primeiros 45 dias do período de experiência como uma forma de dar a oportunidade para o funcionário se desenvolver ainda mais em sua função. Ao final dos 90 dias, é feita outra avaliação da mesma forma, sendo que nesta é decidido se o funcionário será efetivado ou não. Caso não seja, inicia-se o processo de desligamento, operado pelo departamento de pessoal.

O momento de repassar o *feedback* foi um dos mais desafiadores para a estagiária. A experiência de avaliar uma pessoa é muito rica e requer extrema responsabilidade, sinceridade, mas ao mesmo tempo muito cuidado. As pessoas não têm o costume de receber essas avaliações, uma vez que essa cultura é pouco usual nas empresas da cidade e região,

portanto nas primeiras avaliações a maioria deles se incomodou e não recebeu o *feedback* de forma positiva, sendo necessário ainda mais cautela nesse momento. Entretanto, a medida que foi se tornando comum esse tipo de situação, a maioria dos funcionários começaram a entender que na verdade estavam recebendo uma nova chance e que deveriam valorizar este retorno.

4.5 Desligamento de funcionários

Conforme Chiavenato (2020), o desligamento ocorre quando um colaborador deixa de ser membro da organização, podendo ser por iniciativa do colaborador, quando este decide por razões pessoais ou profissionais encerrar a relação de trabalho com a organização ou por iniciativa da organização, quando os gestores decidem desligar o colaborador para corrigir problemas ou para reduzir a força de trabalho.

O RH da empresa é responsável tanto por receber funcionários insatisfeitos que desejam se desligar quanto por demitir funcionários que não estão de acordo com as necessidades e regras da empresa. Nos primeiros meses do estágio, o gestor da empresa ajudava a estagiária a conduzir as demissões, entretanto, atualmente a mesma conduz sozinha.

Quando o desligamento ocorre por iniciativa do colaborador, o RH procura conversar e entender os motivos para tal decisão. Já quando o desligamento ocorre por iniciativa da empresa, o RH explica os motivos pelos quais o funcionário não se encaixa mais em sua função, ou por comportamentos inadequados, ou por desempenhar mal sua função. Em ambos os casos, é feita uma entrevista de desligamento que segue o questionário apresentado na Figura 13.

Este questionário, assim como o da entrevista admissional, sofre alterações no momento em que ocorre a entrevista, uma vez que é importante abrir espaço para que o ex-funcionário dê sua opinião sobre sua experiência na empresa, pois, conforme Chiavenato (2020), as informações coletadas oferecem um diagnóstico sobre os motivos que levam à rotatividade, bem como meios para ações corretivas ou preventivas no sentido de reduzi-la.

Figura 13 – Procedimento de entrevista demissional.

		PROCEDIMENTO DE ENTREVISTA DEMISSIONAL
DATA:		
DADOS PESSOAIS:		
NOME:		
TELEFONE:		
QUESTIONAMENTOS:		
SE DEMITIDO, SABE O MOTIVO DA DEMISSÃO?		
SE PEDIU DEMISSÃO, QUAL FOI O MOTIVO?		
SE FOSSE CHAMADO PARA TRABALHAR NOVAMENTE NA EMPRESA, ACEITARIA?		
QUAIS FORAM OS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DURANTE O PERÍODO QUE TRABALHOU NA EMPRESA?		

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

4.6 Reuniões

Segundo Santos *et al.* (2017), as reuniões de equipe possibilitam um processo de interação, no qual as informações são compartilhadas, o grupo democraticamente decide os encaminhamentos necessários e planejam em conjunto as próximas ações assumindo corresponsabilidades com mais segurança no processo de trabalho. É justamente esta a funcionalidade das reuniões na empresa.

A estagiária teve como função organizar as reuniões de forma semanal, que normalmente acontece às quintas-feiras, com duração de, em média 1 hora. A reunião é composta pelo diretor executivo, pela gerente do restaurante, pela assistente de operações, pela nutricionista e pela estagiária de RH. As pautas são os acontecimentos da semana,

problemas com funcionários, dificuldades de gestão, dentre outros assuntos administrativos. Após o levantamento dos problemas, são elencadas ações para serem implantadas, sendo a maioria delas, ações de curto prazo.

Além de organizar as reuniões, a estagiária teve como função organizar todos os tipos de treinamento, tanto relacionado à segurança do trabalho, quanto às funções específicas de cada funcionário. A estagiária organiza as escalas de funcionários que participarão do treinamento, providencia os documentos necessários e organiza a sala.

4.7 Atividades administrativas

Conforme Pereira (2016), rotinas administrativas são compreendidas como um conjunto de processos que acontecem sistematicamente e que requerem certo conhecimento técnico e domínio de tecnologias.

Durante o período de estágio, além das funções diretamente ligadas à Gestão de Pessoas, a estagiária desenvolveu algumas outras atividades administrativas de toda a Rede, como a elaboração de escalas mensais, fechamento das comissões de vendas, dos gerentes e demais colaboradores, consolidação das diferenças de caixas no final do mês de cada frentista e algumas outras rotinas administrativas.

As escalas mensais, exemplificadas pela Figura 14, são elaboradas com a colaboração de cada gerente, que passa os horários e turnos que cada funcionário trabalhará. A escala de folga é desenvolvida semanalmente. Em amarelo estão as pessoas que trabalham na escala 6x1 (uma folga por semana). Em branco estão os funcionários que trabalham no período diurno e em cinza os funcionários do período noturno, na escala 12x36.

Figura 14 – Escala de funcionários.

RESTAURANTE E HOTEL ALVORADA DA SERRA LTDA				Escala Mês de ABRIL / 2022																											
				SEX	SÁB	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SÁB	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SÁB	DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SÁB	DOM	SEG	TER	QUA	QUI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
TURNO	FUNICIONARIO	HORARIO	INTERVALO																												
RdI	ALTON CARDOSO	16:00 as 00:00	19:00 as 20:00	F																											
	CLAUDIANA	9:00 as 18:00	14:00 as 15:00	F																											
	MAIRA	FOLGUISTA	FOLGUISTA	F																											
	MARCELE	5:00 AS 13:20	10:30 as 11:30																												
	MARIA APARECIDA	7:00 as 15:20	13:00 as 14:00	C F																											
	ROSANGELA	13:20 as 21:40	16:00 as 17:00	F																											
DIA	ADRIANA	11:00 as 23:00	15:00 as 16:00	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
DIA	ANTONIA	06:00 as 18:00	12:00 as 13:00	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
DIA	LUCILENE	11:00 as 23:00	16:00 as 17:00	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
DIA	MARCIA ADRIANA	4:30 as 18:30	10:30 as 11:30	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
DIA	MARIA LUCIA	6:00 as 18:00	11:30 as 12:30	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
DIA	MARISA	5:00 as 17:00	11:00 as 12:00																												
NOITE	MATHEUS	18:00 as 06:00	02:00 as 03:00	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
DIA	EDILZA	11:00 as 23:00	15:00 as 16:00	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
DIA	MARGARETH	11:00 as 23:00	16:00 as 17:00	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
DIA	MARIA ANGELA	6:00 as 18:00	12:00 as 13:00	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
DIA	MARIA DAS DORES	4:30 as 18:30	13:00 as 14:00	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
DIA	ROSINAIRE	05:00 as 17:00	12:00 as 13:00	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
DIA	RAQUEL	06:00 as 18:00	02:00 as 03:00	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
NOITE	DU	18:00 as 06:00	2:00 AS 03:00																												

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Já com relação ao comissionamento, atualmente somente os gerentes dos postos de combustível da Rede recebem. Está em processo de planejamento a aplicação de comissão de vendas também no Restaurante. As diferenças de caixa também são exclusivas dos postos de combustível.

5 DEPARTAMENTO DE PESSOAL X DEPARTAMENTO DE RH

Acredito que é importante mencionar que muitas vezes as atividades realizadas pelo Departamento de Gestão de Pessoas são confundidas com as realizadas pelo Departamento de Pessoal, sendo que este último é responsável por emitir as folhas de pagamento dos funcionários, realizar o pagamento de vale transporte e alimentação, definir a carga horária de trabalho dos colaboradores, realizar os contratos, realizar os registros de carteira de trabalho, aposentadoria e férias, calcular as indenizações trabalhistas, dentre outras funções administrativas.

O Restaurante Alvorada conta com o trabalho dessas duas áreas separadas que se complementam no dia a dia. O Departamento de Pessoal faz parte da contabilidade terceirizada da empresa, já o Departamento de Recursos Humanos cuida desde o processo de seleção de novos funcionários, das avaliações de desempenho, dos treinamentos, até as relações interpessoais dentro da empresa, dentre outras atividades já mencionadas.

6 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

O setor de Recursos Humanos na empresa está no processo de implantação. Por isso ainda existem muitos gargalos. Como foi mencionado, atualmente a empresa conta com uma consultoria organizacional que estuda as demandas da mesma e propõe atividades a serem realizadas no dia a dia. Algumas ações já foram realizadas como a elaboração da descrição de cargos e salários, os POP's e a avaliação de experiência, entretanto na prática essas ferramentas não estão sendo compreendidas e aplicadas, as avaliações são feitas muitas vezes de forma empírica, o que mostra que os funcionários não foram treinados, e por isso as funcionalidades e objetivos de cada uma dessas ferramentas não ficaram claras, o que demonstra a necessidade de se fazer um Levantamento de Necessidades de Treinamentos e acompanhamento mais próximo da gerente para além dos processos operacionais, sendo uma líder para a equipe.

Além disso, um problema observado pela estagiária foi o ambiente de trabalho que não é muito estável, havendo problemas frequentes nas relações interpessoais, o que prejudica o bom trabalho e o engajamento dos colaboradores em suas funções e colabora para o aumento da rotatividade, demonstrando a necessidade de treinamentos não só técnicos como também comportamentais e motivadores e uma responsável pela gestão de conflitos mais presente.

Ademais, a estagiária já sugeriu que o uso de outras ferramentas de gestão de pessoas fará muita diferença quando forem aplicadas, sendo elas a avaliação de desempenho e principalmente a pesquisa de clima organizacional, uma vez que conforme Bispo (2006) a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. (BISPO, 2006, p. 259). A pesquisa de clima organizacional já foi elaborada pelos consultores de RH, conforme as Figuras 15 e 16. Entretanto, ela ainda não foi aplicada, mas seria de extrema importância para identificar os principais problemas de clima existentes na empresa para tratá-los de forma mais assertiva.

Figura 15 – Pesquisa de clima organizacional.

DATA: / /	Pesquisa de clima organizacional
---------------------	---

<i>Pesquisa de clima organizacional</i>	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
	4	3	2	1
• Oportunidade de carreira				
1. Valorização do esforço				
2. Incentivo a qualificação				
3. Treinamentos				
4. Possibilidade de crescimento				
5. Realização profissional				
• Comunicação interna				
6. Informação sobre mudanças e melhorias				
7. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho				
8. A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários				
9. Assuntos importantes são debatidos em equipe				
10. Feedback são eficientes e eficazes?				
• Relacionamento no trabalho				
11. Com os colegas				
12. Com os auxiliares				
13. Com os superiores				
14. relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa				
15. Relacionamento entre os funcionários da empresa				
• Ambiente de trabalho				
16. Limpeza, Ventilação e iluminação na área onde executo meu trabalho				
17. Condições de segurança (E.P.S) maquinário e equipamentos				
18. Recursos materiais e organização na área onde executo meu trabalho				
TOTAL DE PONTOS				

Agora, responda ao questionário abaixo assinalando como você se sente quanto às situações apresentadas. Coloque um "X" no espaço correspondente à figura que melhor represente seu sentimento, ou seja, se você se sente:

CONTENTE 	QUASE SATISFEITO 	INDIFERENTE 	CHATEADO 
4	3	2	1

19. Como é que você se sente em relação ao seu chefe imediato?

				
Nosso relacionamento pessoal me deixa:				
Trabalhar com ele me torna uma pessoa:				
Tê-lo como chefe me deixa:				
A maneira como ele se comunica, dá instruções e orientação me faz ficar:				
A valorização que ele atribui a mim me deixa:				
TOTAL DE PONTOS				

Sugestões: _____

20. Como é que você se sente em relação à Empresa?

				
O ambiente de trabalho me deixa:				
O trabalho que faço me torna uma pessoa:				
Em relação à satisfação com a função que exerço, eu estou:				
A quantidade de trabalho que realizo me deixa				
O nível de Qualidade da Empresa (produto, atendimento ao cliente, organização, precisão, limpeza) me deixa:				
Investimento em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários				
Treinamento recebido para a execução de meu cargo				
TOTAL DE PONTOS				

Fonte: Elaborada pelos consultores de RH (2021).

Figura 16 – Pesquisa de clima organizacional.

21. Quanto à motivação, escolha umas das quatro respostas para cada questão:

	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
	4	3	2	1
Você acorda pela manhã disposto e pensando nos projetos do dia?				
Você tem pelo menos uma idéia ou solução inovadora a cada semana?				
Você tem curiosidade em aprender cada vez mais a respeito de seu trabalho?				
Cada nova conquista é motivo de prazer e satisfação?				
Sente orgulho de dizer para seus amigos o que faz e onde trabalha?				
Tem interesse em assumir posições mais elevadas e vislumbra esta possibilidade?				
Recebe espontaneamente reconhecimento de seus superiores pelo seu trabalho?				
Se precisar ficar depois do horário, fica pelo prazer de mais uma tarefa concluída?				
TOTAL DE PONTOS				

22. Quanto à sua autonomia dentro da empresa, escolha umas das quatro respostas para cada questão:

	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
	4	3	2	1
Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?				
A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?				
Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?				
Você toma decisões pela empresa?				
TOTAL DE PONTOS				

Sugestões: _____

- Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.

Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.

- Falta de reconhecimento
- Falta de segurança no emprego
- Impossibilidade de crescimento profissional
- Falta de autonomia
- Ambiente de trabalho ruim
- O trabalho que realizo
- Relacionamento com a chefia
- Falta de treinamento
- Sobrecarga de trabalho
- Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)
- Outros: _____

- Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa.

Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

- Salário
- Benefícios oferecidos pela empresa
- Estabilidade no emprego
- Relacionamento com a chefia
- O trabalho que realizo
- A falta de opção de outro emprego
- Ambiente de trabalho
- Prestígio da empresa
- Autonomia no trabalho
- Possibilidade de treinamento
- Reconhecimento

Fonte: Elaborada pelos consultores de RH (2021).

7 CONCLUSÃO

A realização do estágio foi uma ótima oportunidade de colocar em prática o que foi visto em sala de aula, mas principalmente de observar que na vida real as situações ocorrem de forma imprevisível e é preciso, além dos conhecimentos técnicos, ter competências comportamentais e capacidade de diagnóstico, pois, conforme Chiavenato (2021), administrar depende de uma leitura prévia da realidade de cada organização, empresa ou empreendimento/unidade organizacional e da sua correta interpretação.

Durante o estágio pude conhecer de perto a verdadeira Gestão de Pessoas, lidando diretamente com os problemas e conflitos interpessoais, o que me fez entender que muitas vezes é preciso ter mais habilidade humana que técnica.

Na implantação do departamento, me recordei das aulas de Comportamento Humano nas Organizações, que falava muito sobre resistência dos colaboradores. Esse foi um dos maiores empecilhos enfrentados durante o processo, que ainda não teve fim, uma vez que leva tempo para inserir novos hábitos e regras.

Além disso, como participei ativamente da implantação de um setor, tive muita autonomia e liberdade de aplicar os conhecimentos adquiridos no curso de Administração, além de muita responsabilidade, pois em inúmeras vezes pude participar de tomadas de decisões importantes, diretamente com os gestores, o que me fez ter maior entendimento sobre o funcionamento e a vivência de uma empresa.

O convívio com os colegas de trabalho, principalmente o contato diário com a contabilidade também possibilitou a aquisição de conhecimento técnico e prático diferente do que vivenciei na faculdade. Aprendi muito sobre as leis e obrigações trabalhistas, o que despertou em mim muito interesse em fazer cursos na área de Departamento de Pessoal.

Todo o processo foi de extrema importância para dar o primeiro passo na carreira profissional, pois obtive muito aprendizado na área de Recursos Humanos e também na de gerência, o que será extremamente válido para que eu consiga alcançar meus objetivos futuros como administradora.

Para a empresa, a implantação da área de Recursos Humanos foi extremamente importante para cuidar, orientar e acompanhar de maneira mais próxima seus colaboradores, que são peças-chaves para o funcionamento da organização. Os processos colocados em prática trouxeram mais profissionalismo para a gestão de pessoas da empresa, que antes era feita de forma empírica e desorganizada. Já os que serão implantados em um futuro próximo ajudarão a sanar os gargalos encontrados durante o estágio.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, R. N. O.; CARIOCA, J. M. G.; MACHADO, D. Q. **Estratégia de integração para novos funcionários: um estudo de caso em uma indústria de transformação.** Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.1, p.6-18, 2012.

BISPO, Carlos A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de novembro de 2008.** Dispõe sobre o estágio de estudantes; Brasília, DF, 2008. Acesso em: 26 de abril de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Cartas a um Jovem Administrador.** Disponível em: Minha Biblioteca, (4th edição). Grupo GEN, 2021

_____. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações.** Disponível em: Minha Biblioteca, (11th edição). Grupo GEN, 2020.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Campus, 2002.

_____. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

UFLA - Universidade Federal de Lavras. Biblioteca Universitária. **Manual de normalização e estrutura de trabalhos acadêmicos: TCCs, monografias, dissertações e teses.** 2. ed. rev., atual. e ampl. Lavras, 2016.

MASIERO, G. **Administração de Empresas.** Disponível em: Minha Biblioteca, 3. ed. Editora Saraiva, 2012.

PENATTI, *et al.* **Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas.** Rio de Janeiro, 2005.

PEREIRA, J. LIBÓRIO, R. **Boas práticas em rotinas administrativas como modelo de eficiência e eficácia para as organizações.** Jornada de Iniciação Científica e Extensão. Instituto Federal do Tocantins. 2016.

SANTOS, E. O. *et al.* **Reunião de equipe:** proposta de organização do processo de trabalho. Rev. Fund. Care On-line, Rio de Janeiro, 2017.

TORRES, Ivana Anselmo Souza. **Afinal, o que é avaliação de experiência?** CliqueRH, 2021.