

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS EM
UMA INDÚSTRIA**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: ANALYSIS AND DESCRIPTION OF
POSITIONS IN AN INDUSTRY**

Eduardo Antoniazzi Da Cas, Taísa Bulegon Gassen, Natane de Cassia Leivas de Medeiros e Flaviani Souto Bolzan Medeiros

RESUMO

As organizações são compostas por seres humanos, estes são o seu alicerce e utilizam suas habilidades, capacidades e conhecimento como ferramenta na busca pelo alcance dos objetivos almejados pela empresa. O papel de cada um nesta busca é definido através do cargo que ocupa, logo, têm-se também suas responsabilidades e atividades a serem desempenhadas. Deste modo, o presente trabalho visa analisar a área de gestão de pessoas em uma indústria moageira situada na cidade de Santa Maria – RS tendo como foco a análise e descrição de cargos da empresa. Para isso, utilizou-se de uma pesquisa qualitativa quanto à natureza, sendo de cunho descritivo quanto aos objetivos, sendo realizada por meio de um estudo de caso na referida indústria. Os resultados obtidos revelam que o departamento de recursos humanos apresenta carência quanto aos procedimentos realizados. Sendo assim, com a elaboração do manual de descrição de cargos, estima-se que estes processos tornem-se mais claros e acessíveis. Observou-se, ainda, a necessidade de um acompanhamento em relação ao desenvolvimento e treinamento dos funcionários. Sugere-se que a indústria contrate mais um colaborador para auxiliar e dar suporte ao departamento de recursos humanos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Descrição de cargos; Indústria.

ABSTRACT

The organizations are made up of human beings, these are your foundation and use their skills, abilities and knowledge as a tool in the quest for achieving the desired goals by the company. The role of each in this quest is defined by the position he holds, so there have also their responsibilities and activities to be performed. Thus, this study aims to analyze the personnel management area in a milling industry in the city of Santa Maria - RS focusing on the analysis and description of the company's offices. For this, was used a qualitative research on the nature, being descriptive nature of the aims, being carried out through a case study in that industry. The results show that the human resources department has grace as the procedures performed. Thus, with the development of the manual of description of positions, it is estimated that these processes become more clear and accessible. There was also the need for monitoring for the development and training of employees. It is suggested that the industry hire another developer to assist and support the human resources department.

Keywords: Human resource management; Description of positions; Industry.

1. INTRODUÇÃO

Administrar recursos humanos é, de fato, algo que merece um estudo minucioso, pois, é nessa área da gestão em que é possível, também, observar e estimular as competências de cada colaborador a fim de explorá-las o máximo possível, contribuindo, assim, para a organização e para o funcionário. Além disso, compete a um departamento de gestão de pessoas bem estruturado a complicada tarefa de recrutar e selecionar novos entrantes para a organização, através de um projeto bem elaborado, por pessoas capacitadas, a fim de trazer sempre os melhores para dentro da empresa.

Para ter sucesso em um ambiente competitivo, as organizações devem implementar um distintivo conjunto de práticas de Gestão de Recursos Humanos que enfatizem o lado humano da gestão e a necessidade de se induzir o comportamento orientado para o serviço desejado a fim de atingir os objetivos organizacionais (LU et al., 2015).

Dentre as funcionalidades do RH nas organizações, as principais são relacionadas a atração, seleção, motivação e retenção de funcionários talentosos e eficientes no desenvolvimento de suas funções. Essas atividades tornaram-se extremamente importante nos últimos anos, visto que as organizações competem com base nas suas habilidades e nas competências de seus colaboradores (STONE et al., 2015). De acordo com Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1998), os recursos humanos são responsáveis por recrutar e desenvolver funcionários que sejam capazes e motivados na busca pelo resultado da organização.

A existência da descrição dos cargos de uma empresa é necessário para o desenvolvimento de diversos procedimentos ligados à gestão de pessoas. No recrutamento e seleção é através da descrição de cada cargo que se faz possível traçar o perfil necessário para determinada função. A descrição de cargos trará informações e subsídios teóricos que fundamentarão dados relacionados aos conhecimentos do cargo, supervisões recebidas e concebidas, experiências e grau de escolaridade necessárias, ambiente de trabalho, funções do cargo, responsabilidades, entre outros elementos.

Além do mais, descrição de cargos, em suma, visa enumerar o conjunto de tarefas, atribuições e funções realizadas por um colaborador em seu cargo de atuação. Outro ponto importante é evidenciar o cargo descrito dentro do organograma da empresa, definindo sua posição e a quem deve prestar responsabilidades. Também é relacionar as tarefas, os deveres e as responsabilidades específicas do cargo (DUTRA, 2006).

Treinamentos e desenvolvimento de cargo também têm fundamentação seguindo os preceitos descritos no manual de descrição de cargos, pois, é através das características ali descritas que poderão ser direcionados os treinamentos e qualificações dos colaboradores de uma organização. Nos planos de remuneração, ações ligadas à segurança no trabalho, enfim, diversos outros procedimentos pessoais precisam da descrição de cargos detalhada para que sejam executados da melhor forma possível.

A área da administração que estuda e possibilita um constante elo entre a alta gerencia e os demais colaboradores é a área de gestão de pessoas, mas especificamente, em um tom mais corporativo, o setor de recursos humanos de uma organização. Um departamento de RH bem estruturado e consistente, que proporcione o que foi acima citado, tem um valor imensurável dentro de uma corporação. A interação entre pessoas e o convívio entre elas não é algo fácil de controlar. Conflitos e demissões são inevitáveis, em qualquer nível hierárquico e em qualquer segmento do mercado.

Para tanto, o presente estudo visa analisar a área de gestão de pessoas em uma indústria moageira situada na cidade de Santa Maria – RS tendo como foco a análise e descrição de cargos da empresa. Este estudo justifica-se devido à importância da realização de um processo de descrição e análise de cargos em uma organização. Ter um documento com a descrição dos

cargos de uma empresa é necessário para o desenvolvimento de diversos procedimentos ligados à gestão de pessoas.

No caso do recrutamento e seleção é através da descrição de cada cargo que se faz possível traçar o perfil necessário para determinada função. A descrição de cargos trará informações e subsídios teóricos que fundamentarão dados relacionados aos conhecimentos do cargo, supervisões recebidas e concebidas, experiências e grau de escolaridade necessárias, ambiente de trabalho, funções do cargo, responsabilidades, entre outros elementos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas

A administração de recursos humanos é uma área que envolve todas as ações que objetivam a integração do colaborador no contexto da organização e no aumento da produtividade, ou seja, é a área responsável pelas tarefas de recrutamento, seleção, cargos, salários, benefícios, higiene, treinamento, desenvolvimento, serviço social, manutenção, controle, segurança do trabalho e avaliação de pessoal (GALINA; CIELO, 2007).

O conceito de “administração de recursos humanos”, ressalta os aspectos de que as pessoas são diferentes entre si, que pessoas são elementos vivos e de que, acima de tudo, as pessoas são os parceiros da organização e que sem elas, nenhuma empresa sobrevive. É claro que a maneira com que as pessoas e organizações se relacionam entre si para realizar tarefas organizacionais varia de uma organização para a outra. Algumas empresas caracterizam-se por uma visão mais democrática e aberta na maneira de tratar as pessoas, enquanto outras ainda se mostram paradas no tempo e no espaço, aderindo a políticas ultrapassadas (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

Para Toledo (1999), os recursos humanos dentro de uma organização podem ser gerenciados e manuseados de duas maneiras distintas. Primeiramente, existem as organizações cuja tônica é a de administrar pessoal, em seu sentido mais tradicional: Operar as funções de recrutamento, seleção, às vezes algum treinamento técnico, da mesma forma que os recursos físicos, precisam ser revisados e submetidos à manutenção, os recursos humanos precisam ser “lubrificados” e mantidos em condições ideais de operação. Na realidade, para este tipo de empresa, o pessoal é encarado meramente do ponto de vista econômico, um recurso que pode ser contratado no momento em que se necessitar e com alguns motivadores, como um salário razoável, vale-transportes, auxílio-médico, além de todos os benefícios políticos-legais.

Em contra partida, existem as organizações que, agora sim, administram recursos humanos. Estas entendem o real significado e percebem a importância do pessoal para a empresa. As formas burocráticas tradicionais estão abrindo espaço a novas abordagens, como as estruturas ad-hocráticas, onde, por definição, as pessoas devem ser mais autônomas, capazes de tomar decisões relevantes sem consulta a níveis superiores e assumirem responsabilidades por sua própria organização e gerência. “Quando habilidades estão presentes e são adequadamente gerenciadas, há alta probabilidade de vermos uma organização bem sucedida, realizando o que se propõe a realizar” (CARAVANTES, 1993, p. 43).

A valorização e reconhecimento do ser humano são ideais pregados pelo estudo da administração de recursos humanos. Para executá-la e obter a máxima eficiência do plantel de

colaboradores de uma organização, é necessária a prática de ferramentas importantes a fim de garantir o sucesso de um departamento de recursos humanos.

É indispensável um cronograma detalhado das atividades a serem desenvolvidas pelo gestor de recursos humanos de uma organização, desde a maneira com que o funcionário é selecionado, a metodologia utilizada para tal seleção, o recrutamento, o treinamento dado a este colaborador, a remuneração destinada, a descrição de cargos, a avaliação de desempenho, a análise da qualidade do ambiente de trabalho e qualidade de vida do funcionário, entre outros.

2.1.1 Descrição e análise de cargos

A descrição e análise de cargos, em conjunto, funcionam como mapeamento do trabalho realizado dentro da organização. Um programa de descrição e análise de cargos produz subsídios para o recrutamento e seleção das pessoas, para identificação das necessidades e elaboração de programas de treinamento, para planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos e critérios de salários, entre outros (TOLEDO, 1999). Para Caravantes (1993), o cargo segue uma sequencia derivativa proveniente de duas outras definições: tarefa e função. Assim, todo e qualquer cargo é, composto por uma séria de funções, pré-definidas, de acordo com a necessidade e análise prévia realizada na seleção e, por tarefas, que são realizadas a fim de atender às funções esperadas por esse cargo.

A coleta de informações para que um cargo seja descrito pode ser feita de diversas formas, entretanto a maneira mais adequada e eficaz de se obter uma resposta consistente é por meio de questionários de descrição de cargos. Tal prática consiste em uma séria mista de perguntas abertas e fechadas. Esse questionário deve responder requisitos básicos como: Quais são as atividades do colaborador na organização; Conhecimentos utilizados o dia-a-dia; Quais máquinas são operadas por esse funcionário; Quais as responsabilidades que tem; Lista de contatos dentro da empresa; Nível de supervisão; Decisões tomadas; Condições de trabalhos, entre outros (DUTRA, 2006).

Logo após o recolhimento destas informações, os dados devem ser compilados de forma com que a opinião de toda a população estudada seja considerada a fim de descrever ao máximo as atividades e funções de tal cargo.

Decenzo e Robbins (2001) explicam que a análise de cargo consiste em uma exploração sistemática das atividades inerentes a um cargo. É um procedimento técnico usado para definir os deveres e responsabilidades deste cargo. Essa análise envolve a identificação e a descrição do que acontece no cargo, identificando, de maneira precisa e objetiva, as tarefas exigidas, os conhecimentos e habilidades necessários para desempenhá-las e as condições em que devem ser desempenhadas.

É importante saber que as análises de cargo servem a um propósito vital em atividades de administração de recursos humanos como recrutamento, treinamento, determinação de padrões de desempenho, avaliação de desempenho e remuneração. Na realidade quase todas as atividades de administração de recursos humanos giram em torno de análise de cargos.

A análise de cargos, além de proporcionar importantes dados para as descrições e especificações do cargo, consiste, também, em uma valiosa fonte de informações que possibilitam

a comparação de cargos (CARAVANTES, 1993). Se uma empresa tem um programa de remuneração equitativa, os cargos que têm demandas parecidas - em termos de habilidades, conhecimentos e aptidões - devem ser situados em grupos de remuneração similar, ou seja, a avaliação proporciona uma mensuração mais rigorosa e justa do real valor de cada cargo conforme suas tarefas (TOLEDO, 1999).

2.1.2 Remuneração

Toda e qualquer forma de contribuição dada por parte de um colaborador a uma determinada organização deve ser valorizada. A valorização do esforço e dedicação desses colaboradores são medidas de acordo com suas competências e avaliados de acordo com seus desempenhos em suas funções (DESSLER, 2009). Cabe ao gestor de recursos humanos estabelecer diretrizes e formalidades a fim de determinar uma remuneração justa e equivalente aos serviços prestados. Assim, a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho. Além disso, podem existir outras modalidades de benefícios que promovam auxílios em programas de saúde, subsídios educacionais, licenças remuneradas, creches, entre outros (MILKOVICH; BOUNDREU, 2006).

Segundo Dutra (2006), a remuneração pode ser dividida em duas categorias, em razão da forma como se apresenta para seu beneficiário. A remuneração direta é o total de dinheiro que o empregado recebe em contrapartida ao trabalho ou serviço prestado. Já a remuneração indireta é composta pelo conjunto de benefícios que a pessoa recebe pelos serviços prestados. Tais benefícios são complementares à remuneração direta e visam oferecer segurança e conforto aos trabalhadores em sua relação com a organização. Além disso, as remunerações podem ser classificadas basicamente em fixa e variável. O primeiro tipo de remuneração é composto por recebimentos contínuos de forma periódica, independente do nível de produtividade do colaborador, dessa forma, o salário do funcionário será o mesmo, mesmo que a receita do departamento em que este trabalhe dê prejuízo ou resulte em um alto lucro. A segunda forma de remuneração é a variável, que segue a variação da produtividade e/ou rentabilidade do setor, da empresa ou do colaborador, assim, caso o funcionário promova resultados positivos, seu salário terá um acréscimo denominado comissão, proveniente de sua colaboração para a organização.

Para definir o valor a ser pago, é importante evidenciar as tarefas e responsabilidades que compõem o cargo, a forma como são executadas, quais os objetivos e qual a frequência de trabalho, assim como é feito o processo de descrição e análise de cargos. (DESSLER, 2009). A partir dessas informações, será possível ter uma base de cálculo a fim de estipular uma remuneração justa e equivalente aos serviços prestados.

2.1.3 Recrutamento e seleção

Toda organização que trabalhe visando crescer cada vez mais e agregar valor a seu plantel de funcionários necessita de uma série de procedimentos específicos de recrutamento e seleção de novos entrantes para vagas disponíveis. Para tais processos, o departamento de recur-

so humanos vigente, deve estar capacitado e atento às qualidades e competências de cada candidato a fim de selecionar os melhores. O recrutamento e seleção de candidatos são feitos a partir de informações coletadas no momento da descrição e análise de cargos realizada previamente. Mais especificamente, a descrição e análise de cargos definem que tipo de pessoas recrutar e selecionar para os cargos da empresa, qual o perfil necessário, quais as características que estereotipam o funcionário ideal para o cargo a ser preenchido (DESSLER, 2009).

O importante destacar a diferença entre recrutamento e seleção interna e recrutamento e seleção externas. O recrutamento externo ocorre quando as vagas são divulgadas externamente, colocando a gestão de pessoas em contato direto com a mão de obra externa e com o mercado de produtos e serviços. O recrutamento interno faz parte do planejamento de carreira das empresas, bem como as sucessões dentro das organizações (BOAS; ANDRADE, 2009).

Para Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1998), normalmente, o recrutamento envolve três etapas: (1) divulgação da vaga aberta; (2) primeiro contato com os possíveis candidatos; (3) seleção preliminar de um grupo de candidatos. Estas etapas podem ser realizadas fora da empresa (forma externa através de jornais e outros meios de comunicação), ou realizadas dentro da empresa (avisos dispostos em quadros alocados pela empresa).

A maneira como as empresas anunciam suas vagas de empregos são diversas. Anúncios em jornais, revistas especializadas, sites, recomendações de outras empresas e colaboradores, agências de empregos, entre outras. O recrutamento não é importante apenas para a organização. Ele é um processo de comunicação bilateral. Os candidatos desejam informações precisas de como é trabalhar na organização e esta precisa passar informações importantes que façam com que os melhores profissionais disponíveis se sintam atraídos em trabalhar nela (DUTRA, 2006).

As atividades de seleção normalmente seguem um padrão determinado, começando com uma entrevista inicial e terminando com a decisão final de contratação. Para DeCenzo e Robbins (2001), o processo de seleção consiste em oito etapas, a saber: entrevista e filtragem inicial; preenchimento do formulário; teste de emprego; entrevista completa; investigação da experiência anterior; oferta de emprego condicional; exame médico ou físico; oferta de emprego permanente. Complementarmente, Milkovich e Boundreu (2006, p. 201) conceituam seleção externa como:

[...] o processo de coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados externamente para escolher quais deles receberão propostas de emprego. Frequentemente, é antecedido por uma triagem, que identifica aqueles candidatos obviamente sem qualificações, antes de coletar qualquer informação adicional.

Cada uma das etapas do cronograma da seleção necessita de um *feedback* afirmativo para que o processo continue, caso contrário, algo está errado e o candidato talvez não seja o mais adequado ou desejado pela organização. A necessidade do processo de seleção é evidente, pois, trata-se da definição de qual candidato ao cargo será mais bem-sucedido se for contratado. Bem sucedido, nesse sentido, diz respeito a ter um bom desempenho nos critérios que a organização usa para avaliar seus empregados (DUTRA, 2006).

2.1.4 Treinamento e desenvolvimento

Qualquer tipo de organização necessita que seu plantel de colaboradores esteja completamente preparado para a realização de suas tarefas e para o cumprimento de suas funções dentro da estrutura organizacional. Para tal processo, é válido salientar a importância do treinamento e do desenvolvimento de cada funcionário dentro da empresa. Os dois conceitos acima citados devem ser analisados de formas distintas, sendo que o desenvolvimento engloba o treinamento. Milkovich e Boundreau (2006) definem treinamento, como um processo “sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Na visão de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 219), o treinamento e o desenvolvimento representam: “um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e capacidade produtiva do ser humano nas organizações”.

À medida que os cargos nas organizações dinâmicas de hoje se tornaram mais complexos, aumentou a importância da educação dos empregados. Antigamente, os cargos eram mais simples, relativamente fáceis de aprender e influenciados muito pouco por mudanças tecnológicas, assim, não havia muita necessidade em implementar as habilidades de cada um (DE-CENZO; ROBBINS, 2001).

Entretanto, a área de enfoque do treinamento têm se expandido nos últimos anos. O treinamento costumava concentrar-se no ensino de habilidades técnicas, como o treinamento de montadores na soldagem de fios e o treinamento de professores na preparação de aulas. Hoje, um treinamento pode significar educação complementar, porque os programas de melhoria de qualidade partem do pressuposto de que os funcionários sabem produzir tabelas e gráficos e analisar dados. Outro ponto importante é a necessidade e obter melhorias na capacidade de cada colaborador em ser um líder e criar equipes que alavanquem a produtividade (DESSLER, 2009).

2.2 Qualidade de vida no trabalho

Sendo agora o foco central das organizações, o ser humano precisava, então, receber uma série de cuidados a fim de garantir total qualidade de satisfação para que este realize seu trabalho com segurança. Os dirigentes de uma organização têm uma responsabilidade legal e moral de garantir que o local de trabalho seja livre de riscos desnecessários e que suas condições não sejam perigosas para a saúde física ou mental dos empregados. É inevitável que ocorram acidentes, entretanto, cada empresa deve estar preparada para assegurar a total integridade de seus colaboradores (DESSLER, 2009).

Alguns autores conceituam a qualidade de vida como a satisfação das necessidades pessoais por meio da organização e do seu ambiente de trabalho, no entanto, este tema foco pode significar desde a análise médica no diagnóstico e prevenção de doenças, até a necessidade de adequações estruturais que possibilitem a melhoria do local de trabalho e o desenvolvimento da atividade produtiva (PEDROSO, 2011).

Proporcionar um ambiente de trabalho leve, descontraído e, acima de tudo, livre de pressão é muito importante. Um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como família, os amigos entre outras atividades. A importância da qualidade de vida no trabalho é mais que mera política de redução de custos, pois a mesma possibilita o bom convívio do indivíduo com a organização em que trabalha. Ter um bom ambiente e benefícios que satisfaçam seus anseios podem garantir um clima de confiança entre empresa e empregado (SILVA; DEMARCHI, 1997).

3. METODOLOGIA

Visando o mais amplo entendimento possível sobre o assunto levantado, é caracterizada a metodologia de estudo. Ao se discutir a escolha de uma metodologia de pesquisa, é importante saber o que se pretende estudar e o que se espera descobrir, podendo assim absorver algum benefício didático. A pesquisa realizada tem natureza qualitativa, que se caracteriza por abordar um assunto mais subjetivo, no qual se procura examinar as percepções a fim de adquirir um entendimento de atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2006).

Do ponto de vista dos objetivos desejados, constata-se a necessidade da implantação de uma pesquisa de cunho descritivo. Para Gil (2009) esse tipo de pesquisa tem como propósito descrever as características de determinado fenômeno ou população a ser estudada, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados como aplicação de questionários e métodos de observação.

Em relação aos procedimentos técnicos, trata de um estudo de caso. Este, por sua vez, baseia-se na coleta e análise das informações sobre determinado local, indivíduo ou grupo de pessoas, com a finalidade de examinar os diversos aspectos de forma aprofundada, de acordo com o tema em estudo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Como plano de coleta dos dados, na visão da Vergara (2014), essa etapa da pesquisa tem como objetivo principal correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los. Sendo assim, no caso do presente trabalho foram aplicados questionários com questões abertas e fechadas para os colaboradores da indústria, visando agregar o máximo de informação possível de dentro da organização, procurando obter um *feedback* de cada funcionário sobre sua percepção do seu cargo de atuação, as condições de trabalho, modos de subordinação, contatos e competências necessárias para exercê-lo.

Os questionários foram respondidos por 27 funcionários divididos nos departamentos administrativo/financeiro, no qual está englobada a “unidade” de recursos humanos, departamento de vendas e produção. Sendo assim, cinco funcionários eram do departamento administrativo/financeiro, outras cinco do departamento de vendas e os dezessete restantes pertenciam ao departamento de produção.

Para a descrição final dos cargos foi formada pelo responsável pelos recursos humanos e o diretor do setor uma comissão a fim de reunir os dados coletados e apresentá-los de forma clara destacando as atividades exercidas, perfil do cargo, experiência, supervisões, conhecimentos e ambiente de trabalho para cada cargo. Desta forma, formalizando a descrição e análise de cargos da organização, destacando que essa análise final teve cunho qualitativo a fim de poder desmembrar efetivamente os itens que compõem cada um dos cargos estudados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo visou, primeiramente, realizar uma análise da unidade de recursos humanos na empresa em questão, para a posterior realização da descrição de cargos. De que forma o departamento atua dentro da organização? Qual são os procedimentos executados pelo profissional responsável? Enfim, tudo isso foi esclarecido.

O departamento de gestão de pessoas da indústria estudada não é um departamento formalizado. Ou seja, é uma unidade integrada dentro do departamento administrativo financeiro, sendo que apenas um profissional atualmente é responsável pelo controle da área de recursos humanos e prestando contas para o diretor do departamento.

As atividades que o “departamento” realiza atualmente são, de modo geral, o controle e fechamento da folha salarial, controle do ponto eletrônico, divisão de bonificações, controle de refeições, recrutamento e seleção de novos colaboradores. Além disso, realiza ainda um acompanhamento junto aos funcionários a fim de ter um *feedback* das condições de trabalho, uso de Equipamentos de Proteção Individuais (EPIs), absenteísmo, acidentes no ambiente de trabalho, entre outros.

A maioria das atividades desenvolvidas no departamento compete a um departamento pessoal, pois, em sua maioria, são rotinas de controle. Um setor de gestão de pessoas propriamente dito, como pode ser visto no referencial teórico presente neste estudo, atua realizando processos relacionados à atuação das pessoas no ambiente de trabalho e sua relação com o mesmo.

Deste modo, inicialmente sugere-se a formalização do departamento, junto com a contratação de um novo colaborador para compor efetivamente o setor de recursos humanos da empresa, desta forma o setor poderia atender a demanda de rotina de pessoal e gestão de pessoas. Sendo assim, seria possível haver um planejamento minucioso e um controle intenso sobre os colaboradores da empresa.

Como se trata de uma indústria, a maior concentração de pessoal é na área de produção, logo, os maiores problemas encontram-se neste setor. Existe uma alta rotatividade de pessoal, combinada com problemas sérios de absenteísmo, conflitos com os superiores e falhas na produção.

A fim de melhorar, não só o departamento de produção, mas sim todos os setores da empresa, seguindo a sequência presente no referencial teórico, realizou-se, a seguir, uma análise dos processos da empresa combinada com sugestões relacionadas ao conteúdo de gestão de pessoas a fim de implementar soluções para as pendências atuais.

4.1 Descrição e análise de cargos

Durante análise, constatou-se que a empresa não possui um manual formalizado com a descrição de cada cargo. As únicas fontes ligadas ao assunto eram planilhas com esboços de atividades setoriais e um material confeccionado pela empresa que presta serviços de saúde que, ao formalizar a parceria, forneceu um documento que informa os riscos e condições ambientais de alguns cargos, principalmente na área de produção.

Visto a necessidade em possuir um manual de descrição de cargos, foi realizada a confecção deste, com a descrição de absolutamente todos os cargos da organização, desde os diretores até o chão de fábrica. Este procedimento servirá como base para desenvolver outros processos na área de gestão de pessoas, em especial, o recrutamento e seleção de novos colaboradores, treinamento e desenvolvimento, melhora na qualidade de vida no trabalho, entre outros.

As informações foram coletadas via questionário, composto por questões abertas e fechadas, aplicado aos colaboradores de todos os departamentos. Juntamente ao questionário, houve outra forma de obtenção de dados, a observação, desta forma, houve um acompanhamento diário e intenso para que fosse possível analisar quais atividades os colaboradores realizavam, as condições de trabalho, ambiente, que equipamentos estes manuseavam e a quem prestavam subordinação. O método da observação foi feito, principalmente, com os colaboradores de chão de fábrica, para que complementassem as informações fornecidas pelos questionários.

Cabe lembrar que a disposição dos dados foi feita seguindo o modelo de Chiavenato (2006), em um bloco dividido em três partes: (1) Descrição sumária (descrição breve e simples); (2) Descrição detalhada; e (3) Especificações, sendo que esta última com informações importantes relacionadas aos conhecimentos necessários para o cargo, experiência, responsabilidades, decisões, equipamentos, riscos, condições ambientais e visuais, entre outros.

Os cargos que foram avaliados para posterior descrição são em número de 25, os quais podem ser observados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Disposição de cargos

Departamento	Cargo
Administrativo/Financeiro	Diretor administrativo financeiro Auxiliar administrativo – Encarregado de pessoal Auxiliar administrativo Encarregado de faturamento Contador
Vendas	Diretor de vendas Encarregado de logística Supervisor de vendas Vendedores Motoristas
Produção	Moleiro Auxiliar de moleiro Gerente de produção Analista de laboratório Auxiliar de laboratório Padeiro Balanceiro/Conferente Coordenador de pessoal Empacotador Ensacador de pré-mistura Ensacador de 25kg e 50kg

	Ensacador de <i>big-bag</i> Ensacador de farelo de trigo Operador de empilhadeira Mecânico
--	---

Fonte: Dados da pesquisa

A confecção deste manual se deu em paralelo a divisão de equipes na produção da empresa, ou seja, a realização desta atividade foi muito importante para a definição destas equipes e controle do pessoal. Tal divisão ocorreu por motivos de adequação à legislação trabalhista vigente, e também, por questões de organização e melhor controle interno de produção. Este fator foi detectado pela gestão da empresa a fim de tornar a produção mais eficiente e dando maior autonomia nas unidades de produção e qualificando cada função realizada.

O manual permite ao departamento de recursos humanos que outros procedimentos sejam realizados de forma mais padronizada e organizada. No caso o processo de recrutamento e seleção agora poderá ser feito de acordo com o perfil desejado. Ou seja, caso falte alguém para o cargo de empacotador, a seleção irá buscar alguém que tenha o perfil traçado no manual, fazendo com que exista uma seleção prévia daqueles que não se encaixam nos requisitos do cargo.

No entendimento de Galina e Cielo (2007), o manual de descrição de cargos objetiva facilitar os processos das próximas etapas, visto que apresenta as principais responsabilidades de cada cargo. Para fins de remuneração também será possível, com base na descrição de cargos, realizar planos mais justos de acordo com as funções ali descritas, evitando possíveis enganos e gastos ociosos.

4.2 Remuneração

O atual plano de remuneração da empresa encontra-se estruturado. Os colaboradores recebem um salário fixo com aumentos graduais de acordo com a lei nacional. Os sócios recebem dividendos provenientes de resultados quando o departamento administrativo/financeiro avaliar como viável tal operação.

O pagamento de benefícios trabalhistas de ordem legal como FGTS, INSS, férias, 13º salário, entre outros, são feitos por meio de provisões, de acordo com a legislação. O sistema gerencial local fornece relatórios mensais de toda a folha salarial com a soma de todas as despesas com pessoal e impostos cobrados. O controle da folha é feito pelo encarregado de recursos humanos em conjunto com o diretor administrativo financeiro. Existe, também, o auxílio de uma empresa de consultoria que realiza o fechamento destes e outros dados, principalmente procedimentos contábeis.

Os benefícios disponibilizados pela empresa são auxílio transporte e plano de saúde, além disso, são disponibilizadas bonificações em forma de vales-supermercado para aqueles colaboradores que não tiverem nenhuma falta no mês (justificada ou não), atrasos ou outras irregularidades operacionais. Além disso, em datas festivas como Natal e ano novo, a direção da empresa presenteia os funcionários cestas de presentes como agradecimento por mais um ano de trabalho. Em datas esporádicas são realizadas confraternizações entre os funcionários,

direção e demais sócios nos domínios da empresa, tudo por conta da organização. Tal iniciativa visa integrar os colaboradores.

Sugestões relacionadas à remuneração são sempre complicadas de se dar, seja qual for o segmento da empresa, entretanto, a elaboração de um plano de bonificação mensal por conta de produtividade individual ou coletiva seria algo interessante a ser pensado. Quando se fala em comissão é extremamente importante elaborar um plano detalhado para que não ocorram falhas na execução deste e possíveis “dores de cabeça” posteriores para os gestores.

Assim sendo, seria válido traçar uma meta de produtividade por setor e o valor que excedesse tal quantidade fosse recompensado em forma de dividendos aos colaboradores em uma porcentagem determinada entre gestores e funcionários, assim os mesmos iriam se sentir mais motivados a trabalhar mais e produzir mais em suas unidades.

Outra sugestão válida seria com relação ao plano de benefícios oferecidos para os colaboradores além daqueles já disponibilizados. A indústria poderia estudar a viabilidade de oferecer benefícios adequados às necessidades dos colaboradores, buscando esta informação através de pesquisa informando alguns benefícios que poderiam ser disponibilizados, como o caso o vale-refeição, planos odontológicos, entre outros.

4.3 Recrutamento e seleção

Talvez um dos grandes problemas na gestão da empresa seja a forma de recrutamento e seleção de novos entrantes. Embora este procedimento seja realizado, acredita-se que esteja sendo feito de maneira equivocada, não formal e não padronizada.

A rotatividade no setor de produção é extremamente grande, algo que impossibilita a capacitação de pessoal e criação de laços entre colaborador e empresa. Como anteriormente não haviam equipes nem unidades de produção, todo e qualquer homem que apresentasse força física seria apto para exercer uma função dentro do processo produtivo da empresa. Espera-se que agora, com a divisão em equipes e descrição de cargos, seja possível traçar o perfil de cada cargo, assim, quando houver a necessidade de pessoal para determinada unidade produtiva, será contratado alguém específico para tal serviço.

O processo de recrutamento na empresa é bem básico. Os candidatos deixam currículos na própria empresa ou enviam através do *site*, no item “trabalhe conosco”. Após recebidos os currículos, estes são agrupados de acordo com a capacitação de cada um e sua provável função na empresa. Quando se faz necessário a contratação de alguma pessoa, os currículos são analisados e os mais satisfatórios são chamados para uma entrevista individual com o responsável pelo departamento pessoal da empresa, sem qualquer acompanhamento de profissionais da área de psicologia.

A entrevista é meramente informal, sem qualquer utilização de questionários ou procedimentos técnicos, realizada na sala de espera da empresa. Após realizada a entrevista, caso o candidato tenha preenchido os requisitos necessários e tenha sido convincente em seus argumentos, o mesmo é contratado.

O contrato de experiência é de três meses, caso o funcionário cumpra suas funções de maneira correta e siga as orientações dos seus superiores, é efetivado, caso contrário será dispensado. A formalização do processo de recrutamento e seleção dentro da empresa é algo

extremamente necessário. Elaborar questionários de acordo com os cargos desejados e entrevistas estruturadas irá fazer com que os candidatos sejam, de fato, colocados à prova. Não importa qual é o cargo em questão, é preciso que o candidato passe confiança para o entrevistador na fase preliminar da seleção e se mostre proativo quando necessário, responsável, organizado e capaz de conviver em grupo, além, é claro, de ter os requisitos físicos necessários caso trabalhe na produção.

Para tanto, como sugestão, quanto ao recrutamento, observa-se que a empresa, no que se refere aos cargos administrativos, o ideal, além de manter um banco de dados com currículos atualizados, utilizar-se de agências de emprego a fim de buscar o melhor candidato possível. No setor de produção sugere-se manter a forma de recrutamento atual através do recebimento de currículos. Para tanto, o ideal seria a utilização de um formulário de movimentação de pessoas que é preenchido pelo setor o qual necessita de novos colaboradores e encaminhado ao setor de gestor de recursos humanos para iniciar o processo de recrutamento.

Quanto à realização do processo de seleção de pessoas, além da entrevista realizada pela empresa, tanto para os cargos administrativos quanto para a produção, poderiam ser utilizadas outras técnicas como a realização de testes breves de capacidade, força e agilidade dos candidatos à cargos na área de produção, seria possível ter uma rápida percepção da capacidade física do candidato e ver se este está apto a exercer a função em questão, tudo, é claro, de acordo com o perfil desejado pelo cargo. Testes de conhecimento para os cargos administrativos a fim de demonstrarem, efetivamente, seu conhecimento e experiência quanto ao cargo que virão desempenhar.

Em alguns casos específicos, seria interessante a possibilidade de contratação de uma empresa terceirizada para a realização de testes e dinâmicas de grupo, caso necessário a fim de dar mais imparcialidade ao resultado final do processo.

Uma empresa só tende a crescer quando conta com profissionais capacitados e competentes em seu plantel. Como em qualquer outro grupo de indivíduos, aqueles que não quiserem trabalhar e forem ausentes e ociosos devem ser descartados e mandados embora, apenas os melhores devem ficar. Falhas na seleção vão ocorrer, é inevitável. Processos seletivos jamais serão 100% eficientes, porém, existem três meses que servem como teste para os gestores e coordenadores observarem o plantel de suas empresas e averiguarem quais são os mais competentes.

4.4 Treinamento e desenvolvimento

Atualmente na empresa, o treinamento de novos colaboradores dá-se de maneira informal, por meio de orientações de coordenadores e demais funcionários. Tanto na produção quanto nos setores de venda e administrativo/financeiro, os colaboradores que entram na empresa são orientados durante um breve período de aprendizagem. São orientações específicas. Como a maioria dos cargos locais não necessitam capacitação com graduação e conhecimentos mais aprofundados, a obtenção do *know-how* da atividade dá-se, normalmente, de forma rápida. É claro que em cargos como de encarregados de logística, pessoal, vendedores e supervisores, a experiência em empregos anteriores conta, e muito, principalmente nestes dois últimos cargos, em que se deve ter o chamado *feeling* de venda e conhecimento de mercado.

Nas unidades de produção, os colaboradores com menos tempo de serviço e consequentemente menos experiência, são alocados em funções com menos responsabilidade, em que erros possam ter menores impactos e possam ser corrigidos facilmente, assim a fase de treinamento é mais “suavizada”. Vale ressaltar os três meses do contrato de experiência que o colaborador tem. Logo, caso este seja treinado e não mostre o resultado esperado, a empresa tem total direito em não renovar seu contrato e dispensá-lo.

Durante a atuação do profissional na empresa, são fornecidos cursos para aprimorar o conhecimento utilizado. Na área de recursos humanos, especificamente, cursos de reciclagem e capacitação técnica de recrutamento e seleção são ofertados ao responsável pelo setor para que este se mantenha atualizado e apto a exercer sua função.

Os diretores de vendas, do administrativo/financeiro realizam constantes viagens e cursos a fim de obter maiores conhecimentos sobre suas áreas de atuação. E, ainda, fazem o chamado *networking*, ou seja, a troca de ideias e informações entre empresários e estudiosos do segmento alimentício que fornece importantes informações para estratégias de venda, conhecimento de mercado e posicionamento.

A sugestão quanto aos treinamentos e desenvolvimento de pessoal seria a possibilidade de apresentar palestras de cunho didático aos colaboradores de todos os departamentos. Cursos e palestras de finanças pessoais são excelentes formas de motivar os colaboradores a criarem vínculos com a empresa e, é claro, servem de fonte de conhecimento para os que as assistem.

Dentro da função do setor de recursos humanos, caberia ao responsável, desenvolver uma programação de treinamentos relativos às funções e cargos exercidos para a melhoria constante do sistema produtivo. Tal acompanhamento seria em conjunto com o coordenador de pessoal que, como realiza o apadrinhamento de novos colaboradores, poderá assessorar o setor neste sentido.

Outro treinamento interessante seria sobre prevenção de incêndio, promovido pelo Corpo de Bombeiros local. Tal treinamento fornece subsídios aos colaboradores para que tomem os devidos cuidados a fim de evitar incêndios que acarretem perdas, tanto estruturais, quanto pessoais.

Cursos profissionalizantes ou até auxílios para aqueles que ainda não concluíram o segundo grau é uma iniciativa muito interessante que os gestores podem adotar. Ações como esta não só estimulam os colaboradores a trabalhar como também fazem com que estes se sintam valorizados pela organização e não meçam esforços a fim de ajudá-la a crescer. Quando os funcionários veem as práticas de gestão de recursos humanos como honestas, cuidadosas e justas, estes retribuem com atitudes positivas, resultando em um desempenho eficiente e superior ao esperado (LU et al., 2015).

Desenvolver colaboradores é uma forma interessante de integrá-los com a organização. É importante que eles criem um vínculo sentimental com a empresa, que trabalhem não apenas pensando no sucesso individual, mas também pensando no sucesso da empresa.

4.5 Qualidade de vida no trabalho

A estrutura física da empresa apresenta quatro divisões básicas: Escritório, área de moagem, envase e carregamento. No escritório, ruídos constantes provenientes das máquinas

localizadas na área de moagem ao lado são inevitáveis, porém, não afetam muito a qualidade e prosperidade do ambiente de trabalho. Os colaboradores nesta repartição têm a possibilidade de utilizarem condicionadores de ar, faxineira todos os dias e cadeiras e mesas projetadas de forma com que todos que ali trabalham e/ou transitam, fiquem totalmente confortáveis. Riscos de acidentes são baixos e a utilização de EPIs não é necessária.

Nas demais repartições, área de moagem, envase e carregamento, principalmente na primeira, o barulho é ensurdecedor, e a utilização de protetores auriculares é requisitada por lei a todos que ali trabalham. Os EPIs são componentes importantes do colaborador. Cabe ao departamento de recursos humanos a verificação se os funcionários estão, de fato, os utilizando e cabe à unidade de controle de qualidade a requisição e controle de estoque destes.

Cabe também à unidade de controle de qualidade, designar responsáveis pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), assim sendo, treinados e orientados a controlar e averiguar as condições de segurança locais e prestar esclarecimentos aos gestores para evitar acidentes de trabalho.

Sob esse enfoque, a empresa promove anualmente a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), que é uma semana com palestras que visam orientar os colaboradores a se cuidarem não só no ambiente de trabalho, mas também, em suas residências, tomando precauções a fim de evitar doenças e lesões.

Nas unidades produtivas, bebedores e banheiros são dispostos de maneira com que o acesso seja rápido e fácil, visto que o esforço físico constante nas funções produtivas acarreta a necessidade de ingestão de água.

Um problema sério na unidade produtiva são as altas temperaturas durante o verão, combinadas com o esforço físico utilizado pelos funcionários. Seria interessante o estudo da implantação de exaustores de ar nas repartições mais elevadas da empresa a fim de proporcionar uma circulação do ar e conseqüente redução da temperatura do local de trabalho. Isso, certamente iria aumentar a produtividade das unidades de produção. Entretanto, o alto nível de poeira no ar poderia ser um empecilho na instalação destes equipamentos, ainda assim, um estudo sobre tal possibilidade é válido.

Uma sugestão interessante e bastante viável seria a implementação do “funcionário do mês” ou “unidade do mês”, premiando ou reconhecendo de alguma forma o funcionário ou a unidade de produção que mais produzir no mês. Para tal procedimento seria necessário um estudo prévio para as técnicas de avaliação destas equipes ou dos funcionários individualmente. Tal tarefa seria designada ao coordenador de pessoal provavelmente e este ficaria responsável pela verificação da produtividade de todos

Por fim, sugere-se a inclusão de um programa de ginástica laboral tanto para os funcionários do setor administrativo como para os do setor de produção a fim de prevenir e controlar possíveis lesões durante o desenvolvimento de suas tarefas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude do trabalho realizado, pode-se perceber a importância de um estudo aprofundado sobre as ferramentas que a gestão de pessoas oferece às organizações. É magnífico

como existem possibilidades a serem exploradas e o quão amplo e complexo são os conhecimentos adquiridos quando tal ciência é desmembrada.

Seguindo os objetivos do trabalho, após a realização da descrição de cargos e analisando especificamente o assunto, uma ramificação do abrangente estudo da gestão humana, percebe-se que tal procedimento é de suma importância a fim de realizar diversas outras ações dentro do departamento de recursos humanos de uma empresa. Ficou clara a necessidade já existente e a carência que a empresa tinha por este tipo de procedimento.

Com um manual de cargos descritos, os processos de recrutamento e seleção de novos colaboradores, treinamentos e desenvolvimento, além de planos de remuneração e comunicação entre gestores e colaboradores ficarão muito mais claros e acessíveis. O perfil de cada cargo está agora descrito e analisado, com todas as especificações necessárias para posteriores seleções e análises.

Tendo sido realizada uma análise consistente quanto à unidade de recursos humanos da empresa, atingindo, assim, o objetivo principal deste trabalho, pode-se concluir que tal unidade ainda tem muito que melhorar. O setor de recursos humanos tem uma importante função de coordenação de pessoal, manutenção de folha salarial, controle de ponto eletrônico, recrutamento e seleção pouco formais e outras atividades típicas de um departamento de pessoal.

Com isso, as técnicas e ferramentas de gestão de pessoas acabam sendo pouco utilizadas pela empresa e, quando utilizadas, acabam por ser feitas de maneira equivocada e sem padronização, como o que ocorre no recrutamento e seleção de novos colaboradores. Visando o melhor funcionamento do setor, uma estruturação e formalização deste setor, o regularizando e o transformando em mais um departamento da empresa, juntamente com a contratação de mais um colaborador para trabalhar na área deveria ser o primeiro passo a ser feito.

As carências do setor são inúmeras, devido à composição informal da unidade. Equívocos no momento da seleção de pessoal, pouca padronização e falhas na utilização de formulários, juntamente com a falta de pessoal qualificado para exercer as funções do setor, foram algumas das necessidades identificadas.

Realizando um paralelo entre a atual situação do setor de recursos humanos com as possibilidades e ferramentas que o estudo da gestão de pessoas proporciona, é possível traçar uma série de sugestões a fim de formalizar os diversos processos da unidade.

Podem-se adotar novas práticas referentes à remuneração, com a possibilidade de se trabalhar com comissões por produtividade, ou bonificações em forma de dividendos às unidades que excederem uma meta pré-estipulada de produção. A formalização de procedimentos e técnicas de recrutamento e seleção também deveria ser feita, aumentando, assim, o rigor, e, ao mesmo tempo, selecionando previamente os candidatos.

Ficou clara, também, a necessidade de um acompanhamento perante o desenvolvimento e treinamento dos colaboradores da empresa, principalmente no setor de produção. Conforme o observado na empresa, pode-se afirmar que o local de trabalho do setor produtivo ainda não é um ambiente próspero como o desejado. Existem diversos conflitos entre funcionários e grupos informais que atuam contra os princípios da empresa, entretanto, os indivíduos que desagregam os demais, só ali estão, pois houve falhas no momento de seleção.

É preciso proporcionar aos funcionários um ambiente sadio e adequado para a prática de seus cargos. Cobrá-los é necessário, sempre, entretanto é necessário se por no lugar deles, saber suas necessidades, suas carências. Um departamento de recursos humanos, mais do que qualquer outro, tem o papel de ser o interlocutor entre a alta gestão e os demais colaboradores. Ninguém, absolutamente ninguém, se sente satisfeito em trabalhar em um local em que não tem voz ativa, não importa o salário que receba.

REFERÊNCIAS

- BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2009.
- CARAVANTES, G. R. **Recursos humanos estratégicos para o 3º milênio**. Porto Alegre: Age, 1993.
- CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2009.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GALINA, R. S.; CIELO, I. D. Plano de cargos e salários como ferramenta para a administração de recursos humanos na Sperafico Agroindustrial Ltda – Matriz – Toledo – PR. **Revista expectativa**, Toledo, v. 6, n. 6, p. 31-43, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LU, Chia-Mei; CHEN, Shyh-Jer.; HUANG, Pei-Chi.; CHIEN, Jui-Ching. Effect of diversity on human resource management and organizational performance. **Journal of business research**, v. 68, n. 4, p. 857-861, 2015.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PEDROSO, M. L. Formação profissional e qualidade de vida no trabalho: A percepção do egresso do IFSul-Rio-Grandense. 2011. 146 f. **Dissertação** (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação – Universidade de Brasília. Brasília, 2011.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- SCHERMERHORN JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- SILVA, M. A.; DE MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.
- STONE, D. L.; DEADRICK, D. L.; LUKASZEWSKI, K. M.; JOHNSON, R. The influence of technology on the future of human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 25, p. 216-231, 2015.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

TOLEDO, F. de. **O que são recursos humanos**. 9. ed. São Paulo: Brasiliense, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.