

**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP
NÚCLEO DE PESQUISA E INICIAÇÃO CIENTÍFICA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

WILLIANE ALVES MOTA

**GESTÃO DE PESSOAS EM UMA PEQUENA
EMPRESA DO RAMO DE SUPERMERCADO EM
CANA BRAVA NO ANO DE 2014 A 2017**

**JOÃO PINHEIRO- MG
2017**

WILLIANE ALVES MOTA

**GESTÃO DE PESSOAS EM UMA PEQUENA
EMPRESA DO RAMO DE SUPERMERCADO EM
CANA BRAVA NO ANO DE 2014 A 2017**

Artigo apresentado a Coordenadoria do Núcleo de Pesquisa e Iniciação Científica da FCJP, como parte dos requisitos para a obtenção do grau Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Maria Célia da Silva Gonçalves

**JOÃO PINHEIRO – MG
2017**

FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO- FCJP
NUCLEO DE PESQUISA E INICIAÇÃO CIENTIFICA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

À comissão examinadora, abaixo-assinada, aprova o artigo “GESTÃO DE PESSOAS EM UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE SUPERMERCADO EM CANA BRAVA NO ANO DE 2014 A 2017”

Elaborada por: Williane Alves Mota

Como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em administração.

Comissão examinadora

Professor

Dra. Maria Célia da Silva Gonçalves

Prof. Me. Osnir Martins Rodrigues

Novembro de 2017

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus pela força, coragem durante toda esta longa caminhada, também pedir que ele projeta e abençoe a todos que estiveram ao meu lado durante esses últimos quatro anos.

Em especial agradeço imensamente aos meus pais Maria José Mota Nunes e Valter Alves Nunes, que sempre me apoiaram nessa jornada, pelos conselhos, incentivos nas horas difíceis de desânimo, cansaço, pelo carinho, zelo e pelas orações para que nada de ruim me acontecesse. Agradeço a minha irmã Milliane Alves Mota que sempre esteve ao meu lado me ajudando a enfrentar as barreiras diárias. De uma forma especial a Tadeu Da Silva Miranda Lima, pela paciência, companheirismo, carinho, apoio, nos momentos difíceis, pelo empenho em ajudar-me quando eu mais necessitava. Ainda agradecer pela compreensão diante dos momentos que não pude vivenciar juntamente deles.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por terem me ensinado durante esses últimos anos. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

À minha orientadora Dra. Maria Célia pelo carinho, paciência, empenho e dedicação em instruir-me na elaboração do meu artigo, sendo uma excelente pessoa, professora e orientadora na qual guardarei e levarei em meu coração.

Agradeço aos colegas de classe que fizeram as vezes da minha família durante esses últimos anos, por todos os momentos vividos, as lutas e vitórias que enfrentamos juntos, afinal somos uma grande equipe. Tenho agradecimentos particularmente à Cintia Batista, Núbia Alves, Rosimere Rodrigues e Vagner Gonçalves que no decorrer do curso eles foram fundamentais, com um grande companheirismo, carinho, paciência e amizade a qual levarei por toda a vida por onde eu for.

Primeiramente a Deus e aos meus pais Maria José e Valter Nunes; à minha irmã Milliane Alves; ao meu namorado Tadeu Lima; e a todos que me ajudaram nessa caminhada. Obrigado pelo carinho e paciência de todos.

EPÍGRAFE

Muitas vezes, as pessoas são egocêntricas, ilógicas e insensatas.

Perdoe-as, assim mesmo.

Se você é gentil, as pessoas podem acusá-lo de egoísta, interesseiro.

Seja gentil, assim mesmo.

Se você é um vencedor, terá alguns falsos amigos e inimigos verdadeiros.

Vença, assim mesmo.

Se você é honesto e franco, as pessoas podem enganá-lo.

Seja honesto e franco, assim mesmo.

Se você tem paz e é feliz, as pessoas podem sentir inveja.

Seja feliz, assim mesmo.

O bem que você faz hoje pode ser esquecido amanhã.

Faça o bem, assim mesmo.

Dê ao mundo o melhor de você, mas isso pode nunca ser o bastante,

Dê o melhor de você, assim mesmo.

Veja você que, no final das contas é

Entre Você e Deus e não entre você e os homens.

(Madre Tereza de Calcutá)

GESTÃO DE PESSOAS EM UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE SUPERMERCADO EM CANA BRAVA NO ANO DE 2014 A 2017

Williane Alves Mota¹
Maria Célia Gonçalves Da Silva²

RESUMO: Gestão de pessoas é uma atividade que predomina desde o início da humanidade, vindo até a revolução industrial, onde passou pela primeira fase. Diante desse fato, ela foi evoluindo graças aos estudos feitos na era da escola clássica de administração. No que tange à gestão de pessoas observou-se que a organização continha um déficit em relação a aplicação dos métodos e teorias dos recursos humanos (RH). Com esta pesquisa procurou-se constatar a existência da gestão de pessoas, bem como analisar se o gestor entendia a importância do processo de gestão na organização, averiguar o clima organizacional e a comunicação na empresa investigada. A metodologia utilizada foi de caráter qualitativo por meio de questionários e entrevistas. Por fim, os resultados apontam que o gestor possui domínio sobre a atuação dos colaboradores no ambiente empresarial, uma vez que não tendo conhecimento das teorias da administração, o mesmo alcançou o êxito almejado nas estratégias.

Palavra-chave: Gestão de Pessoas. Motivação. Clima organizacional. Comunicação.

ABSTRACT: People management is an activity that prevails since the beginning of mankind, coming up to the industrial revolution, where he spent for the first phase. Given this fact, it was evolving thanks to studies done in the age of classical school of management. With respect to personnel management noted that the Organization contained a deficit in respect of the application of the methods and theories of human resources (HR). With's research sought to observe the existence of people management, as well as analyze if Manager understood the importance of case management in the Organization, the organizational environment and the communication with the company investigated. The methodology used was qualitative character through questionnaires and interviews. Finally, the results indicate that the Manager has dominion over the actions of the employees in the business environment, since not having knowledge of theories of administration, even reached the desired success strategies.

KEYWORDS: People Management, motivation, organizational climate, communication.

¹ Graduanda em Administração FCJP-Faculdade Cidade de João Pinheiro. E-mail: willianemota@hotmail.com.

² Pós-doutoranda em Educação pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Pós-doutoranda em História pela Universidade de Évora em Portugal. Possui doutorado em Sociologia pela Universidade de Brasília (2010), mestrado em História pela Universidade de Brasília (2003), especialização em História pela Universidade Federal de Minas -UFMG (1998).

INTRODUÇÃO

O seguinte estudo tem como tema a Gestão de Pessoas em uma pequena empresa do ramo de supermercado situado no distrito de Cana Brava no ano de 2014 a 2017, e sua importância para a mesma.

O universo de pesquisa é um supermercado, situado no distrito de Canabrava, sendo que pertence ao maior município em extensão territorial de Minas Gerais, a saber, João Pinheiro. O município que tem uma população de 48.751 habitantes, com a área territorial de 10.727,471 km², e densidade demográfica 4,22 (hab./km²), na qual faz área de limitação com outros municípios tais como: Lagoa Grande, Presidente Olegário, Brasilândia de Minas, Bonfinópolis de Minas, Santa Fé de Minas, São Gonçalo do Abaeté. (IBGE 2017). A principal atividade do município é a agropecuária.

A pesquisa foi realizada com base nos anos de 2014 a 2017. A escolha desse período justifica-se pelo fato de que foi a partir do ano inicial anteriormente citado que o gestor passou a trabalhar melhor na organização e identificar uma mudança na forma da gestão de pessoas, onde o mesmo deixou de executar apenas trabalhos burocráticos e passou a se preocupar com a comunicação e o clima organizacional.

A pesquisadora observou a ausência do setor de RH no supermercado, orientou o gestor, onde despertou um interesse do mesmo em saber aplicar conceitos de gestão de pessoas, pois a maioria dos gestores é induzida pelos custos das suas empresas e deixando assim de investir nesse departamento de grande importância para todas as organizações.

A pesquisa foi de grande relevância para a sociedade em que a pesquisadora está inserida, pois após a conclusão da mesma tanto o gestor da empresa pesquisada e todos os demais que tiverem interesse em saber sobre o tema Gestão de Pessoas em Pequenas Empresas poderão se informar e talvez inserir o setor em suas organizações, na qual as mesmas terão benefícios, melhorando assim sua forma de trabalhar.

A pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. A pesquisa, portanto é um

procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. (ANDEREGG. *Apud.* LAKATOS & MARCONI, 2005, p.157).

A pesquisa foi de suma importância no parâmetro acadêmico, pois através dela podemos descobrir coisas novas, tais como colocar em prática as teorias estudadas, novas formas de investigação, onde passa-se a utilizar de diferentes tipos de pesquisa, estimulando o uso de artigos, dentre outras fontes bibliográficas.

A pesquisa teve como finalidade responder às seguintes indagações ao longo do estudo: Existe gestão de pessoas na empresa pesquisada? O gestor da empresa estudada entende a importância da gestão de pessoas? Como tem sido feito o processo de gestão no supermercado? Como é o processo de comunicação nesta empresa? O clima organizacional no ambiente interno é favorável?

A ideia principal para a pesquisa foi verificar e constatar a existência da gestão de pessoas na organização. Nesse sentido, analisar se o gestor possuía o entendimento concernente à importância da gestão de pessoas na empresa, analisando como era feito o processo de gestão de pessoas naquela organização. Ou seja, investigando como foi a comunicação do gestor e colaboradores dentro do supermercado, averiguando que o clima organizacional na empresa investigada era favorável.

A princípio foram levadas as hipóteses de que a gestão de pessoas não era exercida por um administrador formado na área específica e sim por leigos que tinham conhecimento bastante desestruturado. A gestão, com propriedade, de pessoas não era claramente explícita pelo fato de ser uma organização de pequeno porte. O modelo de gestão que estava sendo executado não era o melhor modelo, pois não havia um processo de recrutamento e seleção, programas de incentivo à motivação e qualidade de vida do trabalhador, nem pesquisa de clima organizacional.

O gestor entendia que a implantação de um processo estruturado, culminaria em gastos, gerando assim alto custo para montar um departamento específico de pessoas. Porém, o gestor após uma explicação da pesquisadora sobre o assunto em questão, percebeu a importância desse departamento quando passou por uma pequena experiência desse projeto executado na organização.

Ainda na implantação desse processo tem-se a existência de um aspecto demasiado relevante – a saber, a comunicação – que propicia adequadamente o fluxo das tarefas executadas no recinto da organização. Nessa perspectiva, a comunicação realizada de forma positiva, onde o gestor percebia através da observação dos seus funcionários e os tratava da melhor maneira possível, sempre respeitando os interesses de cada um. Os colaboradores, por sua vez, também enxergavam o líder com respeito e as ordens que eram transmitidas, eram executadas sem nenhum transtorno.

Nesse sentido, segundo Kunsch,

A comunicação e os componentes que a integram – informação, interação e contexto – já são, há pelo menos duas décadas, fator decisivo para o sucesso organizacional. A variável comunicação é cada vez mais determinante para a viabilização de aspectos fundamentais à sobrevivência e ao avanço, como vendas, coesão interna, engajamento, gestão, visão, reputação e imagem. (KUNSCH, 2009, 337).

Conseqüentemente, tendo solucionado o aspecto da comunicação e também da questão burocrática, o clima organizacional tornou-se favorável, pois percebeu-se que se tratava de um ambiente de amizade, tanto do gestor com os colaboradores e vice-versa, assim como também entre os próprios colaboradores.

A metodologia utilizada foi de caráter qualitativo do tipo exploratória, que pode ser definida como:

Exploratórios – são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. (LAKATOS, 2005, p.190)

Uma pesquisa de campo foi realizada utilizando questionários e entrevistas como instrumentos de coleta de dados. O questionário aplicado continha nove questões, no qual quatro eram sobre o perfil social e as demais relacionadas à comunicação, clima e formas de administração. Atualmente a organização conta com um quadro de pessoal com oito funcionários, sendo duas pessoas do sexo feminino e seis do sexo masculino.

A aplicação do questionário possibilitou à pesquisadora sondar o ambiente de trabalho, onde a mesma extraiu o máximo de informações para assegurar que o processo alcançasse o seu objetivo. O método foi semelhante a uma votação eleitoral (padrão antigo), na qual uma urna instalada em um local estratégico, sendo que o questionário foi entregue a cada um deles, para que os colaboradores depositassem depois de respondido.

Após a aplicação do questionário de sondagem realizou-se uma entrevista semiestruturada com o gestor do supermercado e a opção por esse método de coleta originou-se da obtenção de uma análise holística para o administrador.

I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1 - Histórico e surgimento da Gestão de Pessoas

De acordo com o dicionário de Administração, a palavra gestão pode ser compreendida como “conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir; ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum” (LACOMBE, 2004). Ou seja, um gestor primeiramente tem que ser administrador.

[...] Recursos Humanos não é nenhuma novidade. É um campo de atividade tão antigo quanto o ser humano. Quando os nossos avós pré-históricos saíram, em grupo, para colher frutas, caçar ou pescar, tanto os seus líderes como os membros do grupo estavam praticando, continuamente, ações de Recursos Humanos. (TOLEDO, 2003, p. 10).

Os Recursos Humanos é uma atividade antiga, que vem predominando desde os primórdios da humanidade e teve seu surgimento com atividades administrativas relacionadas com a política, ações militares e nas organizações religiosas. Essa predominância se estendeu até o século XVIII, onde o trabalho de grupo era hierarquizado, e com o aumento dos processos burocráticos, no que tange ao registro como meio de organização de banco de dados e não como empecilho organizacional, deixando características e informações que ainda são utilizadas até hoje.

Assim sendo, esteve sempre presente, como atividade auxiliar da organização e direção de trabalho grupal, desde os estágios rudimentares da coleta de frutas, da caça e pesca, da agricultura e criação de animais. (TOLEDO, 2003, p. 13).

No decorrer do tempo, a evolução da Gestão de Pessoas se desenvolveu simultaneamente à própria administração, na qual as fases da Gestão de pessoas foram se modificando ao longo do tempo. “A função de Recursos Humanos é inerente à própria ação de Administração e executada, como maior ou menor intensidade, por todas que dela participam”. (TOLEDO, 2003, p. 32-33).

Com início da Revolução Industrial, a Gestão de Pessoas era conhecida como Departamento Pessoal, sendo esta a primeira fase desse período da revolução, onde a singular função era recrutamento, seleção, pagamento, ou seja, tal setor era encarregado de processar o aspecto relacionado à burocracia. Segundo Tose, citado por Marras (2016), a fase contábil, pioneira da “gestão de pessoal”, também chamada de “pré-histórica” por alguns autores, caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização.

Foi a partir da Revolução Industrial, com o surgimento do capitalismo, que os Recursos Humanos passaram a ter lugar de ênfase nas organizações, e também nas relações de empregados X empregadores. Com a revolução surgiram muitas máquinas e equipamentos, intensificando a produção, o comércio e as riquezas. Mas os recursos humanos passaram a ser conhecidos, de fato, foi a partir do século XX.

A Revolução Industrial começou na Inglaterra, por volta de 1780, com o aprimoramento da máquina a vapor por James Watt e sua subsequente aplicação, primeiro na indústria têxtil e depois em embarcações e locomotivas. (MAXIMIANO, 2014, p. 109).

No final do século XIX e início do século XX, com um grande crescimento das empresas e indústrias, e outras organizações, impulsionou-se o desenvolvimento de novos conceitos, ideias e métodos de administração. Isso surgiu com a escola clássica de Administração, nos Estados Unidos, onde seus principais autores são Taylor, Fayol, Weber, Ford. Foi também um momento de grandes modificações tecnológicas, econômicas, sociais e surgimento de novos produtos.

Segundo Taylor, mencionado por LACOMBE (2005) a primeira escola clássica de Administração Científica tem como ênfase a divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e a especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando a obter ganhos de produtividade.

O responsável pelas principais mudanças na administração foi o engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor, que alavancou a administração científica que visava a eficiência da produção, onde pretendia evitar o desperdício e melhorar a relação de patrão e empregados. No ano de 1903, ele divulgou um estudo em que propunha uma filosofia de administração que era dividida em quatro princípios.

- 1) O objetivo da boa administração era pagar salários altos e ter baixos custos de produção.
- 2) Com esse objetivo a administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar tarefas.
- 3) os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis.
- 4) deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios. (MAXIMIANO, 2012, p. 35).

Os princípios que Taylor criou objetivavam um novo conceito de administração, fazendo com que os trabalhadores tivessem sincronia e eficiência na função incumbida, almejando assim, um ambiente que proporcionasse desenvolvimento produtivo na execução das tarefas. Mas para que os princípios anteriores tivessem êxito, seria necessário que o ambiente não houvesse nenhuma alteração ou comportamento destemperado, tanto do patrão quanto dos trabalhadores.

Ele fazia seus estudos de tempos e movimentos, utilizando a cronometragem dos movimentos dos trabalhadores, e a forma de pagamentos em cima da produção de cada um. Uma das ideias fundamentais da administração científica é a produtividade que resulta em eficiência, onde nem o esforço físico, nem excesso de trabalho geram resultados e sim trabalhar de forma inteligente. Com seus estudos foram definidos a descrição de cargos, organização e métodos, engenharia de eficiência e racionalização do trabalho, sendo essas algumas das ideias organizadas por Taylor.

Fayol completa sua teoria com a proposição de 14 princípios que devem ser seguidos para que a administração seja eficaz. Fayol cuidou da administração da empresa de cima para baixo, a partir do nível do executivo, ao contrário de Taylor, que se preocupou predominantemente com as atividades operacionais. Taylor cuidou da administração do trabalho; Fayol cuidou do trabalho da administração. Algumas das ideias de Fayol estão ligadas a uma noção de empresa hierárquica, em que o dirigente é a principal fonte de energia para as operações. Mesmo que essa noção viesse a ser aprimorada mais tarde, com a prática dos grupos inteligentes e autogeridos, as ideias fundamentais continuam válidas em qualquer espécie de organização ou sistema de administração. (MAXIMIANO, 2012, p. 39).

Assim como Taylor, o também engenheiro francês Henri Fayol, teve uma grande contribuição de desenvolvimento da administração moderna. Segundo ele, a administração encaixa-se em todos os segmentos humanos, desde a família, negócios e governo. Ele defendia quatorze princípios para uma administração eficaz que tendia olhar a empresa de cima para baixo cuidando do executivo, diferente de Taylor que apontava somente à administração do trabalho. À medida em que os anos sobrevieram as empresas passaram a serem vistas como sistemas sociais, onde estes são formados por pessoas e seus respectivos comportamentos. A principal preocupação dos sistemas sociais era com o enfoque comportamental na administração.

Ao contrário de Taylor e Ford, o cientista alemão Max Weber (1864-1920) não fez recomendações para a administração das organizações. Weber foi um explicador das organizações modernas. Suas ideias, hoje, são usadas como base para o entendimento da natureza das organizações e das diferenças entre elas. (MAXIMIANO, 2012, p. 39).

Em divergência às teorias de Taylor, Max Weber obteve uma postura que não interferia no modo administrativo e o seu método era referente ao modo de funcionamento, entendimento e as diferenças entre as organizações.

As organizações formais modernas (como as empresas) baseiam-se em leis racionais. Qualquer sociedade, organização ou grupo que se baseie em leis racionais é uma burocracia. As organizações formais, ou burocráticas, apresentam três características principais, que as distinguem dos grupos informais ou primários, como as famílias e

grupos de amigos: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. (MAXIMIANO, 2012, p. 39).

Weber entendia que organizações formais eram baseadas nas leis, nas quais as pessoas acreditavam serem racionais e também que estas eram uma burocracia. Esta seria uma organização eficiente por excelência, que precisaria ter um processo rigoroso de detalhes de como as coisas deveriam proceder. Estas organizações possuem três características principais, na qual essas se divergem das informais, a saber: formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

As ideias da escola das relações humanas só ficaram conhecidas a partir da década de 1930. Também foi a partir dessa década que os departamentos pessoais passaram a ter presença definitiva como órgão da administração, e teve fortes influências com a criação da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). Segundo Tose, mencionado por Marras (2016), a segunda era titulada como Fase Legal, registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-nascidas leis trabalhistas da era getulista. De acordo com Marras (2016) essa fase focalizou em responsáveis que detinham domínio das leis do trabalho para administrar o grupo de trabalhadores.

A terceira fase, o administrador de pessoal passou a ter novas características divergindo dos perfis das fases anteriores. A preocupação não mais era com os aspectos contábeis ou legais, e sim, com a motivação dos trabalhadores. Com essa mudança, nessa fase passou-se a ter notoriedade fatores administrativos, aplicação de programas de treinamento, recrutamento, seleção e benefícios dentre outras transformações. A partir de então, os trabalhadores passaram a serem incentivados para que os mesmos tivessem eficiência no ambiente de trabalho.

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. (MAXIMIANO, 2012, p. 201).

A partir dos anos 70, além de se preocupar com a motivação, nesse período outros fatores passaram a ter atenção, tais como a qualidade de vida e com a

segurança que, não raro, culminou na alteração da nomenclatura deste setor na administração, passando a ser conhecido como Gestão de Pessoas.

Nessa fase, registrou-se nova mudança – significativa – na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais³: o cargo passou a se chamar gerente de recursos humanos. Pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanística, voltadas para os indivíduos e suas relações. (MARRAS, 2016, p. 12).

Um dos momentos mais importantes para a Gestão de pessoas foi a experiência de Hawthorne, que exibiu a importância dos grupos com relação aos indivíduos e isso foi o ponto de partida para os estudos sobre o sistema social das organizações.

Após muitas alterações, resolveram voltar exatamente às condições iniciais, imaginando que a produção cairia drasticamente. No entanto, a produção cresceu mais, atingindo valores superiores aos anteriores. Era visível que existia um fator que motivava os empregados e não era nenhum dos fatores ambientais nem a remuneração. Concluíram, após estudos e entrevistas com o pessoal da produção, que o que realmente motivava os empregados era a atenção que lhes era dada pelos experimentadores e pela alta administração da empresa. A partir daí, começou a tomar vulto a preocupação com a motivação dos empregados, com a necessidade de se compreenderem as relações entre as pessoas e com a importância de ouvir os empregados para melhorar a produção. (LACOMBE, 2005, p. 171).

A experiência foi feita nos Estados Unidos, na fábrica da empresa Western Electric entre os anos de 1927 a 1933, dirigida por Elton Mayo professor na Universidade de Harvard, onde inicialmente era para analisar o efeito da luz sobre a produtividade dos empregados, mas ao longo do tempo pode ser visualizado que o principal fator determinante não é a produtividade e sim o comportamento dos funcionários. Foi a partir daí que nasceu a chamada escola de relações humanas que evidenciou entre fatores de maior relevância do comportamento das pessoas e o que mais instiga o desenvolvimento individual são os colegas e os administradores. Essa nova filosofia da administração foi revolucionária diante as ideias da escola clássica de administração.

Segundo MAXIMIANO (2012), o comportamento humano é motivado por estímulos interiores chamados necessidades, que são também chamados de estados de carência. As pessoas agem nas mais diferentes situações, para satisfazer esses estados de vontade. De certo modo, é possível perceber que as necessidades poderiam ser extremistas para alcançar o prêmio e está em destaque na organização.

A motivação é um aspecto da vida humana que direciona o indivíduo em seu cotidiano, porém é algo que necessita de algumas observações. A motivação é um fator que tem como circunstância a relação de pretextos internos e externos, na qual estes são os combustíveis para os colaboradores alcançarem o seu objetivo.

O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer suas necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não o seja à saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades. Damos um exemplo simples da variação de algumas necessidades básicas, como fome, sono e sede. (LACOMBE, 2005, p. 130).

As pessoas sempre estão em busca da satisfação dos seus desejos com finalidade de esquivar-se do sofrimento e alcançar a felicidade em toda e qualquer ação cotidiana. A cada desejo satisfeito, manifesta-se um novo desejo que o indivíduo, influenciado por aspectos internos e externos, necessita satisfazer-lo. E assim, a necessidade humana torna-se um ciclo vicioso. Nesse sentido, é preciso ter prioridades e selecionar aquelas que terão efeito duradouro no cotidiano das pessoas.

O psicólogo americano Abraham Maslow em seus estudos sobre o aspecto da motivação potencializou, no início da década de 1940, a elaboração de uma escala hierárquica referente à sua teoria das necessidades humanas e as subdividiu em cinco categorias em forma piramidal. As necessidades seguem na seguinte ordem hierárquica: 1) as necessidades básicas, 2) necessidades de segurança, 3) necessidades sociais, 4) necessidades de estima e 5) necessidades de auto-realização.

1.2 – Histórico e surgimento da Gestão de Pessoas no Brasil

O surgimento da Gestão de Pessoas no Brasil está ligado há alguns fatos históricos que tiveram muita importância para o nosso país. O primeiro fato foi a criação da nossa primeira constituição em 1934, que trouxe normas específicas de direito do trabalho, assegurando ao colaborador os direitos conquistados ao longo do seu itinerário no trabalho.

Outro fato que viria a contribuir aconteceu durante o governo do então Presidente da República, Juscelino Kubitschek, na década de 50. De acordo com MARRAS (2016), nesta década o presidente implementou a indústria automobilística do nosso país ao trazer um modelo americano de Gestão de Pessoas que forçou os empresários a aceitar novas políticas de administração.

Foi na década de 1980, segundo TONELLI *et al.* (2003), que o meio acadêmico brasileiro passou a ter interesse nesta área. Foram influenciados pelo fato da Gestão de pessoas estar em evidência em um contexto internacional.

Vários autores brasileiros decidiram seguir carreira estudando os princípios da Gestão de Pessoas como Jean Pierre Marras, Mestre em Administração de RH pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) e doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Atualmente, é professor assistente da FEA/PUC/SP, professor de pós-graduação (MBA) na PUC/Minas (Poços de Caldas, MG) e professor da Faculdade de Engenharia Industrial (FEI-SBC) no programa de MBA. É diretor-fundador da Marras & Associados, consultoria em Administração e RH. Possui dez livros e diversos artigos científicos publicados.

Francisco Lacombe é outro autor bastante influente em Gestão de Pessoas, é formado pela escola técnica da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, onde recebeu o prêmio de melhor aluno em 1960, é *Master of Sciences* pela *University of Houston*. Suas áreas de especialização envolvem Fundamentos de Administração; Administração de Recursos Humanos, Estruturas Organizacionais, Diagnóstico e Planejamento Empresarial; Tendências Atuais de Administração; Gestão Contemporânea. Também é analista de investimentos de Recursos Humanos e tem diversos livros publicados.

Até então as funções básicas exercidas pela Gestão de Pessoas eram somente as rotinas trabalhistas burocráticas, deixando de lado a motivação, a segurança e a qualidade de vida dos colaboradores. Isso se prolongou até a década de 1970, na qual começaram a surgir os diversos estudos sobre a influência do comportamento humano. Só depois da década de 1980 que passou a ser dividida as funções de departamento pessoal e de gestão de pessoas, que por conseguinte esses conceitos seguem até os dias atuais.

II- RESULTADOS E DISCURSÕES

Os resultados coletados são aqui mostrados por meio de gráficos, onde a pesquisadora analisou o universo de pesquisa, na qual foram constatadas algumas informações que servem como base para responder as perguntas feitas anteriormente na problematização. Nessa pesquisa teve a participação de 08 colaboradores e também, para finalizar a coleta de dados, foi incluída a entrevista feita com o gestor da empresa.

2.1- Análises dos resultados

Primeira pergunta: Sexo

A primeira pergunta objetivou saber qual era o sexo dos colaboradores da organização estudada.

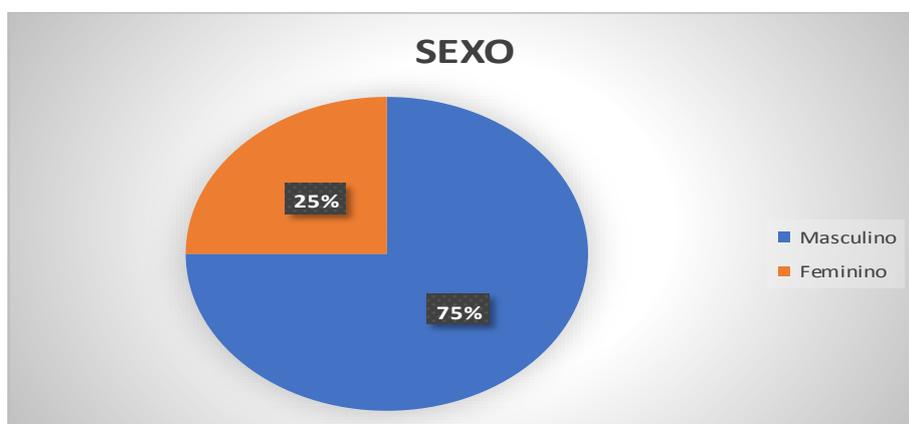


Gráfico 01: Sexo dos entrevistados
Fonte: Pesquisa direta, 2017.

O gráfico 01 mostra que 25% dos entrevistados são mulheres e 75% são homens. Podemos notar que existe uma predominância de homens entre os colaboradores da organização. Enquanto as mulheres ocupam o cargo de operadoras de caixa e limpeza, por exemplo, os homens estão distribuídos nos demais setores, tais como, açougue, reposição de mercadorias, entregas, etc.

Segunda pergunta: Idade

A segunda pergunta objetivou saber qual era a faixa etária dos colaboradores da organização estudada, constatando que a idade é bastante diversificada.

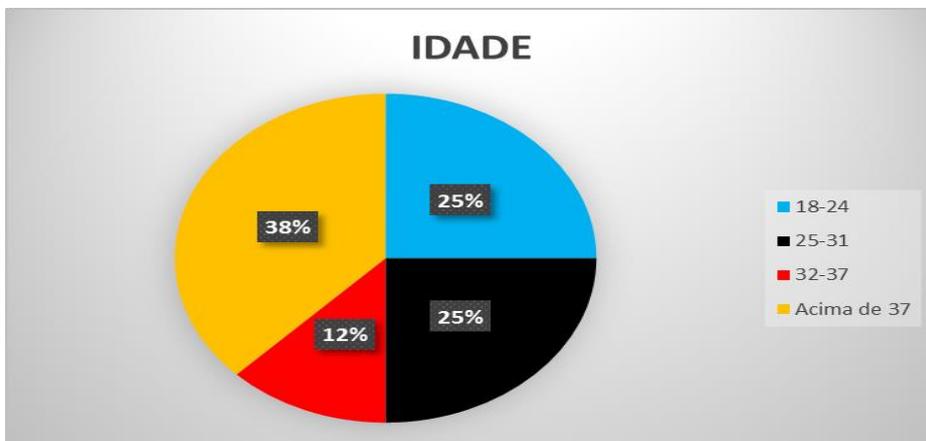


Gráfico 02: Idade dos colaboradores.

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

O gráfico 02 nos permite analisar que 25% dos colaboradores tem idade entre 18 e 24 anos, 25% tem entre 25 a 31 anos, 12% entre 32 a 37 anos e 38% acima de 37 anos. Pode ser observado que a maioria dos colaboradores tem idade acima de 37 anos, seguindo na sequência que 50% tem entre 18 a 31 anos. Existe essa predominância de pessoas acima de 37 anos pois, esses colaboradores estão na empresa desde sua fundação.

Terceira pergunta: Escolaridade

A terceira pergunta focalizou em saber qual era o nível de escolaridade dos colaboradores.

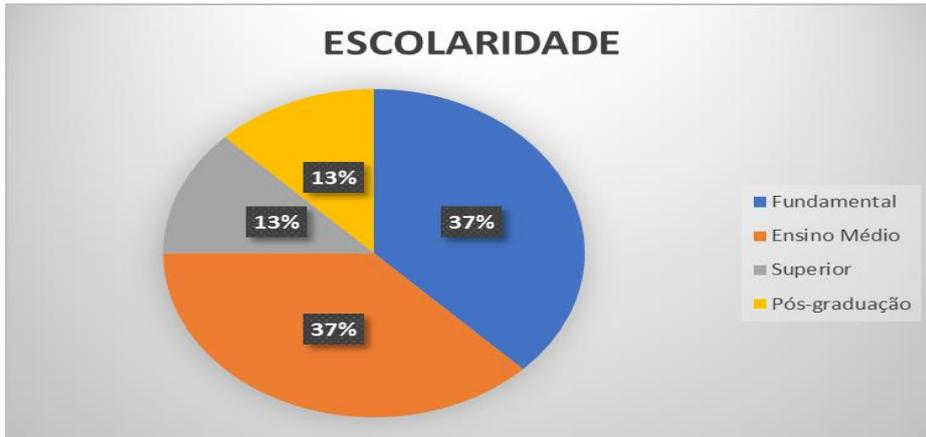


Gráfico 03: Escolaridade dos colaboradores

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

O gráfico 03 nos mostra que 37% dos colaboradores possuem somente o Ensino Fundamental, 37% concluíram o Ensino Médio, 13% possuem escolaridade de nível Superior, e que 13% já tem uma Pós-graduação. Como se trata de uma empresa de pequeno porte e de um ramo de atividade que não exige tanto da escolaridade é possível ver que 74% dos colaboradores não chegaram no nível de Ensino Superior.

De acordo com HOFFMANN (2001), muitas pesquisas mostram uma associação da desigualdade da distribuição da renda com o nível de escolaridade. Nesse sentido, nota-se que o nível de escolaridade interfere na distribuição de renda dos cargos, onde, além do patrão, quem tiver um nível superior junto à eficiência em relação aos demais colaboradores, terá um salário diferenciado.

Automaticamente quanto mais o colaborador ter um conhecimento aperfeiçoado na área que atua, melhor será o seu desempenho no trabalho, bem como será um diferencial na sua renda. Porém, não se pode esquecer da experiência das pessoas, na qual as mesmas carregam consigo conhecimentos que foram adquiridos com o passar do tempo, que são de suma importância para a organização em que os mesmos estão inseridos.

Quarta pergunta: Renda

Na quarta pergunta foi discutido qual era os salários dos colaboradores da organização.

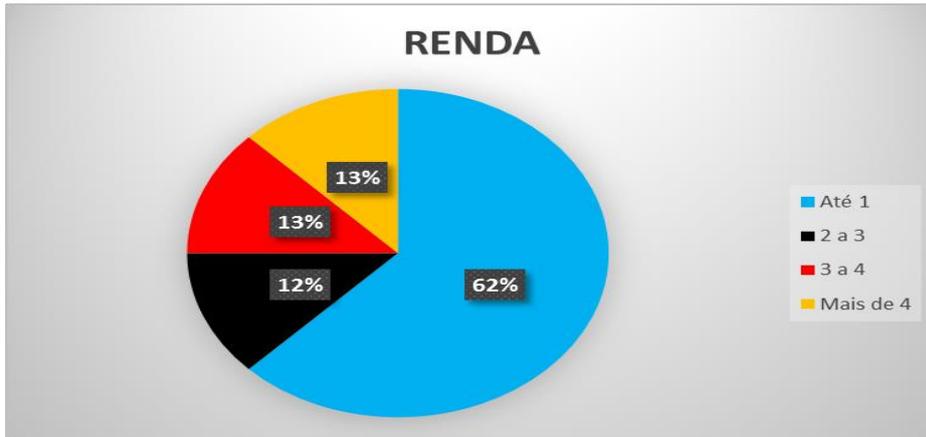


Gráfico 04: Renda dos colaboradores
Fonte: Pesquisa direta, 2017.

O gráfico 04 mostra que 62% dos colaboradores tem a renda de até 1 salário, 12% dos colaboradores tem a renda de 2 a 3 salários, 13% tem uma renda entre 3 e 4 salários, 13% dos colaboradores mais de 4 salários.

Segundo SALVATO *et al.* (2010), “a renda é diretamente proporcional à escolaridade, o que vem reforçar a hipótese de que o diferencial de renda pode ser explicado pela diferença de escolaridade.” Isto é, os cargos que possuem nível de escolaridade superior tem renda maior em relação àqueles que não possuem. Ainda, segundo SALVATO *et al.* (2010), “isso nos permite levantar a hipótese de que a desigualdade de renda e de escolaridade são fortemente correlacionadas”.

É importante observar que a diferença salarial existente se refere aos cargos e também ao nível de escolaridade. Os cargos mais baixos e sem escolaridade básica ou superior recebem salário base, outros recebem salários diferenciados devido ao cargo de chefia ou ainda escolaridade. A distribuição de renda é influenciada pela experiência e principalmente pelo nível de escolaridade, pois a metodologia de trabalho é diferenciada. Ainda, dos colaboradores, existem aqueles que recebem um adicional pela experiência ou tempo de serviço, sendo que alguns trabalham desde o início da empresa.

Quinta pergunta: Avaliação da Gestão

Quinta pergunta tinha o intuito de saber sobre a avaliação da gestão do supermercado.

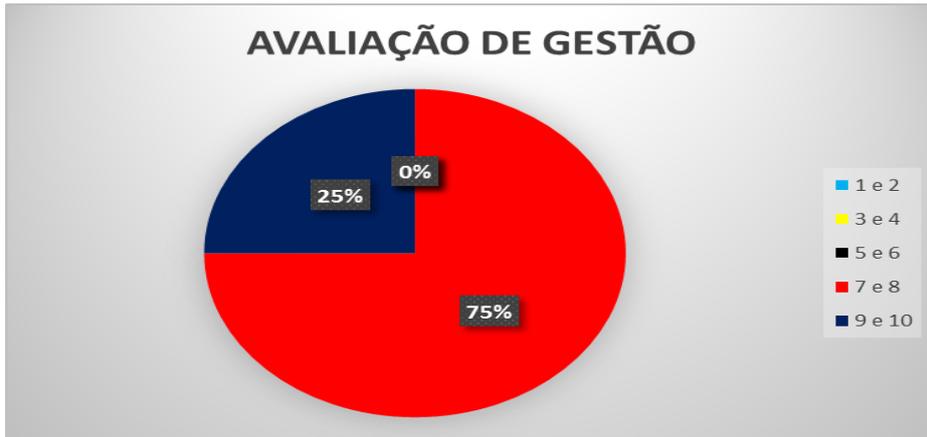


Gráfico 05: Avaliação da gestão.

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

O gráfico 05 mostra que 75% dos colaboradores avalia a gestão da organização com notas entre 7 e 8, e 25% dos colaboradores avalia com notas entre 9 e 10. Com esses resultados podemos analisar que a gestão é de boa qualidade e propicia uma visão holística sobre a satisfação e desempenho dos seus colaboradores. Sendo assim,

A visão holística ajuda a perceber, com clareza, aspectos sutis das organizações, tais como a motivação dos colaboradores, a transparência e a clareza das metas, o foco no cliente, o incentivo ao espírito de equipe, o profissionalismo etc. Os aspectos materiais, como o volume de produção, o faturamento e o patrimônio da empresa, são considerados relevantes, mas como conseqüências dessa visão mais moderna de gestão de empresas e de pessoas. (KNAPIK *apud* NISGOSKI, 2012, p.16).

De certa maneira, o gestor teria a responsabilidade de colocar em notoriedade a orientação quanto à elaboração de estratégias e metas, uma vez que a finalidade é trabalhar em equipe, na qual não haja hierarquia com o intuito de satisfazer o cliente que é o alvo da empresa.

Nesse ínterim, a avaliação da gestão feita pelos colaboradores se baseia em como o gestor conduz sua organização. Essa boa avaliação vem desde como a administração é praticada, organizada e planejada para que todas as funções e tarefas a serem executadas, e a forma de tomada de decisões, sejam efetuadas em tempo hábil e com eficácia.

Sexta pergunta: Comunicação interna

A sexta pergunta interrogou como é a comunicação interna do supermercado.



Gráfico 06: Comunicação interna
Fonte: Pesquisa direta, 2017.

O gráfico 06 mostra que 75% dos colaboradores avalia a comunicação entre eles na organização como satisfatório, e os 25% dos colaboradores que restaram avaliam com muito satisfatório. Ou seja, existe uma boa comunicação entre os colaboradores e os mesmos com o gestor.

A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que confere vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização. (KUNSCH, 2009, p. 334)

A comunicação no ambiente de trabalho, é fundamental para que haja melhoria no desempenho dos empregados e êxito na administração do empregador. A empresa cresce à medida que as duas partes (empregador e empregado) trabalham em harmonia, seguindo as metas traçadas e propostas pela direção da organização.

Sétima pergunta: Clima organizacional

A sétima pergunta questiona como os colaboradores avaliam o clima de trabalho na organização estudada.



Gráfico 07: Clima Organizacional
Fonte: Pesquisa direta, 2017.

O gráfico 07 nos permite analisar que 62% dos colaboradores avalia o clima na organização como satisfatório, 38% dos colaboradores como muito satisfatório. Então pode-se constatando que o clima é bom e satisfatório. De acordo com Ferreira,

A pesquisa de clima é uma importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional. O clima organizacional considera uma série de fatores que podem dizer respeito: à empresa (como o modo de gestão, missão, comunicação interna, forma de tomada de decisões); aos contatos dos empregados com a liderança; à política de gestão de pessoas (práticas de remuneração e valorização dos funcionários, por exemplo). (FERREIRA, 2017, p. 47)

O clima organizacional, para todos desta organização, é de extrema importância, pois de uma forma geral se não existir um bom clima não seria possível ter uma boa gestão, uma tomada de decisões, fazendo com que o mesmo influencie na produtividade e no desenvolvimento das pessoas. Nota-se que o clima organizacional entusiasma os colaboradores, fazendo com que a empresa passe a ser um ambiente que traz satisfação tanto das necessidades básicas quanto das

necessidades da empresa, uma motivação e prazer em poder trabalhar. A pesquisa de clima proporciona ao empregador e empregado a sintonia para que a empresa cresça no segmento de atuação.

Oitava pergunta – Como é a administração do supermercado?

A oitava pergunta questionou sobre a administração do supermercado.

*“Muito bem administrada”
(Entrevistado 2, 3, 4, 7, 8)*

*“Satisfatória”
(Entrevistado 1, 5, 6)*

Existe uma imensa satisfação sobre a administração da organização pesquisada, onde todos os colaboradores confirmam ser bem estruturada. É notório que uma empresa para ter superávit nas vendas, atendimento e contínuo crescimento no setor em que atua é necessário que os colaboradores sintam-se agradados em seu local de trabalho.

Nova pergunta – Qual sugestão você gostaria de deixar para a administração da empresa?

A nona pergunta questionou sobre a sugestão dada de cada colaborador à empresa.

*“Nenhuma”.
(Entrevistado: Todos)*

De uma forma unânime todos os colaboradores responderam que não teriam nenhuma sugestão a deixar, admitindo que estão satisfeitos com a forma de administrar do gestor.

ENTREVISTA COM O GESTOR DA ORGANIZAÇÃO

Primeira pergunta - Como é feita a gestão de pessoas em sua empresa?

“Primeiro a contratação se refere à experiência para determinada função e relacionamento com as pessoas para ter um bom atendimento aos clientes. E o trabalho diário tem a questão do

comportamento do pessoal com que eles executem as suas funções de acordo com as necessidades da empresa.”

Todas as funções da organização influenciam umas às outras. Provavelmente, a função de gestão de pessoas está no centro da mais complexa rede de influências mútuas, porque fornece pessoas para todas as demais funções da empresa. (MAXIMIANO, pág. 2014).

O gestor tem o dever de orientar os seus colaboradores, após o processo de recrutamento, com intuito de obter um superávit em todos os aspectos e relacionamentos entre os membros da empresa. Para isso é preciso que cada colaborador exerça sua função da melhor maneira a influenciar o seu colega a manter o ritmo de trabalho.

Segunda pergunta - Para você é importante a aplicação da teoria de gestão de pessoas na sua empresa?

“Sim, esse tema que tem que conciliar as duas questões, a aplicação teórica que se deve usar para melhoria contínua para evolução da minha empresa e a questão prática é necessário ter o conhecimento da experiência do dia a dia vivido a realidade da minha empresa.”

Segundo Marras a gestão de pessoas,

tem por objetivo não somente otimizar os resultados operacionais das empresas em termos de produtividade e de qualidade, mas também oferecer um salto qualitativo na trajetória profissional dos trabalhadores, assim como uma melhoria na qualidade de vida de seus empregados efetivos. (MARRAS, 2011, p. 3)

É necessário que o gestor unifique teoria e prática em sua organização objetivando melhoria e crescimento no desempenho dos colaboradores para que os mesmos alcancem e concretizem os objetivos propostos pela empresa. Nesse sentido, a gestão de pessoas é voltada para a estratégia, onde esta oferece qualidade na atuação dos colaboradores.

Terceira pergunta - Como você avalia o clima organizacional de sua empresa?

“O clima organizacional é uma das questões mais importantes de uma pequena empresa para sobreviver nesse cenário de tantas concorrências e desigualdades nesse setor.”

Clima organizacional é o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas que influencia seus comportamentos. Está ligado à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho. (NISGOSKI, 2012, p. 9)

O comportamento dos colaboradores está relacionado ao ambiente em que os mesmos atuam. A motivação é um fator que impressiona a maneira como toda equipe da empresa irá agir com seus clientes. A intenção de manter o clima organizacional na empresa é de guiar a ação dos colaboradores de modo favorável e benéfico, sendo que o gestor terá a tarefa de observar e orientar aqueles que não operam em prol da empresa, fazendo com que esses tenham mudanças na atitude, alcançando, nesse sentido, as metas e objetivos propostos pelo gestor.

Quarta pergunta - Como é a sua comunicação com os colaboradores?

“Comunicação é a parte que eu uso com meus colaboradores para expressar o pensamento que deve prosseguir na administração da minha empresa. Com isso, cada colaborador tem que saber a importância que ele tem para o futuro da empresa.”

Sendo assim,

A comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das relações públicas, da organização com seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral. (KUNSCH, 2003, p. 150 *apud* PINHEIRO, 2010, p. 18)

O ser humano é um ser linguístico. Sendo assim, tudo aquilo que proporciona comunicação é válido para o ambiente de trabalho. No entanto, a ausência do ato da comunicação em qualquer aspecto da vida humana é fatal e culmina na falência das relações. A comunicação é imprescindível e também um meio de organizar a vida humana e especificamente, na empresa, é primordial para que haja êxito em todas as circunstâncias na relação entre patrão-empregado-cliente.

III- CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo averigua-se a existência da gestão de pessoas, da mesma maneira a aplicação de métodos e conceitos da teoria da administração em uma pequena empresa.

Verifica-se que o administrador que está à frente da organização entende a importância da teoria da administração dentro de sua pequena empresa. Visando a aplicação teórica e prática, o administrador usa disso como um fator para melhorias e evolução dos seus colaboradores, não esquecendo dos conhecimentos empíricos que são bastantes notáveis na organização.

O gestor utiliza de métodos de recrutamento bastantes simples embasados em informações curriculares e referências, com enfoque maior na entrevista com o candidato, utilizando como fator principal a experiência para o cargo pleiteado. Um dos pontos cobrados pelo administrador é a relação interpessoal e o comportamento diante da execução das tarefas do colaborador.

A pesquisa fez com que o gestor mudasse de atitude em relação a si mesmo, não somente à sua empresa, mas principalmente em correspondência ao seu colaborador. A transição de método na administração da empresa engendrou um efeito dominó, onde a conduta do gestor influenciará na dos membros da empresa. Ou seja, se não há motivação por parte do gestor, isso irá refletir nos colaboradores e, conseqüentemente, nos clientes da empresa.

A comunicação na organização é bastante utilizada tanto pelos colaboradores quanto pelo gestor. Na pesquisa podem ser coletados dados que comprovam uma satisfação em grande escala dos mesmos.

Nesse contexto, a comunicação é um elemento crucial no âmbito empresarial. Há diversas maneiras que viabiliza a comunicabilidade entre as pessoas em quaisquer vertentes da vida humana, projetando desenvolvimento em toda a empresa. Com a pesquisa, o gestor percebeu a importância da comunicação e identificou diversas maneiras, na qual podem ser transmitidas as informações aos colaboradores e clientes da empresa.

Segundo Lacombe (2005, p. 236), o clima organizacional está diretamente ligado à motivação, à lealdade e à identificação do pessoal com a empresa, à

facilidade das comunicações internas e as relações interpessoais. O administrador deve priorizar um ambiente harmonioso, onde os colaboradores possam se sentir acolhidos no ambiente de trabalho.

A importância dessa pesquisa proporcionou a todos os envolvidos, aperfeiçoamento no aprendizado no que concerne às teorias da administração com enfoque na gestão de pessoas. A princípio, existiam diversas dúvidas com relação aos conceitos, onde os mesmos foram passados e esclarecidos na aplicação da pesquisa na organização. Essa pesquisa servirá para futuros estudos com maior profundidade no estudo do tema.

A pesquisa foi significativa não somente para os membros da empresa, mas para toda as pessoas que frequentam, gerando diferença e mudança nas atitudes, também dos clientes da mesma. A pesquisadora, criou um clima de curiosidade no que tange as teorias da administração, sendo que a mesma elucidou diversas questões relacionadas ao tema pesquisado.

Finalmente, para que houvesse conversão no modo de administrar, os dados coletados foram de suma importância para desfecho deste artigo. Este, servirá de guia para pesquisas posteriores, objetivando o aperfeiçoamento e elaboração de novas teorias.

IV – REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís César G. de GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas estratégias e integralização organizacional**. São Paulo, Atlas, 2014.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Organização Andrea Ramal. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

HOFFMANN, Rodolfo. **Distribuição de renda e crescimento econômico**. ESTUDOS AVANÇADOS 15 (41), 2001. Retirado de <http://www.scielo.br/pdf/ea/v15n41/v15n41a07.pdf> - Acesso em 21/11/2017

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Dados de João Pinheiro 2017. Retirado de: <https://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=313630&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas> - Acesso em 20/04/2017

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15ª edição. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas: em empresas inovadoras** 2ª edição. Saraiva: São Paulo, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. São Paulo: Atlas S. A., 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Recursos Humanos - Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global**. 1º Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

NISGOSKI, Luiz Fernando. **Aspectos determinantes para a atração, formação e retenção de talentos na empresa**. Universidade Tecnológica Federal Do Paraná Campus Ponta Grossa, Ponta Grossa, 10/12/2012. Retirado de http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1448/3/PG_CEGIPM_VII_2011_15.pdf- Acesso em 28/10/2017.

PINHEIRO, Rafaela Cristina Emiliano. **A importância da comunicação interna para o sucesso organizacional**. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, fevereiro, 2010. Retirado de http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213189.pdf - Acesso em 21/11/2017.

SALVATO, Marcio Antonio. FERREIRA, Pedro Cavalcanti Gomes. DUARTE, Angelo José Mont'Alverne. **O impacto da Escolaridade sobre a distribuição de renda**. EST. ECON. São Paulo, V. 40, N. 4, p. 753-791, outubro-dezembro 2010. Retirado de <http://www.scielo.br/pdf/ee/v40n4/v40n4a01.pdf> - Acesso em 18/11/2017.

TOLEDO, Flávio. **O que são recursos humanos**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

TONELLI, Maria José. *et al.* **Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991 – 2000**. RAE, São Paulo, v.43, n.1, p.105-122, jan/fev/mar. 2003.

V- ANEXO

CURSO: ADMINISTRAÇÃO - 8º PERÍODO
DISCIPLINA: TCC
PROFESSORA: MARIA CÉLIA SILVA GONÇALVES

O presente questionário é um instrumento de coleta de dados que auxiliará uma pesquisa acadêmica que será apresentada como exigência de conclusão na graduação do curso de Administração da Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP.

Não há necessidade de identificação, mas é fundamental e imprescindível sua colaboração. Estas informações serão totalmente confidenciais, portanto seja o mais sincero possível.

Agradeço por usar um pouco do seu precioso tempo para responder essas perguntas que serão de grande ajuda para a conclusão dessa pesquisa. Muito Obrigada!

1) Qual é o seu sexo?

Masculino

Feminino

2) Qual a sua idade?

18 a 24 anos

32 a 37 anos

25 a 31 anos

Acima de 37 anos

3) Qual é a sua escolaridade?

Ensino Fundamental

Ensino Superior

Ensino Médio

Pós-graduação

4) Qual a sua renda?

Até 1 salário

3 a 4 salários

2 a 3 salários

Acima de 4 salários

5) Assinale a alternativa abaixo que representa a sua avaliação da gestão do supermercado:

1 e 2

7 e 8

3 e 4

9 e 10

5 e 6

6) Como você avalia a comunicação interna do supermercado?

Insatisfatória

Satisfatória

Pouco satisfatória

Muito satisfatória

7) Como você avalia o clima de trabalho nessa empresa?

Insatisfatória

Satisfatória

Pouco satisfatória

Muito satisfatória

8) Como é a administração do supermercado?

9) Qual sugestão você gostaria de deixar para a administração da empresa?

ENTREVISTA

1. Como é feita a gestão de pessoas em sua empresa?
2. Para você é importante a aplicação da teoria de gestão de pessoas na sua empresa?
3. Como você avalia o clima organizacional de sua empresa?
4. Como é a sua comunicação com os colaboradores?