

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
DEPARTAMENTO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

SUEYDY CORDEIRO GOMES BRANDÃO

**UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM
UM GRUPO DE PESQUISA E EXTENSÃO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE PERNAMBUCO**

Caruaru

2019

SUEYDY CORDEIRO GOMES BRANDÃO

**UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM
UM GRUPO DE PESQUISA E EXTENSÃO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE PERNAMBUCO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Universidade Federal de Pernambuco,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Graduação em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Luciana Cramer.

Caruaru
2019

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

B821e Brandão, Sueydy Cordeiro Gomes.
Um estudo sobre práticas de gestão de pessoas em um grupo de pesquisa e extensão na Universidade Federal de Pernambuco. / Sueydy Cordeiro Gomes Brandão. - 2019.
58 f. il. : 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2019.
Inclui Referências.

1. Gestão de pessoas. 2. Organizações. 3. Extensão universitária. 4. Universidade Federal de Pernambuco (Caruaru). I. Cramer, Luciana (Orientadora). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2019-462)

SUEYDY CORDEIRO GOMES BRANDÃO

**UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM
UM GRUPO DE PESQUISA E EXTENSÃO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE PERNAMBUCO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Universidade Federal de Pernambuco,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Graduação em Administração.

Aprovada em: 05/12/2019.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a. Dr.^a. Luciana Cramer (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. Dr.^a. Alane Alves Silva (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. Dr.^a. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

O que penso em agradecer? A quem agradecer? Essas são as questões que me veem a cabeça ao pensar nos agradecimentos que necessito por aqui em palavras, mas somente uma coisa me vem gritante todas as vezes que penso em pôr na prática os agradecimentos, terei que agradecer a todos que passaram na minha vida, àqueles que sempre me puseram no eixo quando precisei e mesmo àqueles que na tormenta mais me afundaram, pois “todos” contribuíram para meu crescimento como ser humano, ser social, ser individual e, principalmente, forneceram-me meu pior e meu melhor como pessoa, filha, irmã, amiga, namorada, futura esposa e mãe “se a Deus for meu futuro”, mas principalmente MULHER e Administradora!

Aqui posso expor o quanto sou grata por minha mãe, Maria Inês, por ter escolhido me deixar vir ao mundo, mesmo sem ter esperado minha vinda por ter-me dado os puxões de orelha quando foi preciso, orientando-me ao estudo que sem ele não poderia ser alguém no mundo que vivi, dado a escolha de seguir seus ensinamentos, porém por minhas escolhas mesmo não sendo as suas. Por ser a mulher que me espelho todos os dias por ter tido garra mesmo quando o mundo lhes mostrava o total caos. Por ter escolhido a mim e minha irmã em todos os momentos!

Não poderei deixar de agradecer a minha avó, linda Marina de Oliveira, que foi até quando pôde a melhor e mais atenciosa “voinha” que me chamava a atenção e me acordava todas as manhãs que dormi em sua casa para não perder aula com um maravilhoso café da manhã, detalhe, a aula era de 7h ela me acordava às 5h, sempre atenciosa e sempre quis ver nosso bem, principalmente, estudadas e formadas, eu seria o orgulho dela neste momento!

Não menos, a minha irmã Suélen Brandão por ser meu exemplo de superação. Primeira mulher na família a conquistar a Universidade Pública tendo em seu percurso tantos obstáculos de preconceitos da sociedade os superou pelo estudo, graduou-se, sua primeira vitória, por meio dessa conquistou sua segunda, concurso público. Exemplo de mulher corajosa, persistente e ambiciosa “da melhor forma”.

Agradeço ao Grupo GAMA o qual me ensinou a gerenciar pessoas. E principalmente me deu como Amigo o Professor/Dr Gilson Lima o qual me deu a oportunidade de crescer.

Agradeço pelos meus professores sem eles não conseguiria atingir meus objetivos dentro da academia. Em especial a minha orientadora a qual com sua doçura teve paciência em me dar o devido suporte no TCC.

Agradeço a meus amigos que me apoiaram no percurso.

Conhecendo e vivendo e tomando como exemplos as pessoas que estão ou passaram na minha vida pude dar meu melhor em tudo que fiz, ouvindo seus conselhos e os organizando no meu ser me tornei a pessoa que hoje sou; Sueydy, Mulher e Administradora!

RESUMO

As práticas de Gestão de Pessoas (GP) permeiam as organizações e são diretamente ligadas aos processos e desenvoltura de uma organização. O objetivo é estudar como um grupo de pesquisa e extensão utiliza as práticas para melhorar o desempenho. A pesquisa foi aplicada por meio de questionário com 6 representantes do grupo e uma aplicação de entrevista semi-estruturada com o Prof. Coordenador. As Práticas de Gestão de Pessoas são utilizadas para melhor atender os propósitos da Organização de forma a usar um conjunto de técnicas, métodos e procedimentos para captar e manter pessoas na instituição melhorando o cumprimento das decisões internas e externas à Organização. Os resultados apresentados trazem que grupos de pesquisa e extensão conseguem implementar práticas que favorecem o processo seletivo, treinamento e capacitação e aprendizagem organizacional. Dessa forma, este estudo contribui para o estudo de práticas de gestão de pessoas para organizações com estrutura enxuta.

Palavras- chave: Gestão de Pessoas. Práticas de Gestão de Pessoas. Organizações. Grupo de Pesquisa e Extensão.

ABSTRACT

People Management (GP) practices permeate organizations and are directly linked to an organization's processes and resourcefulness. The goal is to study how a research and extension group uses practices to improve performance. The research was applied through a questionnaire with 6 representatives of the group and a semi-structured interview application with prof. Coordinator. People Management Practices are used to better meet the Organization's purposes in order to use a set of techniques, methods and procedures to capture and maintain people in the institution by improving compliance with internal and external decisions to Organization. The results presented bring that research and extension groups can implement practices that favor the selection process, training and training and organizational learning. Thus, this study contributes to the study of people management practices for organizations with lean structure.

Keywords: People Management. People Management Practices. Organizations. Research and Extension Group.

LISTA ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Organograma Institucional. | 29 |
| Figura 2 - Descrição dos cargos. | 30 |
| Figura 3 - Missão, Visão e Valores. | 31 |
| Figura 4 - Cartaz de recrutamento. | 32 |
| Figura 5 - Post Planejar | 33 |
| Figura 6 - Post Organizar. | 34 |
| Figura 7 - Post Dirigir. | 35 |
| Figura 8 - Post Controlar | 36 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Entrevista Semi-Estruturada | 28 |
| Tabela 2 - Representantes do Questionário..... | 28 |
| Tabela 3 - Perfil dos colaboradores questionados | 40 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------|--|
| GP | Gestão de Pessoas |
| GAMA | Grupo de Gestão Ambiental Avançada |
| UFPE-CAA | Universidade Federal de Pernambuco Centro Acadêmico do Agreste |
| AMA | Projeto Amigos do Meio Ambiente |
| CHA | Conhecimento, habilidade e atitude |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 | OBJETIVO GERAL | 12 |
| 1.1.1 | Objetivos específicos | 13 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA..... | 13 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 15 |
| 2.1 | ORGANIZAÇÕES..... | 15 |
| 2.2 | GESTÃO DE PESSOAS | 18 |
| 2.3 | PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS..... | 19 |
| 3 | METODOLOGIA | 25 |
| 4 | CASO: PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO GRUPO DE PESQUISA E EXTENÇÃO GAMA..... | 28 |
| 5 | ANÁLISES DOS RESULTADOS | 39 |
| 5.1 | PERFIL DOS COLABORADORES | 39 |
| 5.2 | IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS..... | 39 |
| 5.3 | PRÁTICAS DE GP EM GRUPOS | 41 |
| 5.4 | MUDANÇAS OBSERVADAS PELOS COLABORADORES..... | 44 |
| 6 | SÍNTESE ANALÍTICA | 49 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 51 |
| | REFERÊNCIAS | 53 |
| | APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO | 55 |

1 INTRODUÇÃO

A prática de Gestão de Pessoas (GP) permeia diversos aspectos de uma empresa chegando a ser diretamente envolvida nos processos de uma instituição seja qual for o nicho de mercado que atue. Partindo da premissa de que o indivíduo no seu espaço de trabalho necessita, primeiramente, para um bom desempenho conhecer as atividades a serem desempenhadas, dessa maneira, se torna essencial que haja o plano de GP que defina métricas estabelecendo níveis, cargos sendo, também, definido qual o papel a ser desenvolvido pelo colaborador.

Sendo assim, é de extrema importância que a instituição possua o Planejamento Estratégico (PE) bem definido, pois será a partir dele constituído todos os parâmetros para se estabelecer um GP arrojada e que acompanhe os desejos dos fundadores daquela. Por meio do mesmo, é possível identificar quais os perfis desejáveis e quais atividades são imprescindíveis para o bom desempenho da Organização.

(...) as organizações vêm percebendo que o que faz a diferença na competitividade são as práticas de gestão. Mas, isso somente é possível se as organizações estimulam e investem no desenvolvimento dos seus colaboradores, criando oportunidades para o seu crescimento profissional (ANDRADE, 2009, p.2).

Por meio das informações trazidas no PE o departamento de GP poderá se embasar para dirigir o processo seletivo com mais efetividade na elaboração do mesmo e análise dos candidatos às vagas, assim como, permanecer nesta. Portanto, ele é primordial para o Recrutamento, Seleção e Treinamento de uma Organização para a concretização da aprendizagem organizacional.

Tendo em vista o modelo de Gestão de Pessoas acima descrito este estudo procura apontar que tais práticas podem ser investidas na mais simples gestão a torna eficaz, efetiva e até atingir a efetividade. Dessa maneira, é possível que práticas da GP sejam aplicadas na gestão de um grupo de pesquisa e extensão da Universidade Federal de Pernambuco Centro Acadêmico do Agreste?

1.1 OBJETIVO GERAL

Estudar como um grupo de pesquisa e extensão dentro da Universidade Federal de Pernambuco organiza a GP para funcionalizar sua atividade fim.

1.1.1 Objetivos específicos

- Identificar se práticas de gestão de pessoas podem ser adequadas à uma organização de gestão simples.
- Entender como uma gestão simples pode promover práticas de GP.
- Promover conhecimento acadêmico para grupos de estudo na sua organização de pessoal.
- Conhecer como um grupo de pesquisa e extensão organiza e orienta os seus colaboradores.
- Identificar quais são as práticas de GP usadas em grupos de pesquisa e extensão.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com o advento da globalização e novas abordagens na GP, cada vez mais, as organizações precisam ter mais atenção nas práticas desenvolvidas para o melhoramento desta. Portanto, há a necessidade de aprimorar as formas de gestão de acordo com cada cultura e Organização, sendo assim, o estudo de como organizações gerem é primordial para as inovações dentro da GP. Este estudo procura mostrar práticas de GP que são usadas em diversas organizações na gerência de um Grupo de Gestão Ambiental Avançada que tem como sigla (GAMA) dentro da Universidade Federal de Pernambuco Centro Acadêmico do Agreste (UFPE-CAA) mostrando a importância dessas ao dirigir pessoas.

O estudo tem grande impacto no conhecimento e envolvimento da Universidade com a sociedade, pois trará a visão diferenciada de aplicação da gestão de pessoas, dessa forma, desenvolver a criatividade nas Organizações em usufruir da pesquisa aqui apresentada.

Por outro lado, no que tange ao Grupo este estudo pode fornecer mais conhecimento de sua cultura e melhorar o desenvolvimento na gestão do recurso “pessoas” mostrando que a melhoria das ações promovidas pela gestão atingem o relacionamento interpessoal no desenvolvimento das atividades, dessa maneira modificando o ponto de vista de seus colaboradores.

Também como, pesquisadora diante da necessidade de aprimorar e de por em prática os conhecimentos acerca da GP adquiridos na graduação se ver a importância de fomentar instrumentos de análises para a pesquisa e extensão. Sobretudo, conhecer um

pouco mais sobre o potencial como indivíduo-social e pesquisadora, assim, ampliando a perspectiva de mundo através do estudo aprimorado de novas técnicas de gestão para pessoas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo abordará uma sequência de assuntos que envolvem a gestão de organização para as pessoas que as compõe. Será trazido uma linha de raciocínio que tratará de organizações, da gestão de pessoas e de suas práticas para gerir uma organização competitiva.

2.1 ORGANIZAÇÕES

Para conceituar o que são organizações é importante a compreensão do pensamento das abordagens feitas por autores que expõem suas visões acerca da definição do que seria uma organização. Na gênese do conceito de organizações como demonstrado na compreensão de Stoner e Freeman (1995) Organização seria um agrupamento de pessoas a partir de duas que para alcançar um ou mais objetivos trabalham juntas de modo estruturado. Já para Matitz e Vizeu (2012) dezessete anos depois vislumbram após a reflexão da construção da palavra (organização) chegam à conclusão que: ““Organização”, portanto, é um termo que denota a ideia de ação e de processo”.

Por outro lado, Sá (2009, p.57) chega a definir a ideia do que são organizações para ele, dessa forma, “(..) processos, relações e estruturas (criadas e administradas por pessoas) que refletem e marcam a sociedade na qual nascemos e vivemos”.

Já na perspectiva de Pedroso (2004, p.197) a palavra organização é tratada como um termo “(..) origina-se do grego *órganon*, que significa organismo”. Ainda ao definir organização, destaca que por definição em *lato sensu* o termo possui significado de um grupo de órgãos onde ao entrarem em um ritmo comum a todos para determinado fim formam um aglomerado de órgãos num sistema.

Para Sá (2009) afirma que as organizações se formam, onde as quais estão inseridas existem esferas (Estado, Mercado e Sociedade Civil) e mesmo atuando de formas diferenciadas se encontram em constante inter-relação. Para Coelho (2000) os setores que compõe a sociedade, como Sá observa ser esferas, que esta distinção abordada por Sá (2009) vem sendo reformulada pela intensa correlação entre os mesmos, pois há um misto de cooperação e competição, principalmente, por recursos existentes.

Ainda definindo o que seriam organizações Stoner e Freeman (1995, p.4) partem do pressuposto que “Todas as organizações são compostas por pessoas e dependem de

outras organizações para obter os recursos de que precisam (...)”.

Assim como para Stoner e Freeman (1995), segundo Pedroso (2004, p.198) o conjunto de órgão que ele cita é composto de unidades menores as quais são segundo ele “associações humanas” cujas são a caracterização de uma organização, sendo assim, “(..) uma entidade social, instituída para atingir objetivos específicos por pessoas (...)”.

Partindo das abordagens supracitadas sobre organização há a importância de destrinchar as esferas apresentadas por Sá (2009, p.57) e entender a colocação (...) “Umas mais, outras menos, mas diferentes por definição, natureza da atuação e finalidade. Variações de um fenômeno maior, o organizacional”.

Dessa maneira, compreender o porquê de Sá (2009) afirmar que é difícil de falar em organizações de forma geral devido a pluralidade, mas mesmo assim existem simultaneamente com características semelhantes que as colocam em um grupo de mesma denominação “organização”.

Para tanto, o primeiro setor segue a figura do Estado ente que provê o bem social, a distribuição da renda e a distribuição de recursos entre todos que configurem transações na sociedade (FERREIRA, 2015).

Sendo assim, o Estado configura os três poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário) dentre a subdivisões da Administração Pública. “Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito(...)” “Art. 2º São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário” (BRASIL, 1988).

As organizações privadas conhecidas como do segundo setor atendem a interesses dos empresários que as constituem, sendo assim, para existir um organização com interesse privado se criam através de capital próprio ou de terceiros as quais visam ao lucro pelo capital gerado.

Segundo Rezende (2008, p.48).

Para organizações privadas os “macroobjetivos organizacionais” ou “objetivos estratégicos” estão relacionados com os temas: lucro e outros recursos financeiros; crescimento e aprendizagem; desenvolvimento e inovação; perenidade e sobrevivência; reconhecimento, respeito e prestígio; processos, qualidade, produtividade e efetividade (...)

Para concluir o pensamento de Rezende (2008), Bento (2010) dá sustentação

afirmando que o segundo setor abrange o mercado onde tem a finalidade de gerar lucros. E continua dissertando que é composto por empresas privadas que fazem transações de bens e serviços que podem ser oferecidos ou não pelo Estado, onde visa o aumento do capital.

Para o bom entendimento sobre o assunto, Coelho (2000) corroborou definindo o que seria o terceiro setor ao afirmar que é apoiado por atividades nem coercitivas nem voltadas para lucratividade, conclui que seriam voltadas para atividades para a coletividade e em diversos momentos públicas.

Sendo assim, as organizações que compõe o terceiro setor são caracterizadas pela finalidade social as quais atuam com o objetivo de serem voluntárias junto a sociedade civil sendo sem fins lucrativos, possuindo autonomia e gestão própria (PAES, 2003).

Segundo a lei N° 13.019 a Organização da Sociedade Civil é uma entidade privada que não almeja o lucro. Põe métricas para que uma organização seja classificada de tal maneira, sendo assim discorre em um de seus enquadramentos sobre o terceiro setor:

- a) entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva;(…) (BRASIL, 2014).

A Lei N°13.019 ainda descreve sobre:

- b) as sociedades cooperativas previstas na Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999; as integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social (BRASIL, 2014).

E ainda conclui observando a hipótese de entidades religiosas fazerem parte de organizações da sociedade civil.

- c) as organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos;(…)” (BRASIL, 2014).

Portanto, para se compreender como funcionam as organizações da sociedade

civil é importante que haja o estudo de como estas se organizam em sua gestão.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Visto que organizações são formadas por pessoas se há a necessidade de se organizar a gestão, para isso, Dutra (2008, p.56) define que “As práticas de gestão são conjuntos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo”.

Pensando na melhoria para a gestão de pessoas Faissal (2015) afirma que “Empresas que têm as melhores pessoas, com certeza, terão mais chance de competir em seus mercados”. Continua sua argumentação sem ponderar concluindo acerca “(...)aquelas que contribuem para o desenvolvimento de seus empregados, aos olhos dos que estão de fora delas, são mais atraentes aos talentos e mais competitivas na escolha dos melhores”.

Já para Dutra (2008, p.60) ele aborda que há uma “Movimentação de pessoas” afirma que é a locomoção de pessoas no ambiente físico seja na empresa que está inserida ou no mercado de trabalho a qual advém de “movimentos ocasionados pelo desenvolvimento da pessoa ou da empresa(...)”.

Dutra (2008, p.61) segue afirmando que para a empresa:

“(...) a movimentação está ligada a decisões como planejamento e atração de pessoas, socialização e aclimação das pessoas em seu trabalho, alocação ou realocação de pessoas, reposicionamento das pessoas no mercado de trabalho etc”.

Para Faissal (2015) prover competências necessárias para um negócio ações como atrair e selecionar empregados são estratégicas. Afirma que configura “A dimensão organizacional dos processos seletivos”. Onde se enquadra a interpelação feita por Dutra (2008) sobre o fato de que qualquer atividade feita por uma empresa para captar pessoas que possam atender suas necessidades presentes e futuras.

Assim como Dutra (2008), Andrade (2009) discorre que devido as mudanças nas organizações estas vêm percebendo que a diferença na competitividade se faz com as práticas de gestão, porém tais só serão possíveis se houver investimento na desenvoltura dos seus colaboradores, para assim oportunizar seu avanço na carreira profissional.

Dessa maneira, o processo seletivo se faz necessário, para assim, agregar as

empresas o melhor que o mercado de trabalho pode oferecer. Dessa forma, mantendo a lucratividade mais consistência na mesma.

(...)as empresas estão sendo obrigadas a se flexibilizarem para evoluírem constantemente sob pena de ficarem fora do mercado. Para que isso não venha a acontecer, as empresas têm pensado não só na lucratividade, mas em realizar processos de seleção bem feitos, a fim de incluir em seus quadros, profissionais competentes para compor a sua organização (ANDRADE, 2009, p.1).

Dessa maneira, Guimarães e Arieira (2005) afirmam que o processo seletivo é especial e tem que ser compreendido como ferramenta de *marketing* seja externo ou interno podendo a empresa o usar a seu favor. Ele não finaliza com a contratação do candidato, por este ter que ser apresentado a organização e acompanhado a princípio em suas atividades. Portanto, a área do RH é responsável por acompanhar o selecionado identificando as dificuldades e as sanando no exercício das atividades, assim, evitando o desligamento do indivíduo.

Sendo assim, a seguir serão abordadas as práticas que compõe a gestão de pessoas com o intuito de fortalecer as ideias trazidas pelos autores acima e dar subsídio a pesquisa aqui estabelecida.

2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Pensando na perspectiva de como acontecem o levantamento das necessidades e os processos de aquisição de um novo componente de uma organização, com isto Dessler (2003) destaca algumas práticas e políticas na GP as quais são necessárias para o gerenciamento de pessoas enfatiza que dentre elas, à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.” O autor continua pontuando quais seriam as práticas e políticas e apresenta da seguinte maneira sendo elas: “Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de casa funcionário, Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos, Selecionar candidatos, Orientar e treinar novos funcionários, Gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários), Oferecer incentivos e benefícios, Avaliar o desempenho, Comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando), Treinar e desenvolver, Construir o comprometimento do funcionário”.

Guimarães e Arieira (2005, p.211) sustenta o apresentado por Dessler (2003) quando cita:

Muitas vezes, não é dada a devida importância para o processo de seleção, mas o preenchimento de vagas é um aspecto de suma importância da administração: planejar as necessidades de pessoal, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver empregados capacitados, colocando-os em ambientes produtivos, e recompensando-os pelo desempenho. É isso que almeja e que tenta alcançar a área de Recrutamento e Seleção das empresas.

Portanto, é importante definir cada menção feita por Dessler (2003) tentando compreender como se funciona o desenvolvimento da rotina que é estabelecida na GP. Assim nada melhor começar com a descrição que o mesmo traz do arranjo dos cargos os quais podem ser descritos por meio do levantamento feito da análise dos cargos que proporciona a compreensão das atividades desempenhas na estrutura organizacional dando subsídio para a organização especificar o cargo “(que tipo de pessoa deve ser contratada para preenche-lo)”.

Bohalander, Shell e Scott (2003, p.30) corroboram com as definições trazidas por Dessler enfatizando:

Análise de cargos é o processo de obtenção de informações sobre cargos, determinando deveres, tarefas ou atividades que eles envolvem. A análise de cargos implica a investigação sistemática de cargo, por meio de uma série de passos predeterminados e deve resultar em um relatório com o resumo das informações obtidas (...), atividades individuais ou funções.

E continua suas percepções sobre a temática:

Os gerentes de RH usam esses dados para desenvolver descrições e especificações de cargo, que, por sua vez, serão usados no desempenho e no aprimoramento das diferentes funções de RH, como o desenvolvimento de critérios de avaliação de desempenho ou do conteúdo dos programas de treinamento.

Ainda destaca que o objetivo da análise dos cargos procura aprimorar a atuação da empresa e sua produtividade (BOHALANDER, SHELL e SCOTT, 2003).

Sendo um dos passos para a obtenção de funcionários a compor o cargo, é importante definir o que seria o recrutamento, dessa forma, para Bitencourt (2009) consiste na busca por candidatos com potencial para ocupar uma vaga disponível na conjuntura organizacional. Dessler (2003, p.79) complementa este pensamento com a posição de que “O recrutamento é importante, pois quanto mais candidatos você tiver, mais seletivo poderá ser na sua contratação”. Já na perspectiva da seleção o processo seletivo visa a escolha de capital humano que supra as demandas trazidas pela organização (BITENCOURT, 2009, p.83).

Em suas indagações sobre o processo de recrutamento e seleção Dessler (2003, p.74) aponta algumas etapas as quais são definidas em seis (6) pontos:

1. Fazer o planejamento e a previsão da força de trabalho para determinar as vagas a serem preenchidas.
2. Formar um conjunto de candidatos para esses cargos através de recrutamento interno ou externo.
3. Fazer com que os candidatos preencham fichas de inscrição e talvez realizar uma entrevista de seleção inicial.
4. Utilizar várias técnicas de seleção como testes, informações sobre antecedentes e exames médicos para identificar os candidatos viáveis.
5. Enviar um ou mais candidatos viáveis ao supervisor ou responsável pelo cargo.
6. Submeter os candidatos a uma ou mais entrevistas de seleção como o supervisor e outros interessados para determinar qual ou quais candidatos receberão propostas.

Para Bohalander, Shell e Scott (2003) afirmam que o recrutamento está em conjunto com a seleção, onde o primeiro tem destinação no aumento do número de candidatos que atendam qualificações desejadas as necessidades da organização, no entanto, a seleção é reduzir o número desses candidatos e alocar indivíduos que possuam características as quais atendam a demanda das vagas existentes ou que venham a existir. Os autores corroboram com o ponto seis (6) abordado por Dessler (2003) o qual é sustentado com a afirmação “É importante, portanto, que os gerentes entendam os objetivos, as políticas e práticas usadas para a seleção”. Continua seu pensamento que os responsáveis pela seleção necessitam estarem bem informados para a tomada de decisão, devem saber informações sobre os cargos que irão ser preenchidos, sobre a relação de candidatos a seleção e informações sobre o perfil dos candidatos.

Portanto, para incorrer as bases para essa pesquisa é primordial que haja a descrição de como ocorre a abertura do caminho para um funcionário público, é assim que o Decreto-Lei Nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, dispõe sobre o provimento dos cargos públicos onde em seu Art. 13 pondera quem se enquadra nos cargos públicos e, assim, em seu inciso VIII regulamenta afirmando que salvo os cargos que não são necessários concurso, somente, se enquadra funcionário público aquele que for habilitado por este (BRASIL, 1939).

Mais tarde no Decreto Nº 9.739, de 28 de março de 2019:

Art. 1º Este Decreto estabelece, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, medidas de eficiência organizacional, normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG (BRASIL, 2019).

Mas não tão distante é imprescindível que se defina a técnica de entrevista, na seleção, é usada em constância pelos gerentes por ser uma ferramenta indispensável no processo seletivo, Dessler (2003, p.114) “Uma entrevista é um procedimento projetado

para obter informações a partir das respostas verbais de uma pessoa a perguntas verbais”. A entrevista visa perceber como um candidato poderá se comportar no desenvolvimento de suas funções.

A autora Bitencourt (2009, p.86) sustenta suas indagações sobre entrevista para incorporar a seleção, assim, destaca a entrevista estruturada, situacional, comportamental e sob pressão, onde a primeira traz “conjunto de perguntas padronizadas, normalmente construídas a partir da análise das responsabilidades do cargo, as quais são propostas a todos os candidatos à vaga” a segunda, “apresentam-se ao candidato situações reais do dia a dia do cargo ou situações hipotéticas, às quais ele deve indicar como agiria ou resolveria a questão”. A terceira, “O candidato deve dar exemplos específicos de como agiria em uma dada situação (...) lidar com uma reclamação de um cliente difícil, chamar a atenção de um subordinado que não vem tendo bom desempenho, etc.” A quarta e última sugere que “o entrevistador cria um clima de ansiedade e pressão sobre o candidato para analisar suas reações (...)”.

Guimarães e Arieira (2005, p209) citam que as seleções seguem padrões onde podem ser aplicadas provas de conhecimento as quais tem a finalidade de medir o conhecimento e habilidade que o candidato à vaga possui sobre algum assunto. Podendo ser oral, escrita ou prática estas provas medem o grau de conhecimento na área profissional- técnica. “Já os testes psicológicos são utilizados para buscar mensurar e avaliar as características próprias de cada indivíduo. São divididos em testes de personalidade e teste de aptidão”.

Outra técnica utilizada para seleção de pessoas seria segundo Guimarães e Arieira (2005) a dinâmica de grupo seria uma técnica feita em grupo que está sendo a cada dia mais usada pelas organizações. Continua a definição afirmando que ela permite que o avaliador veja como o candidato interage com outras pessoas possibilita a análise do comportamento do indivíduo em relação ao cargo o qual será ocupado.

Desse modo, após a escolha do candidato há a necessidade da empresa ter que integrar o indivíduo, dessa forma, a técnica a ser aplicada está em torno do treinamento o qual pode ser convencionado para a melhoria do conhecimento, habilidades e aptidões (CHA) do selecionado segundo Bohalander, Shell e Scott (2003) A motivação primordial das empresas treinarem seus novos colaboradores é formular os CHA's para as exigências da mesma melhorando o desempenho do funcionário. Já na medida que os colaboradores

permanecem na organização o treinamento dá base para ser adicionado as especialidades do mesmo novos CHA's.

Por outro lado, para reter um funcionário é necessário que a instituição dê subsídio tentando entender onde se pode melhorar os afazeres no ambiente de trabalho, portanto, a avaliação de desempenho conforme Bohlander, Shell e Scott (2003) que é amplamente usada no ambiente público ou privado (...) é um dos meios mais sensatos de “avaliar, desenvolver e utilizar efetivamente o conhecimento e as habilidades dos funcionários”.

Bohlander, Shell e Scott (2003, p.215) continuam sua posição sobre qual o objetivo da avaliação de desempenho e segue com quatro (4) exemplos:

1. Dar aos funcionários a oportunidade de discutir regulamente, com seu supervisor, o desempenho e os padrões de desempenho
2. Fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário
3. Fornecer um formato que permita ao supervisor o desempenho
4. Fornecer uma base para recomendações de salário

Pensando em todas as vantagens que uma avaliação de desempenho pode fornecer a uma organização o método da avaliação de desempenho 360º graus pode fomentar o desenvolvimento do colaborador na organização como Desller (2003) afirma que é um processo onde pessoas que são ligadas a um colaborador possa responder pesquisas sobre um funcionário da organização onde são normalmente usadas para o desenvolvimento deste. Essas informações são processadas por programas de computadores gerando relatórios aos tomadores de decisão.

Sabendo que a organização se encontra em um *looping* constante de modificações e seus funcionários/ colaboradores precisam seguir o ritmo que lhes é ditado. É visto a necessidade de que haja a aprendizagem organizacional para compor o desenvolvimento dos CHA's, mencionados por Bohlander, Shell e Scott (2003) das pessoas que compõe a mesma, dessa forma, Bitencourt (2001) corroborou com este pensamento, pois afirma que a gestão de competências e a Aprendizagem Organizacional são interdependentes, porque através das competências das pessoas a organização aprende. Continua seu raciocínio mostrando que há o dito “ciclo virtuoso” onde para que uma exista a outra necessita ser estabelecida.

Na visão de Neves (2011, p. 4) a Aprendizagem Organizacional está fundamentada da seguinte maneira:

O princípio da apropriação do conhecimento é, sem dúvida, a aprendizagem. Neste sentido, as empresas precisam desenvolver sistemas que condicionem e promovam a

mesma. Essa aprendizagem pode ser planejada e se dá em nível individual e organizacional. A aprendizagem organizacional está diretamente ligada à capacidade de gerir bem o conhecimento existente e adquirido pela organização. Essa gestão se dá pela valorização da experiência, dos processos e técnicas bem sucedidas e, que convergem de um modo geral para o constante e intensivo desenvolvimento da organização.

O autor aponta que a aprendizagem é singular para as organizações. “Mas essa caracterização do processo como uma ação planejada, organizada, controlada e dirigida, é algo relativamente novo e ainda muito pouco aplicada”. O autor continua com a afirmação que tais processos justificam a agilidade, a sistematização e a ordem seguida pelos objetivos estratégicos da instituição (NEVES, 2011, p.4).

Será nessas perspectivas que o estudo de caso do Grupo de Pesquisa e Extensão GAMA, se apoiará na gestão de pessoas praticada no grupo. Mostrando os parâmetros que são utilizados para gerir seus integrantes.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados os procedimentos utilizados para a elaboração da pesquisa.

A pesquisa abordada é qualitativa onde segundo Godoy (1995, p.62):

Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.

A pesquisa também tem base quantitativa sendo explicada por Manzato e Santos (2012, p.7):

Os métodos de pesquisa quantitativa, de modo geral, são utilizados quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc. de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada. Isto não quer dizer que ela não possa ter indicadores qualitativos.

É apresentada como um estudo de caso com ênfase em mostrar como se comporta uma população no contexto do tema a ser pesquisado. “O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular” (GODOY, 1995, p.25).

A pesquisa tem caráter exploratório-descritivo que segundo Marconi e Lakatos (2003, p.188):

a) estudos exploratório-descritivos combinados - são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis;

Foi de grande importância para se chegar à análise da base do estudo juntamente com a coleta de dados feita por observação a análise documental das bases que a pesquisa necessita detalhar, a qual segundo Godoy (1995, p.21) “(...) a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas”.

A pesquisa estabelecida possui base bibliográfica para o entendimento teórico na prática observada no grupo que foi pesquisado.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins,

jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão (MARCONI e LAKATOS, 2003, p.183).

O levantamento dos dados que constam no próximo capítulo foram feitos pela análise por observação e pela pesquisa documental entre o ano de 2017 a 2019.

A entrevista se fez necessária para o entendimento do posicionamento do grupo e será feita com o professor coordenador responsável, pois propiciou a efetiva conclusão e salvaguardas sobre o observado, dessa forma, foi conduzida uma entrevista semi-estruturada a qual segundo Boni e Quaresma (2005, p.75).

O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele.

Para compor a pesquisa, foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas, que segundo Hill e Hill (1998, p.18) “(...)é útil quando o investigador quer obter informação qualitativa para complementar e contextualizar a informação quantitativa obtida pelas outras variáveis”, a fim de aprofundar o assunto abordado confirmando as observações feitas pelos questionados.

A pesquisa aconteceu no ambiente da Universidade Federal de Pernambuco Centro Acadêmico do Agreste com estudantes que participam de um grupo de pesquisa e extensão denominado como Grupo de Gestão Ambiental Avançada – GAMA- em específico em um Projeto: Amigos do Meio Ambiente- AMA. Criado pelo Professor/Dr. Gilson Lima da Silva filiado ao curso de Engenharia de Civil, o projeto é composto por estudantes dos cursos de Administração, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Física e Pedagogia estudantes de variados períodos acadêmicos e idades.

Para a pesquisa será considerada uma amostra onde esta será por acessibilidade “O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar um universo (estudos exploratórios ou qualitativos)” Marotti *et al* (2008 *apud* Levy e Lemeshow, 1980; Lwanga e Lemeshow, 1991).

Dessa maneira, para fins dessa pesquisa, serão consideradas as seguintes nomenclaturas para os entrevistados:

Tabela 1:Entrevista Semi-Estruturada.

| Entrevista Semi-Estruturada | |
|------------------------------------|-----------------------|
| Entrevistado | Cargo |
| EN1 | Professor Coordenador |

Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Para a pesquisa feita por questionário serão consideradas as seguintes nomenclaturas.

Tabela 2: Representantes do Questionário.

| Questionário |
|---------------------|
| Q1 |
| Q2 |
| Q3 |
| Q4 |
| Q5 |
| Q6 |

Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Após a leitura das respostas dos questionários e da entrevista foi possível obter 3 categorias de análise:

1. Implementação das práticas;
2. Práticas de GP em grupos;
3. Mudanças observadas pelos colaboradores.

No próximo capítulo será apresentado o estudo de caso e em seguida serão analisados os dados da pesquisa.

4 CASO: PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO GRUPO DE PESQUISA E EXTENSÃO GAMA

Nesta seção serão descritas as práticas de Gestão de Pessoas elaboradas (ou utilizadas) no Projeto Amigos do Meio Ambiente (AMA) vinculado ao Grupo de Gestão Ambiental Avançada (GAMA).

Projeto Amigos do Meio Ambiente- AMA- cujo faz parte de um Grupo de Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de Pernambuco Centro Acadêmico do Agreste- UFPE-CAA- que trabalha com a Gestão Ambiental tendo por nome Grupo de Gestão Ambiental Avançada- GAMA.

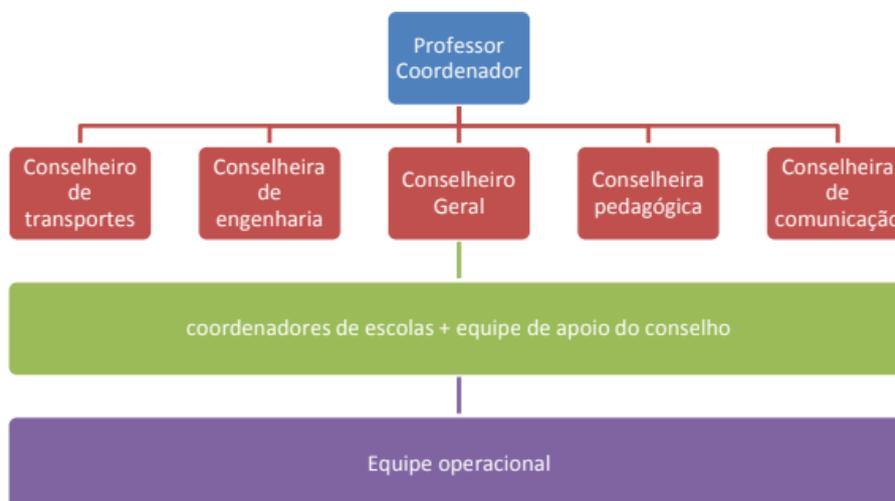
O AMA apresenta em seu Planejamento Estratégico a missão “Transformar pessoas em protagonistas na criação de uma sociedade sustentável, semeando conhecimento sobre questões sociais, ambientais, econômicas e culturais” o projeto atua em dez escolas da rede municipal de Caruaru em parceria com a Prefeitura do Município formando a consciência sustentável por meio da aplicação de uma ferramenta de aprendizado o G5 Ambiental.

O projeto existe desde dois mil e dez, surgiu com abrangência de uma escola sendo todos os alunos envolvidos voluntários galgando melhorias para a comunidade desta; mas, somente, em dois mil e dezessete (2017) conseguiu fazer parceria com a Prefeitura de Caruaru, que ofertou bolsas para vinte alunos do projeto, logo houve a necessidade de existir uma maior estruturação na entrada de novos integrantes.

O AMA teve que garantir mais formalidade a partir da divulgação das bolsas concedidas pela Prefeitura de Caruaru, dessa forma, houve a abertura do primeiro edital de seleção e 2017 ainda no primeiro semestre por volta de maio do mesmo ano. O edital propunha disponibilidade de 9 vagas para a seleção externa e 11 vagas que foram preenchidas pelos integrantes do grupo.

A entrada dos novos integrantes mostrou a necessidade de estabelecer uma estruturação do grupo foi quando ao fim de 2017.2 teve a deliberação de um conselho para melhor conduzir o grupo o qual é formado pelo organograma seguinte:

Figura 1: Organograma do Projeto AMA.



Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Durante a elaboração do organograma que delineava as posições e funções dentro do projeto, para cada cargo foi descritas suas atribuições principais, sendo que na realidade a equipe trabalha conforme a necessidade de pessoal, todavia, as atividades que demandam mais responsabilidade com a prefeitura ficam a cargo do conselho e do professor coordenador.

Figura 2: Descrição dos cargos.

Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Por volta do mês de março de 2018 foi proposta mais uma seleção de novos colaboradores para suprir o espaço deixado por alguns que não puderam continuar no grupo, porém esta seria para voluntários, pois as bolsas ainda estavam ocupadas, se inscreveram 24 candidatos pelo edital, mas apenas 10 compareceram os quais foram escolhidos para fazerem a entrevista primeira (1º) fase e segunda (2º) fase a prova, no entanto, não foram observadas as habilidades desses candidatos, mas a necessidade de ter mais gente na equipe operacional, dessa forma, ao entrarem os 10 candidatos entrevistados, apenas, permaneceram 4 destes, segundo Conselho de comunicação. Este novo processo seletivo foi elaborado pelo conselho de comunicação o qual faz parte do curso de administração da UFPE-CAA.

Figura 3: Missão, Visão e Valores.



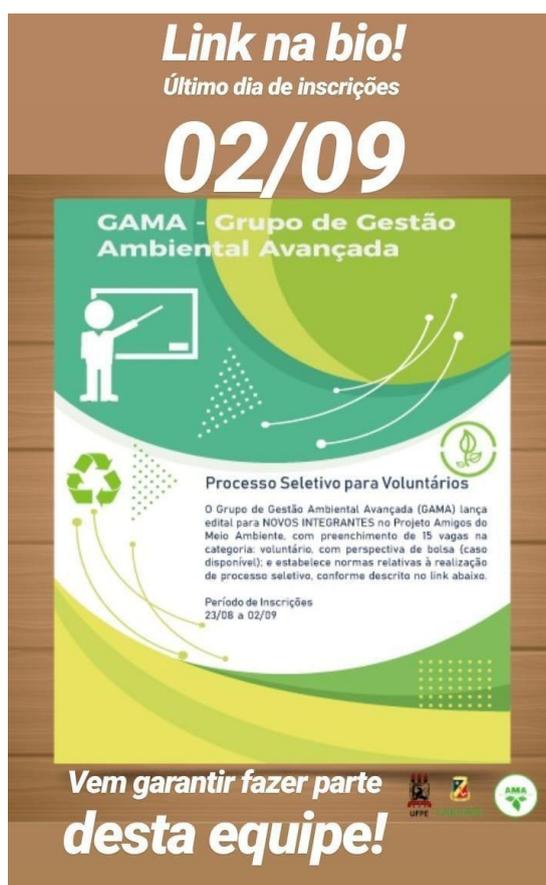
Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Portanto, com a saída de mais alguns integrantes e sabendo que era preciso ter foco ao se escolher os novos a nova gestão que entrou a partir de agosto do ano de 2018 deu início ao novo edital comportando a necessidade de mais 15 integrantes, porém dos inscritos foram selecionados 5 com perfil adequado aos valores postos no planejamento estratégico. Sendo assim, o edital foi lançado no dia 23 de agosto de 2018 e as inscrições

foram feitas do dia 24 de agosto de 2018 deste dia até o dia 02 de setembro de 2018 seriam feitas as inscrições por meio eletrônico, o Google Formulário (ficha de inscrição) a qual continha perguntas para que o grupo avaliasse os candidatos.

Portanto, para promover o edital foi possível por meio a divulgação nas plataformas do *Instagram*, *Facebook* e grupos de *Whatsapp* sendo feito o recrutamento através de chamadas nos *stores* e publicações diárias dentro do período de abertura e fechamento do mesmo.

Figura 4: Cartaz de recrutamento.



Fonte: Dados da pesquisa 2019.

O cartaz foi publicado todos os dias de acordo com o horário mais propício para as publicações, horários que foram julgados pelos Conselheiros mais adequados para a visualização do público que se desejava chegar.

Pensando nisto foi proposto pelo Conselheiro de Comunicação, em reunião com o Conselho, que fosse feita uma campanha com os princípios da administração com o intuito de chamar a atenção do público e aumentar o número de inscritos. Todas as

postagens se propuseram a promover o trabalho que poderia ser efetuado caso o candidato fosse selecionado. Na visão de Conselheiro de Comunicação isto traria a curiosidade do público em fazer parte do grupo.

As chamadas para o edital compuseram um ciclo onde começou com o primeiro princípio da Administração o Planejamento exaltando a diversidade de profissionais que o AMA obtinha trabalhando em consonância.

Figura 5: Post Planejar.



Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Já para a segunda publicação na visão de Conselheiro de Comunicação foi possível criar a expectativa no leitor/candidato em melhorar suas opções de entrar no mercado após ter tido a experiência durante o aprendizado em grupo que o AMA propõe.

Figura 6: Post Organizar.



Na terceira publicação, segundo Conselheiro de Comunicação, procurou exaltar a capacidade de empatia por meio da convivência em grupo propondo que no AMA se conseguiria essa habilidade.

Figura 7: Post Dirigir.



Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Para fechar o ciclo, foi publicado o último post tendo e vista como controlar e indagando o candidato a conclusão do pensamento sobre os benefícios para sua carreira participando do grupo. E introduz no leitor/candidato para que existe o grupo o integrando por meio da apresentação da missão da organização.

Figura 8: Post Controlar.



Fonte: Dados da pesquisa 2010.

Para a equipe do Conselho as chamadas corrigiriam o erro cometido na seleção do gestor anterior minimizando a ocorrência de selecionar um candidato que não obtivesse uma prévia de como seria o trabalho dentro do grupo e viesse a sair do mesmo em pouco tempo deixando a mercê os integrantes e o trabalho que deveria ser feito.

Na época o Conselheiro Geral e Conselheiro de Comunicação o candidato já passaria para a fase de inscrição com o pensamento prévio de como poderia atuar dentro do grupo, dessa forma, minimizaria a rotatividade por não adequação as atividades propostas pelos dirigentes.

Portanto o processo seletivo iria se encaminhar para as inscrições onde foi elaborado uma estrutura de questionário que continham perguntas pessoas e profissionais como: nome, idade, sexo, curso, mas principalmente, a pergunta que poderia levar o candidato a próxima etapa que seria o porquê de querer participar do grupo.

Segundo Conselheiro Geral e Conselheiro de Comunicação foi possível tomar a decisão de quem poderia passar para a próxima fase, aquele candidato que melhor os convencesse do porquê fazer parte do grupo as demais perguntas lhes forneceria arcabouço para o cadastro dos selecionados no banco de dados do grupo. Dessa forma, passaram para a etapa seguinte (dinâmica) nove (9) candidatos dos quatorze (14) inscritos.

O Conselheiro de Comunicação afirmou que a partir da inscrição a seleção foi composta de duas fases uma dinâmica avaliando o perfil do candidato de acordo com os valores do AMA e uma entrevista para saber mais um pouco dos candidatos, assim, eliminando todas as dúvidas que pudessem existir.

Na primeira fase, o conselho desclassificou dois candidatos por não atender alguns dos valores e requisitos, na segunda, também dois não se classificaram um por chegar atrasado, mesmo assim foi feita a entrevista, e outro por não comparecimento.

A dinâmica foi conduzida por três dos conselheiros (transporte, geral e engenharia) e preparada por um (comunicação). A dinâmica foi preparada de acordo com as práticas do cotidiano do grupo AMA ela foi dividida em três dinâmicas. Onde na Dinâmica 1 as características a serem avaliadas foram: oratória, prepotência, habilidades, qualidades para o projeto e o momento de vida.

Já na dinâmica 2 os candidatos foram avaliados a pro-atividade, aceitação de desafios, transparência e sentido de compartilhamento características que abrangem as necessidades da organização.

A dinâmica 3 contribuiu para que fossem identificadas características que não puderam ser observadas nas dinâmicas anteriores para assim alinhar a decisão.

Já a entrevista foi feita por uma mesa de dois dos conselheiros e dois membros antigos da equipe AMA de anos anteriores. Conselheiro Geral abordou que seria interessante que tivesse na mesa os gestores vigentes (Conselho) para que tivesse a avaliação de como o candidato se apresenta e como isso contribuiria para o grupo e junto os membros desvinculados, pois conheciam a dinâmica de situações as quais o candidato poderia enfrentar no decorrer do trabalho. Dessa forma, dentro de uma manhã foi possível entrevistar os seis (6) candidatos com um tempo limite de trinta minutos cada um.

Segundo Conselheiro de Comunicação, o cronograma foi apertado, porém houve treinamento da equipe entrante (novatos) para que estes soubessem o que era como funcionava e para quem o Projeto AMA trabalhava e os integrar ao sistema Trello onde

há todas as informações que desejavam.

Para o Conselheiro Geral era importante que houvesse a integração dos candidatos com a ferramenta utilizada para a execução do projeto nas escolas, dessa forma, sugeriu que o treinamento da ferramenta fosse feito por quem a elaborou, pois poderia passar a raiz cultural e propósito do AMA em ensinar os alunos das escolas participantes do Projeto AMA a ferramenta G5 Ambiental.

Para Conselheiro de Comunicação era primordial que houvesse o treinamento por meio do Manual de Conduta o qual trataria de todos os princípios e parâmetros a serem seguidos os quais foram definidos pela gestão anterior e complementada pelo Conselho vigente na época, assim como retratado a seguir.

Em meados do ano de 2018 em reunião com o Conselho Professor Coordenador trouxe a tona a necessidade de treinar os integrantes do grupo como se portar diante de algumas ocasiões e foram levantados atitudes que não poderiam ser feitas dentro do ambiente de trabalho e expostas melhorias que poderiam serem tomadas como:

- Vestimentas;
- Comportamento diante de situações constrangedora;
- Entendimento diante do propósito da organização.

Em outro momento, os conselheiros, em conjunto, abordaram o que foi exposto por Professor Coordenador e assim Conselheiro de Comunicação propôs que seria possível por meio de um manual de conduta abordar essas questões falando de forma simples e concisa como o colaborador poderia se portar diante do propósito da organização.

Para confirmar o questionado pelo Professor Coordenador e conversado pelo Conselheiro de Comunicação propôs a elaboração de uma avaliação de desempenho em 360° pautada nos valores e de forma simples.

Diante da pesquisa apresentada foi possível obter o engajamento dos integrantes perante as definições apresentadas no planejamento estratégico do grupo e fornecer bases para a elaboração do manual de conduta o qual abordaria de forma sutil os parâmetros para que um colaborador se desenvolvesse na empresa e agregasse seu conhecimento nesta. O manual, assim, serviria para o treinamento que aconteceria após a reestruturação do processo seletivo na segunda gestão abordada no texto.

5 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Neste capítulo, foram analisadas as pesquisas feitas por questionário e pela entrevista tendo como base no referencial teórico.

Para fins de análise, foram aplicados 6 questionários com os colaboradores e uma entrevista semi-estruturada, constituindo a amostra desse estudo, que foram analisados por meio de 3 categorias encontradas após a leitura dos resultados da pesquisa.

5.1 PERFIL DOS COLABORADORES

Foram analisados os seguintes perfis dentro do grupo por meio da aplicação do questionário:

Tabela 3: Perfil dos colaboradores questionados.

| Abordagem do questionário aos participantes do grupo | |
|---|--|
| Pergunta | Declaração |
| Estado civil | Todos se encontram solteiros |
| Função no grupo | Os escolhidos contemplaram a categoria: Voluntário/ Bolsista |
| Curso | Dentre os que responderam representam os cursos de: Administração e Eng. de Produção |
| Período | Encontram-se entre os períodos do: 5 ao 10 |

Fonte: Dados da pesquisa 2019.

A escolha do entrevistado se fez para obter mais detalhes sobre como funciona o Grupo, assim, foi escolhido o Professor/ Dr, Fundador/ Coordenador, casado e vice-diretor da UFPE- CAA.

5.2 IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS

Nesta categoria serão observadas e analisadas como o GAMA se organizou para implementação das práticas de GP.

O EN1 apresentou a dificuldade da implementação e no decorrer como ocorreu:

“A gente gostaria que fosse parecido com uma empresa, mas ao mesmo tempo era um Grupo de Pesquisa e Extensão dentro de uma Universidade democrática que tem uma tradição de trabalhar com colegiados que não há um poder supremo dentro da Universidade, nem a do Reitor, o conselho superior da Universidade está a cima dele. A gente criou também uma amarra um contra- peso parecido com a gestão da Universidade. Então a partir desse modelo a gente criou o Coordenador Geral do grupo, que sou eu, dividimos o grupo em áreas de concentração, em quatro áreas – química ambiental, segurança do trabalho, gestão ambiental e educação ambiental. Em cada projeto desse tem um Professor Orientador/Dr que é responsável pela área e um aluno supervisor que é, praticamente a pessoa operacional que toca tudo, então é uma inovação do grupo que muitos alunos reconhecem essa autonomia que o GAMA dá para os seus alunos. Certa forma, uma espécie de treinamento que a gente dá para os alunos e isso é reconhecido por eles, quando eles vão para a entrevista de estágio, dessa experiência que eles têm de gestão no conselho. Então definido os alunos supervisores e professores orientadores, nós criamos um fluxograma onde cada área de concentração tem seus projetos cada projeto tem um aluno supervisor e cada projeto tem sua equipe. Então temos a coordenação geral, o professor orientador, o supervisor da área, e o supervisores de projeto com as suas equipes. No caso do projeto ama, criamos o supervisor geral e fizemos uma inovação onde é o único que funciona assim, nós criamos o conselho formado por alunos e os professores que está a cima da dessa supervisão que decide que faz os contra- pesos dessa relação de gestão que passam a acontecer dentro do dia a dia.”

“Todas as inovações que a gente criou no GAMA os pilotos aconteceram no AMA, é o maior projeto onde os pilotos acontecem lá. A gente criou os editais de seleção com testes escritos, com entrevista, para que a gente pudesse selecionar. Isso imediatamente sentimos os impacto na mudança na qualidade dos alunos que chegavam aqui, alunos empenhados, alunos com comprometimento e a partir daí então a gente começou a criar algumas regras dentro do grupo, a exigência do ponto da frequência, para que a gente pudesse garantir o número mínimo de horas, para garantir o contrato que a gente tinha assinado com a prefeitura. E os alunos bolsistas passaram a ter uma atividade diferenciada porque eles tinham que prestar conta da bolsa que eles tinham da prefeitura, então a gente pegou mais no pé com a frequência e atividades e também criamos agora em 2018 um sistema de rodízio de bolsas que muitas vezes um aluno passa 4 anos no GAMA recebendo bolsa e tinham outros que passavam 4 anos como voluntários com zero de bolsa. Uma coisa muito importante para a formação desse Conselho que gere o Projeto AMA foi uma pessoa responsável por Gestão de Pessoas, alguém responsável pela Gestão de Comunicação, alguém responsável por infraestrutura e alguém responsável por transporte” (EN1)

As notas abordadas pelo EN1 convergem para a citação de Dutra (2008, p.56) definindo que “As práticas de gestão são conjuntos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.”

Sendo assim, é imprescindível observar que para ocorrer a implementação de uma Gestão de Pessoas correta é necessário que haja a elaboração do perfil organizacional de quem gere sabendo que o impacto nos demais integrantes pode vir da forma na qual aconteceu no GAMA.

5.3 PRÁTICAS DE GP EM GRUPOS

Nesta categoria serão exploradas as práticas que foram implementadas no grupo de forma a analisar como os colaboradores se comportaram com a GP.

Dentre os questionamentos feitos aos colaboradores foi possível obter as seguintes respostas:

Ao serem abordados com o questionamento se “Ficou claro os objetivos da organização durante o seu engajamento ao grupo” os colaboradores que tendenciaram ao responderem isso é visto na aproximação das porcentagens onde 25% responderam que concordam, 25% concordaram parcialmente, 25% concordaram totalmente. Já ao serem questionados se “Foi elaborado treinamento/ capacitação com o intuito de melhorar as minhas habilidades dentro do grupo”, 37,5% disseram concordar e concordar parcialmente e 25% apontaram concordar totalmente.

Para a proposição “Depois de participar do treinamento/ capacitação pude exercer minhas atribuições com excelência” 62,5% disseram concordar, 25% concordaram parcialmente e 12,5% Concordaram totalmente. Já ao responderem o questionamento de “A elaboração de práticas de gestão melhoraram o desempenho dentro do grupo” 37,5% corresponderam concordando e concordando totalmente já outros 25% concordaram parcialmente. Para promover a percepção dos colaboradores foi proposto se “A organização de pessoas, no grupo, reduziu a rotatividade” onde 62,5% responderam que concordam e 37,5% concordaram parcialmente.

A pequena disparidade nas respostas mostra que os colaboradores tendenciaram para o meio da régua onde a maioria responderam que concordaram; porém, mesmo assim, mostraram respostas positivas para os questionamentos demonstrando que os objetivos ficaram claros em algum momento do processo de engajamento, é possível que o treinamento tenha convergido para a melhoria das habilidades dentro do grupo que este pode melhorar o desempenho nas atribuições dos integrantes e que conseqüentemente pode reduzir a rotatividade.

Sobre a perspectiva do Projeto AMA, o EN1 concordou com as afirmativas ao abordar a necessidade que mostrou em ter ao implementar a Gestão de Pessoas:

“O projeto AMA como ele ampliou ao longo desses anos, onde ele começou com dois alunos e hoje possui 65 alunos envolvidos ele cresceu muito e esse crescimento veio com um convenio de cooperação técnica que nós assinamos com a Prefeitura de caruaru e a partir do momento que foi envolvido recursos públicos , a prefeitura

estabeleceu alguns condicionantes para que pudesse acontecer, por exemplo a forma de ingresso, antigamente os ingressos aconteciam muito por relação minha com alunos onde eu observava que aquele aluno tinha potencial, muitas vezes alunos viam na minha sala e pediam para entrar no grupo e não havia nenhum tipo de seleção isso, bem, até 2014, mas depois a gente sentiu a necessidade, com o aumento e com a entrada da prefeitura, de fazer uma coisa um pouco mais profissional, e também a prefeitura exigiu, como havia dinheiro público envolvido que teria que haver uma transparência e um impessoalidade nessa seleção aí a gente começou a criar os editais”.

Este trecho da entrevista demonstra a necessidade que é imposta pelo Decreto-Lei Nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, que dispõe sobre o provimento dos cargos públicos onde em seu Art. 13 pondera quem se enquadra nos cargos públicos e, assim, em seu inciso VIII regulamenta afirmando que salvo os cargos que não são necessários concurso, somente, se enquadra funcionário público aquele que for habilitado por este. (BRASIL, 1939) Esse trecho da entrevista mostra a necessidade de transparência dos serviços públicos, assim como, retratado pelo EN1 da necessidade que a prefeitura trouxe para ter controle do destino dos seus recursos o que tornou o Projeto AMA mais organizado.

Dentre as práticas apresentadas pelos colaboradores por meio da aplicação do questionário foram citadas como práticas utilizadas no grupo, recrutamento externo, recrutamento interno, treinamento/capacitação, dinâmica de grupo, entrevista, avaliação de desempenho.

Assim, como EN1 descreveu no decorrer de sua entrevista:

“a gente criou um procedimento para seleção hoje está sendo: primeiro lançamento do edital público, então esse edital vai para a página oficial do GAMA, no Facebook, no Centro Acadêmico do Agreste, nós colocamos no Comunica, informamos aos alunos que o edital está aberto, as inscrições realizadas, a gente faz algumas etapas de seleção, passa por uma prova escrita, depois uma dinâmica de grupo, depois uma entrevista, avaliação de currículo e avaliação da proposta que o aluno quer trazer para trabalhar”.

A disparidade que apresenta onde os questionados não apresentam como prática de GP a prova escrita e a proposta, pois pode ser uma implementação nova para o Projeto assim sendo de conhecimento de poucos colaboradores.

De acordo com Dessler (2003) “Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário, Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos, Selecionar candidatos, Orientar e treinar novos funcionários, Gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários), Oferecer incentivos e benefícios, Avaliar o desempenho, Comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando), Treinar e desenvolver, Construir o comprometimento do funcionário”.

EN1 continua afirmando o porquê do candidato mostrar interesse pelo grupo por

meio da elaboração de um projeto:

“Geralmente os alunos fazem parte de dois projetos de dentro do GAMA uma extensão que é o AMA eles são obrigados a participar que é o projeto maior eles tem opção de escolher outros projetos de pesquisa que é uma coisa muito importante ele poder avançar na sua carreira de iniciação científica. Então ele traz essa proposta para a gente ver mais ou menos o que ele quer trabalhar e puder inseri-lo nos outros projetos de pesquisa”.

Esse discurso converge com o pensamento de Bitencourt (2009) sobre a seleção, onde diz que já na perspectiva da seleção o processo seletivo visa a escolha de capital humano que supra as demandas trazidas pela organização.

Ao serem questionados sobre como foi participar do processo seletivo foram levantados as seguintes informações aos integrantes: Q1 citou “Confortável. Na dinâmica em grupo como foi realizado em forma de dinâmica o processo foi bem descontraído. Quanto a entrevista fiquei apreensiva no início mas ao decorrer relaxei.”

Para Q2 “me senti a vontade para responder as perguntas e realizar as atividades” Q4 a “senti que o processo foi bem conduzido e trouxe seriedade ao projeto. Já Q3 “gostei da proposta da dinâmica onde pude observar depois que entrei que tinha ações que teria que passar no decorrer do meu trabalho” Q1 foi sucinto “Gostei. Foi bem tranquilo” já para Q5 a experiência não foi tão boa “assustado, pois não vi preparação dos entrevistadores.”

É importante para o grupo obter esse feedback dos colaboradores sobre como foi participar do processo seletivo, pois pode ajudar na melhoria dos próximos editais.

De acordo com Guimarães e Arieira (2005, p209) cita que as seleções seguem padrões onde podem ser aplicadas provas de conhecimento as quais tem a finalidade de medir o conhecimento e habilidade que o candidato à vaga possui sobre algum assunto. Podendo ser oral, escrita ou prática estas provas medem o grau de conhecimento na área profissional- técnica.

EN1 continua que:

“Definido isso ele faz parte do GAMA ele assina um termo de compromisso de que ele deve ficar pelo menos 6 meses dentro do AMA, porque muitas vezes o aluno vinha e fazia todo esse processo e ia embora hoje a gente amarra essa participação para que a gente evite o rodízio que é uma coisa muito complicada começar tudo do zero treinar tudo do zero. Eles passam por treinamento, no conhecimento do projeto de conhecimento das regras que envolvem a gestão de pessoas e depois passa por um treinamento sobre um curso de iniciação científica de escrita científica para que eles possam se adequar na questão de preparação paper’s dos artigos científicos que é o nosso principal meio de produção”.

Há uma grande preocupação com o pessoal da organização como relatado pelo EN1 em deixar os colaboradores bem treinados para agirem de forma correta em grupo e

melhorarem seu desenvolvimento profissional.

Ao serem questionados sobre como foi a integração dos mesmos Q1 trouxe que “houveram reuniões de integração, com apresentação do projeto e participantes, assim como capacitações”. Q2 que “foi apresentado os propósitos do GAMA e por fim como funcionava o AMA.” Q3 que “foram realizadas reuniões com a equipe para que eu pudesse me ambientar no projeto.” Q4 que “mediante uma conversa com o professor coordenador, no momento que eu entrei ainda não havia seleção, essa prática só veio começar a ser feita depois”. Q5 trouxe que “passado o processo seletivo, tive um treinamento para conhecer melhor o grupo e os objetivos pretendidos pelo projeto”. E Q6 não respondeu a questão.

Os questionados deixaram claro que houve algum tipo de integração dos com eles, seja por capacitação ou reuniões de apresentação do projeto, nas passagens relatos os integrantes confirmaram a linha cronológica que o EN1 trouxe por meio a resposta de Q4 o qual em seu discurso diz que entrou no grupo por meio de conversa com o professor coordenador.

Diante da perspectiva Bohlander, Shell e Scott (2003) A motivação primordial das empresas treinarem seus novos colaboradores é formular os CHA's para as exigências da mesma melhorando o desempenho do funcionário. Já na medida que os colaboradores permanecem na organização o treinamento dá base para ser adicionado as especialidades do mesmo novos CHA's.

Ao fazerem o treinamento sobre quem são e para que vieram, o grupo treina direcionando o seu pessoal para exercerem o propósito da organização ao passo que treinam a iniciarem na pesquisa procuram a melhoria do profissional e, conseqüentemente, trazem prestígio ao grupo por meio de publicações. Essas práticas melhoram a desenvoltura do grupo e do indivíduo que passa a adquirir novas habilidades.

Tendo a abordagem apresentada é possível observar como ocorreram as mudanças e melhorias na organização as quais serão abordadas na próxima categoria.

5.4 MUDANÇAS OBSERVADAS PELOS COLABORADORES

Nesta categoria os questionados e o entrevistado trarão as mudanças que houveram dentro do Projeto AMA.

Afirma EN1 que:

“Uma mudança sempre causa tumulto, as pessoas se sentem desafiadas a sair da sua zona de conforto do seu *status quo* ao enfrentar uma mudança, então houve uma resistência grande, no início, principalmente dos alunos mais antigos já que os novos já entraram nessa regra, controle de ponto uma coisa que é cultural no Brasil ninguém gosta, mas teve que implantar por que bolsista tem que assinar ponto como é que a gente vai comprovar que o aluno fez a atividade, mas de uma forma geral a avaliação que a gente faz é o seguinte: primeiro é a melhoria da qualidade do aluno que entrou a seleção trouxe isso conseguiu captar bons alunos, excelentes alunos, alunos comprometidos. Melhoria na qualidade dos produtos que a gente começou a fazer, algumas coisas que a gente não tinha que passou a ter, um manual de procedimento, a gente passou a ter uma cara de comunicação uma identidade visual do grupo, isso foi um segundo ganho, um terceiro ganho nós passamos a ter uma perspectiva de governança que é uma coisa muito importante dentro de uma empresa”.

Pode-se notar que com a implementação das práticas foi possível que a organização aprimorasse sua gestão por meio da organização o que converge com a visão de Bitencourt (2001) pois afirma que a gestão de competências e a Aprendizagem Organizacional são interdependentes, porque através das competências das pessoas a organização aprende.

EN1 trouxe um exemplo de governança:

“Como é que a gente faz substituições dos líderes? Então, isso hoje é trabalhado, a gente tem regras para isso o conselho vota e indica quem são as pessoas que vão ocupar cargos de liderança, a gente passa a observar o perfil de liderança do aluno logo quando ele entra, então esse processo de seleção garantiu isso e eu acho que a gestão de pessoas trouxe um ganho muito importante no momento que ela uniformizou procedimentos criou regras, as regras foram pactuadas e estabelecidas. Hoje o aluno sabe exatamente o direitos e deveres que ele tem dentro do grupo, isso facilitou muito a gestão dentro do grupo”.

Assim, para FAISSAL (2015) prover competências necessárias para um negócio ações como atrair e selecionar empregados são estratégicas. Afirma que configura “A dimensão organizacional dos processos seletivos.”

A passagem apresentada pelo EN1 o qual aborda que a GP trouxe melhorias com a uniformização, portanto, sendo primordial para, como apontado, para a gestão e tomada de decisão assertiva.

Os questionados abordaram que havia pelo menos um meio que regulamentaria a postura do colaborador dentro do grupo, foram levantados como resposta o manual de conduta, o Planejamento de Gestão de Pessoas e um regulamento interno.

EN1 concorda, através da descrição destacada, que há um manual:

“O manual de conduta geral do grupo vem dizendo praticamente quais são os procedimentos e regras que o aluno deverá atender para fazer parte do grupo do projeto, então lá tem todas as situações possíveis escritas do que a gente pode estabelecer em relação a direitos e deveres do aluno inclusive dando as amarras e os contra- pesos ao Conselho para que possa tomar decisão de por exemplo quais são as penalidades que o aluno pode receber – uma primeira advertência por escrito uma segunda advertência por escrito pode levar até o aluno a saída do grupo a expulsão do

grupo de pesquisa porque não trabalhamos, exatamente, como um modelo de empresa a gente é um grupo de pesquisa dentro de uma Universidade Democrática, mas democracia requer responsabilidade”.

Esse discurso do entrevistado sobre como funciona o manual a converge com o que Dutra (2008) sobre o fato de que qualquer atividade feita por uma empresa para captar pessoas que possam atender suas necessidades presentes e futuras. Pois, o fato de haver um arcabouço bem elaborado da estrutura da organização na Gestão de Pessoas e que o manual dá subsídio para a melhoria contínua da gestão faz com que o grupo crie consistência de suas relações com o ambiente interno e externo.

EN1 continua que:

“Foi também um avanço de hoje o monitoramento de desempenho dos alunos entre 2016 e 2017 a gente estabeleceu como o grupo queria ser uma empresa teria que usar algumas ferramentas da administração entre eles o Planejamento Estratégico, então todo ano no início do ano a gente faz uma reunião de planejamento estratégico do Grupo inteiro, incluindo as quatro áreas de atuação, nesse planejamento a agente estabelece, usa a matriz de SWOT essa matriz é apresentada em um grande seminário o dia inteiro todo mundo conhece, as fraquezas e as fortalezas, as oportunidades e ameaças de cada grupo dá uma visão mais holística a todos os elementos que fazem parte do grupo de pesquisa aí podem se fazer possíveis links entre os projetos, e depois se cria a ferramenta de monitoramento a partir da matriz de SWOT a criação da tabela 5W2H onde fica estabelecida ali para cada projeto o que fazer, quando fazer o quanto custa a gente acompanha cada tarefa que foi dada e ao final do ano a gente faz uma avaliação de como foi o andamento do grupo aquele ano para que a gente possa planejar para o próximo ano”.

Este acompanhamento da gestão com seu pessoal promove substancia de uma aprendizagem continuada, porque se percebido que algum plano no decorrer do ano não surtiu efeito este pode ser reformulado ou retirado do planejamento, dessa forma esse monitoramento das atividades anuais serve como avaliação do desempenho.

Esta descrição conversa com o pensamento descrito por Neves (2011, p. 4) onde a Aprendizagem Organizacional está fundamentada da seguinte maneira:

O princípio da apropriação do conhecimento é, sem dúvida, a aprendizagem. Neste sentido, as empresas precisam desenvolver sistemas que condicionem e promovam a mesma. Essa aprendizagem pode ser planejada e se dá em nível individual e organizacional. A aprendizagem organizacional está diretamente ligada à capacidade de gerir bem o conhecimento existente e adquirido pela organização. Essa gestão se dá pela valorização da experiência, dos processos e técnicas bem sucedidas e, que convergem de um modo geral para o constante e intensivo desenvolvimento da organização.

Questionado sobre a melhoria no desempenho do grupo e sobre a diminuição da rotatividade do mesmo com a aplicação da GP, EN1 afirma que:

“Com todas as práticas descritas o que a gente vem observando é a diminuição do número de rotatividade, isso aí é uma realidade, é uma coisa consequência e causa na

hora que você faz um bom edital de seleção e apresenta ao aluno logo no primeiro dia quais são as regras e manuais de procedimento que ele tem que estabelecer dentro do grupo a gente tem uma garantia que aquele aluno vai ter um tempo maior de encaminhamento dentro do grupo. Tem um ponto que é muito importante essa perpetuação é a meritocracia esse processo de rodízio entre os bolsistas que dá, vamos dizer, uma visão futura daquele aluno que entrou. Imagine uma empresa tem um cara que entrou em um chão de fábrica, aí depois ele vai ser supervisor, ele vai ser gerente, aí ele pode chegar no conselho do projeto aí ele vai galgando, ele tem uma carreira hoje definida dentro do GAMA e como ele pode chegar a ser um supervisor geral de um projeto, é o que todo aluno pensa e deseja, porque ali ele tem uma perspectiva maior de crescimento do ponto de vista profissional e humanitário, então eu acho que esse processo de GP implantado a partir de 2014 foi fundamental para a gente diminuir o número de rotatividade”.

Pensando ainda nas melhorias que a gestão pode ter tido, é fato que ao se implementarem um Gestão de Pessoas organizada que os dirigentes saibam o que fazem e como fazem ao escolherem a pessoa certa para o lugar certo a ocorrência do selecionado pedir para sair por não entender suas atividades é mínima, mas também as práticas melhoram a mensuração das expectativas dos colaboradores.

Já os colaboradores ao receberem o questionamento da importância das práticas de Gestão de Pessoas contribuíram, Q1 foi bem sucinto e concordou ser “muito importante”, Q2 “sim, pois melhora o desempenho do grupo pode minimizar divergências na concepções dos colaboradores e organização”, Q3 afirma que “sim, pois há uma clareza no processo e nas atribuições”, Q4 “sim, auxiliando muito no trabalho em equipe” para Q5 “sim, pois orienta o pessoal e para Q6 “Sim. É de fundamental importância para ajudar o trabalhador exercer bem suas funções”. Dessa forma, é visível a compreensão dos que fazem a organização que as práticas até aqui demonstradas são importantes.

Desse modo Andrade (2009) discorre que devido as mudanças nas organizações, estas vêm percebendo que a diferença na competitividade se faz com as práticas de gestão, porém tais só serão possíveis se houver investimento na desenvoltura dos seus colaboradores, para assim oportunizar seu avanço na carreira profissional.

Quando questionados sobre como as práticas ajudaram no desenvolvimento das atividades Q1 se colocou dizendo que “ajuda a entender o seu papel e dos demais no grupo facilitando a comunicação e a operação das tarefas”. Q2 colaborou dizendo que o “ajudaram na convivência com os participantes na realização das atividades e na realização de atividades tendo em vista que nunca trabalhei ou participei de um projeto parecido. Q3, “pude saber o propósito do AMA e direcionar meu trabalho dentro do grupo”. Q4 se colocou dizendo que “ajudou-me a entender minhas atividades”. Q5 foi simples em sua abordagem e concluiu dizendo que “ajudou muito”. Q6 relatou “me

ajudaram parcialmente, de forma predominante no conhecimento do funcionamento das atividades dentro do projeto e seus objetivos.” O feedback trazido acima pelos integrantes é especial para a compreensão de como a GP pode impactar a nível individual deles.

Por meio desse pensamento, Dutra (2008, p.56) define que “As práticas de gestão são conjuntos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.”

Portanto, no decorrer da apresentação dos questionários e a entrevista que os 6 pontos levantados por Dutra (2003, p.74), onde foram atendidos todos os pontos na gestão do grupo AMA de forma a considerar todo o processo seletivo e implementações de ações de GP.

1. Fazer o planejamento e a previsão da força de trabalho para determinar as vagas a serem preenchidas.
2. Formar um conjunto de candidatos para esses cargos através de recrutamento interno ou externo.
3. Fazer com que os candidatos preencham fichas de inscrição e talvez realizar uma entrevista de seleção inicial.
4. Utilizar várias técnicas de seleção como testes, informações sobre antecedentes e exames médicos para identificar os candidatos viáveis.
5. Enviar um ou mais candidatos viáveis ao supervisor ou responsável pelo cargo.
6. Submeter os candidatos a uma ou mais entrevistas de seleção como o supervisor e outros interessados para determinar qual ou quais candidatos receberão propostas.

Por meio desta análise, foi possível identificar quais foram as práticas desenvolvidas pelo Grupo GAMA em especial no Projeto AMA e seus benefícios para a gestão, no próximo capítulo será apresentado uma síntese do que foi visto neste capítulo.

6 SÍNTESE ANALÍTICA

Neste capítulo se teve a preocupação de trazer uma análise da pesquisa e da abordagem feita por teóricos, dessa maneira, segue-se.

Em toda a elaboração do perfil da organização foi mostrado um cuidado com os colaboradores porém é visível que o rearranjo proposto pelo Grupo GAMA faz parte de uma maior estratégia a de virar uma empresa, por isso o estilo minucioso de trabalhar a GP desde o arcabouço da implementação de uma estrutura organizacional até o cuidado apresentado nas estratégias estabelecidas ano a ano.

Ao observar a desenvoltura na elaboração de estratégias do grupo, como a de capacitar e desenvolver um manual que regulamente a postura do colaborador perante a organização, que possam melhorar as competências dos colaboradores e desenvolver os CHA's trazidos, assim como, entender o funcionamento da proposta de avaliar o desempenho da organização por meio de ações administrativas dimensionadas pelo Professor Coordenador do grupo como a Matriz de SWOT e 5W2H propostas ano a ano como medida de planejamento e acompanhamento dos objetivos do grupo que é primordial para a governança trabalhado no mesmo que haja uma coerência das atitudes dos integrantes com as propostas a que o grupo se põe.

Essa estratégia administrativa é mostrada em todo decorrer das abordagens feitas, onde todos concordam que de alguma maneira a GP foi primordial para a diminuição da rotatividade, para o aumento na qualidade do perfil do selecionado e principalmente da desenvoltura nos avanços do perfil do grupo em si.

O pensamento de GP exposto pelos integrantes explora a aprendizagem organizacional onde fica ainda mais claro quando o entrevistado trabalha a ideia das reuniões demonstrando que é possível que alunos de áreas de conhecimento distintas consigam dialogar entre si e promover o melhor para a organização. Também, abordando que haja um ciclo de melhorias dentro do processo seletivo, quando ele relata que durante o período de 2014 até o ano vigente 2019 houve a implementação e aprimoramento de práticas de GP.

Para ser um grupo que possui uma gestão composta por maior parte de alunos em formação acadêmica dentro de um ente público e movido por servidores, ele se comporta bastante como uma empresa em crescimento pelo plano desenvolvido e executado de uma

estrutura organizacional enxuta, porém bem definido os papéis dos colaboradores, principalmente, pela gestão do conselho que é mais visível e por vista bem controlada pelo Professor Coordenador.

Portanto, vendo da perspectiva de aprimoramento do desempenho do grupo foi possível observar que ele conseguiu uma melhoria no fluxo dos alunos que deixavam o mesmo, como diagnosticado pelos integrantes e constatado pelo professor como uma melhoria visível que a implementação do processo seletivo agregou ao Projeto AMA.

Estas ações que foram promovidas em diversas empresas são primordiais e é muito interessante que um grupo de pesquisa e extensão consiga formular as práticas de GP para o convívio de uma organização que não tem fim lucrativo, porém apresenta a necessidade e consegue implementar elas perante seus objetivos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a responder ao questionamento se é possível que práticas da GP sejam aplicadas na gestão de um grupo de pesquisa e extensão da Universidade Federal de Pernambuco Centro Acadêmico do Agreste? O qual conseguiu ser respondido no decorrer da demonstração e investigação, de um estudo de caso, como se comporta e age o Grupo de Pesquisa e Extensão GAMA e seus projetos.

Em especial, foi abordado o Projeto AMA o qual possui uma estrutura organizacional que proporciona a discursão de práticas de GP que deem suporte a gerência para a tomada de decisão, a fim de funcionalizar a atividade fim do projeto.

No decorrer da pesquisa, pode-se observar que a teoria trazida nos livros, que direcionam empresas, seja flexível, para a implementação, em organizações que não possuem foco na lucratividade, mas necessitam de orientação para o seu pessoal não se perder nos objetivos da mesma.

Portanto, foi possível identificar que práticas de Gestão de Pessoas como a elaboração de um processo seletivo e suas etapas, também, a criação de um fluxo que permita o treinamento, o desenvolvimento, a avaliação de desempenho e, conseqüentemente, a aprendizagem organizacional podem ser promovidas por uma gestão simples e como essas práticas foram promovidas dentro do ambiente organizacional por meio de um grupo de pesquisa e extensão. Porém, principalmente, promover conhecimento acadêmico para novos pesquisadores, e grupos de estudos, que procuram se aprimorar na GP.

Diante da pesquisa apresentada houveram algumas dificuldades, uma delas foi o colaborador entender sobre o que é GP e como ela funciona, pois ao ser abordado não sabia quais eram as práticas que o grupo proporcionava, porque ao abordar o colaborador com uma pergunta simples por exemplo: como é que a organização recruta? O integrante não sabia responder porque não entendia o que é um recrutamento, mas sabia responder se a pergunta fosse reformulada.

Outra dificuldade, foi não conseguir que um antigo conselheiro geral conciliar um horário na sua agenda para a entrevista. Também, houve a dificuldade de encontrar um horário com o professor coordenador, pois ele ocupa várias funções na área profissional.

Dentro da agenda que se pode pesquisar o tema, é possível fazer uma análise entre grupos que praticam a Gestão de Pessoas e aqueles que funcionam sem uma gestão definida, fazendo um comparativo entre os mesmos, buscando representar como o colaborador se adequa ao ambiente sem que lhe seja passado um treinamento, como ele age para sanar as dúvidas do exercício, se há liderança e quem pode tomar a frente em casos de conflito na organização.

REFERÊNCIAS

- BENTO, Greici Daiana et al. **Contabilidade e Gestão no terceiro setor: um estudo bibliométrico em periódicos nacionais**. 2010.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas:- Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. Bookman Editora, 2009.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001.
- BOHALANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Artur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. *Em Tese*, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. Senac, 2000.
- DA MOTA ANDRADE, Kenia. Práticas de recrutamento e seleção nas empresas. *Psicologia IESB*, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2009.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas**. Editora FGV, 2015.
- FERREIRA, Denis. **Primeiro Setor - O Estado**. Disponível em: <<http://economiasemsegredos.com/primeiro-setor-o-estado/>>. Acesso em: 30 de Setembro de 2019.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GUIMARÃES, Marilda Ferreira; DE OLIVEIRA ARIEIRA, Jailson. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR-RECEU*, v. 6, n. 2, 2005.
- HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. **A construção de um questionário**. 1998.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. **Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP**, p. 1-17, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Brasport, 2008.

SÁ, M. G. **Sobre Organizações e outros Escritos**. Olinda, PE: Livro Rápido, 2009.

STONER, James AF; FREEMAN, R. Edward. Administração, 5ª edição, Prentice Hall do Brasil. **Rio de Janeiro**, 1995.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

BRASIL. DECRETO-LEI Nº 1.713, DE 28 DE OUTUBRO DE 1939. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Questionário

Este questionário, destina-se aos colaboradores do Projeto Amigos do Meio Ambiente

Nome:

Estado civil:

- a) Solteiro;
- b) Casado;
- c) Divorciado.

Função no grupo:

Curso:

Período no curso:

Há práticas de gestão de pessoas no grupo?

- a) Sim
- b) Não

Se “sim” quais são as práticas que podem ser observadas? Marcar quais foram utilizadas/ observadas.

- Entrevista;
- Dinâmica de grupo;
- Avaliação de desempenho;
- Premiação por desempenho;
- Treinamento/ capacitação;
- Reuniões de Feedback;
- Recrutamento interno;
- Recrutamento externo;
- Plano de carreira.

Há algum meio que regulamenta a postura do colaborador?

- a) Sim
- b) Não

Se “sim” qual?

- a) Manual de conduta;
- b) Planejamento de gestão de pessoas;
- c) Regulamento interno;
- d) Regulamento por setor.

Como você entrou no grupo?

- a) Processo seletivo;
- b) Por indicação.

Como foi sua integração ao grupo?

Responda as proposições considerando em uma escala de 1 a 5 que ao discordar totalmente é a menor escala e concordar totalmente atribuirá maior escala.

- Ficou claro os objetivos da organização durante seu engajamento ao grupo.

| Discor do totalmente | Discor do parcialmente | Concor do | Concor do parcialmente | Concor do totalmente |
|-------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|-------------------------|
| | | | | |

- Foi elaborado treinamento/ capacitação com o intuito de melhorar as minhas habilidades dentro do grupo.

| Discor do totalmente | Discor do parcialmente | Concor do | Concor do parcialmente | Concor do totalmente |
|-------------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|-------------------------|
| | | | | |

- Depois de participar do treinamento/ capacitação pude exercer minhas atribuições com excelência.

| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Concordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|----------|--------------------------|------------------------|
| | | | | |

- A elaboração de práticas de gestão melhoraram o desempenho dentro do grupo.

| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Concordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|----------|--------------------------|------------------------|
| | | | | |

- A organização de pessoas, no grupo, reduziu a rotatividade.

| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Concordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|------------------------|--------------------------|----------|--------------------------|------------------------|
| | | | | |

Como você se sentiu ao participar do processo seletivo do AMA?

Para você é importante a elaboração das práticas de gestão de pessoas para o grupo?

De que forma elas o ajudaram no desenvolvimento de suas atividades e habilidades?

Roteiro da entrevista semi-estruturada

- 1- Como o grupo organiza a gestão de pessoas?
- 2- Como e por que começou a se utilizar práticas de gestão de pessoas?
- 3- São usadas quais práticas de gestão de pessoas nesta organização?
- 4- Você acredita que estas práticas de gestão de pessoas podem ser aplicadas a organizações de diferentes tipos e arranjos?
- 5- De que forma acontecem os processos seletivos?
- 6- Como é feito o recrutamento?
- 7- A seleção acontece de que maneira?
- 8- Como são feitos os treinamentos na organização?
- 9- Depois da implementação das práticas foi possível observar quais mudanças?
- 10- Há manual de conduta e de que forma ele pode agregar a organização?
- 11- Há ou houve monitoramento do desempenho dos colaboradores?
- 12- De que forma a gestão de pessoas contribuiu para o desempenho do grupo?