



POSGRADO



**PÓS GRADUAÇÃO**  
**IDAAM**

**A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS COM ÊNFASE NOS  
RECURSOS HUMANOS – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA LEVORIN NEOTEC  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PNEUS LTDA.**

Ana Paula Andrade Sena  
Edinalva Barbosa de Almeida  
Flávia Coêlho de Freitas  
Ingrid da Costa Silva  
Karla Roberta Ribeiro Duarte  
Kátira Aldine Beira-Mar Silva  
Orientador: José Carlos Reston Filho, D.Sc.

Ana Paula Andrade Sena

Edinalva Barbosa de Almeida

Flávia Coêlho de Freitas

Ingrid da Costa Silva

Karla Roberta Ribeiro Duarte

Kátira Aldine Beira-Mar Silva

MBA EXECUTIVO EM GESTÃO DE PESSOAS E COACHING  
ARTIGO  
A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS COM ÊNFASE NOS  
RECURSOS HUMANOS – ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LEVORIN NEOTEC  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PNEUS LTDA.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação MBA Executivo em Gestão de Pessoas e Coaching do Instituto de Desenvolvimento da Amazônia (IDAAM) turma NC51B, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: **José Carlos Reston Filho, D. Sc.**

Manaus  
2016

# **A Importância dos Processos de Gestão de Pessoas com Ênfase nos Recursos Humanos – Estudo de Caso na Empresa Levorin Neotec Indústria e Comércio de Pneus Ltda.**

**Ana Paula Andrade Sena  
Edinalva Barbosa de Almeida  
Flávia Coelho de Freitas  
Ingrid da Costa Silva  
Karla Roberta Ribeiro Duarte  
Kátira Aldine Beira-Mar Silva  
José Carlos Reston Filho, D.Sc.**

## **RESUMO**

Atualmente, a grande dificuldade nas empresas é a Gestão de Pessoas qualificadas através de mão de obra qualificada para um mercado super competitivo e exigente, em contra partida as pessoas também buscam por empresas que oferecem além do salário que compense uma remuneração completa com diferentes benefícios. Tanto as empresas precisam das pessoas para produzir bens e serviços e serem parceiras e colaboradoras da organização, as pessoas também necessitam das empresas para alcançarem seus objetivos pessoais, que sem as organizações não poderiam alcançar tais esforços sozinhos. Neste contexto este artigo aborda os principais processos gestão de pessoas, tendo como principal objetivo estudo de caso na empresa Levorin Neotec, analisando os pontos fortes e fracos nos processos de aplicar, manter, agregar, liderar, desenvolver e pessoas na empresa visando melhoria contínua nos processos de recursos humanos da empresa. O artigo utiliza-se de metodologia bibliográfica, descritiva, através de livros e pesquisa na internet, o universo da mostra foi direcionado para abranger cinquenta colaboradores e gestores da empresa com aplicação de questionários e com isso obter os resultados necessários para viabilizar as melhorias necessárias para conquistar diferencial competitivo no mercado e em seus processos internos de gestão de pessoas.

Palavras Chave: Gestão de pessoas, análise, processos.

## **1. Introdução**

Com o aumento do uso dos recursos tecnológicos e com o forte movimento para “que tudo saia da melhor forma” com eficiência e eficácia, as organizações não estão buscando mais profissionais que apenas desempenhem bem uma função, querem um funcionário que possa agregar valor e que tenha espírito de equipe, ou seja, que se relacione bem com outros colaboradores. Um dos grandes desafios dos gestores nas organizações da atualidade é gerir negócios que possam ir além dos resultados e dos lucros. Essa evolução e a mudança de pensamento não acontecem apenas em relação aos setores de trabalho e às atividades desempenhadas em si, mas também na gestão que valoriza os colaboradores.

Empresas que só visam lucro, produção e redução de gastos, sem se preocupar com as pessoas, para além de suas funções e de seus trabalhos, perdem em planejamento, em comunicação e o principal: em motivação profissional. Hoje as organizações que conquistam sucesso são as que valorizam a qualidade dos trabalhos e apresentam ações voltadas para a motivação e satisfação dos colaboradores.

Este trabalho visa apresentar sugestões de experiências inovadoras, a fim de implementar melhorias na área de gestão de pessoas da empresa, Levorin Neotec Indústria e Comércio de Pneus Ltda. Atualmente diante do cenário globalizado, onde as mudanças ocorrem de forma rápida e constante e a vantagem competitiva é um dos principais fatores para o sucesso ou fracasso das organizações, as organizações buscam cada vez mais melhorar

sua forma de programar, organizar, coordenar, controlar e comandar suas atividades, processos e principalmente a qualificação e otimização da mão de obra através dos recursos humanos, utilizando-se de ferramentas estratégicas para viabilizar a criação de processos mais eficientes e eficazes, através da qualificação profissional das pessoas envolvidas nos seus processos internos e externos, mediante a uma assertiva Gestão de Pessoas.

Existem três passos fundamentais para se desenvolver a Gestão de Pessoas, que determinam o futuro das empresas, e que irão direcionar toda e qualquer decisão sobre as pessoas: 1) a empresa deve apresentar um posicionamento estratégico claro sobre o que faz, onde deseja chegar e como deseja chegar; 2) ter uma estrutura organizacional clara e organizada, na qual as pessoas saibam exatamente quais são seus papéis e responsabilidades; 3) definir o que é necessário para execução de cada função.

Sendo o objetivo geral, verificar diferentes fontes de recursos para criar procedimentos mais adequados, alcançar melhores resultados para uma Gestão de Pessoas com maior nível de qualidade, utilizando-se de novas estratégias, com o intuito de melhorar o desenvolvimento e o desempenho dos recursos humanos, e conseqüentemente acelerar a produtividade das atividades da empresa, gerando com isso uma Gestão de Pessoas de excelência, e sendo o objetivo específico: a implementação de melhorias na área de gestão de pessoas – Estudo de Caso da Empresa Levorin Neotec Indústria e Comércio de Pneus Ltda. Portanto, é fundamental que a empresa através da Gestão de Pessoas, proporcione oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional aos seus colaboradores, formando através da capacitação e treinamento da mão de obra maior capital intelectual e estimular a motivação e o bem estar das pessoas visando maiores e melhores resultados.

## **2. Processos de Gestão de Pessoas**

A Gestão de Pessoas é uma variável importante nas Organizações diante de um mercado competitivo e muito mais acessível, ainda também é responsável por conseguir com que os processos sejam feitos de forma a coordenar, planejar, desenvolver e criar técnicas para o bom andamento das atividades, o que irá diferenciar a empresa de todas as outras são as pessoas que nela estão inseridas, e a prestação de seus serviços com excelência. Com a preocupação voltada para o ser humano em seu ambiente de trabalho, é importante que a Gestão de Pessoas seja colocada em prática com êxito, para que se consiga criar um bom e produtivo ambiente de trabalho, a onde não só a empresa se beneficia, mas também seus empregados, sentindo-se parte integrante da mesma.

A administração de pessoal segundo Araújo e Garcia (2006, p, 342) ficou conhecida nos anos 30, onde acumulava ao mesmo tempo as funções de recrutar e selecionar pessoas. Para Marras (2007) tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores como horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeito de pagamento ou de desconto. Foi a partir desta época que as empresas passaram a considerar as pessoas recursos fundamentais para o sucesso organizacional.

As organizações começaram a ter uma visão característica nos processos de recrutamento e admitiram a importância de profissionais com características específicas para a administração de pessoas dando ênfase à aplicação de programas de treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção, cargos e salários e benefícios. Tudo isso contribuiu para que surgisse a Era da Informação em 1990 permitindo que a administração de recursos humanos pudesse desenvolver e evoluir e dá origem a Gestão de Pessoas e se estender até os dias atuais. (CHIAVENATO, 2009, p 346)

Lacombe e Heilborn (2003, p. 567) defendem que a gestão é o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir; coordenar e controlar as atividades de um grupo de

indevidos que se associam para atingir um resultado comum. O processo de gestão de pessoas para Chiavenato (2005) é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos que compreende seis processos básicos: Processo de Agregar Pessoas, Processo de Aplicar Pessoas, Processos de Recompensar Pessoas, Processo de Desenvolver Pessoas, Processos de Manter Pessoas e o Processo de monitorar Pessoas.

O presente diagnóstico foi devidamente elaborado por etapas de extrema importância em um ambiente marcado por pontos forte e pontos fracos, onde as práticas de Gestão de Pessoas surgem como instrumentos que podem colaborar para que a empresa consiga assegurar a vantagem competitiva. Nesse contexto, o objetivo deste diagnóstico é a Implementação de Melhorias na Área de Gestão de Pessoas na Empresa Levorin Neotec Indústria e Comércio de Pneus. O estudo procurou também identificar a Gestão de Pessoas com suas características, benefícios econômicos e estratégicos procurando investigar e avaliar as suas práticas, de formas a mitigar a sua implementação.

### **2.1 Processo de Agregar Pessoas**

As organizações estão sempre procurando novas pessoas para integrarem seus quadros, seja para substituírem funcionários que se desligaram, seja para ampliação da empresa em épocas de crescimento. Quando ocorre uma das situações acima são necessárias algumas ações, que podemos chamar de Processo de Agregar Pessoas. Para Chiavenato (2005) o processo de agregar valor são processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados provisão ou suprimentos de pessoas que se incluem no processo de recrutamento e seleção de pessoas. As organizações recrutam e selecionam pessoas para, com elas por meio delas, alcançar objetivos organizacionais. Todavia, as pessoas selecionadas têm objetivos individuais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização como meio de consegui-los. Os processos de aprovisionamentos representam a entrada de pessoas no sistema organizacional para abastecer a organização com talentos humanos necessários para o crescimento e alcance de objetivos. Conforme Gramigna (2002) A capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos dentro dos novos cenários. Agregando inúmeras competências. Pesquisa em Administração: Teoria e Prática conforme Gramigna (2008) Um exercício de previsão de como os candidatos serão no desempenho do cargo.

### **2.2 Processo de Desenvolvimento de Liderança**

De acordo com Marras (2006) a liderança é uma influência interpessoal. Nesse caso, a influência nada mais é que a força psicológica que uma pessoa exerce sobre outra. Isso faz com que o indivíduo (liderado) modifique seu comportamento seguindo orientações e exigências de seu líder. Geralmente os líderes utilizam de poder, influência e autoridade para conseguirem persuadir pessoas ou até mesmo grupos a realizar as atividades conforme seu desejo ou necessidade. Para Chiavenato (2006), o mais importante, no entanto, para que se exerça a liderança é que o indivíduo tenha conhecimento, informações e segurança sobre o que está fazendo, pois assim certamente seu poder de persuasão será ainda maior. Segundo o autor, existem várias teorias sobre os estilos de liderança. A finalidade desses estudos é analisar a relação do líder com seus subordinados e observar de que maneira o líder orienta sua conduta e seu estilo de liderança.

### **2.3 Processo de Aplicar Pessoas**

O processo de aplicação de pessoas acontece logo após de provisão de pessoas e desenvolve-se a partir do desenho de cargos e da avaliação de desempenho. Compreende também a maneira pela qual a organização recebe os recém contratados e os integra á sua

cultura e contexto para que se comportem conforme a expectativa da organização o que se dá o nome de socialização, que procura estabelecer ao novo integrante as bases e premissas que empresa pretende funcionar. Para Chiavenato (2009) os processos de aplicar pessoas podem se caracterizar pelo seu modelo mecânico, quando são baseados em uma visão determinística e mecanicista: a cada causa corresponde a um único efeito, a cada ação provoca-se uma única ação. O modelo orgânico se caracteriza pela ênfase na eficácia, pela focalização nos fatores motivacionais, pela inovação e criatividade, considerando que os cargos e as atividades organizacionais são mutáveis e sujeitos a uma melhoria contínua. Este processo é utilizado para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar o seu desempenho na organização. Estudos já comprovaram que as pessoas são fundamentais para o contexto organizacional, o que antes era visto somente como uma engrenagem para a organização hoje é considerado como fonte de vantagem competitiva. Para Boog (2002) mesmo contando com recursos financeiros e tecnológico para operar nesse ambiente de grandes transformações, a empresa entenderam que os aspectos mais relevantes de todas as suas estratégias, aqueles que de fato geram um diferencial competitivo, são os relacionados a pessoas. Para Chiavenato (2009) as organizações podem somente funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e desempenham adequadamente os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas. As organizações delineiam sua estrutura formal e definem órgão e cargos. Para Chiavenato (2009) o papel é o conjunto de atividades e comportamento solicitados de um indivíduo que ocupa determina posição em uma organização. Na verdade a organização e uma estrutura de papeis, um sistema se papéis, onde cada pessoa deve desempenhar um papel que lhe é atribuído.

#### **2.4 Processo de Recompensar Pessoas**

A remuneração é um assunto complicado, pois depende de inúmeros fatores. A construção do plano de remuneração requer certos cuidados que provoca forte impacto nas pessoas de no desempenho das organizações. Segundo Wood Junior e Picarelli Filho (2004) a questão central é transformar a visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização e também como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade. A remuneração hoje engloba muito mais que o simples salário. Para França (2009) envolve muitos aspectos, tais como os sociais, psíquicos, organizacionais, econômicos, institucionais, políticos e éticos. Precisa ser bem administrada, para gerar um bom relacionamento entre empresa e empregado, de modo que este sinta motivado. Para França e Arellano (2002) o cargo é utilizado por grande parte das organizações como elemento decodificador do valor agregado pelos profissionais e, portanto, como principal referência na definição de sua recompensa. Conforme Chiavenato (2005) as recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. As pessoas que compõem a organização estão dispostas a investir a medida que obtém retorno dos seus investimentos. A remuneração total para Chiavenato (2009) é constituída de três componentes: a remuneração básica, incentivos salariais e benefícios.

#### **2.5 Processo de Desenvolver Pessoas**

Chiavenato (2009) define o treinamento como processo de formação educacional focada no curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos e habilidades. Para Marras (2000) o treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassa ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente a execução da tarefa ou otimização do trabalho. O treinamento é a educação profissional que adapta a pessoa para um cargo ou função. Os objetivos do treinamento são preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas

do cargo; proporcionar oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal e mudança de atitude das pessoas. O treinamento provoca mudança no conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes de cada empregado. T&D são diferentes entre si. Para Marras (2002) o treinamento prepara o home para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento oferece ao treinando uma macro visão do business, preparando-o para vãos mais altos, a médio e logo prazos. O treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras e conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e exigências dos papéis funcionais, e o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros da organização. (BOAS; BERNARDES, 2009, p.171).

Para Milkovich e Boudreau (2009) o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades de e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. As organizações estão percebendo a necessidade de estimular o e apoiar o contínuo desenvolvimento de pessoas como forma de manter suas vantagens competitivas em contrapartidas as pessoas buscam o contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a inserção no mercado de trabalho tão seletivo.

## **2.6 Processo de Manter Pessoas**

O processo de manter pessoas compõe um conjunto de cuidados especiais entre os quais sobressai o estilo de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança no trabalho. Para Chiavenato (2005) o processo de manutenção de pessoas existe para manter os participantes satisfeitos e motivados. O processo de manter pessoas, segundo Chiavenato (2009), cria condições satisfatórias para as atividades das pessoas incluindo administração da cultura organizacional, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. O grande desafio das organizações é manter as pessoas satisfeitas em seu ambiente de trabalho, por isso o alinhamento do desempenho das pessoas com as estratégias torna-se primordial. As organizações precisam das pessoas para alcançarem seus objetivos organizacionais e em contrapartida as pessoas para conseguirem auto-realizarão precisam estarem engajadas em um ambiente organizacional não importa o segmento de atuação desta, o importante e sentirem bem motivados.

## **3. Metodologia**

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental. Neste artigo utilizou-se o método descritivo que visa através de estudo de caso da empresa Levorin Neotec viabilizar melhorias contínuas nos processos de gestão de pessoas. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica descritiva, tendo com base livros, reunindo um conjunto de opiniões de diversos autores conhecedores do assunto. Foram realizadas pesquisas bibliográficas utilizando sites da internet que abordem o assunto e apresentem argumentos e materiais como artigos, reportagens que contribuam para a realização de tal artigo. Sendo assim para entender os processos e alcançar os objetivos almejados, será utilizado também a metodologia de estudo de caso focando na Importância dos Processos de Gestão de Pessoas tendo como base de pesquisa a empresa Levorin Neotec.

Com base em Vergara (2005, p. 47), esta pesquisa será considerada descritiva, e bibliográfica, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definição de sua natureza. A pesquisa bibliográfica que é desenvolvida a partir de material já elaborado por diversos autores sobre

determinado assunto. As fontes da pesquisa bibliográfica são livros, artigos, teses, dissertações e monografias. Dentro da pesquisa bibliográfica temos vantagens e limitações. Sobre essas vantagens temos a permissão do investigador de cobrir uma gama de fenômenos mais ampla do que a que poderia pesquisar diretamente e como limitação temos a possibilidade de que muitas vezes o material coletado ou processado possa ter sido feito de uma forma equivocada. A pesquisa bibliográfica é a pesquisa que levanta os dados a fim de preparar para outro tipo de pesquisa. No caso é o primeiro passo para a pesquisa científica, levantando dados, hipóteses, sobre o assunto em questão. Através desse tipo de pesquisa e que avaliamos a possibilidade de desenvolver um bom referencial teórico. Com isso poderemos ter como base os referenciais teóricos no processo de análise da pesquisa, em relação aos processos de gestão de pessoas na empresa Levorin Neotec.

Serão utilizados dois meios para este trabalho sendo um deles a pesquisa Bibliográfica e o outro através de pesquisa descritiva, utilizado de entrevista elaborada através de formulário e entrevista in loco para podermos avaliar os processos de gestão de pessoas na empresa. Neste projeto o universo de amostra foi direcionado para os todos os gestores e colaboradores, abrangendo colaboradores por tempo de serviço, por idade e escolaridade, onde foram utilizadas entrevistas através de questionário desenvolvido pela Faculdade em um universo de 50 colaboradores. Estruturaram-se diversas perguntas fechadas, para concatenar os dados e fazer a análise dos dados e obter os resultados esperado. Para os procedimentos estatísticos deste artigo foi utilizado o aplicativo Excel da Microsoft Versão 2010. A estatística descritiva dos dados tabulados com seus percentuais e indicadores que possibilitaram a análise do estudo. Os resultados das análises foram utilizados para viabilizar a melhoria continua dos processos gestão de pessoas da empresa, e com isso alcançar os objetivos gerais e específicos definidos neste artigo.

#### **4. Resultados e Discussões**

Gerir empresas hoje envolve muito mais capacidades e processos que no passado. Hoje, o gestor precisa estar ciente das atividades de toda a empresa, não apenas de sua área, e saber a hora certa de agir e tomar decisões. Um bom sistema de gestão de pessoas deve ter os objetivos bem traçados, para que as avaliações de eficiência e eficácia sejam corretas. Chiavenato (2009, p.10) define que a gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas. De acordo com a gráfico 2, mostra um índice geral de 83% na implementação das práticas de recursos humanos na percepção do gestores da empresa Levorin Neotec, nesta perspectiva é um índice favorável para organização em todos os processos tais como agregar, compensar, aplicar, liderança, manter e desenvolver pessoas.



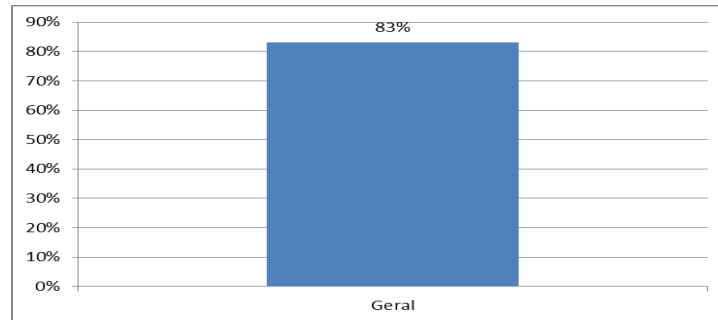


Gráfico 2: % implementação geral das práticas na percepção dos gestores  
Fonte: Pesquisa de campo/ Levorin Neotec

Com os dados obtidos no gráfico 3, que mostra a implementação dos processos de gestão de pessoas na percepção dos gestores, de modo geral o índices obtidos estão favoráveis para organização. Podemos observar que entre os processos destacou-se 87% na implementação das praticas deste processo de liderança na visão dos gestores da empresa, 83% nas práticas de agregar, manter e desenvolver pessoas na visão geral dos gestores da empresa Levorin Neotec. Neste contexto observou-se ainda 80% na implementação das praticas de aplicar pessoas. Isso mostrar no contexto geral um grau elevado na implementação dessas práticas na concepção dos gestores no processo de gestão de pessoas.

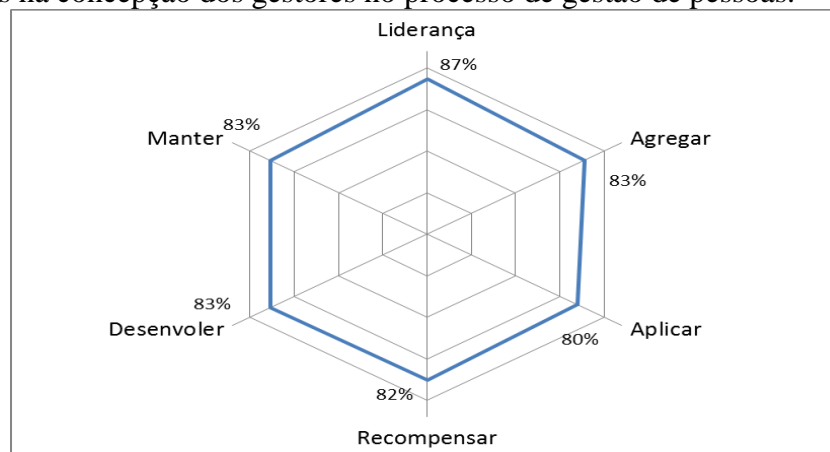


Gráfico 3 - % Percentual de implantação dos processos de gestão de pessoas na visão dos processos na percepção dos gestores  
Fonte: Pesquisa de campo / Levorin 2015

No gráfico 4 onde mostra o índice de implantação dos processos, de acordo com cada gestor da empresa, Destacou-se um índice de 86% nas implementações do processo de lideranças bem como 80% para o processo de agregar pessoas dessas implementações na percepção dos gestores. No processo de aplicar pessoas somente os gestores G1 e G4 obtiveram um índice de implementação de 71% os demais estão com um índice acima de 80%. Neste gráfico podemos observar ainda que as implementações de cada prática do processo de recompensar pessoas na visão dos gestores obteve um índice de 83%.

Nesta análise podemos observar um índice de 84% nas implementações das práticas de desenvolver na percepção dos gestores, assim com 93% nas implementações do processo de manter pessoas na empresa Levorin Neotec. No contexto geral as implementações das praticas de gestão de pessoas na empresa, obteve índices satisfatórios para todos os processos na percepção dos gestores da Levorin Neotec.

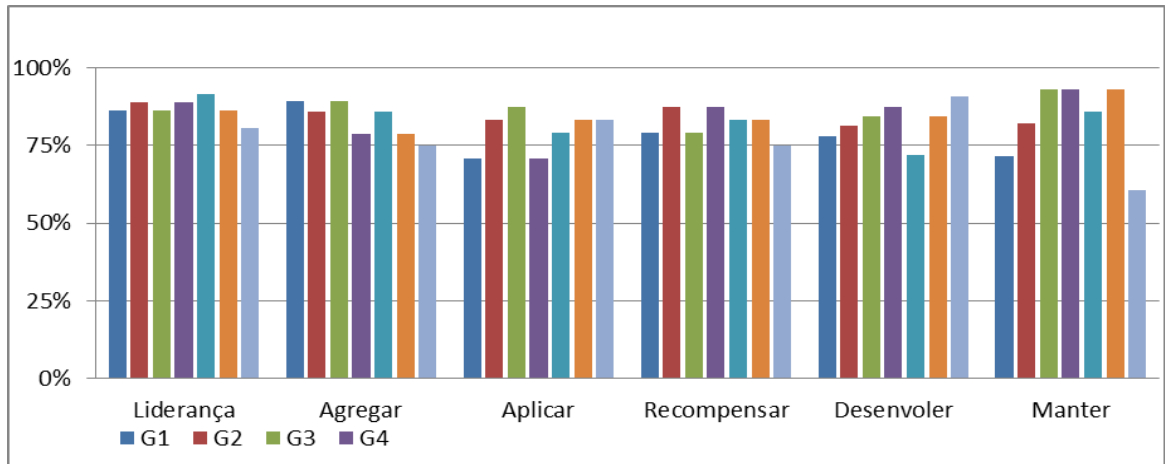


Gráfico 4: índice de implantação dos processos, de acordo com cada gestor.

Fonte: Pesquisa de campo / Levorin Neotec 2015

No gráfico 5 que mostra índice de satisfação da força de trabalho com as práticas de gestão de pessoas podemos observar que a maioria dos índices estão abaixo do esperado pela empresa. Destacou nesta análise um índice de 80% na satisfação dos colaboradores no processo de agregar pessoas assim como 78% para no processo de liderança. Contudo o índice de 59% na satisfação dos colaboradores nos processos de manter e recompensar pessoas, bem como 71% no grau de satisfação dos colaboradores nos processos de desenvolver e aplicar pessoas. Neste contexto como os índices de satisfação dos colaboradores estão abaixo de 80%, será necessário a implementação de melhoria contínua nestes processos de gestão de pessoas.

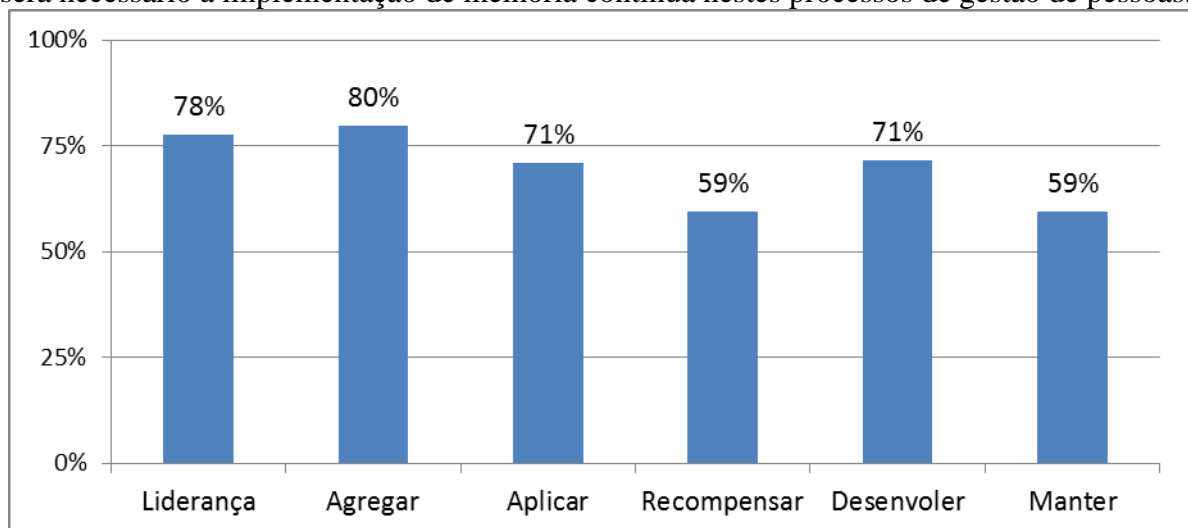


Gráfico 5 – índice de satisfação da força de trabalho com as práticas de gestão de pessoas

Fonte: Pesquisa de campo/Levorin Neotec 2015

No gráfico 6, índice de satisfação dos colaboradores com a prática de gestão de pessoas por idade, os colaboradores com 25 anos obtiveram uma média de 74% de satisfação no processo de gestão de pessoas da empresa Levorin Neotec, apresentando as faixas etária de 30 a 35 com 73% e 72% dos colaboradores satisfeitos com os processos de recursos humanos e os colaboradores acima de 35 anos obteve um índice de 67% satisfeitos com o processo de de gestão de pessoas na empresa Levorin Neotec. De acordo com esta análise podemos observar que os colaboradores com a idade acima de 35 anos obtiveram um índice abaixo da expectativa da empresa. Havendo assim necessidade melhoria contínua para estes colaboradores.

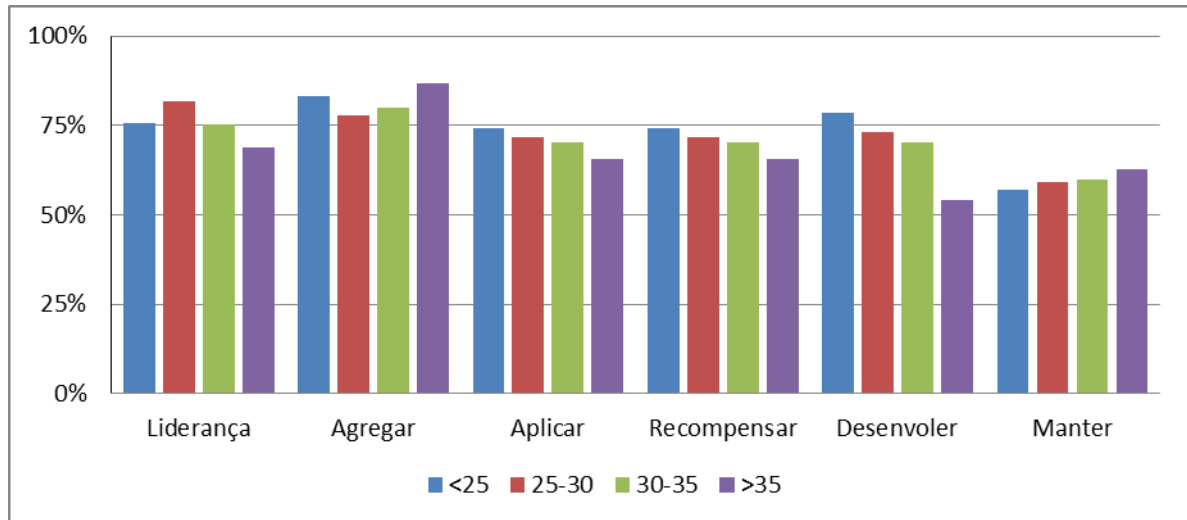


Gráfico 6: índice de satisfação dos colaboradores com a prática de gestão de pessoas por idade  
Fonte: Pesquisa de campos/Levorin Neotec 2015

No gráfico 7 que mostra índice de satisfação dos colaboradores com a prática de gestão de pessoas por tempo de casa, nesta perspectiva podemos observar que 71% dos colaboradores que tem um 01 ano de casa estão satisfeitos com os processos de gestão de pessoas na empresa Levorin Neotec. Contudo os colaboradores com 01 a 05 anos de casa obtiveram um índice de satisfação media de 69% nos processo de RH bem como 68% de satisfação dos colaboradores com 5 a 10 anos de empresa. Com isso podemos analisar que as pessoas que estão na empresa de 01 a 05 anos obtiveram um percentual abaixo de 80% de satisfação nos processo de recursos humanos, havendo assim a necessidade de viabilizar melhorias contínuas para estes colaboradores da empresa Levorin Neotec.

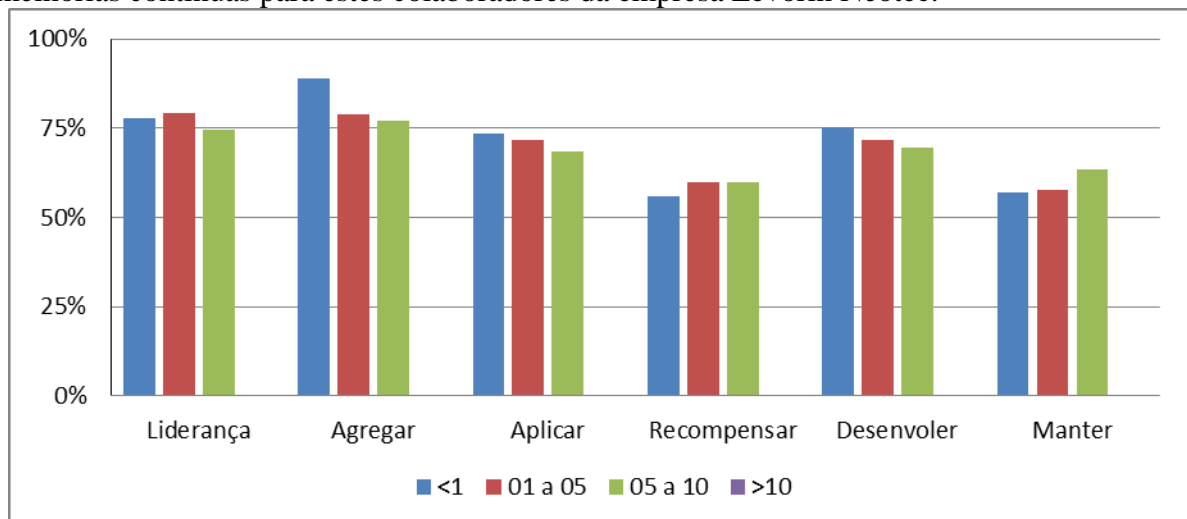


Gráfico 7: índice de satisfação dos colaboradores com a prática de gestão de pessoas por tempo de serviço  
Fonte: Pesquisa de campo/Levorin Neotec 2015

No gráfico 8 mostra índice de satisfação dos colaboradores com a prática de gestão de pessoas escolaridade, todos colaboradores são de ensino médio. Neste contexto destacou-se 80% dos colaboradores satisfeitos com o processo de manter pessoas. No entanto 59% dos colaboradores estão satisfeitos com os processos de recompensar e manter pessoas, 71% no processo de aplicar e desenvolver pessoas e 78% de satisfação no processo de liderança, com isso podemos concluir que análise do processo de recursos humanos da empresa Levorin Neotec, na satisfação dos colaboradores por escolaridade os índices estão abaixo do esperado pela empresa.

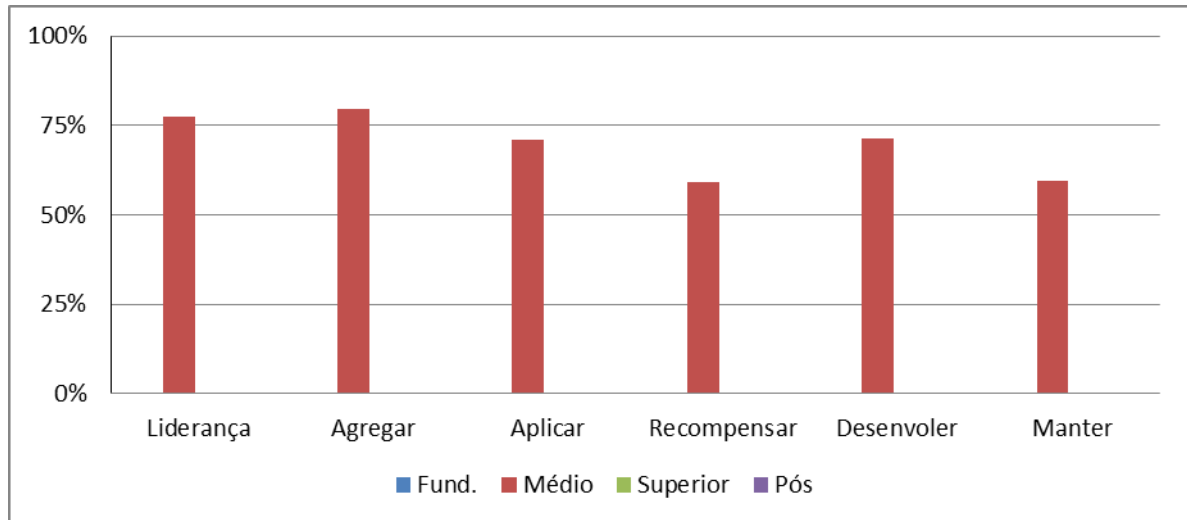


Gráfico 8 – índice de satisfação dos colaboradores com a prática de gestão de pessoas por escolaridade  
Fonte: Pesquisa de campo/Levorin Neotec 2015

## 6. Conclusão

No presente Artigo verificou-se os conceitos e processos de Gestão de Pessoas na empresa de médio porte, tarefa realizada inicialmente através de um embasamento teórico que permitiu traçar e definir os conhecimentos necessários para a compreensão da análise dos dados e resultados obtidos. Através da pesquisa realizada na empresa Levorin Neotec Indústria e Comércio de Pneus foi possível analisar os Processos de Desenvolvimento de Liderança, Agregar Pessoas, Aplicar Pessoas, Recompensar Pessoas, Desenvolver Pessoas e Manter Pessoas. Na visão dos gestores da empresa os resultados estão entre 80% a 90% na implementação dos processos na percepção dos seus gestores. Contudo, de acordo com a pesquisa o grau de satisfação dos colaboradores com as práticas dos processos de gestão de pessoas estabelecidas pela empresa, estão abaixo da expectativa da empresa na pesquisa de por idade, por tempo de serviço onde mostrou percentuais muito abaixo de 80%. Neste contexto após análise destes processos, foram desenvolvidos planos de ações de melhoria contínua para todos os processos que obtiveram índices inferiores a 75%. Além destes planos de ação contínua em relação a satisfação dos colaboradores, a empresa pode estabelecer reuniões periódicas entre os integrantes da equipe e empresa, fortalecer uma comunicação sem ruídos de forma que o receptor também tenha seu espaço para críticas e sugestões dentro da organização e modificar uma rotina de trabalho de exaustiva para produtiva, são ações que favorecem o ambiente empresarial e fortalecem os laços pessoais entre os funcionários. Exemplifica essa afirmação, dentre outros aspectos, o processo de feedback das atividades entre os integrantes da equipe, o relacionamento entre eles e o respeito e atendimento das solicitações dos gestores, característica evidenciada em todas as empresas. Verificou-se também que algumas características de como se portar na organização e atributos do bom gestor de pessoas discutidos por Vergara (2000), que foram percorridos no presente artigo, possuem presença marcante na empresa, sendo os principais: o compartilhamento de visões, missão, objetivos, habilidade na busca de identificação de problemas e ouvir e ser ouvido.

## 7. Referências bibliográficas

ARAÚJO, Luis César. G. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação - referências - elaboração: NBR 6023**. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

BOAS, Ana Alice Villas; ANDRADE Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2009.

BOOG, G. e M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. Vol 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Makron Books. 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: Processo de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Planejamento e Estratégias**. São Paulo 2ª edição: Elsevier, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Jogos de Empresa e Técnicas Vivenciais - 2. Edição**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Qualidade de vida no trabalho**. In: Limongi - França, Ana Cristina. Et al. **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo, Atlas, 2009.

MARRAS, JEAN PIERRE, **Gestão de Pessoas: Estratégia e Negócio**, 2000. 9ª ED. Rio de Janeiro.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. SÃO PAULO: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARRAS, JEAN PIERRE, Administração de Recursos Humano: **Do operacional ao Estratégico**, 2006. 9ª ED. Rio de Janeiro.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Futura, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. - **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisas em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WOOD JÚNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. (rev. e ampl.). São Paulo: Atlas, 2004a.