

**PROCESSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR (IES) PRIVADA: Estudo de caso na Fundação  
Carmelitana Mario Palmerio**

Adriana Aparecida Braz Bonifacio<sup>1</sup>

Mayara Abadia Delfino dos Anjos<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo foi realizado na empresa “Fucamp”, de Monte Carmelo – MG, sobre o processo de gestão de recursos humanos, no período de agosto de 2015 a novembro de 2016. Os resultados encontrados indicam que há um paradoxo na gestão de pessoas na empresa analisada, pois enquanto os valores envolvidos em pessoas, incluindo o treinamento das pessoas, são relativamente pequenos, seu impacto sobre o desenvolvimento dos serviços e formação da imagem da empresa são grandes. Conclui-se que a gestão de pessoas deve ser tratada profissionalmente, independente dos valores envolvidos, visando redução de custos, mas também o desenvolvimento de pessoas comprometidos com a empresa e seus clientes. Concluindo a importância da gestão de recursos humanos, como administrador de comportamentos internos e pontencializador do capital humano.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recursos humanos; treinamento; gestão de pessoas.

**ABSTRACT:** This paper presents a case study conducted in the company "Fucamp" of Monte Carmelo - MG, on the human resources management process, from August 2015 to July 2016. The results indicate that there is a paradox in people management in the analyzed company. For while the amounts involved in people, including the training of people are relatively small, their impact on the development of services and company image formation are great. It was concluded that the management of people should be treated professionally, regardless of the amounts involved, to reduce costs, but also the development of people committed to the company and its customers. At the end it is suggested that the company participates, associate with other companies in the consulting and training sector in order to obtain larger scale in negotiations with possible cost reduction and greater employee commitment.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. Contato: [adrianab.adm@gmail.com](mailto:adrianab.adm@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora Orientadora. Graduada em Administração pela FUCAMP. Pós graduada (MBA) em RH, Marketing e Gestão Empresarial pela UNIESSA. Pós graduada (MBA) em Logística Empresarial pela Faculdade Pitágoras. Mestre em Tecnologias, Comunicação e Educação pela UFU. Contato: [mayaradelfino@hotmail.com](mailto:mayaradelfino@hotmail.com)

**KEYWORDS:** Human resources; training; people management.

## 1 INTRODUÇÃO

Gestão de recursos humanos, gestão de processos ou ainda administração de recursos humanos, conhecida pela sigla RH é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. (Chiavenato, 2010)

Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. É chamado recursos humanos o conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização, mas deve chamar-se assim à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização. (Chiavenato, 2010)

Entende-se que grande parte do sucesso das organizações é gerado pelas pessoas, incentivando profissionais talentosos e competitivos a criarem processos e produtos eficazes, segundo a necessidade de seu público alvo. As organizações estão descobrindo que se seu sucesso depende excepcionalmente das pessoas que nelas trabalham, sendo fundamental valorizar o seu capital humano. É fato que para reter colaboradores dentro das empresas, eles precisam estar motivados e felizes, uma vez que cada pessoa se motiva de determinada forma, algumas, com elogios, outras com incentivos e benefícios sociais, etc. De acordo com as teorias de Maslow (MARRAS, 2000, p.34) “a motivação dos indivíduos, objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) até as mais complexas ou psicológicas (auto realização)”. Para Lamcobe e Heilborn (2008, p. 283), “as pessoas trabalham não só por dinheiro, mas para dar um sentido as suas vidas”.

Muitas vezes, uma pessoa tem o desejo a realizar algo para evitar uma punição, ou para conquistar uma recompensa. Nestes casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro (fator extrínseco), que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido (BERGAMINI, 1989).

A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa. Victor H. Vroom (1964) desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Para

Vroom, há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho: expectativa (objetivos individuais), instrumentalidade (soma das recompensas) e valência (valor real).

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (Chiavenato, 2010, p. 15 e 16)

Dessa forma, o tema desse trabalho é a gestão de recursos humanos em uma instituição de ensino superior, através de observações e análises na Fundação Carmelitana Mário Palmério - FUCAMP.

O problema dessa pesquisa visa responder a seguinte pergunta: Identificar como a empresa e seus colaboradores reagem e atuam diante do processo de recursos humanos?

O objetivo geral desse trabalho é analisar o desenvolvimento dos processos de gestão de pessoas utilizados em uma Instituição de Ensino Superior (IES) Privada.

As etapas para alcançar o objetivo seriam:

- Descrever os processos de gestão de recursos humanos utilizados na instituição;
- Verificar se os processos existentes condizem com o que os autores propõem;
- Apontar processos de recursos humanos que se adaptariam bem a instituição.

Enfim, este artigo está estruturado da seguinte forma: é iniciado pela introdução onde será descrito o que recursos humanos, sua importância e sua finalidade; em seguida o referencial teórico abordando a gestão de recursos humanos e seus processos de gestão; em seguida vem a metodologia definindo o método utilizado Em seguida foi feito um estudo de caso na forma de diagnóstico organizacional, apresentando a empresa analisada e o negócio desenvolvido por ela, seguido de uma análise dos resultados obtidos através de observações, finalizando com as considerações finais e sugestão de implementação para continuidade do trabalho.

As contribuições esperadas seria a melhoria da área de gestão de recursos humanos tanto para os gestores, tanto para a instituição, tanto para os colaboradores

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Segundo Chiavenato (2010), a gestão de pessoas ajuda o administrador - seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor -desempenhar as quatro funções administrativas que consiste o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. A GP procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos.

A administração de Recursos Humanos é constituída de subsistemas interdependentes (...) que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização. Contudo, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc. (CHIAVENATO, 1989:181-182).

Segundo Tachizawa et. al (2004), a gestão de todos os processos da organização é viabilizada pelas pessoas. Assim, na perspectiva sistêmica de entrada-processamento-saída pode-se visualizar, considerando os diversos componentes que influenciam o desempenho humano, todo o conjunto que dá vida a organização. As entradas do processo de gestão de pessoas são representadas por informações, normas, atribuições e requisitos dos clientes, que induzem o desempenho das pessoas.

O conjunto das entradas inclui também os recursos dos executores, tais como capacitação, iniciativa e responsabilidade, além dos procedimentos que representam a ligação do executor aos demais recursos do processo.

Para Vergara (2000), gestão de pessoas é um tema de maior importância dentro das empresas. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a lhes definir a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

De acordo com Chiavenato (2010), planejamento de recursos humanos é o processo de decidir a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado período de tempo . Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e talentos humanos necessários para a realização a ação organizacional futura.

O planejamento estratégico RH deve ser parte integrante do planejamento da organização e deve contribuir para o alcance dos objetivos da organização, incentivando o alcance dos objetivos individuais de cada pessoa.

A gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2010 p. 15 e 16) os seis processos de gestão de pessoas são:

- >Processo de agregar pessoas que seria o processo de incluir novas pessoas na empresa;
- >Processo de aplicar pessoas, utilizados para desenhar as atividades que elas irão realizar na empresa;
- >Processos de recompensar pessoas que é usado para incentiva-las e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.
- >Processos de desenvolver pessoas, utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das mesmas;
- >Processos de manter pessoas, utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades da empresa;
- >Processos de monitorar pessoas, utilizados para acompanhar e controlar as suas atividades e verificar resultados.

Todos os processos são ligados entre si, influenciando, favorecendo ou prejudicando um ao outro (CHIAVENATO, 2010).

O planejamento de recursos humanos é o processo de decidir a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e talentos humanos necessários para a realização a ação organizacional futura.

O planejamento estratégico RH deve ser parte integrante do planejamento da organização e deve contribuir para o alcance dos objetivos da organização, incentivando o alcance dos objetivos individuais de cada pessoa.

A gestão de pessoas tem sido compreendida como uma função organizacional. Essa abordagem nasce com Fayol, que, em 1916, efetua a analogia da administração de empresas com a anatomia. Nessa analogia, procura compreender a administração, subdividindo-a e “funções essenciais existentes em qualquer empresa” (FAYOL, 1981). Nesses termos, a gestão de recursos humanos é entendida como um conjunto de atividades essenciais.

Segundo Dutra (2012), historicamente as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Apesar das

grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto, as empresas vêm sofrendo grande pressão do contexto externo, que as força a uma revisão na forma de geri-las.

## **2.1 PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS**

De acordo com Tachizawa (2004), para agregar pessoas na organização, existem os processos de recrutamento e seleção. Recrutamento seria o conjunto de políticas e ações destinadas a atrair e agregar talentos à organização para dotá-la das competências necessárias ao seu sucesso, podendo ser interno ou externo. Já a seleção seria um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização.

Segundo Chiavenato (2010), as pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam ser colaboradores e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias.

Mas, para que essa relação seja possível, é necessário que as suas oportunidades de trabalho a fim de que as pessoas saibam como procurá-las e iniciar seu relacionamento. Este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas.

Pelo recrutamento, a organização – que faz parte do mercado de trabalho – sinaliza para determinados candidatos – que fazem parte do mercado de RH – a oferta de oportunidades de emprego. O recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH (CHIAVENATO, 2010).

## **2.2 PROCESSO DE APLICAR PESSOAS**

No processo de aplicar pessoas, encontramos a modelagem do trabalho e avaliação de desempenho. Segundo Tachizawa (2004), a avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros,

considerando o potencial humano disponível em seus quadros. A avaliação de desempenho pode ser mensurada através de resultados concretos e finais; comportamento ou meios instrumentais; competências individuais; e fatores críticos de sucesso.

Em geral, trata-se de um conjunto de técnicas visando obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização. Para tanto, é necessário identificar as causas de eventuais deficiências e os meios de superá-las. Cumpre também examinar os aspectos positivos, a fim de maximizá-los, incentivando assim o potencial de crescimento dos empregados (TACHIZAWA, 2004).

### **2.3 PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS**

Já no processo de recompensar pessoas, são utilizados a remuneração, os benefícios e os incentivos. Segundo Chiavenato (2010), os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos.

Como instrumento complementar à administração salarial, serve não apenas para apreciar o desempenho do indivíduo no exercício das funções inerentes ao seu cargo, mas também para situá-lo na escala impessoal de salários criada por aquela administração.

Por essa razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações. A palavra recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa é elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização (Chiavenato, 2010).

### **2.4 PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS**

No processo de desenvolvimento de pessoas, são aplicados os treinamentos, desenvolvimento, aprendizagem e gestão do conhecimento. Segundo Tachizawa et al (2004), o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Visando a aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e a

modificação de comportamento e atitudes. Procurando definir métodos e procedimentos que possibilitam maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho.

Segundo Chiavenato (2010), as pessoas apresentam uma capacidade de aprender e se desenvolver. A educação está no cume dessa capacidade, pois os processos de desenvolvimento delas estão intimamente relacionadas com a educação.

## **2.5 PROCESSO DE MANTER PESSOAS**

Já o processo de manter pessoas, incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida, bem como a manutenção de relações sindicais. Segundo Tachizawa et al (2004), a higiene e a segurança no trabalho visam basicamente a garantir condições adequadas à saúde e o bem estar dos trabalhadores, tanto no que se refere à observância dos preceitos legais quanto a aplicação dos novos conceitos de gestão ambiental e gerenciamento ecológico.

A higiene no trabalho, também denominada higiene industrial, é uma ciência voltada para o conhecimento, a avaliação e o controle dos riscos para a saúde dos empregados, visando a prevenção das doenças ocupacionais, ou seja, aquelas relacionadas à profissão. Trata-se de um conjunto de normas e procedimentos que tem por objetivo proteger a integridade física e mental do trabalhador, procurando resguardá-lo dos riscos de saúde relacionados com exercícios de suas funções e o ambiente físico do trabalhador (Chiavenato, 2010).

Segundo Chiavenato (2010), do ponto de vista de gestão de pessoas, a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização. A manutenção de pessoas exige um conjunto de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem qualidade de vida na organização.

Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanência na organização, além de obter seu compromisso e de "vestir a camisa".

## **2.6 PROCESSO DE MONITORAR PESSOAS**

Por fim, segundo Chiavenato (2010), no processo de monitorar pessoas, incluem o banco de dados e o sistema de informação gerencial. Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação.

Os processos de monitoração podem receber uma abordagem tradicional, na medida em que seguem o paradigma da teoria x (desconfiança a respeito das pessoas e controle sobre seu comportamento), em um esquema de controle extremo e rígido (ao qual os indivíduos devem se ajustar e obedecer), que adota uma postura de fiscalização e vigilância (para forçar as pessoas a obedecer), através de um código de disciplina severa (cercear a bitolar o comportamento das pessoas), que impõem restrições e limitações (para manter a dependência delas em um sistema centralizado geralmente, administrado pelo órgão de RH).

Em outro extremo, os processos de monitoramento podem receber uma abordagem moderna, na medida em que seguem o paradigma da teoria y (confiança a respeito das pessoas e incentivo ao seu comportamento), em um esquema de autocontrole e flexibilidade (atribuindo à elas total autonomia para desempenhar), que adota uma postura de liberdade e autonomia (para impulsionar a iniciativa e criatividade das pessoas e as equipes para decidir), e plena autoridade e responsabilidade (para aumentar a participação e o comprometimento delas), em um sistema totalmente descentralizados nas gerências de linha e nas equipes de trabalho.

## **2.7 PESQUISAS JÁ REALIZADAS SOBRE O TEMA**

Segundo Chiavenato (2010), gerir pessoas e competências humanas representa hoje uma questão estratégica para as empresas. Uma atividade importante demais para ficar limitada a apenas a um órgão da empresa.

Não é mais possível que uma única área da empresa consiga controlar e enfeixar em suas mãos a administração das competências e talento de todas as pessoas dentro da organização.

Em épocas passadas, na qual havia estabilidade, certeza e permanência, em que pouca coisa mudava e as pessoas trabalhavam rotineiramente e bitoladamente, sem acréscimos de novos conhecimentos e habilidades, o órgão de ARH funcionava como o único responsável

pela administração de todos os recursos humanos da empresa. Cuidava da manutenção do status como da socialização organizacional tendo em vista o passado e as tradições da empresa.

Agora, em plena Era de informação, na qual a mudança, competitividade, imprevisibilidade e a incerteza constituem os desafios básicos da empresa, esse antigo sistema centralizados, hermético e fechado está se abrindo.

O monopólio da ARH está desaparecendo, e o seu antigo isolamento e distanciamento das principais decisões e ações da empresa. Um mundo novo e diferente está se abrindo para a ARH. E nunca a ARH foi tão necessária como neste momento de mudança e de transição. Só que o seu papel está se tornando diferente e inovador. Sobretudo estratégico (Chiavenato, 2010).

### **3 METODOLOGIA**

O método de pesquisa desse artigo será um estudo de caráter descritivo e qualitativo, realizado sob a estratégia de triangulações de dados. Por meio de observações e levantamentos de dados.

A pesquisa classifica-se qualitativa, uma vez que não se vale de instrumentos estatísticos no processo de análise do seu problema. Segundo Minayo (1993) é a forma adequada para o conhecimento da natureza de um fenômeno social, haja vista que o pesquisador coleta os dados na realidade pesquisada para, posteriormente, analisá-los de forma indutiva.

Segundo Lima et al. (2012), o estudo de caso tem sido apontado como um método de pesquisa utilizado nas Ciências Aplicadas. De acordo com Triviños (1987), os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos.

Para Yin, o estudo de caso não deve ser considerado exclusivamente qualitativo. Ele pode envolver características quantitativas. Toda pesquisa científica necessita definir seu objeto de estudo e, conseqüentemente, sua abordagem metodológica. O importante é não excluir os demais métodos, pelo contrário, a junção de outras técnicas pode beneficiar a pesquisa.

Para Oliveira (2006), é preciso seguir quatro passos etapas para realização de um estudo de caso, sendo elas:

- 1) Identificar uma hipótese de problema ou vários possíveis problemas que afetam a organização.
- 2) Reunir informações sobre o possível problema.
- 3) Analisar a informação, valorizar diferentes informações para se fazer a melhor identificação e definição do problema.
- 4) Confrontar informações e conhecimentos extraídos do diagnóstico e comparar com as experiências anteriores de situações ou casos similares.

Agora Michel (2004) considera que, para o sucesso da análise organizacional, os responsáveis, assessores ou consultores devem ter consciência da importância de: buscar uma visão sistêmica, bem como uma perspectiva global da empresa, sistemas, recursos e pessoas.

Foi realizado uma pesquisa bibliográfica com alguns autores, entre eles: CHIAVENATO (2010), DUTRA (2012), FERREIRA (2015), MARRAS (2000), TACHIZAWA (2004), LIMA (2012). A pesquisa foi realizada por meio de observação em campo, estudando e analisando a empresa pesquisada e seus colaboradores. Foram cinco meses de estudos e análises, sendo feito um estudo de caso para identificar como a empresa e seus colaboradores reagem e atuam diante do processo de recursos humanos.

Foram analisados os atos, atitudes e a conduta de todos, buscando distinguir os pontos fortes e fracos em relação ao desempenho e a qualidade do setor analisado.

Depois de ter observado foi feito um estudo de caso respondendo algumas perguntas e questionamentos adquiridos durante o trabalho de campo, comparando-os com o que foi visto no período de análise.

Foram feitas anotações em caderno destinado especificamente para essa pesquisa. Visando identificar, reunir, analisar e confrontar informações para um parecer final segundo os passos de Oliveira (2006).

### **3 ESTUDO DE CASO**

Este estudo de caso foi realizado na Fundação Carmelitana Mário Palmério, de Monte Carmelo – MG, onde investigou-se sobre o processo de gestão de pessoas dentro da IES.

O negócio desenvolvido pela empresa é a prestação de serviços de educação ensino superior, dispondo aos seus clientes cursos de graduação e pós graduação. A instituição atua na atividade econômica, municipal do Alto Paranaíba e Triângulo Mineiro. Foi criada em 15 de novembro de 1997 e registrada por Escritura Pública de Constituição, em 19 de dezembro do mesmo ano.

A empresa trata-se de uma instituição de ensino particular, e que possui 156 colaboradores registrados e 30 terceirizados. A faixa etária dos funcionários fica concentrada entre 30 a 60 anos de idade. Observa-se que 56% dos colaboradores são do sexo masculino (os resultados foi constatados através de documentos sigilosos).

O setor de RH atende com excelência os processos de gestão de pessoas descrito por Chiavenato (processo de agregar, de aplicar, de recompensar, de desenvolver, manter e monitorar pessoas). Serão apresentados os resultados obtidos através de análise de estudo de caso realizado.

Este Campus foi construído pelo Professor Mário Palmério, então Reitor da UNIUBE, em parceria com a Prefeitura Municipal, comunidade local e regional. Na graduação oferece os cursos de Administração, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia Civil, Engenharia Agrônoma, Engenharia Ambiental, Letras, Pedagogia, Psicologia e Tecnólogo em Sistemas para Internet, (totalizando 11 cursos).

MBA em Gestão e Comunicação Empresarial, Análises Clínicas e Microbiologia, Direito e Constituição (Com ênfase no novo CPC), Docência do Ensino Superior, Fertilidade do Solo e Nutrição de Plantas, Administração, Planejamento, Inspeção, Supervisão e Orientação Escolar sendo 6 cursos de pós graduação oferecidos. São 2.000 alunos, tanto na graduação quanto na pós graduação (site FUCAMP).

A empresa trata-se de uma fundação, com 56 Sócios Fundadores sendo: o presidente, o vice – presidente (gestão 2014-2017 eleitos por votação); 10 sócios fazem parte do conselho diretor; 15 sócios do conselho curador; 5 sócios do conselho fiscal.

A instituição possui um quadro de funcionários de 156 colaboradores (sendo eles auxiliares administrativos, serventes e pedreiros, mestre de obras, serviços gerais, vigilantes, professores, coordenadores, secretarias, técnicos de informática, motoristas).

As exigências de qualificações necessárias seria somente para os colaboradores da docência, sendo necessário a graduação, mestrado e doutorado (dependendo da área de atuação).

A empresa em questão aplica o processo de agregar pessoas, pelo fato de estar sempre contratando novos funcionários para seu quadro de colaboradores, principalmente os docentes; cada funcionário tem sua função pré-definida mostrando assim que a empresa disponibiliza o processo de agregar pessoas através do recrutamento e seleção.

Disponibiliza-se uma bolsa de estudo para os colaboradores que querem estudar na instituição tanto na graduação quanto na pós graduação, e para os professores que querem fazer mestrado ou doutorado é concedido uma ajuda de custo, isso mostra que a empresa utiliza o processo de recompensar e desenvolver pessoas oportunizando seus colaboradores a buscar crescimento através de benefícios, dando incentivos e motivação.

Os salários são pagos dentro dos limites legais, ou seja em dia, os equipamentos de trabalho são todos de qualidade, salas ventiladas, demonstrando um ambiente de trabalho, visando sempre manter as pessoas; e em contrapartida a empresa exige um desempenho de seus colaboradores monitorando e cobrando uma qualidade nas suas atividades executadas.

Visto que a empresa disponibiliza de treinamentos para seus colaboradores, utilizando a ferramenta de desenvolver pessoas, assim como é relatado por Tachizawa (2004), indicando como potencial de capacidade produtiva.

Observou-se que empresa disponibiliza uniformes, EPI's para seus colaboradores, executando o processo de manter pessoas. Segundo Tachizawa (2004), a higiene e segurança visam condições adequadas de trabalho.

Quadro 1 – Utilização de conceitos na instituição

<b>Conceitos</b>	<b>Utiliza</b>	<b>Não Utiliza</b>
Processo de agregar	x	
Processo de aplicar	x	
Processo de recompensar	x	
Processo de desenvolver	x	
Processo de manter	x	
Processo de monitorar	x	

Fonte: Autora desse trabalho

#### **4 RESULTADOS OBTIDOS**

A empresa oferece treinamento para seus funcionários, ressalta-se que não são treinamentos específicos, mas sim mentorias, que ocorre quando pessoas mais experientes e

que já estão lá mais tempo na empresa passam seus conhecimentos e experiências para os funcionários que estão chegando. Segundo Chiavenato (2010), o programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização.

Observa-se que alguns dos funcionários conhecem a empresa em que trabalha e os outros não a conhecem bem, pelo fato de não demonstrarem saber a missão, visão e objetivos da empresa em questão. Como sugestões, os objetivos, missão e visão da empresa poderiam ser mais destacadas e trabalhadas em reuniões e treinamentos internos.

Observa-se que o clima de trabalho entre os colaboradores, mostrando que a empresa mantém um clima agradável e amistoso entre seus colaboradores. Além disso, os colaboradores demonstram satisfação e motivação em relação ao setor de recursos humanos, viabilizando a qualidade do setor de Recursos Humanos da empresa.

Detectou-se que a empresa não oferece benefícios como, por exemplo, convênio médico, vale alimentação e convenio odontológico, onde poderia utilizando ainda mais o processo de manter pessoas, dando a elas condições ambientais e psicológicas satisfatórias segundo Chiavenato (2010), valor aos funcionários e conseqüentemente motivá-los.

Outro fator que foi observado é que os colaboradores constantemente buscam qualificação, buscando melhorias profissionais para agregar a empresa.

Constatou-se ainda que a empresa estudada abrange grande parte dos seus processos de gestão (agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas), não sua totalidade, mas em porcentagem foi observado através de dados a utilização de 85% dos seis processos de gestão.

Foi feito uma busca por trabalhos anteriores que sustentam os resultados, foram encontrados WEIMAR (2001), ROSSO (1997), OLIVEIRA (2000) E COELHO (2009)

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sabendo que o tema desta pesquisa é a gestão de recursos humanos em uma instituição de ensino superior, através de um estudo de caso na Fundação Carmelitana Mário Palmério - FUCAMP.

O problema de pesquisa trata-se em identificar como a empresa e seus colaboradores reagem e atuam diante do processo de recursos humanos, sendo respondido e analisado

através de um estudo de caso, submetido a dados e a documentos cedidos pela empresa estudada.

Com a análise dos resultados obtidos pelo estudo de caso, conclui-se através das análises, a reação e a atuação dos colaboradores diante do processo de recursos humanos.

Assim sendo, o resultado encontrado no estudo de caso realizado na empresa pesquisada leva a entender que o recurso humano não simplesmente ajuda, mas agrega valores e importância tanto para a empresa quanto para seus colaboradores.

Recomenda-se como continuação desta pesquisa desenvolver um plano de carreira para instituições de ensino superior. O avanço está relacionado com o desenvolvimento de carreiras, que é a sucessão de cargos ocupados ao longo da vida profissional, que pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentes e elevados.

A limitação é que a pesquisa foi feita em ambiente de trabalho dificultando a análise e detecção de problemas apontados e mensurados na empresa, por causa do vínculo e afetividade. Não foi passado nenhuma contribuição ou sugestão para os responsáveis, gestores e diretoria.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, 2010.

Coelho, E. T. B. **Remuneração Estratégica: Um Estudo Qualitativo em Instituições de Ensino e Empresas de Outros Setores.** 01/07/2009 132 f. Mestrado em Administração Instituição de Ensino: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba Biblioteca Depositária: Pontifícia Universidade Católica do Paraná

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1981

FERREIRA, V. C. P. **Modelos de gestão**. Editora FGV, 2015.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 1999.

FUCAMP – **Fundação Carmelitana Mário Palmério**. Disponível em <http://www.fucamp.edu.br/>. Acessado em 30 de Set. de 2016.

GARVIN D. A., **Gerenciando a Qualidade: A visão Estratégia e Competitiva**, Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.,1992

LIMA, J. P. C. *et al.* Estudos de caso e suas aplicações: Proposta de um esquema teórico para pesquisa no campo da contabilidade: **Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 6 n. 14 (2012) p. 127-144.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde**. 2ª edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**, 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2006.

Oliveira, M. O. F. de. **Motivação de professores universitários :uma busca pela compreensão.** 01/04/2000 300 f. Doutorado em Administração Instituição de Ensino: Universidade de São Paulo, São Paulo Biblioteca Depositária: FEA/USP

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training, p. 48-54, July 1996.

RESENDE, Ê. **Cargos, Salários e Carreira: Novos paradigmas conceituais e práticas**. São Paulo: Summus, 1991.

Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre - 2002

ROSSO, M. J. U. **Desvendando a Cultura Organizacional em Instituições de Ensino Superior - Uma Proposta Metodológica'** 01/12/1997 242 f. Mestrado em ADMINISTRACAO Instituição de Ensino: Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Camp Biblioteca Depositária: FES/ABC

SANTOS, F. M. **Estudo de Caso como Ferramenta Metodológica**. Revista Meta: Avaliação, [S.l.], v. 3, n. 9, p. 344 - 347, dec. 2011. ISSN 2175-2753. Disponível em: <http://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/132>. Acesso em: 25 nov. 2016.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T. **Metodologia da pesquisa aplicada à Administração**. Rio de Janeiro: Pontal, 2004.

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

Weimar, P. R. **Teoria e prática de recursos humanos no Ensino Superior de Santa Catarina a percepção dos dirigentes das IES na práxis da Administração de Recursos Humanos'** 01/04/2001 128 f. Mestrado em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, FLORIANÓPOLIS Biblioteca Depositária: Biblioteca Universitária

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.