

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

GABRIELA SILVEIRA GARCIA

**PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS ADOTADAS POR EMPRESAS EM BAGÉ-
RS E REGIÃO DA CAMPANHA: UM ESTUDO GUIADO PELOS SEIS
PROCESSOS BÁSICOS DE GESTÃO DE PESSOAS**

**Bagé
2023**

GABRIELA SILVEIRA GARCIA

**PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS ADOTADAS POR EMPRESAS EM BAGÉ-
RS E REGIÃO DA CAMPANHA: UM ESTUDO GUIADO PELOS SEIS
PROCESSOS BÁSICOS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharela em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Caio Marcello Recart da Silveira

**Bagé
2023**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

G216p Garcia, Gabriela Silveira

Práticas em gestão de pessoas adotadas por empresas em BagéRS e região da campanha: um estudo guiado pelos seis processos básicos de gestão de pessoas / Gabriela Silveira Garcia. 89 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -- Universidade Federal do Pampa, ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2023.

"Orientação: Caio Marcello Recart da Silveira".

1. Gestão de Pessoas. 2. Processos de Gestão de Pessoas. 3. Gestão de Pessoas em Empresas. I. Título.

GABRIELA SILVEIRA GARCIA

**PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS ADOTADAS POR EMPRESAS EM BAGÉ-RS E
REGIÃO DA CAMPANHA: UM ESTUDO GUIADO PELOS SEIS PROCESSOS BÁSICOS DE
GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharela em Engenharia de Produção.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 30, janeiro de 2023.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Caio Marcello Recart da Silveira

Orientador

UNIPAMPA

Profa. Dra. Carla Beatriz da Luz Peralta

UNIPAMPA



Assinado eletronicamente por **FERNANDA GOBBI DE BOER GARBIN, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 30/01/2023, às 20:42, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **CARLA BEATRIZ DA LUZ PERALTA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 30/01/2023, às 20:44, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **CAIO MARCELLO RECARTE DA SILVEIRA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 07/02/2023, às 11:39, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1033889** e o código CRC **C261096A**.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente aos meus pais por todo apoio durante essa trajetória. Obrigada por tudo que vocês abdicaram para que eu chegasse até aqui, e por fazerem do meu sonho, o sonho de vocês. É um privilégio ter vocês como pais, espero um dia poder retribuir tudo que fizeram e fazem por mim.

Agradeço aos meus avós, que mesmo não estando mais presentes fisicamente foram muito importantes nessa conquista. Obrigada por todo o carinho ao longo da vida, vocês estarão eternamente em meu coração e pensamentos.

Agradeço também, a todos os meus familiares pelo incentivo, força e suporte que me foi dado, vocês foram fundamentais nessa jornada.

Obrigada a todo o corpo docente do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, pelos conhecimentos e experiências compartilhadas. Por fim, deixo meu agradecimento ao professor Caio, por toda a contribuição neste trabalho e por estar sempre disponível para os meus questionamentos, agradeço por toda a paciência, dedicação e conhecimento transmitido.

RESUMO

No cenário atual das organizações a busca constante por diferenciais competitivos e a sustentabilidade do negócio fez com que se buscassem novas alternativas por meio do desenvolvimento de modelos de gestão inovadores. Com esta ideia de interdependência entre pessoas e organizações forma-se o contexto geral da Gestão de Pessoas, originário na década de 1990, como um conjunto de práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas. Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar os processos de Gestão de Pessoas na perspectiva de uma empresa privada de consultoria em Recursos Humanos localizada no município de Bagé - RS. Seguidos dos seguintes objetivos específicos: i) realizar pesquisa bibliográfica sobre Gestão de Pessoas; ii) identificar os processos de Gestão de Pessoas com base na experiência de profissional da área de Recursos Humanos na região da Campanha; e iii) apresentar os resultados coletados e proceder com a análise dos mesmos. Os pressupostos teóricos mobilizados mediante a literatura revisada, consideram os conceitos defendidos por Chiavenato (2010) no que tange ao processo de gerir pessoas, sendo eles: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Quanto à metodologia, a pesquisa apresentou caráter exploratório, sustentado por uma abordagem qualitativa, bibliográfica e documental. A coleta de dados deste estudo ocorreu por meio de duas fases, a pesquisa bibliográfica e a realização de uma entrevista com uma profissional da área de Gestão de Pessoas, analisadas a partir de uma Análise Textual Discursiva. O estudo buscou a compreensão da importância da Gestão de Pessoas para as organizações, práticas adotadas, fatores que impactam na qualidade de vida dos colaboradores e aspectos que limitam as empresas a aplicar ações de melhoria na área. De maneira geral, os resultados apontam que alguns processos básicos defendidos por Chiavenato (2010) são abordados nas empresas e outros não, sendo necessário, ainda, a efetiva implementação dos mesmos. Conclui-se, portanto, que os resultados da pesquisa demonstram que as empresas e seus gestores estão cada vez mais conscientes da importância das pessoas, e que elas são os recursos mais importantes e que fazem a diferença nas organizações bem sucedidas.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Processos de Gestão de Pessoas; Gestão de Pessoas em Empresas.

ABSTRACT

In the current scenario of organizations, the constant search for competitive advantages and business sustainability has led to the search for new alternatives through the development of innovative management models. With this idea of interdependence between people and organizations, the general context of People Management is formed, originating in the 1990s, as a set of practices necessary to manage people's work. Thus, the general objective of this work is to identify and analyze the People Management processes from the perspective of a private Human Resources consulting company located in the city of Bagé - RS. Followed by the following specific objectives: i) carry out bibliographical research on People Management; ii) identify the People Management processes based on the experience of a professional in the Human Resources area in the Campaign region; and iii) present the collected results and proceed with their analysis. The theoretical assumptions mobilized through the reviewed literature consider the concepts defended by Chiavenato (2010) regarding the process of managing people, namely: adding, applying, rewarding, developing, maintaining and monitoring people. As for the methodology, the research had an exploratory character, supported by a qualitative, bibliographical and documental approach. Data collection for this study took place through two phases, bibliographical research and an interview with a professional in the area of People Management, analyzed from a Discursive Textual Analysis. The study sought to understand the importance of People Management for organizations, adopted practices, factors that impact on the quality of life of employees and aspects that limit companies to apply improvement actions in the area. In general, the results indicate that some basic processes advocated by Chiavenato (2010) are addressed in companies and others are not, requiring their effective implementation. It is concluded, therefore, that the research results demonstrate that companies and their managers are increasingly aware of the importance of people, and that they are the most important resources and that make the difference in successful organizations.

Keywords: People Management; People Management Processes; People Management in Companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do Trabalho	16
Figura 2 – Processos Básicos de Gestão de Pessoas	19
Figura 3 – Processos de Agregar Pessoas	20
Figura 4 – Processos de Aplicar Pessoas	22
Figura 5 – Processos de Recompensar Pessoas	23
Figura 6 – Processos de Desenvolver Pessoas	25
Figura 7 – Processos de Manter Pessoas	27
Figura 8 – Exemplo de um Banco de Dados de Gestão de Pessoas	29
Figura 9 – Retrato de um Great Place To Work	30
Figura 10 – Classificação da Pesquisa Metodológica	32
Figura 11 – Sistema de Codificação das Unidades de Sentido	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Temas Abordados ao Longo do Trabalho	33
Quadro 2 – Etapas Norteadoras do Protocolo de Estudo de Caso	34
Quadro 3 – Processo de Pesquisa	36
Quadro 4 – Questões Orientadoras	39
Quadro 5 – Codificação e Identificação dos Processos	44
Quadro 6 – Análise dos Processos de Agregar Pessoas	45
Quadro 7 – Análise dos Processos de Aplicar Pessoas	53
Quadro 8 – Análise dos Processos de Recompensar Pessoas	58
Quadro 9 – Análise dos Processos de Desenvolver Pessoas	62
Quadro 10 – Análise dos Processos de Manter Pessoas	68
Quadro 11 – Análise dos Processos de Monitorar Pessoas	72

LISTA DE SIGLAS

ABGL - Associação Brasileira de Ginástica Laboral
ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos
ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção
GPTW – *Great Place To Work*
PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
RH – Recursos Humanos
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção
UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização	12
1.2 Tema	13
1.3 Problema e Questão de Pesquisa	13
1.4 Justificativa	13
1.5 Objetivos	15
1.5.1 Objetivo Geral	15
1.5.2 Objetivos Específicos	15
1.6 Delimitação do Tema	15
1.7 Estrutura do Trabalho	16
2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 Gestão de Pessoas	17
2.2 Processos de Gestão de Pessoas	18
2.2.1 Processos de Agregar Pessoas	19
2.2.2 Processos de Aplicar Pessoas	21
2.2.3 Processos de Recompensar Pessoas	22
2.2.4 Processos de Desenvolver Pessoas	24
2.2.5 Processos de Manter Pessoas	25
2.2.6 Processos de Monitorar Pessoas	27
2.3 Great Place To Work	29

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 Delineamento da Pesquisa	31
3.1.1 Protocolo para o Estudo de Caso	34
3.2 Definição da Área ou População Alvo do Estudo	35
3.3 Amostragem	35
3.4 Instrumentos de Coleta de Dados	36
3.5 Análise de Dados	37
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1 Apresentação e Análise dos Dados Relacionados aos Processos de Agregar Pessoas	45
4.1.1 Práticas Adotadas nos Processos de Agregar Pessoas	49
4.1.2 Práticas Não Adotadas nos Processos de Agregar Pessoas	50
4.1.3 Facilitadores nos Processos de Agregar Pessoas	51
4.1.4 Obstáculos nos Processos de Agregar Pessoas	51
4.2 Apresentação e Análise dos Dados Relacionados aos Processos de Aplicar Pessoas	53
4.2.1 Práticas Adotadas nos Processos de Aplicar Pessoas	55
4.2.2 Práticas Não Adotadas nos Processos de Aplicar Pessoas	56
4.2.3 Facilitadores nos Processos de Aplicar Pessoas	57
4.3 Apresentação e Análise dos Dados Relacionados aos Processos de Recompensar Pessoas	58
4.3.1 Práticas Adotadas nos Processos de Recompensar Pessoas	60
4.3.2 Práticas Não Adotadas nos Processos de Recompensar Pessoas	61
4.3.3 Obstáculos nos Processos de Recompensar Pessoas	61

4.4 Apresentação e Análise dos Dados Relacionados aos Processos de Desenvolver Pessoas	61
4.4.1 Práticas Adotadas nos Processos de Desenvolver Pessoas	65
4.4.2 Práticas Não Adotadas nos Processos de Desenvolver Pessoas	66
4.4.3 Facilitadores nos Processos de Desenvolver Pessoas	66
4.4.4 Obstáculos nos Processos de Desenvolver Pessoas	67
4.5 Apresentação e Análise dos Dados Relacionados aos Processos de Manter Pessoas	67
4.5.1 Práticas Adotadas nos Processos de Manter Pessoas	69
4.5.2 Práticas Não Adotadas nos Processos de Manter Pessoas	70
4.5.3 Obstáculos nos Processos de Manter Pessoas	71
4.6 Apresentação e Análise dos Dados Relacionados aos Processos de Monitorar Pessoas	72
4.6.1 Práticas Adotadas nos Processos de Monitorar Pessoas	74
4.6.2 Práticas Não Adotadas nos Processos de Monitorar Pessoas	74
4.6.3 Facilitadores nos Processos de Monitorar Pessoas	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE A	81

1 INTRODUÇÃO

O capítulo 1 deste trabalho refere-se a parte introdutória que, para Gil (2010, p. 161), “é constituída por sua introdução, que define brevemente os objetivos do trabalho, as razões de sua realização, o enfoque dado ao assunto e sua relação com outros estudos”. Desta forma, este tópico diz respeito à Gestão de Pessoas e a sua importância dentro de uma organização.

1.1 Contextualização

No cenário atual das organizações a busca constante por diferenciais competitivos e a sustentabilidade do negócio fez com que se buscassem novas alternativas por meio do desenvolvimento de modelos de gestão inovadores. Neste contexto, é observado que conforme uma organização cresce e se desenvolve, suas operações tendem a tornar-se mais complexas, exigindo um maior esforço de seus colaboradores, assim como a melhor aplicação de seus conhecimentos e competências, tornando as pessoas um ponto chave para a manutenção e o sucesso do negócio (CHIAVENATO, 2014).

Para Dutra (2017), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por estas, portanto, têm-se de um lado as pessoas, que se utilizam das organizações para que possam atingir objetivos pessoais, e do outro as organizações, que precisam das habilidades e competências individuais de seus colaboradores, sendo sua função incentivá-las e desenvolvê-las.

Com esta ideia de interdependência entre pessoas e organizações forma-se o contexto geral da Gestão de Pessoas, que, segundo Oliveira (2018), surgiu a partir da década de 1990, onde o ambiente competitivo e o grande desenvolvimento tecnológico fizeram com que a área de Recursos Humanos começasse a pensar estrategicamente na aprendizagem de seus funcionários.

Dutra (2017) afirma que o modelo de Gestão de Pessoas pode ser entendido como a maneira pela qual a organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho organizacional, estrutura e contexto onde a organização se insere.

Em suma, a Gestão de Pessoas refere-se às políticas e às práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, e conforme Chiavenato (2014), essas

políticas e práticas podem ser resumidas em seis processos básicos¹, utilizando-se destes como base para a pesquisa e posteriormente para a análise dos dados obtidos.

1.2 Tema

O presente trabalho tem como tema central a Gestão de Pessoas, bem como sua importância para as organizações, as práticas adotadas, e os fatores que impactam na qualidade de vida dos colaboradores, além de aspectos que limitam as empresas a aplicarem ações de melhoria na área.

1.3 Problema e Questão de Pesquisa

Diante da contextualização e do tema de pesquisa, este Trabalho de Conclusão de Curso guiou-se pelas seguintes questões:

- **Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?**
- **Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?**
- **Quais os elementos facilitadores e os obstáculos para a implantação de práticas ainda não adotadas pelas empresas de Bagé e região?**

1.4 Justificativa

Como visto nos tópicos anteriores, o conceito de Gestão de Pessoas vem se disseminando gradativamente nas organizações, dada a sua importância na competitividade e sustentabilidade dos negócios. A justificativa se orienta pelos impactos na universidade, sociedade e iniciativa privada.

No que diz respeito aos impactos na universidade, o curso de Engenharia de Produção tem como principal característica a multidisciplinaridade, formando

¹ Os processos básicos serão abordados detalhadamente no capítulo 2 deste trabalho.

profissionais com conhecimentos técnicos, característicos das engenharias, e conhecimentos administrativos, compreendendo aspectos humanos envolvidos na produção. Essa amplitude de competências permite ao profissional de Engenharia de Produção atuar, também, em funções voltadas para a estratégia organizacional. Em quaisquer das competências citadas acima, é fundamental para este profissional o conhecimento em Gestão de Pessoas, pois os colaboradores estão diretamente relacionados à produtividade de todos os setores que formam uma organização.

Com isso, este estudo se faz relevante no ambiente acadêmico, em particular aos discentes do curso de Engenharia de Produção, uma vez que estes devem estar preparados para que se tornem agentes no conhecimento e aplicação das práticas que envolvem a Gestão de Pessoas quando ingressarem no mercado de trabalho.

Segundo Chiavenato (2014), vivemos em uma sociedade de organizações, onde todos os serviços e produtos que necessitamos são gerados por estas, sejam elas públicas ou privadas, pequenas, médias ou grandes. As pessoas nascem, aprendem, trabalham dentro de organizações e, portanto, passam a maior parte de suas vidas dedicando-se a elas.

Sendo que é por meio das empresas que as pessoas se desenvolvem e conquistam seus objetivos pessoais e neste processo amparam as necessidades da sociedade como um todo.

Assim, a Gestão de Pessoas trouxe para as organizações uma reflexão de que a prosperidade de seus negócios está ligada, sobretudo, à valorização humana. Estes pontos de vínculo entre sociedade, organizações e pessoas, tornam a discussão deste estudo de suma importância no ambiente em questão.

A contextualização do tema tratado no primeiro tópico deste capítulo, apresenta de forma sucinta a importância e os benefícios de se aplicar práticas de melhoria na Gestão de Pessoas dentro de organizações, o que por si só já justifica este estudo no âmbito da iniciativa privada.

Para reforçar esta ideia, em 2018, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), realizou uma pesquisa com 1.927 corporações, de diversos portes, para avaliar e comparar os resultados entre empresas que investem em potencial humano e empresas que não tem foco algum na Gestão de Pessoas.

O estudo identificou que 70% das empresas com menor sucesso no mercado, e que participaram do estudo, não realizam nenhuma prática ligada ao desenvolvimento de pessoas. Apenas 24% das corporações participantes afirmaram investir de forma efetiva em potencial humano.

Desta maneira, estes dados reforçam o impacto que este tema tem dentro da iniciativa privada e em organizações em geral.

1.5 Objetivos

Neste tópico são apresentados os objetivos propostos para o presente estudo, sendo estes divididos em geral e específicos.

1.5.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar e analisar os processos de Gestão de Pessoas na perspectiva de uma empresa privada de consultoria em Recursos Humanos localizada no município de Bagé - RS.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) realizar pesquisa bibliográfica sobre Gestão de Pessoas;
- b) identificar os processos de Gestão de Pessoas com base na experiência de profissional da área de Recursos Humanos na região da Campanha;
- c) apresentar os resultados coletados e proceder com a análise dos mesmos.

1.6 Delimitação do Tema

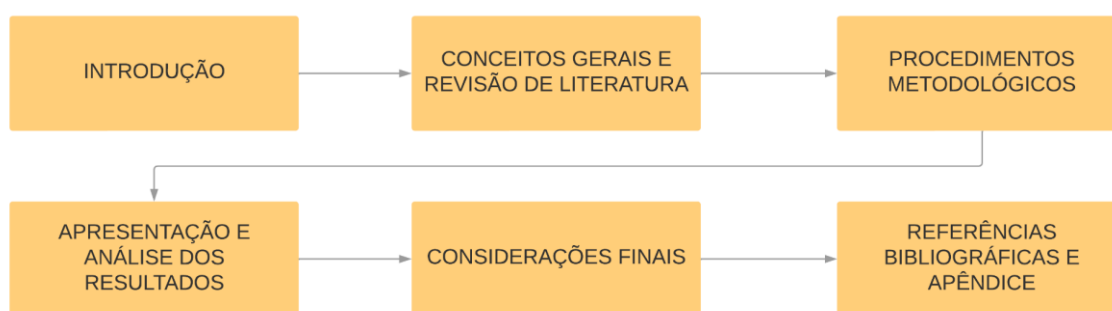
Os impactos da Gestão de Pessoas podem ser notados no setor público, privado e até mesmo no meio acadêmico. Entretanto, para este estudo, optou-se pela

consulta em uma empresa da iniciativa privada em virtude de a mesma contemplar todos os processos relacionados com a Gestão de Pessoas.

1.7 Estrutura do Trabalho

O presente estudo está dividido em cinco capítulos, conforme a Figura 1 apresenta, sendo eles: a Introdução, os Conceitos Gerais e a Revisão de Literatura, os Procedimentos Metodológicos, a Apresentação e Análise dos Resultados e as Considerações Finais. Seguidas das Referências Bibliográficas e o Apêndice.

Figura 1 - Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Na Introdução são apresentados o contexto e a definição do tema, o problema e a questão de pesquisa, a justificativa, os objetivos, geral e específicos, a delimitação do tema e a estrutura do trabalho.

O capítulo de Conceitos Gerais e Revisão de Literatura apresenta os principais tópicos abordados neste trabalho. Ao passo que, no capítulo dos Procedimentos Metodológicos, a pesquisa é caracterizada quanto aos seus meios de desenvolvimento.

Na Apresentação e Análise dos Resultados são apresentadas as informações coletadas e o respectivo tratamento analítico, isto é, a maneira como os dados foram obtidos e foram analisados.

O trabalho se encerra no capítulo de Considerações Finais, seguido das Referências Bibliográficas e o Apêndice.

2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são tratados assuntos relacionados à Gestão de Pessoas, seus processos e o reconhecimento de empresas que realizam boas práticas na área. Assim, os subtópicos são apresentados com o propósito de oferecer o embasamento teórico para o desenvolvimento deste estudo.

2.1 Gestão de Pessoas

Mediante a leitura de diversos estudos, foi possível constatar que as teorias que sustentam e norteiam a concepção de Gestão de Pessoas, estão em evolução. E essas mudanças podem ser divididas em cinco fases distintas.

A primeira fase, conforme os autores Pizolotto e Drews (2009), tem como base a Teoria Clássica da Administração criada por Taylor e Ford no final do século XIX, em que o trabalho humano era visto apenas como um mecanismo para a produção em massa. Nesta fase as funções da Gestão de Pessoas se limitavam ao recrutamento, treinamento e remuneração. Dutra (2017) complementa afirmando que este modo de gestão do trabalho humano não foi aprovado, pois impedia o desenvolvimento pessoal dos indivíduos e tornava o trabalho degradante.

A segunda teoria, chamada de Teoria das Relações Humanas, iniciou-se, aproximadamente, no ano de 1930 e foi influenciada por dois fatores: a consequência da relação entre organizações e pessoas advindas da Teoria Clássica; e os resultados obtidos no experimento de Hawthorne realizado por Elton Mayo e seus colaboradores. Assim, concluiu-se que o aumento da produção se origina da interação social e não da capacidade física, como se acreditava anteriormente (PIZOLOTTO; DREWS, 2009).

Posteriormente, na década de 50, após a Segunda Guerra Mundial, surge a necessidade das organizações se adequarem para atender as legislações trabalhistas e prover boas condições de trabalho nelas previstas. Com isso, segundo Pizolotto e Drews (2009), começaram a ocorrer a criação de setores de administração de pessoal ou ainda os departamentos de relações industriais.

A quarta fase surge na década de 60, com um modo de administração que é utilizado até os dias atuais nas organizações, a Administração de Recursos Humanos

(ARH), que para Chiavenato (2010, p. 9) é “a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados”.

Por fim, na década de 90, surge o conceito de Gestão de Pessoas, em que diversos autores da literatura formularam a escrita do seu entendimento acerca deste conceito. Conforme Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias ao gestor para administrar o trabalho das pessoas, tais como: recrutamento, seleção, integração, remuneração, avaliação, desenvolvimento, entre outras.

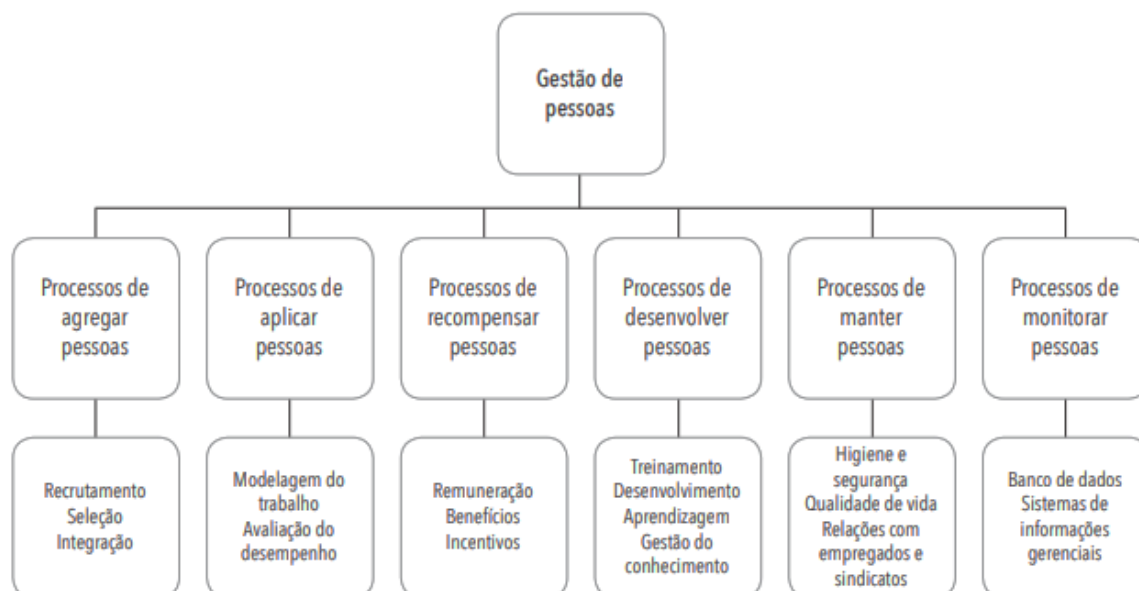
Na visão de Dutra (2017), a Gestão de Pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. De acordo com Pizolotto e Drews (2009) a Gestão de Pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas.

2.2 Processos de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas, dependendo do autor consultado, pode ser trabalhada tanto em termos de subsistemas quanto em termos de processos. Neste trabalho, no entanto, utilizou-se a proposta de Chiavenato (2010), que compreende a ideia de dividir o papel da Gestão de Pessoas dentro de seis processos básicos que são interdependentes e colaborativos uns com os outros.

Os seis processos estão representados na Figura 2 e serão descritos de forma mais detalhada nos próximos tópicos deste capítulo.

Figura 2 - Processos Básicos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2014)

2.2.1 Processos de Agregar Pessoas

Os processos de agregar pessoas tem por objetivo buscar por candidatos que atendam às necessidades e requisitos de um cargo em específico e da organização como um todo (Chiavenato, 2010). Para isso, estes processos podem ser divididos em três fases distintas, conforme sugere Pizolotto e Drews (2009), o recrutamento, a seleção e a integração.

O recrutamento de pessoas é um processo de comunicação, onde as empresas divulgam seus processos seletivos em busca de candidatos para suprir a suas ofertas de trabalho. Chiavenato (2010, p. 112) define recrutamento como “o processo pelo qual uma organização atrai candidatos no mercado de Recursos Humanos para prover seu processo seletivo”. A etapa de recrutamento se apresenta de três formas distintas, sendo elas o recrutamento interno, o externo e o misto.

Segundo Chiavenato (2010), o recrutamento interno é voltado para pessoas que já estão inseridas na empresa como colaboradores, enquanto o recrutamento externo trabalha com pessoas que estão disponíveis no mercado de Recursos

Humanos. O misto envolve as práticas das outras duas formas supracitadas, em conjunto.

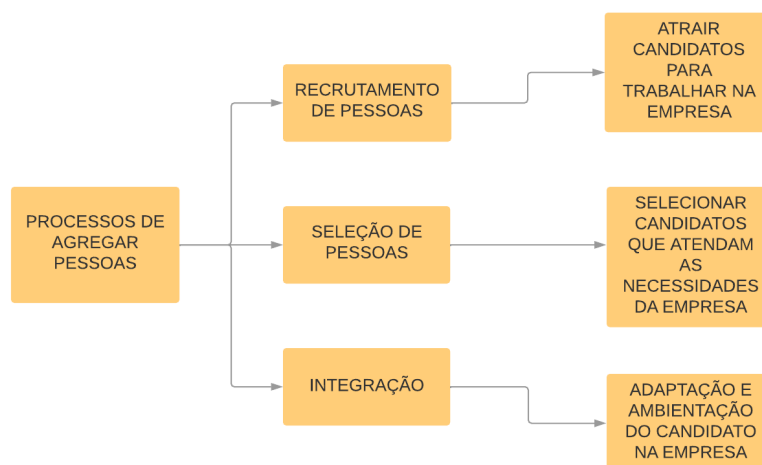
O recrutamento pode ocorrer por diversos meios e de várias maneiras, sendo os anúncios em jornais, agências de emprego, contatos com escolas e universidades, análise de currículos entregues na própria empresa e indicação por amigos ou pessoas conhecidas, os mais comuns no mercado de trabalho.

Na sequência, acontece a segunda etapa dos processos de agregar pessoas, a seleção dos candidatos. Chiavenato (2010, p. 130) diz que esta etapa é “como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização”.

Segundo Vivian (2014) para que esta etapa seja realizada pode-se utilizar das seguintes técnicas: entrevista com o candidato, prova de conhecimentos ou capacidades, testes psicológicos e de personalidade, simulação, que inclui dinâmicas de grupo, estágio informal, onde, por um período pré-determinado, se desenvolve atividades sem vínculo com a empresa, entre outras. Pizolotto e Drews (2009) sugerem ainda que este processo pode incluir uma terceira etapa, a integração, onde é realizada a adaptação e a ambientação do novo colaborador à organização.

A Figura 3 apresenta de forma sintetizada os processos de agregar pessoas e as etapas que os compõem.

Figura 3 - Processos de Agregar Pessoas



Fonte: Elaborada pela autora (2022)

2.2.2 Processos de Aplicar Pessoas

Conforme os autores Pizolotto e Drews (2009), os processos de aplicar pessoas podem ser divididos em três fases. A primeira diz respeito ao cargo, logo em seguida vem a descrição e análise do cargo, e por fim, a avaliação de desempenho. Entretanto, é um processo que tende a variar muito entre organizações.

Por outro lado, Lacombe (2008) define cargo como “o conjunto de funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum”. Para Pizolotto e Drews (2009, p.28), cargo é “uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam distinto dos demais”.

A descrição do cargo, conforme Chiavenato (2010), diz de forma genérica “o que o ocupante do cargo vai realizar, como vai realizar, sob quais condições vai realizar e por que vai realizar”. Em suma, é uma descrição simplificada das principais atividades e responsabilidades que compõem o cargo em questão.

Sendo feita a definição do cargo é possível avaliá-lo, segundo Lacombe (2008), “cada cargo deve ser avaliado em termos dos pré-requisitos, esforços e responsabilidades que é exigido do ocupante”.

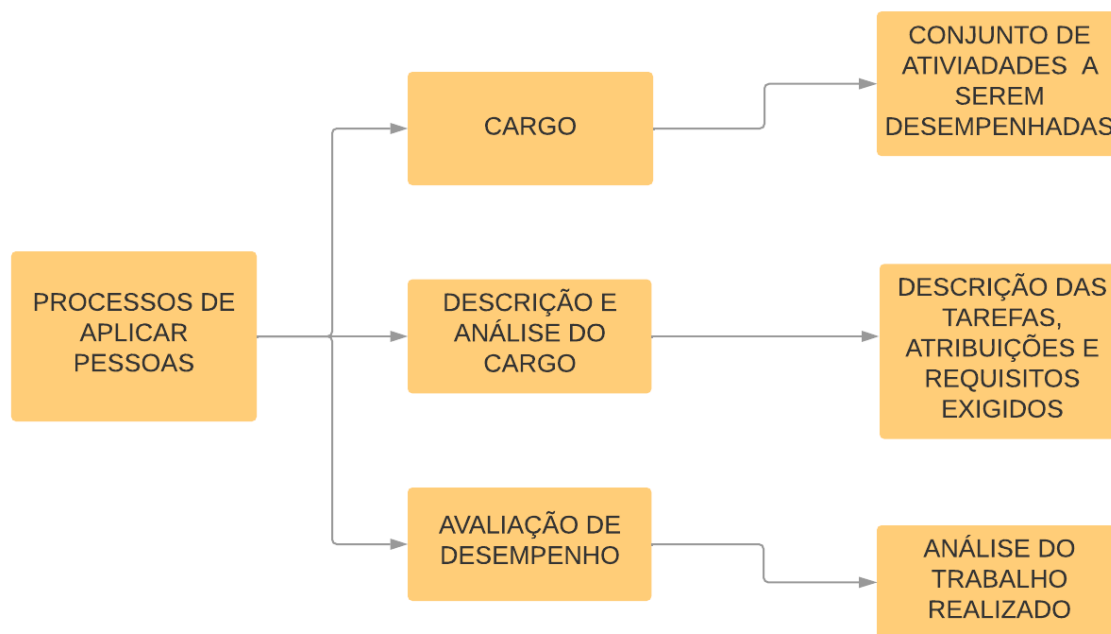
A terceira e última fase diz respeito à avaliação de desempenho, a qual Chiavenato (2010, p. 223) define como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

Pizolotto e Drews (2009, p. 30) definem avaliação de desempenho como sendo “a comparação da relação entre o desempenho atual ou passado de um colaborador e seus padrões de desempenho”.

Existem diferentes formas de avaliação. Normalmente é feita pelo supervisor ou superior imediato. Porém, uma das ferramentas mais utilizadas para avaliação, segundo Vivian (2014) *apud* Pizolotto e Drews (2009), é a que se dá por meio do modelo de avaliação 360 graus, na qual todas as pessoas que pertencem à organização recebem a avaliação feita de si por seus colegas de empresa e a sua autoavaliação, ou seja, todos avaliam todos.

A Figura 4 demonstra os processos necessários para inserir pessoas nas organizações e a breve descrição das atividades pertencentes a cada processo.

Figura 4 - Processos de Aplicar Pessoas



Fonte: Elaborada pela autora (2022)

2.2.3 Processos de Recompensar Pessoas

Os processos de recompensar pessoas trata das maneiras de se recompensá-las pelo trabalho feito na organização. Dutra (2017, p.181) define remuneração como sendo “a compensação econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”.

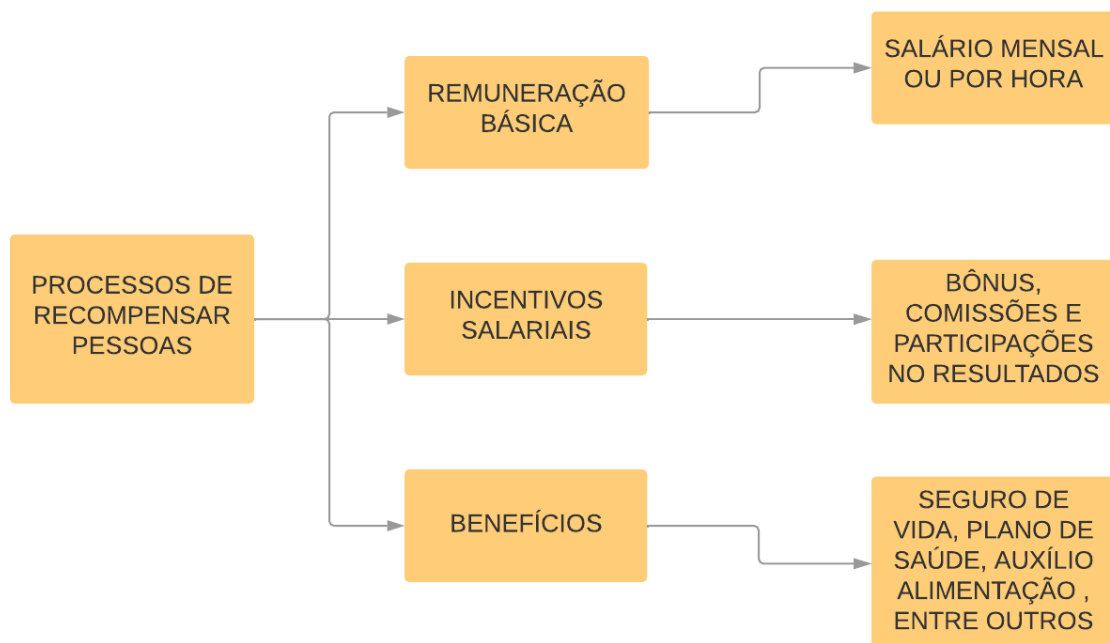
Pizolotto e Drews (2009) *apud* Cotrim (1997) mencionam que a remuneração difere do salário. Enquanto o salário é a remuneração econômica advinda da relação de emprego, a remuneração é tudo aquilo que o empregado recebe da empresa em troca de seu trabalho.

Chiavenato (2010, p. 257) divide a remuneração em três partes:

- Remuneração básica: composta pelo salário mensal ou por hora;
- Incentivos salariais: composto por bônus ou comissões, participação nos resultados, entre outros;
- Benefícios: compostos por seguro de vida, plano de saúde, auxílio alimentação, entre outros.

Vivian (2014) *apud* Dutra (2017) comenta que é pela remuneração que a organização mostra o quanto valoriza os seus funcionários. A Figura 5 apresenta de forma esquemática os processos de recompensar pessoas, bem como a forma com que se apresentam.

Figura 5 - Processos de Recompensar Pessoas



Fonte: Elaborada pela autora (2022)

2.2.4 Processos de Desenvolver Pessoas

Os processos de desenvolver pessoas consistem em capacitar e incrementar o desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo, reforçando a ideia de que a Gestão de Pessoas busca que o indivíduo e organização atuem em conjunto para alcançar os seus objetivos e com isso se desenvolvam mutuamente. Chiavenato (2010) pontua que estes processos acontecem em três fases: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

O autor ainda vai definir que

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. (CHIAVENATO, 2010, p. 334)

A primeira fase do desenvolvimento de pessoas é o treinamento, que na visão de Chiavenato (2010, p. 339) “é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos”. É focado e orientado para o presente e busca melhorar habilidades e capacidades para o cargo atual.

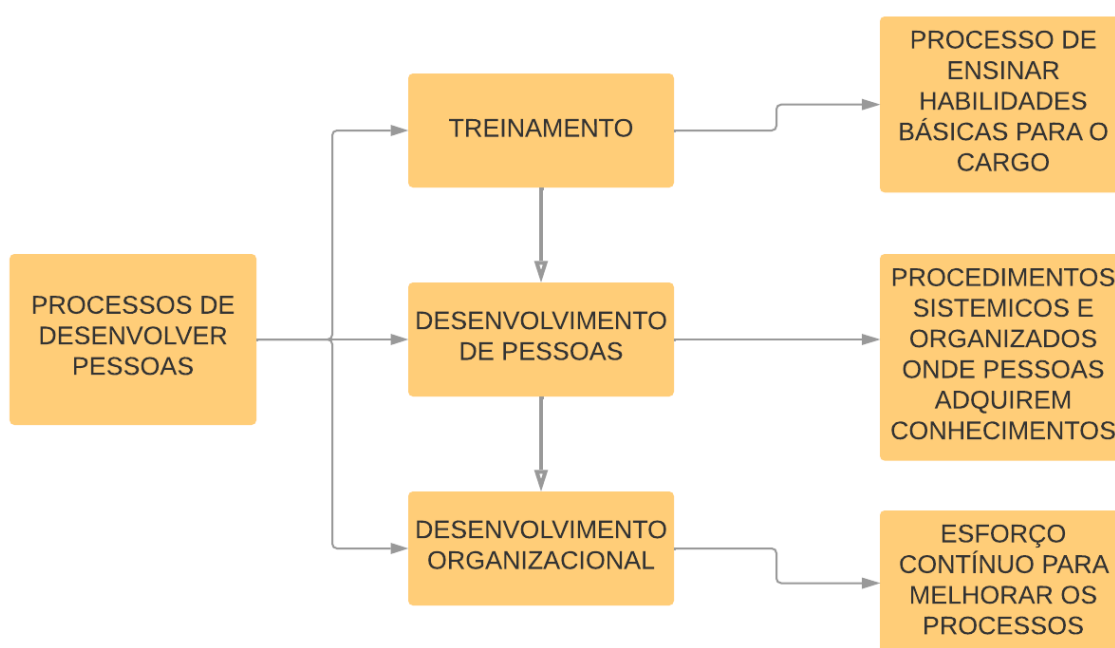
Por outro lado, o desenvolvimento de pessoas focaliza em cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas, é um processo educacional de longo prazo, conforme citam Pizolotto e Drews (2009, p. 33). Para esses autores, “o desenvolvimento de pessoas emprega procedimentos sistêmicos e organizados, por meio dos quais as pessoas adquirem conhecimentos conceituais e teóricos para propósitos genéricos”.

A última fase dos processos de desenvolver diz respeito ao desenvolvimento organizacional que, para Chiavenato (2010, p. 380), “é um esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional...”.

Para complementar esta ideia, Dutra (2017, p. 126) ressalta que “a organização transfere seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela”. Mutuamente, as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2017).

A Figura 6 traz, de forma simplificada, as fases que compõem os processos de desenvolver pessoas.

Figura 6 - Processos de Desenvolver Pessoas



Fonte: Elaborada pela autora (2022)

2.2.5 Processos de Manter Pessoas

Uma organização que preza pela Gestão de Pessoas aplicada da maneira correta, não deve apenas captar e aplicar os Recursos Humanos, é necessário realizar a manutenção deste vínculo por meio dos processos de manter pessoas.

Acerca deste tema, Chiavenato (2010, p. 436) diz que:

A manutenção de pessoas exige um conjunto de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com 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 permanecer na organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 436)

A respeito das relações com os empregados, conforme Vivian (2014) *apud* Pizolotto e Drews (2009, p 36) menciona que “a manutenção dos colaboradores na empresa passa também pela forma como se estabelecem as relações internas da gerência com sua equipe, da liderança da equipe e dos processos de comunicação”. Nesse sentido também pode-se incluir as relações sindicais.

Outro tema que envolve esses processos é a higiene, segurança e a qualidade de vida no trabalho. Para Chiavenato (2010, p. 430), “a higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental e com as condições de saúde e bem-estar das pessoas”. Nesse sentido, a higiene envolve questões como iluminação, ventilação, temperatura, ruídos, entre outros.

O mesmo autor (p. 432) menciona que “um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, bem como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e a rotatividade de pessoal”.

Com relação à segurança no trabalho, Pizolotto e Drews (2009, p. 36) afirmam que essa, “estabelece um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas para prevenir acidentes, eliminando as condições inseguras ou orientando as pessoas para prática preventiva e suprimir atos e condições inseguros”.

Ainda nesses processos, podem entrar questões relacionadas à cultura organizacional. Independente do porte, toda organização possui sua própria cultura, com seus valores, suas crenças, seus costumes e hábitos e sua ética, visando atingir seus objetivos. Lacombe (2018) define que cultura organizacional é “o conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração”.

Segundo Vivian (2014),

[...] a cultura de uma organização se reflete na forma de gerir seus negócios, no tratamento a seus clientes e a seus funcionários e principalmente na lealdade que esses demonstram à própria empresa, refletindo assim o grau de mentalidade que existe entre dirigentes e funcionários. (VIVIAN, 2014, p. 29)

Por fim, tem-se a qualidade de vida no trabalho. Sobre isso, Chiavenato (2010, p. 448) afirma que a qualidade de vida no trabalho “envolve tanto aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho”. Esse autor também nos diz que “o conceito de qualidade de vida no trabalho implica profundo respeito pelas pessoas” (CHIAVENATO, 2010) e que “para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições” (CHIAVENATO, 2010).

A Figura 7 apresenta os fatores que influenciam nos processos de manter pessoas.

Figura 7 - Processos de Manter Pessoas



Fonte: Elaborada pela autora (2022)

2.2.6 Processos de Monitorar Pessoas

Os últimos processos citados por Chiavenato (2010) são os processos de monitorar pessoas. Pizolotto e Drews (2009, p. 37) afirmam que nos processos anteriores, “preocupou-se com a busca, a aplicação, a recompensa, o desenvolvimento e a manutenção das pessoas” que atuam na organização e que “para se ter uma realimentação quanto à eficiência e à eficácia desses processos é importante exercer determinado controle sobre esses processos” (PIZOLOTTO E DREWS, 2009).

O controle sobre esses processos pode se dar por meio de um sistema de informação de Recursos Humanos. Chiavenato (2010, p. 467) descreve um sistema de informação de Recursos Humanos como “um sistema planejado para colher, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos Recursos Humanos, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos gerentes envolvidos”.

Chiavenato (2010, p. 505) menciona o banco de dados, o qual “é um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações”. As informações contidas no banco de dados podem ser relacionadas, por exemplo, ao cadastro de pessoal, de cargos, de secções, de remuneração, de benefícios, de treinamentos, de candidatos, entre outros.

Segundo Vivian (2014), um sistema de banco de dados tem a principal função de auxiliar os gestores com informações confiáveis no momento da tomada de decisão.

A Figura 8 traz um exemplo de banco de dados aplicado à Gestão de Pessoas.

Figura 8 - Exemplo de um Banco de Dados de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2014)

2.3 *Great Place To Work*

A *Great Place to Work* (GPTW) é uma consultoria global que há mais de duas décadas vem realizando pesquisas em vários países ao redor do mundo, com o propósito de analisar do ponto de vista dos funcionários, quais são os principais fatores que tornam uma empresa um excelente lugar para se trabalhar (*Great Place To Work*, 2018).

Segundo Bush (2018) a coleta de dados da pesquisa é feita a partir de sondagens aplicadas em dez milhões de funcionários por ano. Cerca de seis mil empresas de diversos portes e setores, sendo essas distribuídas por 58 países, participam da pesquisa. Os resultados possibilitam a publicação do ranqueamento anual das empresas, divididas por porte, que tiveram destaque positivo. As empresas

que realizaram práticas consideradas inovadoras para melhorar a experiência de seus colaboradores são ainda contempladas com a certificação GPTW.

Conforme o mesmo autor citado acima, a *Great Place to Work* utiliza-se de seis componentes para medir a satisfação dos colaboradores com o ambiente em que estão inseridos, sendo eles: os Valores, a Inovação, o Crescimento Financeiro, a Eficácia da Liderança, a Maximização do Potencial Humano e a Confiança.

Quanto a esses componentes Bush (2018) diz que:

Os seis elementos do *Great Place To Work* são igualmente importantes. E complementam uns aos outros. As organizações são capazes de maximizar o potencial humano por meio da sua eficácia na liderança, valores significativos e uma cultura na qual todos os funcionários possam vivenciar altos níveis de confiança. Quando essas peças estão nos seus devidos lugares, as empresas se beneficiam de inovações mais incrementadas e de crescimento financeiro. (BUSH, 2018, p. 8)

Esses seis elementos funcionam de maneira conjunta para formar o retrato de uma empresa *Great Place To Work*, conforme apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Retrato de um *Great Place To Work*



Fonte: Bush (2018)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como propósito apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento deste trabalho. O tópico está dividido em cinco subtópicos, sendo eles: delineamento de pesquisa, definição da área ou população alvo do estudo, amostragem, instrumentos de coleta de dados e análise de dados.

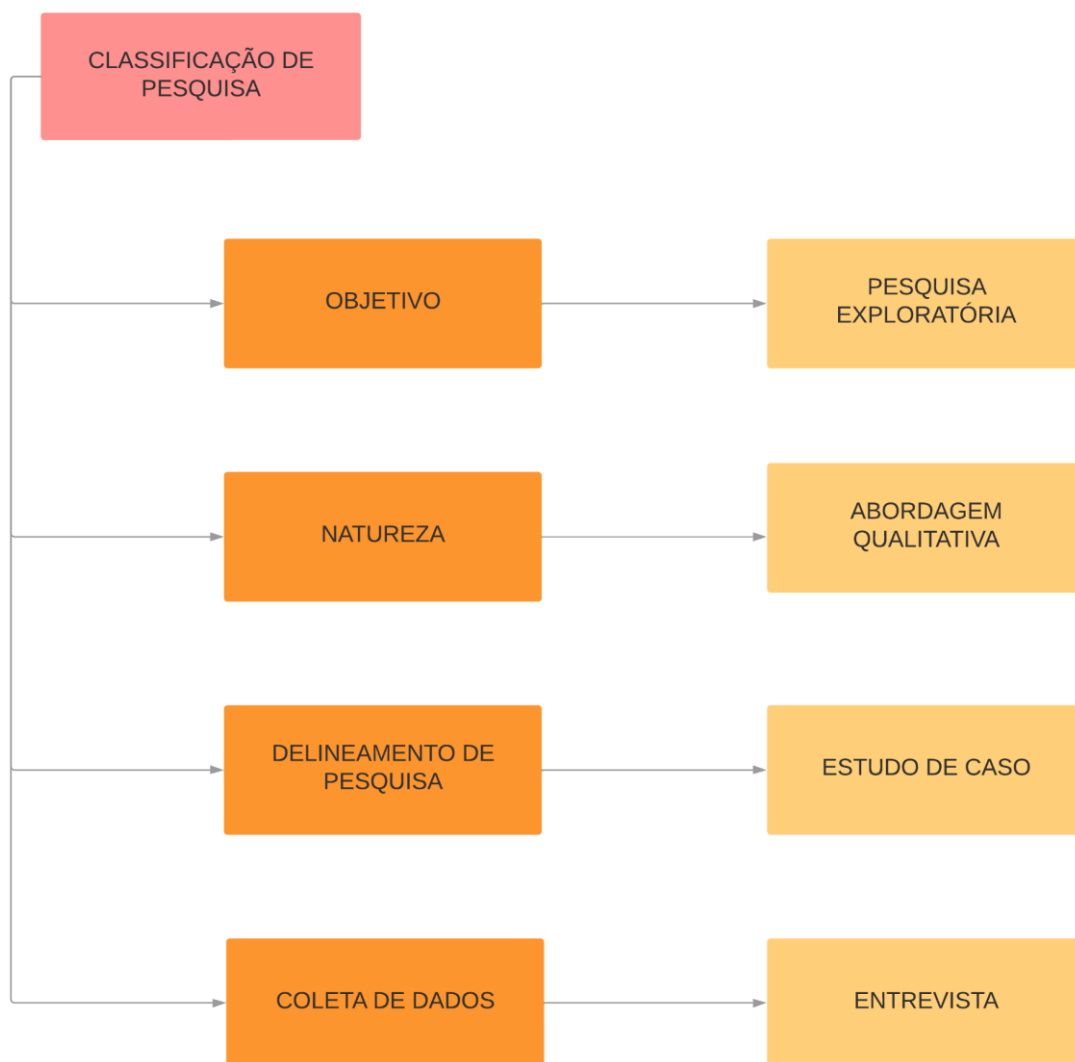
3.1 Delineamento da Pesquisa

O estudo faz uso de uma abordagem de pesquisa que de acordo com Gil (2010) está relacionada com um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica e desenvolve-se ao longo de um processo.

Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, visto que, segundo Gil (2010) possui o objetivo de proporcionar maior ligação com o problema, com perspectivas de torná-lo mais explícito ou compor hipóteses. A coleta dos dados pode acontecer de diversas maneiras, mas em geral envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas com experiência no assunto, análise de exemplos que estimulem a compreensão e questionários preenchidos pelo público alvo (SELLTIZ *et al.*, 1967, p. 63 *apud* GIL, 2010, p.27). Além disso, a pesquisa possui abordagem qualitativa, e utiliza como método o estudo de caso, que para Gil (2010, p.58), permite que o objeto estudado tenha preservada sua unidade, mesmo que ele se entrelace com o contexto onde está inserido; que sejam formuladas hipóteses e teorias, e permite a explicação de variáveis em situações ainda que complexas.

A Figura 10 apresenta, de forma resumida, a classificação do percurso metodológico do presente estudo.

Figura 10 - Classificação do Percurso Metodológico



Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Quanto às pesquisas bibliográficas que foram realizadas, o Quadro 1 relaciona os temas mencionados ao longo do trabalho com as informações dos recursos utilizados para a construção do mesmo. Portanto, refere-se à descrição detalhada do referencial teórico.

QUADRO 1 - Temas abordados ao longo do trabalho

(Continua)

Material	Tema	Título	Autor (es)	Ano
Livros	Metodologia Científica	Fundamentos de Metodologia Científica	Marina de Andrade Marconi e Eva Maria Lakatos	2003
	Processos de Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas	Maira Fátima Pizolotto e Gustavo Arno Drews	2009
	Projeto de Pesquisa	Como Elaborar Projetos de Pesquisa	Antônio Carlos Gil	2010
	Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas	Idalberto Chiavenato	2010
	Análise Textual Discursiva	Sobre Análise de Conteúdo, Análise Textual Discursiva e Análise Narrativa: Investigando Produções Escritas em Matemática	João Ricardo Viola dos Santos e Jader Otavio Dalto	2012
	Processos de Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas	Idalberto Chiavenato	2014
	Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas	Joel Souza Dutra	2017
Artigos	Gestão de Pessoas em Universidades	Motivação de Servidores Públicos em um Ambiente Multigeracional: Um Estudo de Caso	Adriano Pereira Grandal Coêlho e Stella Regina Reis da Costa	2017
	Práticas em Gestão de Pessoas	A Great Place To Work For All	Michael C. Bush	2018
	Gestão de Pessoas em Universidades	Reflexão Crítica do Programa de Avaliação Especial de Desempenho dos Servidores de uma Instituição Federal de Ensino	Tamara Brito Lima dos Santos e Denise Medeiros Ribeiro Salles	2018
	Gestão de Pessoas em Universidade	Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso sobre Instituições Públicas Federais de Ensino Superior	Milena Cristina Correia de Moura e Érika Pena Bedin Matias	2018
	Gestão de Pessoas em Universidades	Uso de Modelo de Decisão Multicritério para Seleção na Alocação de Servidores entre Setores em uma Instituição de Ensino Pública Federal	Claudiane Fernandes de Oliveira, Adryelle Sanae Julio e Araújo de Almeida	2021
Redes Eletrônicas	Práticas em Gestão de Pessoas	Great Place To Work	Não se aplica	Não se aplica
	Práticas em Gestão de Pessoas	Associação Brasileira de Recursos Humanos	Não se aplica	Não se aplica

(Conclusão)

	Práticas em de Gestão de Pessoas	Pró-Reitoria de Recursos Humanos	Não se aplica	Não se aplica
--	----------------------------------	----------------------------------	---------------	---------------

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

3.1.1 Protocolo para o Estudo de Caso

Conforme diz Yin (2005, p. 92)

[...] a prática de elaborar um protocolo para o estudo de caso contempla uma tática para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados. Servindo como uma agenda padronizada para a linha de investigação do pesquisado. (YIN, 2005, p. 92)

O protocolo deste estudo de caso contempla cinco etapas, cada uma delas com subetapas que possibilitam a coleta de dados de forma organizada e confiável, conforme é apresentado no Quadro 2, a seguir.

QUADRO 2 - Etapas Norteadoras do Protocolo de Estudo de Caso

(Continua)

Etapas	Subetapas	Descrição
Introdução ao estudo de caso e objetivo do protocolo.	Questões, hipóteses e proposições do estudo de caso.	Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região? Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região? Quais os elementos facilitadores e os obstáculos para a implantação de práticas ainda não adotadas pelas empresas de Bagé e região?
Planejamento do estudo de caso.	Nome do local a ser visitado, incluindo pessoa de contato.	Local: Empresa privada de consultoria em Recursos Humanos. Pessoa(s) de Contato: Profissional de Recursos Humanos da empresa.
	Coleta de dados.	05 de junho de 2022.
	Preparação esperada.	Na aplicação do questionário piloto, analisar eventuais falhas na estrutura teórica e disposição das questões para evitar possíveis redundâncias. O documento também se encontra armazenado no Google Drive.

(Conclusão)

Esboço do relatório do estudo de caso.	A prática em operação.	Agendamento de entrevista com o profissional de Recursos Humanos. Realização da entrevista na modalidade presencial.
	Fontes de evidências.	Entrevistas.
	Resultados obtidos.	Conforme apresentado no capítulo 4.
Questões do Estudo de Caso.	Entrevista.	As questões da entrevista se encontram no Apêndice 1.
	Aplicação do pré-teste.	
	Realização da entrevista	
Avaliação	Tratamento analítico das informações coletadas.	Conforme apresentado no capítulo 4.

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

3.2 Definição da Área ou População Alvo do Estudo

A pesquisa foi orientada de forma específica com um profissional atuante na área de Recursos Humanos e psicologia organizacional na cidade de Bagé-RS e região.

3.3 Amostragem

A amostra surge da necessidade do levantamento de dados para descrever fatores de um grande grupo. De acordo com Marconi e Lakatos (2007), a amostragem é um processo ou técnica usada para escolha de uma parte, de modo que caracteriza o todo da melhor forma possível. Gil (2010) relata a necessidade da amostragem nos levantamentos, argumentando que uma amostra bem definida obtém resultados muito satisfatórios.

Existem dois processos para a determinação da amostra de uma pesquisa, classificadas em amostragem probabilística e amostragem não probabilística. Assim,

cada tipo juntamente com as técnicas existentes, torna-se possível atingir o levantamento de dados de maneira satisfatória (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 42).

Para o trabalho em questão foi utilizado a amostragem não probabilística, pois não usa a aleatoriedade para escolha de um elemento e nem a aplicação de cálculos estatísticos. Dentre os tipos de amostragem não probabilística a intencional refere-se:

O tipo mais comum de amostra não probabilística é a denominação intencional. Nesta, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela. Seria, por exemplo, o caso de se desejar saber como pensam os líderes de opinião de determinada comunidade. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 38)

3.4 Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados deste estudo ocorreu por meio de duas fases, sendo a primeira uma busca bibliográfica e documental, que visou analisar os fatores que limitam e/ou impedem a adoção destas práticas. O Quadro 3 apresenta como o processo da pesquisa foi orientado.

QUADRO 3 - Processo de pesquisa

(Continua)

Locais de Pesquisa	Palavras-Chave	Período
Biblioteca Pergamum UNIPAMPA	“Gestão de Pessoas”	Não definido
Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP	“Gestão de Pessoas” e “Gestão de Pessoas em Universidades”	2017 - 2021
Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP	“Gestão de Pessoas” e “Gestão de Pessoas em Universidades”	2017 - 2021
Sítio Eletrônico da <i>Great Place To Work</i> – GPTW	Não definido	Não definido

(Conclusão)

Sítio Eletrônico da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH	Não definido	Não definido
--	--------------	--------------

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Na segunda fase foi realizada uma entrevista com um profissional de Recursos Humanos, que teve por objetivo identificar práticas em vigor sobre Gestão de Pessoas e os procedimentos necessários para a implantação de práticas verificadas em outros contextos.

O presente trabalho utilizou-se da entrevista estruturada, pois optou-se por seccionar e seguir a ordem lógica dos seis processos básicos da Gestão de Pessoas, com o objetivo de tratar todos os processos de forma igualmente detalhada.

3.5 Análise de Dados

A análise dos dados ocorreu por meio de entrevista, que foi gravada e depois analisada a partir de uma Análise Textual Discursiva (ATD). Para Moraes e Galiuzzi (2014) *apud* Spens (2017) a Análise Textual Discursiva analisa dados qualitativos visando a construção de novos conhecimentos sobre fenômenos e discursos. Segundo Moraes (2003, p. 192) *apud* Santos *et al.* (2012, p. 6) os novos conhecimentos surgem de um prosseguimento constituído por três elementos: desconstrução dos textos, o estabelecimento de relações e o captar resultante do novo em que uma nova percepção é informada e validada.

A desconstrução dos textos, primeira etapa da Análise Textual Discursiva, inicia-se a partir de uma leitura acurada e aprofundada das informações em constante desconjuntamento das partes significativas. Nesta etapa, o pesquisador precisa ter uma relação profunda com as informações, pois é necessário construir várias interpretações sobre as informações para o aparecimento de unidades significativas (SANTOS; DALTO, 2012, p. 6). Moraes (2003) *apud* Santos *et al.* (2012, p. 7) diz que esta etapa se assemelha ao caos por apresentar alta desorganização no seu desenvolvimento.

A segunda etapa, que corresponde no estabelecimento de relações ou categorização, consiste em um processo de confronto entre as unidades

estabelecidas na etapa inicial, resultando no agrupamento de partes parecidas (MORAES, 2003, p. 197 *apud Santos et al.*, 2012, p. 7). Conforme os objetivos do trabalho criam-se categorias por intermédio das unidades parecidas e assim podem ser a todo momento alteradas e reorganizadas num processo cíclico (SANTOS; DALTO, 2012, p. 7). Portanto, “essas categorias são utilizadas para organizar o texto e é a partir delas que serão desenvolvidas as descrições e interpretações que permitirão inferir novas compreensões a partir do texto original” (MORAES; GALIAZZI, 2011 *apud* SANTOS; DALTO, 2012, 7).

A terceira e última etapa da análise refere-se “à captação do novo emergente, ou seja, a construção de um metatexto pelo pesquisador tecendo considerações sobre as categorias que ele construiu” (SANTOS; DALTO, 2012, p. 8). Para Moraes (2003, p.202) *apud Santos et al.* (2012) os metatextos são criados de explicações e interpretações, interpretando o conjunto como um modelo de teoria e conhecimento do que está sendo investigado. A validação e a credibilidade dos resultados de uma análise decorrem do rigor com que cada etapa da análise foi realizada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A proposta deste estudo foi realizar uma busca por práticas adotadas em Gestão de Pessoas por meio de pesquisas na literatura e nos sítios eletrônicos relacionados ao tema com intenção de analisar os fatores que limitam e/ou impedem a adoção destas práticas. Neste capítulo, são apresentados e analisados os dados coletados por meio da aplicação de uma entrevista estruturada com um profissional de Recursos Humanos.

Nesta entrevista tomou-se como balizadores as seguintes questões: Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região? Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região? Quais os elementos facilitadores e os obstáculos para a implantação de práticas ainda não adotadas pelas empresas de Bagé e região?. Para tanto, guiei-me em perguntas orientadoras que possibilitaram responder às questões de pesquisa, da qual emergiram as categorias e subcategorias conforme apresentado no Quadro 4, a seguir.

QUADRO 4 - Questões Orientadoras

(Continua)

Nº	Perguntas Orientadoras	Questões de Pesquisa	Categorias
1	Com base na sua experiência profissional, as organizações elaboram algum tipo de planejamento relacionado à necessidade de contratação de pessoal? E quais seriam estes procedimentos?	Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?/ Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Não Adotadas/ Práticas Adotadas
2	Com base na sua experiência profissional, quais as formas de recrutamento de pessoal mais utilizadas pelas empresas? (Por exemplo: Análise de currículos recebidos na própria empresa; Divulgação da vaga nos meios de comunicação (rádio, jornal e redes sociais); Utilização de agência de empregos; Outras: Quais?)	Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Adotadas

(Continuação)

3	Com base na sua experiência profissional, quais das formas de recrutamento que você relacionou se mostram mais efetivas e por quê?	Quais os elementos facilitadores e os obstáculos para a implantação de práticas ainda não adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Facilitadores/ Obstáculos
4	Com base na sua experiência profissional, quais as formas de seleção de pessoal mais utilizadas pelas empresas? (Por exemplo: Entrevista com o candidato; Prova ou teste de conhecimentos; Testes psicológicos e de personalidade; Simulação; Estágio informal; Outras: Quais?)	Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Adotadas
5	Com base na sua experiência profissional, quais das formas de seleção que você relacionou se mostram mais efetivas e por quê?	Quais os elementos facilitadores e os obstáculos para a implantação de práticas ainda não adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Facilitadores/ Obstáculos
6	Com base na sua experiência profissional, quais as formas de integração de pessoal mais utilizadas pelas empresas?	Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Adotadas
7	Na sua visão, como profissional da área, quais das práticas relacionadas com este processo você considera mais importante para as empresas e qual prática você gostaria que as empresas implementassem?	Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?/ Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Não Adotadas/ Práticas Adotadas
8	Com base na sua experiência profissional, as empresas elaboram uma descrição (documento) das principais atividades, tarefas e responsabilidades que compõem o cargo em questão?	Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?/ Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Não Adotadas/ Práticas Adotadas

(Continuação)

9	Com base na sua experiência profissional, quais são as formas de avaliação de desempenho adotadas pelas empresas? (Por exemplo: há a prática de conversar com o funcionário e dizer se ele está executando as tarefas de maneira satisfatória?)	Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Adotadas
10	Na sua visão, como profissional da área, quais das práticas relacionadas com este processo você considera mais importante para as empresas e qual prática você gostaria que as empresas implementassem?	Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?/ Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Não Adotadas/ Práticas Adotadas
11	Com base na sua experiência profissional, quais são as formas mais comuns adotadas pelas empresas para remunerar os seus funcionários? (Por exemplo: salário fixo; salário da categoria; salário acima do piso da categoria; uma combinação destas formas mencionadas; outras: quais?)	Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Adotadas
12	Com base na sua experiência profissional, quais são as formas mais comuns adotadas pelas empresas de incentivos salariais para os seus funcionários? (Por exemplo: comissão; participação nos resultados; outras: quais?)	Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Adotadas
13	Com base na sua experiência profissional, quais os benefícios sociais mais comuns que as empresas oferecem aos seus funcionários? (Por exemplo: seguro de vida; plano de saúde; outros: quais?)	Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Adotadas
14	Na sua visão, como profissional da área, quais das práticas relacionadas com este processo você considera mais importante para as empresas e qual prática você gostaria que as empresas implementassem?	Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?/ Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Não Adotadas/ Práticas Adotadas
15	Com base na sua experiência profissional, quais os tipos de treinamentos que as empresas adotam para os seus funcionários (habilidades básicas para os seus cargos)?	Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Adotadas

(Continuação)

16	Com base na sua experiência profissional, as ações gerenciais objetivando o desenvolvimento das pessoas acontecem de que formas? (Por exemplo: palestras; cursos de curta duração; cursos de longa duração.) Quais os objetivos pretendidos pelas empresas com este desenvolvimento das pessoas? Qual a periodicidade?	Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?/ Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Não Adotadas/ Práticas Adotadas
17	Com base na sua experiência, as empresas valorizam e incentivam o autodesenvolvimento dos funcionários? Quais as formas de aquisição dos diferentes conhecimentos incentivada pelas empresas? (Por exemplo: curso técnico; curso superior; pós-graduação; idiomas; outras: quais?)	Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?/ Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Não Adotadas/ Práticas Adotadas
18	Na sua visão, como profissional da área, quais das práticas relacionadas com este processo você considera mais importante para as empresas e qual prática você gostaria que as empresas implementassem?	Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?/ Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Não Adotadas/ Práticas Adotadas
19	Com base na sua experiência profissional, quais as ações gerenciais realizadas pelas empresas para manter os seus trabalhadores? (Por exemplo, práticas relacionadas com qualidade de vida; higiene e segurança no trabalho; relações internas; cultura organizacional).	Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?/ Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Não Adotadas/ Práticas Adotadas
20	Com base na sua experiência profissional, as empresas atentam para aspectos de ergonomia em relação ao mobiliário e os equipamentos?	Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?/ Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Não Adotadas/ Práticas Adotadas

(Conclusão)

21	Na sua visão, como profissional da área, quais das práticas relacionadas com este processo você considera mais importante para as empresas e qual prática você gostaria que as empresas implementassem?	Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?/ Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Não Adotadas/ Práticas Adotadas
22	Com base na sua experiência profissional, as empresas possuem banco de dados com informações sobre os funcionários? (Por exemplo: dados pessoais, endereço, períodos de férias, atestados, faltas, cargo, treinamentos, outros: quais?) Qual a finalidade desse banco de dados?	Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?/ Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Não Adotadas/ Práticas Adotadas
23	Com base na sua experiência profissional, as empresas realizam reuniões formais entre os funcionários e a chefia para troca de informações? Quais os objetivos pretendidos com estas reuniões? Qual seria a frequência mais indicada para estas reuniões?	Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?/ Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Não Adotadas/ Práticas Adotadas
24	Na sua visão, como profissional da área, quais das práticas relacionadas com este processo você considera mais importante para as empresas e qual prática você gostaria que as empresas implementassem?	Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?/ Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Não Adotadas/ Práticas Adotadas
25	Caso sinta a necessidade, utilize esta pergunta final para complementar a entrevista com algum assunto que ainda não foi abordado e que você julgue importante.	Quais as práticas de Gestão de Pessoas não adotadas pelas empresas de Bagé e região?/ Quais as práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas empresas de Bagé e região?	Práticas Não Adotadas/ Práticas Adotadas

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Guiada metodologicamente na ATD, após a realização da entrevista, a análise foi organizada em três momentos distintos: a unitarização, a reescrita e a categorização, estabelecendo relações com as afirmações contidas. Após a

realização das entrevistas e das transcrições, para fins de organização, cada texto do corpus recebeu um código, definido por A, B, C, D, E e F, relativos aos processos de Gestão de Pessoas ao qual cada texto se refere. Como demonstrado no Quadro 5 abaixo.

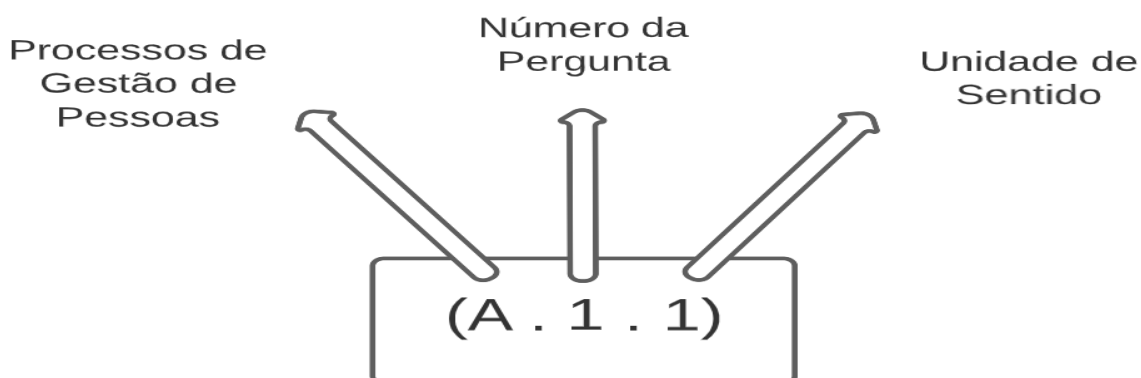
QUADRO 5 - Codificação e identificação dos processos

Código do Processo	Nome do Processo
A	Processos de Agregar Pessoas
B	Processos de Aplicar Pessoas
C	Processos de Recompensar Pessoas
D	Processos de Desenvolver Pessoas
E	Processos de Manter Pessoas
F	Processos de Monitorar Pessoas

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Na sequência, iniciou-se o processo de análise pela unitarização (processo de desconstrução e reconstrução do texto), o qual implicou na análise do material em seus detalhes (leitura e interpretação do texto) fragmentando com a finalidade de atingir sua unidade de sentido. A fragmentação do texto foi realizada a partir das leituras, identificando unidades de sentido. Cada unidade corresponde a um significado atribuído ao fenômeno. Com o processo de fragmentação, é necessário reescrever as unidades para não perder os sentidos construídos e manter a contextualização. Posteriormente, foi atribuído a cada unidade um título que manteve a ideia central da unidade, facilitando a categorização. Para a identificação das unidades de sentido foi utilizado um esquema de codificação demonstrado na Figura 11.

Figura 11 - Sistema de codificação das unidades de sentido



Fonte: Elaborada pela autora (2022)

4.1 Apresentação e Análise dos Dados Relacionados aos Processos de Agregar Pessoas

Para a análise foi realizada a fragmentação do texto em unidades de sentido (unitarização), e assim foram estabelecidas relações entre as unidades, ou processo de categorização que é o momento de constituir relação entre as unidades de sentido, em que foram reunidos os elementos de maneira complexa em categorias. Moraes e Galiuzzi (2011) indicam que esse é o momento de comparação entre as unidades de sentido do processo inicial da ATD. Para isso, foi elaborado um quadro contendo o código (que identifica o processo de Gestão de Pessoas, a pergunta e a unidade de sentido, representados, respectivamente pela codificação alfanumérica), a unidade de sentido extraída do corpus (transcrição literal da entrevista), a reescrita feita com base na análise e contextualização da ideia central, a categoria inicial e a categoria final.

QUADRO 6 - Análise dos Processos de Agregar Pessoas

(Continua)

CÓD.	UNIDADE DE SENTIDO	REESCRITA	CAT. INICIAL	CAT. FINAL
------	--------------------	-----------	--------------	------------

(Continuação)

A.1.1	A questão do planejamento é muito relativa, porque é muito casual a questão do desligamento	O entrevistado afirma que o desligamento de funcionários é algo casual, portanto, normalmente não há planejamento para recrutar novas pessoas	Obstáculos nos processos de recrutamento de pessoal	Obstáculos
A.1.2	Quando a empresa se dá conta disso já vai começando a preparar a sucessão	O entrevistado afirma que a empresa só se prepara para o recrutamento após ter conhecimento de um eventual desligamento	Práticas adotadas pelas empresas para recrutar pessoas	Práticas adotadas
A.1.3	Planejamento não é uma palavra muito frequente nas empresas não	O entrevistado diz que as empresas não costumam planejar seus processos	Práticas não adotadas pelas empresas para recrutar pessoas	Práticas não adotadas
A.2.1	É tremendamente importante o recrutamento assertivo, se eu preciso que tenha ensino médio que eu já bote no recrutamento que tenha, se não vai vir muito currículo com ensino fundamental, só para dar uma demorada a mais no esquema	O entrevistado afirma a importância de realizar um recrutamento assertivo, para que não haja perda de tempo durante este processo	Facilitadores dos processos de recrutar pessoas	Facilitadores
A.2.2	Nós temos uma captação de currículos constante. Quando uma empresa me chama pra fazer o processo de seleção, ela opta por fazer com pessoas dos meus bancos de dados, ou fazer com pessoas que elas tenham cadastrados lá no seu banco de dados	O entrevistado diz que há captação de currículos constante e o processo de recrutamento é feito a partir de currículos cadastrados nos bancos de dados da empresa	Práticas adotadas pelas empresas para recrutar pessoas	Práticas adotadas
A.3.1	Incondicionalmente a entrevista de seleção. Eu não acredito em processos onde as pessoas não tenham contato	O entrevistado afirma que a forma de recrutamento mais efetiva é a entrevista	Facilitadores dos processos de recrutar pessoas	Facilitadores
A.3.2	E isso na pandemia nos atrapalhou demais, que nós fazíamos entrevistas online, tudo bem? É legal, algo que nós tínhamos no momento era o melhor que nós podíamos fazer. Mas não é a mesma coisa	O entrevistado afirma que entrevistas realizadas de forma online não são tão efetivas quanto as presenciais	Obstáculos nos processos de recrutamento de pessoal	Obstáculos

(Continuação)

A.3.3	Que a gente avalia na entrevista tudo, desde a pontualidade, o comportamento, a forma de sentar, tudo é avaliado. Até o conteúdo propriamente dito dela. Da entrevista	O entrevistado diz que através da entrevista é possível avaliar diversos fatores além do conteúdo da entrevista em si, como, pontualidade e comportamento do candidato	Facilitadores dos processos de recrutar pessoas	Facilitadores
A.4.1	As formas mais usadas são a entrevista disparada, os testes mais utilizados hoje são testes bem tradicionais, inclusive, que voltaram a ser usados, que é o palográfico que é um teste projetivo e o HTP	O entrevistado diz que as formas mais utilizadas para realizar a seleção de pessoas é a entrevista, seguida de testes tradicionais, como o palográfico e o HTP	Práticas adotadas pelas empresas para selecionar pessoas	Práticas adotadas
A.4.2	Tem prova técnica. Então, a empresa elabora prova, nos passa e nós aplicamos a prova de conhecimento.	O entrevistado afirma que as empresas se utilizam de provas técnicas para realizar a seleção de pessoas	Práticas adotadas pelas empresas para selecionar pessoas	Práticas adotadas
A.4.3	Nós trabalhamos com dramatizações. Processos de venda por exemplo, você trabalha com dramatizações, alguns processos assim que exige, outros não	O entrevistado afirma que as empresas se utilizam de dramatizações para realizar a seleção de pessoas	Práticas adotadas pelas empresas para selecionar pessoas	Práticas adotadas
A.5.1	A entrevista vai ser disparada a mais efetiva	O entrevistado afirma que a forma mais efetiva para se fazer a seleção de pessoas é a entrevista de seleção	Práticas adotadas pelas empresas para selecionar pessoas	Práticas adotadas
A.5.2	Jamais a gente vai ter cem por cento de assertividade. O processo de seleção é um processo isolado, onde a pessoa sabe lá quanto tempo está precisando dessa oportunidade. Como ela se preparou pra isso. Então, mesmo assim em uma entrevista, por mais que seja cara a cara, a pessoa pode sim manter uma conduta que não vai ser a conduta que ela vai manter na rotina. Infelizmente	O entrevistado afirma que o processo de seleção nunca terá cem por cento de assertividade, pois o candidato pode omitir informações e dissimular condutas durante o processo de seleção	Obstáculos nos processos de seleção de pessoal	Obstáculos

(Conclusão)

A.6.1	Hoje a única forma de integração utilizada é o que a gente chama de imersão. Visão, missão, valores, propósitos de qualidade, manual de conduta, código de ética. É quando tu apresenta para a pessoa toda a empresa na teoria e depois passa por aí com ela, em todos os setores, apresentando todas as pessoas	O entrevistado afirma que as empresa se utilizam apenas da imersão como forma de integração	Práticas adotadas pelas empresas para integrar pessoas	Práticas adotadas
A.7.1	A seleção, ela não tem mistério. Tu procura as pessoas para o recrutamento, tu seleciona dentro dos candidatos que tu tem, de acordo com a vaga e com a empresa	O entrevistado explica que o processo de seleção de pessoas é simples, e consiste em selecionar o candidato a partir do recrutamento, levando em consideração a vaga e a empresa	Práticas adotadas pelas empresas para selecionar pessoas	Práticas adotadas
A.7.2	Um colaborador que seria maravilhoso para uma empresa, não se encaixaria em outra jamais, e isso também tem a ver com o setor e com um gerente tal funcionária super bem e com o gerente tal não funcionaria também	O entrevistado afirma que por diversos fatores um funcionário que é bom para uma empresa não é necessariamente bom para outra	Obstáculos nos processos de seleção de pessoal	Obstáculos
A.7.3	E o terceiro processo é a integração, onde tu apresenta para a pessoa a empresa e ela ainda tem chance de dizer não, não é isso que eu quero para mim. Nós apresentamos a empresa para a pessoa e a pessoa para a empresa. Cada um precisa às vezes de um jeito diferente de fazer. Mas essa é a proposta	O entrevistado afirma que durante o processo de integrar pessoas é apresentado a empresa para a pessoa e a pessoa para a empresa	Práticas adotadas pelas empresas para integrar pessoas	Práticas adotadas

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Nas próximas seções são apresentadas as análises que emergiram do estudo, a qual é composta das seguintes categorias e subcategorias:

Categoria 1 – Práticas Adotadas, a qual contém as seguintes subcategorias: Práticas Adotadas pelas Empresas para Recrutar Pessoas; Práticas Adotadas pelas Empresas para Selecionar Pessoas; Práticas Adotadas pelas Empresas para Integrar Pessoas.

Categoria 2 - Práticas Não Adotadas, composta pela seguinte subcategoria: Práticas Não Adotadas pelas Empresas para Recrutar Pessoas.

Categoria 3 - Facilitadores, com a seguinte subcategoria: Facilitadores dos Processos de Recrutar Pessoas.

Categoria 4 - Obstáculos, composta pelas seguintes subcategorias: Obstáculos nos Processos de Recrutamento de Pessoal; Obstáculos nos Processos de Seleção de Pessoal.

4.1.1 Práticas Adotadas nos Processos de Agregar Pessoas

Para o entrevistado o processo de recrutamento de pessoas só se inicia após a informação de um eventual desligamento já existir, e é feito a partir de currículos previamente cadastrados em bancos de dados, sendo que estes currículos estão constantemente sendo captados.

Segundo Chiavenato (2010, p. 109), ao se buscar por um candidato externo, a primeira providência a se tomar é certamente a de consultar seu banco de candidatos, pois é o sistema de recrutamento que apresenta o menor custo para as empresas, e se for bastante funcional, é capaz de estimular a apresentação rápida de candidatos.

Para Gil (2001) todas as formas de recrutamento apresentam vantagens e limitações e que cabe ao selecionador escolher o mais adequado, levando em conta, para tanto, a natureza dos cargos e os meios oferecidos pela organização.

Nesse contexto, cabe incentivar que as empresas se utilizem de quantas formas de recrutamento forem possíveis, pois isso possibilitará um maior alcance de candidatos à vaga que se pretende preencher, o que conseqüentemente aumentará as chances de uma contratação exitosa.

Para o processo de seleção de pessoas, o entrevistado cita como os métodos mais comumente adotados pelas empresas a entrevista, sendo essa a mais efetiva, seguidas do teste psicológico, o teste HTP e as dramatizações.

Segundo Gil (2001, p. 101), a entrevista é considerada um dos instrumentos mais úteis quando se trata de seleção de pessoas, pois possibilita contato direto com o candidato e auxilia na identificação de suas capacidades para exercer o cargo que se deseja preencher.

Em contraponto, Chiavenato (2010, p. 131) diz que dada a condição humana deste instrumento, sua margem de erro é maior e necessita da condução de um profissional capacitado para validar as informações de forma precisa. O mesmo autor também afirma (p. 135) que todo instrumental de seleção deve possuir características de predição, validade e precisão. Isso vale tanto para a entrevista, provas de conhecimentos e capacidades, quanto para os testes psicológicos. Entretanto, nestes três aspectos os testes psicológicos são os instrumentos de seleção com o melhor desempenho.

Com isso, é possível propor, assim como no processo de recrutamento, o uso de mais de um instrumento de seleção, para que, assim, se possa chegar ao candidato que melhor se encaixa na vaga disponível.

Finalizando os processos de agregar pessoas, o entrevistado afirma que as empresas se utilizam do método de imersão para integrar seus novos colaboradores.

Chiavenato (2010, p. 165) diz que o programa de integração tem por objetivo fazer com que o novo colaborador assimile de maneira intensiva e rápida a cultura da organização e se comporte a partir daí como um membro que “veste” definitivamente a camisa da organização.

Dada a fala do entrevistado e posteriormente reforçada pelo referencial teórico, é possível observar a importância de realizar este processo nas empresas, pois influenciará diretamente na boa adaptação e desempenho do novo colaborador.

4.1.2 Práticas Não Adotadas nos Processos de Agregar Pessoas

Para o entrevistado, o planejamento do processo de recrutar pessoas não costuma ocorrer, pois o desligamento de um funcionário é algo casual.

Entretanto, Dutra (2013, p. 72) diz que “é fundamental para a empresa ter clareza sobre sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, tanto em termos quantitativos quanto em termos qualitativos”. O mesmo autor afirma que as empresas que realizam esse planejamento têm vantagem competitiva frente às demais, pois a obtenção de pessoas adequadas requer tempo, tanto para localizá-las, quanto para desenvolvê-las, e sem o planejamento estratégico perde-se o momento.

Com isso, pode-se afirmar que o planejamento ante o recrutamento de pessoas é de suma importância para captar os melhores candidatos disponíveis no mercado no momento ideal para a empresa.

4.1.3 Facilitadores nos Processos de Agregar Pessoas

O entrevistado cita como um facilitador do processo de recrutar pessoas a assertividade no momento de avaliar o currículo dos candidatos, para que não haja perda de tempo com pessoas que não se encaixam aos requisitos básicos da vaga.

Colaborando com esta ideia, Gil (2001), afirma que durante a análise de currículos é necessário realizar uma pré-triagem desses documentos, separando-os em três grupos de candidatos, os prováveis, os com possibilidade e, por fim, os sem possibilidade, para que, assim, seja realizada uma nova análise mais objetiva.

Quando se trata do processo de seleção de pessoas, o entrevistado afirma que a entrevista é a forma mais assertiva, pois com esta é possível avaliar outros fatores, como a postura e a pontualidade do candidato.

Segundo Chiavenato (2010), deve-se analisar e avaliar profundamente dois aspectos durante uma entrevista de seleção,

[...] o formal (aquilo que o candidato informa sobre sua experiência profissional anterior, escolaridade, conhecimentos e competências) e o comportamental (como o candidato se comporta durante a entrevista: se é calmo ou nervoso, agressivo ou cordial, assertivo ou submisso, racional ou emocional, organizado nas ideias ou confuso). (CHIAVENATO, 2010, p. 132)

Em ambas as situações descritas acima, os facilitadores ocorrem mediante uma boa descrição de cargo e clareza nos aspectos que a empresa espera que seus candidatos apresentem, reforçando a necessidade de um bom planejamento para os processos de recrutamento e seleção de pessoas.

4.1.4 Obstáculos nos Processos de Agregar Pessoas

Para o entrevistado, um obstáculo para o processo de recrutamento de pessoas é a casualidade com que ocorrem os desligamentos dentro das

organizações, o que não permite que as empresas se preparem para este momento e planejem este processo.

Chiavenato (2010, p. 83) afirma que:

[...] a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH [Recursos Humanos], a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos, etc. Entre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas. (CHIAVENATO, 2010, p. 83)

Considerando que o desligamento é o efeito de diversas causas, cabe às empresas analisá-las, e assim compreender as motivações de cada desligamento, convertendo-as em dados quantitativos e qualitativos, e, por consequência, deixando de ser casuais, permitindo, assim, que sejam previstas, controladas e planejadas.

No caso do processo de seleção de pessoas o entrevistado citou como obstáculo a falta de assertividade por meio de entrevistas, em razão da omissão de informações por parte do candidato, inconveniente este que foi intensificado com a necessidade da realização de entrevistas na modalidade online, em razão do período de pandemia de Covid-19.

Segundo Chiavenato (2010, p. 109) “a internet não é ainda uma ferramenta de seleção de pessoas. Ela não substitui os contatos pessoais, as entrevistas face a face e outros passos importantes para avaliar atitudes e comportamentos que são vitais para buscar candidatos qualificados”. O mesmo autor (p.130) diz que, para reduzir algumas limitações da entrevista de seleção, são necessárias duas providências básicas para melhorar o grau de confiança e validade, a construção do processo de entrevista e o treinamento dos entrevistadores.

Com isso, é possível concluir que as entrevistas feitas presencialmente ainda são indispensáveis para realizar uma seleção assertiva, e fica explícito a importância do preparo para realização da entrevista de seleção, como forma de reduzir algumas limitações que este instrumento apresenta.

4.2 Apresentação e Análise dos Dados Relacionados aos Processos de Aplicar Pessoas

O segundo tópico a ser apresentado diz respeito aos processos de aplicar pessoas, para a análise deste e dos tópicos a seguir foram utilizados os mesmos procedimentos descritos no tópico anterior.

QUADRO 7 - Análise dos Processos de Aplicar Pessoas

(Continua)

CÓD.	UNIDADE DE SENTIDO	REESCRITA	CAT. INICIAL	CAT. FINAL
B.8.1	A grande maioria das empresas tem os desenhos do cargo. Um uns documentos mais sumários, o detalhamento a gente deixa para o mais detalhado. Mas nenhuma delas não tem hoje	O entrevistado afirma que todas as empresas possuem desenhos do cargo, alguns mais sumários e outros mais detalhados	Práticas adotadas pelas empresas para aplicar pessoas	Práticas adotadas
B.9.1	A avaliação de desempenho hoje, ela tem duas condições imprescindíveis, a técnica e a comportamental. Na técnica, avalia o desempenho da pessoa no cargo e ela não faz o menor sentido se não tiver o feedback	O entrevistado diz que a avaliação de desempenho é composta por duas condições, a comportamental e a técnica e ressalta a importância de dar um feedback dos resultados após a avaliação	Facilitadores dos processos de aplicar pessoas	Facilitadores
B.9.2	Nós fazemos de duas maneiras ou junto com o colaborador, ele diz como é que ele está executando e ele recebe do supervisor dele o feedback em tempo real, e aí a gente vai quantificando, e nós temos também a avaliação que o supervisor faz e nós damos o feedback em um outro momento	O entrevistado explica que há duas maneiras de realizar a avaliação do colaborador, a primeira é feita pelo supervisor e o próprio dá o feedback no mesmo momento, e a segunda é também realizada pelo supervisor, entretanto, o supervisor repassa para que o Recursos Humanos dê o feedback para o colaborador	Práticas adotadas pelas empresas para aplicar pessoas	Práticas adotadas

(Conclusão)

B.9.3	Acontece duas condições, mas não existe avaliação se não for fazer o feedback. Não tem sentido somente aglomerar papel. Infelizmente tem empresas que fazem isso, mas não faz o menor sentido	Muitas empresas realizam a avaliação dos colaboradores, entretanto não dão o feedback dos resultados	Práticas não adotadas pelas empresas para aplicar pessoas	Práticas não adotadas
B.10.1	Hoje na avaliação de desempenho uma das coisas muito importantes é a gente entender a gestão por competências. É saber quais são as competências comportamentais e técnicas necessárias para o desempenho de uma determinada tarefa	O entrevistado afirma que algo importante para as avaliações de desempenho é a compreensão da gestão por competências comportamentais.	Facilitadores dos processos de aplicar pessoas	Facilitadores
B.10.2	Desde a missão da empresa, a missão da empresa tem que ter uma relação direta com a seleção. A pessoa tem que ter as competências necessárias para cumprir com aquela missão	O entrevistado afirma a importância das empresas alinharem a sua missão com as competências de uma pessoa, para assim aplicá-la na empresa	Facilitadores dos processos de aplicar pessoas	Facilitadores
B.10.3	Dependendo do processo nós elencamos na avaliação de desempenho, metade de competências comportamentais e metade de competências técnicas	O entrevistado diz que dependendo do processo, a avaliação de desempenho é feita com metade de competências comportamentais e a outra metade com competências técnicas	Práticas adotadas pelas empresas para aplicar pessoas	Práticas adotadas
B.10.4	Tem empresa que esquece da área comportamental. Eu faço uma avaliação técnica. Então, o nosso papel no RH e que a gente gostaria de implementar é sempre colocar nas avaliações de desempenho, competências comportamentais	O entrevistado explica que há empresas que não incluem as competências comportamentais em suas avaliações de desempenho	Práticas não adotadas pelas empresas para aplicar pessoas	Práticas não adotadas

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Nas próximas seções serão apresentadas as análises que emergiram do estudo, a qual é composta das seguintes categorias e subcategorias:

Categoria 1 - Práticas Adotadas, a qual contém a seguinte subcategoria: Práticas Adotadas pelas Empresas para Aplicar Pessoas;

Categoria 2 - Práticas Não Adotadas, composta pela seguinte subcategoria: Práticas Não Adotadas pelas Empresas para Aplicar Pessoas;

Categoria 3 - Facilitadores, a qual contém a seguinte subcategoria: Facilitadores dos Processos de Aplicar Pessoas.

4.2.1 Práticas Adotadas nos Processos de Aplicar Pessoas

O entrevistado afirma que todas as empresas possuem desenhos do cargo, o que as difere entre si é o nível de detalhamento, sendo algumas mais sumárias e outras bem detalhadas.

Para Chiavenato (2010, p. 176), “cada cargo exige certas competências do ocupante, que variam conforme o cargo, o nível hierárquico e a área de atuação.” O mesmo autor explica que a descrição de cargos facilita o recrutamento e a seleção de pessoal, auxilia na definição das necessidades e na elaboração de treinamento e permite um melhor planejamento da força de trabalho, além de melhorar o processo de avaliação de desempenho.

Neste sentido, as empresas demonstram uma predisposição para realizar este processo, entretanto cabe ressaltar a importância de uma descrição bem detalhada por parte da empresa para todos os cargos, pois tal iniciativa contribuirá para que as pessoas se sintam mais comprometidas e responsáveis pelo cargo que ocupam e atividades que exercem.

Quando se trata do processo de avaliação de desempenho de colaboradores, o entrevistado cita duas maneiras de realizar este processo, em ambas o supervisor realiza a avaliação, o que as difere é que na primeira o próprio supervisor passa o feedback dos resultados e na segunda o RH atua como um intermediário e dá o feedback dos resultados ao colaborador.

Em contraponto, Gil (2001, p. 166), determina que a forma mais equilibrada de avaliar o desempenho de um colaborador é com o método denominado avaliação 360 graus, onde todos os membros que atuam em ambientes conexos realizam avaliações, estas podem ser feitas pelo próprio colaborador, pelo seu gestor e até mesmo por membros da sua equipe.

Nota-se que, apesar das empresas realizarem avaliações de desempenho dos seus colaboradores, é interessante propor a integração de novos métodos para que esta avaliação transmita uma visão mais abrangente de pontos fortes e fracos de um indivíduo, possibilitando que este se desenvolva em uma perspectiva mais ponderada.

4.2.2 Práticas Não Adotadas nos Processos de Aplicar Pessoas

O entrevistado afirma que muitas empresas realizam a avaliação de desempenho, entretanto não divulgam os resultados com os colaboradores.

Segundo Chiavenato (2010, p. 361) “o feedback de dados é uma técnica de mudança de comportamento que parte do princípio de que, quanto mais dados cognitivos o indivíduo recebe, maior será sua possibilidade de organizá-los e agir criativamente.”

É notável a necessidade de oferecer o feedback após uma avaliação, pois é assim que o colaborador vai conseguir avaliar suas próprias falhas, mudar estes comportamentos e reconhecer seus pontos fortes. Com isto, portanto, conseguirá realizar um trabalho mais satisfatório.

Também é mencionado pelo entrevistado que muitas empresas não incluem competências comportamentais em suas avaliações.

Conforme Leme (2015), as competências de cada função e de cada colaborador não devem conter apenas competências técnicas ou somente competências comportamentais, mas sim ambas.

Para Leme (2015) *apud* Parry (1996, p 50), competências são:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado através de treinamento e desenvolvimento. (LEME, 2015, p. 50)

Com isso, pode-se concluir que não é possível avaliar de forma assertiva o desempenho por competências, com base apenas em seus conhecimentos e habilidades técnicas, deve-se levar em consideração traços de sua personalidade, como sua criatividade, comunicação, foco e organização, pois estes são diferenciais competitivos e geram grande impacto nos resultados alcançados individualmente pelo colaborador.

Também pode-se sugerir que as empresas definam suas competências organizacionais, que são competências que a empresa precisa naquele momento para se manter competitiva, estas surgem a partir do alinhamento de competências com a missão, a visão, os valores e as estratégias da empresa, levando-se em consideração erros e acertos que se teve no passado.

4.2.3 Facilitadores nos Processos de Aplicar Pessoas

É mencionado como facilitador do processo de aplicar às pessoas a compreensão da gestão por competências comportamentais, bem como, alinhar estas competências com a missão da empresa.

Dutra (2013) afirma que na perspectiva da Gestão por Competências, a avaliação de desempenho é focalizada nos resultados do indivíduo. Portanto, a avaliação do desempenho, quando inclui competências comportamentais, verifica o quanto o colaborador atende as entregas esperadas pela empresa.

Para complementar a ideia do entrevistado, Chiavenato (2010, p.161) diz que:

A missão, a visão, os objetivos organizacionais, os valores e a cultura constituem o complicado contexto dentro do quais as pessoas trabalham e se relacionam nas organizações. É óbvio que a organização procure envolver as pessoas com os seus tentáculos para ajustá-las a esse contexto. Principalmente as pessoas que estão ingressando na organização: os novos funcionários. (CHIAVENATO, 2010, p. 161)

Com isso é possível concluir que é imprescindível para o sucesso de um profissional que está chegando a uma organização, ter por parte da empresa, a missão, a visão e os objetivos bem definidos, bem como os anseios que a empresa possui sobre o novo funcionário, para que este possa alinhar seus comportamentos e conhecimentos técnicos com as pretensões da organização.

Pode-se citar, também, como um fator importante dentro deste processo, a maneira com que a empresa insere o seu colaborador recém contratado no seu ambiente de trabalho, deve-se apresentar com clareza aspectos relacionados à cultura e comportamentos aceitos ou não aceitos pela empresa, e sempre que possível fornecer materiais informativos para auxiliar neste momento.

4.3 Apresentação e Análise dos Dados Relacionados aos Processos de Recompensar Pessoas

O terceiro tópico apresentado é relativo aos processos de recompensar pessoas, para a análise deste e dos tópicos a seguir foram utilizados os mesmos procedimentos descritos anteriormente.

QUADRO 8 - Análise dos Processos de Recompensar Pessoas

(Continua)

CÓD.	UNIDADE DE SENTIDO	REESCRITA	CAT. INICIAL	CAT. FINAL
C.11.1	Hoje é maior, a maior recompensa é a condição de meritocracia. Que cada um recebe de acordo com aquilo que entrega. A mais comum é a chamada comissão	O entrevistado diz que a principal forma das empresas recompensarem pessoas, é através da condição de meritocracia, sendo a mais comum a comissão	Práticas adotadas pelas empresas para recompensar pessoas	Práticas adotadas
C.11.2	Nossa dificuldade na compensação é de verdade com as áreas administrativas, onde não aparece o desempenho individual	O entrevistado explica que as empresas têm dificuldade em recompensar áreas administrativas, pois o desempenho individual é impercebível	Obstáculos nos processos de recompensar pessoas	Obstáculos
C.11.3	Elas fazem o quinquênio, cinco anos de casa vai recebendo mais, mas na minha opinião por vezes é injusto. Aquele que por vez entrou antes não quer dizer que tenha um desempenho melhor do que aquele que entrou depois	O entrevistado explica que normalmente as empresas utilizam-se do quinquênio para recompensar áreas administrativas. Entretanto, é uma prática controversa, pois na opinião do entrevistado um funcionário veterano não necessariamente se sai melhor que um novato	Obstáculos nos processos de recompensar pessoas	Obstáculos

(Continuação)

C.11.4	Hoje as empresas agregam benefícios, que são planos de saúde, o cartão de alguma empresa, tipo de cartão de supermercado, porque aí não incide em salário, porque é muito oneroso em uma folha de pagamento. Para quem paga é muito e para quem ganha é pouco	O entrevistado diz que as empresas costumam recompensar através de benefícios, pois estes não incidem em salário	Práticas adotadas pelas empresas para recompensar pessoas	Práticas adotadas
C.11.5	Se estabelece alguns outros benefícios que não onerem na folha de pagamento. É salário fixo combinado com alguns benefícios	O entrevistado afirma que a combinação de salário fixo com alguns benefícios são as formas mais comuns para a remuneração de colaboradores	Práticas adotadas pelas empresas para recompensar pessoas	Práticas adotadas
C.11.6	Plano de saúde não é todo mundo que consegue manter. Hoje curso de inglês é um benefício, mas impressionantemente muita gente não quer usufruir. Mas é uma forma de recompensa	O entrevistado cita que algumas formas de recompensa não são tão usufruídas pelos colaboradores	Obstáculos nos processos de recompensar pessoas	Obstáculos
C.12.1	Esses dois. A comissão que é realmente mensal. A participação dos resultados ela nunca é mensal. Ela é semestral ou ela é anual	O entrevistado cita a comissão e a participação dos resultados como os incentivos salariais mais comuns adotados pelas empresas	Práticas adotadas pelas empresas para recompensar pessoas	Práticas adotadas
C.13.1	O plano de saúde ele não é considerado um benefício social ele hoje realmente é considerado uma recompensa. Porque não existe lei para isso, não existe obrigatoriedade, então não são todas as empresas não	O entrevistado explica que por não ser obrigatório o plano de saúde não é uma recompensa oferecida por todas as empresas	Práticas não adotadas pelas empresas para recompensar pessoas	Práticas não adotadas
C.13.2	Condição de benefício social realmente a gente deixa a desejar. Porque eu não considero o plano de saúde um benefício social. Porque o plano de saúde realmente é um bem pessoal, é saúde. Então o benefício social não temos	O entrevistado diz que as empresas não oferecem nenhum tipo de benefício social	Práticas não adotadas pelas empresas para recompensar pessoas	Práticas não adotadas

(Conclusão)

C.14.1	A gente tem conseguido recompensar de outras maneiras, de acordo com a área de trabalho, quem trabalha com tecnologia, gosta de ganhar tecnologia, quem trabalha com apresentação pessoal gosta de ganhar isso	O entrevistado afirma que é possível recompensar pessoas de diversas maneiras dependendo da sua área de atuação	Práticas adotadas pelas empresas para recompensar pessoas	Práticas adotadas
C.14.2	Tem muita hoje implementação a nível de capacitação, bolsas de estudo, mas eu vou te confessar que o pessoal não gosta muito. Quem quer fazer efetivamente paga o seu. Ganhar não valoriza	O entrevistado diz que as empresas buscam recompensar por meio de capacitações, entretanto os colaboradores não se mostram abertos a este tipo de recompensa	Obstáculos nos processos de recompensar pessoas	Obstáculos

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Nas próximas seções serão apresentadas as análises que emergiram do estudo, a qual é composta das seguintes categorias e subcategorias:

Categoria 1 - Práticas Adotadas, a qual contém a seguinte subcategoria: Práticas Adotadas pelas Empresas para Recompensar Pessoas;

Categoria 2 - Práticas Não Adotadas, composta pela seguinte subcategoria: Práticas Não Adotadas pelas Empresas para Recompensar Pessoas;

Categoria 3 - Obstáculos, a qual contém a seguinte subcategoria: Obstáculos nos Processos de Recompensar Pessoas.

4.3.1 Práticas Adotadas nos Processos de Recompensar Pessoas

Quanto aos processos de recompensar, o entrevistado afirma que é possível recompensar pessoas de diversas maneiras dependendo da sua área de atuação, no entanto, diz que a combinação de salário fixo e alguns benefícios é a forma mais comum de remunerar os colaboradores, pois os benefícios não incidem em encargos à empresa.

Quando questionado sobre os incentivos salariais mais comumente utilizados, o entrevistado menciona que a principal prática adotada nas empresas, é por meio da condição de meritocracia, que normalmente se dá com comissão e/ou participação nos resultados.

4.3.2 Práticas Não Adotadas nos Processos de Recompensar Pessoas

Segundo o profissional entrevistado, pode-se citar duas práticas empregadas para recompensar pessoas que não são adotadas por grande parte das empresas da região, a primeira é o plano de saúde, que por não ser obrigatório não costuma ser uma recompensa oferecida por todas as empresas, e a segunda prática citada diz respeito aos benefícios sociais, que para o pesquisado as empresas, no geral, não ofertam nenhuma opção deste gênero.

4.3.3 Obstáculos nos Processos de Recompensar Pessoas

Se tratando das dificuldades encontradas ao implementar práticas dos processos de recompensar pessoas, o sujeito da pesquisa pontua duas situações distintas que se destacam, a primeira está relacionada a forma com que as empresas podem recompensar as áreas administrativas, já que o seu desempenho individual é impercebível. Este ainda explica que normalmente as empresas utilizam-se do quinquênio para recompensar os seus setores administrativos, entretanto é uma prática controversa, pois na opinião do entrevistado um funcionário veterano não necessariamente se sai melhor que um novato nas suas funções.

O segundo ponto de dificuldade relatado pelo profissional é a falta de interesse dos colaboradores em algumas formas de recompensa, como por exemplo, as capacitações.

4.4 Apresentação e Análise dos Dados Relacionados aos Processos de Desenvolver Pessoas

O quarto tópico desenvolvido corresponde aos processos de desenvolver pessoas, para a análise deste e dos tópicos a seguir foram seguidos os mesmos procedimentos descritos anteriormente.

QUADRO 9 - Análise dos Processos de Desenvolver Pessoas

(Continua)

CÓD.	UNIDADE DE SENTIDO	REESCRITA	CAT. INICIAL	CAT. FINAL
D.15.1	O treinamento, ele é uma rotina constante. Por vezes não tem a formalidade que deveria ter	O entrevistado afirma que o treinamento não é uma prática formalizada pelas empresas	Obstáculos nos processos de desenvolver pessoas	Obstáculos
D.15.2	Mas treinar é desenvolver na pessoa tudo que ela não tinha. Ou aprimorar. Então não tem como não treinar. Quando entra uma pessoa mesmo que ela seja expert naquela competência técnica ela é submersa naquela realidade	O entrevistado diz que independente dos conhecimentos prévios de um novo colaborador, ao ser imerso na realidade de uma empresa, este vai adquirir novos conhecimentos e se desenvolver	Práticas adotadas pelas empresas para desenvolver pessoas	Práticas adotadas
D.15.3	Infelizmente o colaborador por vezes não entende. Quando o treinamento não recebe a formalidade que ele tem que receber. Então eu incentivo as empresas a formar materiais, a formar momentos de treinamento para o colaborador entender que aquilo é um benefício que ele está recebendo	O entrevistado diz que é importante as empresas disponibilizarem materiais para os treinamentos, para que assim o colaborador o receba como um benefício	Práticas adotadas pelas empresas para desenvolver pessoas	Práticas adotadas
D.15.4	E tem muitos treinamentos na área comportamental, tem treinamentos técnicos que é na área que ele atua. Aí são as pessoas daquela área. Os comportamentais são gerais	O entrevistado afirma que os treinamentos na área comportamental são feitos de forma geral, enquanto que os treinamentos técnicos são específicos a área que o colaborador atua	Práticas adotadas pelas empresas para desenvolver pessoas	Práticas adotadas
D.16.1	Reuniões semanais, palestras é muito importante com gente de fora, porque santo de casa não faz milagre, traz alguém que sabe a mesma coisa, mas é importante até para ouvir a realidade de uma outra organização	O entrevistado reforça a importância de realizar treinamentos com profissionais de outras empresas para que os colaboradores tenham acesso a realidade de outras organizações	Práticas adotadas pelas empresas para desenvolver pessoas	Práticas adotadas

(Continuação)

D.16.2	Treinamentos com dia para começar e pra terminar. Tantas competências em tanto tempo e treinamentos contínuos. As empresas que eu atendo, por exemplo, nós temos treinamentos contínuos, toda primeira quinta-feira do mês tem treinamento	O entrevistado afirma que os treinamentos devem possuir períodos pré-determinados	Práticas adotadas pelas empresas para desenvolver pessoas	Práticas adotadas
D.16.3	Tem que ter constância. Só ganha na continuidade. Palavra básica que é capacitação, desenvolvimento, consequentemente produtividade e retorno	O entrevistado afirma que deve haver constância no processo de capacitação e desenvolvimento de pessoas	Práticas adotadas pelas empresas para desenvolver pessoas	Práticas adotadas
D.17.1	Nós não temos muito sucesso no incentivo de desenvolvimento pessoal. Pessoas dizem, aqui eu aprendo e eu me proporciono um curso, me dá uma palestra. Por si. Eles investem em questão física, eles querem academia, eles querem essas condições bem físicas. Teoria e aprendizado, eles querem que a empresa ofereça	O entrevistado afirma que há uma dificuldade quanto ao incentivo de desenvolvimento pessoal, pois os colaboradores atribuem a buscas por estes conhecimentos a empresa	Obstáculos nos processos de desenvolver pessoas	Obstáculos
D.17.2	Nós não temos hoje, na realidade de Bagé, nenhuma empresa com curso técnico específico. Por aí a gente vê, né? Tem a universidade da empresa tal, hoje nós não temos	O entrevistado diz que nenhuma empresa na cidade de Bagé possui cursos técnicos para capacitar seus colaboradores internamente	Práticas não adotadas pelas empresas para desenvolver pessoas	Práticas não adotadas
D.17.3	Hoje nós temos muita parceria com o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial). Uma empresa que fornece curso técnico, mas dentro das empresas já não temos cursos técnicos	O entrevistado afirma que as empresas realizam parcerias com o SENAC para disponibilizar cursos técnicos aos seus colaboradores	Práticas adotadas pelas empresas para desenvolver pessoas	Práticas adotadas
D.17.4	Nós temos treinamentos mesmo. (As empresas) Incentivam e participam financeiramente	O entrevistado afirma que as empresas investem e incentivam seus colaboradores a realizar treinamentos	Práticas adotadas pelas empresas para desenvolver pessoas	Práticas adotadas

(Conclusão)

D.18.1	Eu não tenho feito nos últimos anos nenhum desligamento por incompetência técnica. Ninguém que eu tenha desligado por incapacidade técnica. São incapacidades de relacionamento, de adaptação, de desenvolvimento, de automotivação. Então, é triste a gente perceber. E muitas coisas associadas a formação pessoal, educação familiar, é impressionante	O entrevistado afirma que os desligamentos são feitos em sua grande maioria por conta de fatores comportamentais e não técnicos	Obstáculos nos processos de desenvolver pessoas	Obstáculos
D.18.2	O profissional chega tecnicamente tinindo. E comportamentalmente pecando. Como as universidades não vão colocar nos seus currículos isso, a obrigação é nossa nas empresas e a gente consegue sim	O entrevistado diz que é responsabilidade das empresas desenvolver as competências comportamentais de seus colaboradores	Práticas adotadas pelas empresas para desenvolver pessoas	Práticas adotadas
D.18.3	Desenvolvimento pessoal, que inicia pelo querer do colaborador, se ele se acha pronto porque ele tem a formação aí fica complicado, mas se ele sabe que traz a técnica e a comportamental precisa desenvolver a gente tem sucesso	O entrevistado afirma que quando o colaborador não está aberto ao processo de desenvolvimento este processo se torna complicado	Obstáculos nos processos de desenvolver pessoas	Obstáculos
D.25.1	Ao invés de pensar em processo para vender mais, pensam em reduzir gente. Então, sempre existe uma inversão nisso, só que claro o colaborador muitas vezes colabora com isso, aí ele não dá de si. Então eu vou dizer sempre o seguinte, desenvolve pessoas e processos, não adianta desenvolver só processos, têm que desenvolver gente, que é gente que faz tudo, é gente que pensa, é gente que executa	O entrevistado afirma a importância das empresas investirem no desenvolvimento de pessoas para buscar a melhoria de seus resultados	Facilitadores dos processos de desenvolver pessoas	Facilitadores

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Nas próximas seções serão apresentadas as análises que emergiram do estudo, a qual é composta das seguintes categorias e subcategorias:

Categoria 1 - Práticas Adotadas, a qual contém a seguinte subcategoria: Práticas Adotadas pelas Empresas para Desenvolver Pessoas;

Categoria 2 - Práticas Não Adotadas, composta pela seguinte subcategoria: Práticas Não Adotadas pelas Empresas para Desenvolver Pessoas;

Categoria 3 - Facilitadores, a qual contém a seguinte subcategoria: Facilitadores dos Processos de Desenvolver Pessoas.

Categoria 4 - Obstáculos, a qual contém a seguinte subcategoria: Obstáculos nos Processos de Desenvolver Pessoas.

4.4.1 Práticas Adotadas nos Processos de Desenvolver Pessoas

O entrevistado destacou que independente dos conhecimentos prévios de um novo colaborador, ao ser imerso na realidade de uma empresa, este vai adquirir novos conhecimentos e se desenvolver, este diz ainda que é importante que as empresas disponibilizem materiais para os treinamentos, para que assim o colaborador o receba como um benefício.

Segundo Chiavenato (2004, p. 338):

O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pelo capital intelectual das organizações. (CHIAVENATO, 2004, p. 338)

Tendo isto em vista, o profissional entrevistado cita diversas formas que as empresas se utilizam para melhor desenvolver seu colaborador com auxílio de treinamentos e capacitações, são elas:

- Os treinamentos técnicos são específicos para a área em que o colaborador atua, enquanto que os treinamentos comportamentais são realizados de forma geral;
- Os treinamentos, por vezes, são aplicados por profissionais inseridos em outras empresas do mesmo nicho, com o intuito de apresentar a realidade de outras organizações;
- Há o entendimento por parte das organizações, acerca da importância

de realizar os processos de capacitação e desenvolvimento de pessoas com constância, onde se possui períodos pré-determinados para a realização destes.

- Por vezes, as empresas firmam parcerias com instituições de educação para disponibilizar cursos técnicos aos seus colaboradores, como o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial).

O sujeito da pesquisa finaliza este tópico afirmando que as empresas reconhecem que a responsabilidade de desenvolver competências técnicas e comportamentais nos seus colaboradores é sua, e, portanto, investem e incentivam estes indivíduos, buscando sempre por melhoria contínua, e assim melhores resultados através do desenvolvimento de pessoas.

4.4.2 Práticas Não Adotadas nos Processos de Desenvolver Pessoas

Quando questionado sobre empresas que oferecem internamente cursos técnicos para capacitar seus colaboradores, o profissional consultado afirma que nenhuma empresa na cidade de Bagé possui cursos técnicos específicos para capacitar seus colaboradores internamente.

4.4.3 Facilitadores nos Processos de Desenvolver Pessoas

O entrevistado afirma a importância de as empresas investirem no desenvolvimento de pessoas para buscar a melhoria de seus resultados.

Chiavenato (2010) afirma que o capital humano passou a ser uma questão vital para o sucesso das organizações bem sucedidas e que para serem bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e que para conseguir isso é imprescindível o treinamento e desenvolvimento das pessoas. O autor também menciona que isso não é despesa, e sim um investimento, tanto na organização como nas pessoas e que isso trará benefícios diretos para a organização e sua clientela.

Quanto ao treinamento e desenvolvimento, entende-se que as empresas estão no caminho certo. É fundamental que invistam em seus funcionários a fim de que eles

possam, cada dia mais, contribuir com o progresso da organização.

4.4.4 Obstáculos nos Processos de Desenvolver Pessoas

Em relação aos obstáculos encontrados nos processos de desenvolver pessoas, é possível observar que estes podem surgir tanto como uma dificuldade das empresas como dos próprios colaboradores.

Segundo o entrevistado, as empresas não possuem o hábito de formalizar seus treinamentos em documentos, o que no entendimento do colaborador é recebido como algo que não agrega valor a si próprio, apenas à empresa. Interligado a este fator, surge o segundo obstáculo mencionado pelo entrevistado, os colaboradores normalmente atribuem a busca por conhecimentos técnicos e comportamentais à empresa, não reconhecendo a importância do desenvolvimento pessoal para ganhos próprios. O entrevistado complementa dizendo que o processo de desenvolvimento se torna complicado quando ocorre de o colaborador não estar aberto e disponível para este processo.

Por último, o sujeito da pesquisa diz que é comum as empresas darem maior importância para treinamentos técnicos, deixando o desenvolvimento comportamental em segundo plano. Entretanto, o entrevistado afirma que os desligamentos são feitos em sua grande maioria por conta de fatores comportamentais, e não técnicos.

4.5 Apresentação e Análise dos Dados Relacionados aos Processos de Manter Pessoas

O quinto tópico desenvolvido corresponde aos processos para manter pessoas. Para a análise deste e dos tópicos a seguir foram seguidos os mesmos procedimentos descritos anteriormente.

QUADRO 10 - Análise dos Processos de Manter Pessoas

(Continua)

CÓD.	UNIDADE DE SENTIDO	REESCRITA	CAT. INICIAL	CAT. FINAL
E.19.1	A gente chama isso de retenção. E isso é muito relativo. Para uns é remuneração. Para outros é o status da empresa. Depende, se é uma empresa séria, que paga em dia, que olha pra frente, que não tem perigo de quebrar depois de amanhã	O entrevistado diz que os fatores que mantêm os colaboradores vinculados a empresa variam de individuo para individuo, de acordo com as suas perspectivas	Obstáculos nos processos de manter pessoas	Obstáculos
E.19.2	Reter a pessoa com a gente por bastante tempo, isso é muito desejável porque tu treina e aí tu treina de novo, porque mudou a pessoa, tu treina de novo. Claro que treinamento tem que ser constante, mas reter talentos resolve a vida das organizações	O entrevistado diz que reter um bom profissional é algo desejável para as empresas, pois os treinamentos são realizados apenas uma vez	Práticas adotadas pelas empresas para manter pessoas	Práticas adotadas
E.19.3	Para reter gente tem duas questões muito sérias. A seriedade da empresa, óbvio que tem pessoas que vai desde as formalidades do tipo assinar a carteira, pagar em dia, ter benefícios, recompensas e reconhecimento, mas do outro lado, é a personalidade do colaborador	O entrevistado afirma que existem dois fatores que impactam nos processos de manter pessoas, a seriedade da empresa e a personalidade do colaborador	Obstáculos nos processos de manter pessoas	Obstáculos
E.20.1	A gente realmente consegue sim ter equipamentos, mesas, banheiro em condições, tudo que vai manter a qualidade de vida do colaborador por mais tempo. Isso é investimento, a empresa entende como investimento	O entrevistado diz que as empresas investem em ambientes que ofereçam uma boa qualidade de vida para os colaboradores	Práticas adotadas pelas empresas para manter pessoas	Práticas adotadas

(Conclusão)

E.21.1	Eu gostaria muito, muito, de alguma consultoria, justamente na área ergonômica. Gostaria muito de uma ginástica laboral para poder desenvolver o outro lado do corpo que está desgastando muito mais e o outro de menos. Hoje tem? Não, não tem	O entrevistado afirma que gostaria que houvesse consultorias na área ergonômica, e diz que as empresas não oferecem ginástica laboral	Práticas não adotadas pelas empresas para manter pessoas	Práticas não adotadas
E.21.2	Eu consigo em alguns eventos levar ginástica laboral, eu consigo esporadicamente, uma semana de prevenção de acidente, a gente consegue um montão de coisa, mas não é a prática rotineira	O entrevistado diz que em eventos esporádicos é possível aplicar a ginástica laboral	Práticas adotadas pelas empresas para manter pessoas	Práticas adotadas

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Nas próximas seções serão apresentadas as análises que emergiram do estudo, a qual é composta das seguintes categorias e subcategorias:

Categoria 1 - Práticas Adotadas, a qual contém a seguinte subcategoria: Práticas Adotadas pelas Empresas para Manter Pessoas;

Categoria 2 - Práticas Não Adotadas, composta pela seguinte subcategoria: Práticas Não Adotadas pelas Empresas para Manter Pessoas;

Categoria 3 - Obstáculos, a qual contém a seguinte subcategoria: Obstáculos nos Processos de Manter Pessoas.

4.5.1 Práticas Adotadas nos Processos de Manter Pessoas

O respondente da pesquisa diz que reter um bom profissional é algo desejável para as empresas, pois os treinamentos são realizados apenas uma vez, reduzindo, assim, os custos. Portanto, se busca investir em ambientes que ofereçam uma boa qualidade de vida para os colaboradores, para que, assim, os mantenham por um período de tempo maior na organização.

Chiavenato (2014, p. 419) afirma que a qualidade de vida no trabalho “envolve tanto aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho”. Esse autor também nos diz que “o conceito de qualidade de vida no trabalho implica profundo respeito pelas pessoas” e que “para alcançar níveis elevados de

qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições”.

Com isso, pode-se dizer que a preocupação com os processos de manter pessoas está presente na cultura das empresas, bem como algumas práticas relacionadas estão sendo aplicadas. Entretanto, quando se abrange o tema da qualidade de vida no trabalho, percebe-se que é um conceito bastante amplo e complexo, o que exige por parte das empresas uma constante busca por melhorias e inovações dentro desta área.

Dentro das práticas que vêm sendo adotadas pelas empresas, o respondente afirma que em eventos esporádicos é possível aplicar a ginástica laboral para promover a atividade física no ambiente de trabalho.

De acordo com a ABGL (2012), a ginástica laboral pode ser definida como:

[...] um programa de exercícios aplicados durante a jornada de trabalho, que contempla em seus objetivos específicos minimizar e compensar a sobrecarga gerada nas estruturas musculoesqueléticas; otimizar a percepção corporal e da postura; contribuir para a diminuição dos índices de acidente de trabalho e afastamentos; promover educação em saúde e estilo de vida ativo. (ABGL, 2012, p. 18)

Visto que a prática da ginástica laboral oferece uma série de benefícios, não só de maneira direta aos seus colaboradores, como de forma indireta à própria organização, pode-se afirmar que a busca por ofertar esta prática de forma definitiva e constante poderia acarretar em uma melhora significativa na qualidade de vida dos funcionários e conseqüentemente uma relação mais duradoura entre empresa e empregado.

4.5.2 Práticas Não Adotadas nos Processos de Manter Pessoas

O entrevistado afirma que gostaria que houvessem consultorias na área ergonômica, e cita novamente a ginástica laboral como uma prática que as empresas não oferecem no seu cotidiano, ocorrendo apenas de maneira eventual.

Quanto ao primeiro aspecto citado, para Montmollin (2011), a ergonomia é uma engenharia da avaliação, da concepção e da melhoria do trabalho humano, logo, seus

métodos são indissociáveis das condições das suas intervenções. O ergonomista não intervém de forma isolada, mas sim em conjunto com os seus interlocutores, que são também os seus clientes: engenheiros de concepção, chefes de projeto, diretores de empresas. Atue ele como membro de uma sociedade, de consultoria, ou seja, ele colaborador da empresa, o ergonomista intervém sempre como um consultor que deve negociar as condições da sua colaboração.

Bohlander e Snell (2010, p. 142) mencionam que “a ergonomia ajuda a aumentar a produtividade e o entusiasmo das pessoas, além de gerar um retorno de investimento positivo”.

Nesse sentido, é perceptível a importância de uma maior atenção às melhorias ergonômicas dentro dos ambientes organizacionais, não só para a qualidade de vida dos colaboradores, mas também para prevenir acidentes, corrigir erros e diminuir riscos em geral. Contudo, é importante a presença e o apoio de um profissional da área para guiar este processo de maneira eficiente.

4.5.3 Obstáculos nos Processos de Manter Pessoas

O entrevistado diz que os fatores que mantêm os colaboradores vinculados a empresa variam de indivíduo para indivíduo, de acordo com as suas perspectivas; entretanto, este cita que existem dois fatores que impactam nos processos de manter pessoas, a seriedade da empresa e a personalidade do colaborador.

Chiavenato (2014, p. 375) explica que “se cada pessoa é única e singular, também cada organização o é. Cada organização tem um estilo próprio de gestão e pressuposições a respeito da natureza humana, o que pode ser favorável ou não à permanência e à satisfação das pessoas”.

Com isso, é possível afirmar que os processos de manter pessoas são subjetivos a cada empresa e indivíduo, ou mesmo a relação entre ambos, o que torna difícil a tarefa de aplicar uma métrica única a estes processos.

Também pode-se entender, que esse obstáculo é amenizado quando a empresa busca conhecer de maneira detalhada o perfil dos seus colaboradores, bem como os indivíduos ao buscarem por empresas que melhor se alinhem às suas expectativas pessoais e profissionais.

4.6 Apresentação e Análise dos Dados Relacionados aos Processos de Monitorar Pessoas

O sexto tópico desenvolvido corresponde aos processos para monitorar pessoas. Para a análise deste tópico foram seguidos os mesmos procedimentos descritos anteriormente.

QUADRO 11 - Análise dos Processos de Monitorar Pessoas

(Continua)

CÓD.	UNIDADE DE SENTIDO	REESCRITA	CAT. INICIAL	CAT. FINAL
F.22.1	Todas as empresas têm sim um histórico de quando é que venceu as férias, quantos atestados ela tirou, tudo isso a gente tem. O banco de dados é lei, o colaborador não pode vencer férias, ele tem que receber de acordo com o número de filhos que ele tem. Isso aí é lei	O entrevistado afirma que todas as empresas possuem banco de dados dos seus colaboradores	Práticas adotadas pelas empresas para monitorar pessoas	Práticas adotadas
F.22.2	Um das empresas têm o chamado departamento pessoal, tá? Que é papel. É documento. É férias, é atestado, é a certidão de nascimento de filho, é a parte documental. Outras empresas tem o RH específico que aí é a parte relacional. Que é treinamento, desenvolvimento, as entrevistas, inclusive de desligamento	O entrevistado diz que algumas empresas dividem os processos de gestão de pessoas em duas divisões, o departamento pessoal, onde fica todo processo documental, e o RH, onde ocorre os processos relacionais	Práticas adotadas pelas empresas para monitorar pessoas	Práticas adotadas
F.23.1	Frequentemente. As reuniões todas elas são e aonde eu chego as pessoas chegam perguntar se vai ter muita reunião. É a única forma que tem de dizer a mesma coisa pra todo mundo ao mesmo tempo. Não tem outro jeito	O entrevistado afirma que as reuniões devem ser feitas frequentemente, pois é a única maneira de passar exatamente a mesma informação a todos	Facilitadores dos processos de monitorar pessoas	Facilitadores

(Conclusão)

F.23.2	Algumas informações, alguns processos que têm que ser feitos com todo mundo ao mesmo tempo. Que é a única forma que a gente tem. Então, algumas diretrizes, alguns processos, algumas novas regras têm que ser através de reunião	O entrevistado diz que as reuniões são utilizadas para passar processos, diretrizes e novas regras que precisam chegar para todos ao mesmo tempo	Práticas adotadas pelas empresas para monitorar pessoas	Práticas adotadas
F.23.3	Indico formalmente uma vez por mês, para avaliar o mês que passou e projetar o mês seguinte. E eventualmente sempre que precisar marca e reúne	O entrevistado diz que indica as empresas que realizem reuniões formais uma vez por mês, e eventualmente sempre que necessário	Facilitadores dos processos de monitorar pessoas	Facilitadores
F.24.1	As práticas são as reuniões presenciais e a formação de documentos. São ofícios, memorandos, né? Ou documentos que não tem tamanha formalidade, mas onde tu passa o combinado, todo mundo assina, tem a consciência de todo mundo. Então a comunicação hoje é só através disso que ela funciona	O entrevistado afirma que a comunicação com a equipe deve ser feita através de reuniões presenciais e com documentos formais assinados pelos participantes	Facilitadores dos processos de monitorar pessoas	Facilitadores
F.24.2	É um grande problema que nós temos aí. “Eu achei que ela sabia” tu não tem que achar, fala. “Ah mas agora ela já aprendeu”, ensina de novo. Então a comunicação hoje é um problema, mas se a gente puder efetivar isso através de reuniões e documentos a gente ganha muito	O entrevistado diz que as empresas não costumam documentar suas reuniões e comunicados a equipe	Práticas não adotadas pelas empresas para monitorar pessoas	Práticas não adotadas

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Nas próximas seções, serão apresentadas as análises que emergiram do estudo, a qual é composta das seguintes categorias e subcategorias:

Categoria 1 - Práticas Adotadas, a qual contém a seguinte subcategoria:
Práticas Adotadas pelas Empresas para Monitorar Pessoas;

Categoria 2 - Práticas Não Adotadas, composta pela seguinte subcategoria:
Práticas Não Adotadas pelas Empresas para Monitorar Pessoas;

Categoria 3 - Facilitadores, a qual contém as seguintes subcategorias:
Facilitadores dos Processos de Monitorar Pessoas;

4.6.1 Práticas Adotadas nos Processos de Monitorar Pessoas

O entrevistado explica que algumas empresas dividem os processos de gestão de pessoas em duas divisões, o Departamento Pessoal, onde fica todo processo documental, e o RH, onde ocorrem os processos relacionais.

Colaborando com essa ideia, Martins (2014, p. 05) afirma que a função do colaborador da área de Departamento Pessoal é fazer “folha de pagamento, cálculo de rescisão, férias, 13º salário, benefícios e toda essa área que envolve serviços mais burocráticos”.

Em contraponto, para o departamento de Recursos Humanos, Martins (2014, p. 06) cita como as principais atividades, “recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, planos de cargos e salários, clima organizacional e toda parte de novas implementações e melhorias nas práticas de Gestão de Pessoas”.

Outra prática adotada pelas empresas para monitorar pessoas, são as reuniões com a equipe, que, segundo o entrevistado, são utilizadas pelas empresas para passar processos, diretrizes e novas regras, cuja importância se dá pois é a única maneira de uma informação chegar a todos ao mesmo tempo e da mesma forma.

Ao ser questionado quanto ao uso de bancos de dados de colaboradores nas empresas, o profissional entrevistado afirma que todas as empresas possuem banco de dados dos seus colaboradores, pois é através desta ferramenta que se controla alguns processos regidos por leis trabalhistas, como por exemplo, o período e intervalo de férias dos funcionários.

4.6.2 Práticas Não Adotadas nos Processos de Monitorar Pessoas

O sujeito da pesquisa diz que as empresas não costumam documentar suas reuniões e comunicados à equipe, e por conta disso muitas das informações são perdidas e posteriormente precisam ser reforçadas. A prática de documentar estes encontros não só evita retrabalhos, como também transtornos causados por falhas de comunicação.

4.6.3 Facilitadores nos Processos de Monitorar Pessoas

O entrevistado reforça que as reuniões devem ser feitas de forma frequente, para que toda a equipe esteja alinhada e com o mesmo nível de conhecimento das informações que a empresa deseja que estes tenham. Portanto, o profissional da pesquisa indica às empresas que realizem reuniões formais uma vez por mês, e eventualmente, sempre que necessário.

Ainda se tratando de reuniões é pontuado que a comunicação com a equipe deve ser feita através de reuniões presenciais e com documentos formais assinados pelos participantes, para que essas informações não se percam ou caiam na informalidade sob a ótica do colaborador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como tema central a Gestão de Pessoas, sendo que a escolha do tema se deu devido à disseminação gradativa do conceito de Gestão de Pessoas nas organizações, dada a sua importância no desenvolvimento empresarial e sustentabilidade dos negócios, bem como os impactos causados na universidade, sociedade e iniciativa privada.

O objetivo deste trabalho foi identificar as práticas adotadas e não adotadas pelas empresas, bem como os facilitadores e obstáculos encontrados, na Gestão das Pessoas, em empresas localizadas em Bagé-RS e região adjacente. Para tanto, utilizou-se como base da pesquisa os seis processos de Gestão de Pessoas apresentados por Chiavenato (2004) e realização de entrevista com uma profissional atuante na área de Recursos Humanos e Psicologia Organizacional.

Os seis processos de Gestão de Pessoas detalhados por Chiavenato (2004) correspondem a agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar.

Com o auxílio da realização de uma entrevista estruturada, foi possível observar como as empresas e os seus gestores atuam nos dias atuais, bem como verificar as principais atividades desenvolvidas por essas empresas referentes à Gestão de Pessoas.

Nos processos de agregar, relativos ao planejamento da necessidade de contratação, ao recrutamento, à seleção de novos funcionários, a ambientação e a integração desse novo funcionário, entende-se que grande parte das empresas realiza a maior parte dos processos descritos, entretanto ainda há margem para melhoraras.

Já nos processos de aplicar, que dizem respeito ao cargo, a descrição e análise do cargo e a avaliação de desempenho, constata-se, assim como no processo anterior, que grande parte das empresas desempenha os processos mencionados por Chiavenato (2004), todavia recomenda-se aperfeiçoar o processo que fala sobre a descrição de cargos.

Quanto aos processos de recompensar, os quais competem a remuneração e benefícios, conclui-se que a maioria das empresas fazem o básico, com uma remuneração mínima e a concessão apenas de benefícios previstos em lei. Nesses processos há grande perspectiva para aprimoramento por meio de premiações e concessão de benefícios sociais, como o vale cultura, por exemplo.

Com relação aos processos de desenvolver, os quais se referem ao desenvolvimento dos colaboradores, entende-se que uma grande parcela das empresas prioriza treinamentos em um curto espaço de tempo e de baixo custo e por conseguinte, reflete o modo com que o colaborador vê a empresa. Com isso, pode-se dizer que há a necessidade de melhorias nesses processos com treinamentos práticos vivenciais e de longa duração.

Por outro lado, nos processos de manter, que dizem respeito à higiene e segurança no trabalho, relações sindicais, estilos de liderança, cultura organizacional, entre outros, pode-se afirmar que as organizações atuam de maneira satisfatória o que foi apresentado por Chiavenato (2004).

Por fim, quanto aos processos de monitorar, os quais se referem às informações sobre os colaboradores, conclui-se que há margem para aprimoramentos, e a necessidade de deixar as informações contidas em bancos de dados mais próximas dos gestores, para que assim, essas possam auxiliar na tomada de decisão.

Por isso, partindo da questão de estudo, que pretendia identificar quais as práticas eram adotadas, quais práticas não eram realizadas, e conhecer os facilitadores e os obstáculos na aplicação dos Processos de Gestão de Pessoas na gestão das empresas de Bagé-RS e região, e diante dos resultados apresentados, pode-se concluir, de maneira geral, que grande parte das empresas se utiliza de todos, ou pelo menos de uma parte, dos processos mencionados por Chiavenato (2004).

Ainda, há alguns processos que necessitam de aprimoramento conforme as proposições descritas no decorrer deste trabalho, além de outras melhorias não mencionadas nesta pesquisa. No geral, o resultado da pesquisa foi satisfatório e demonstra que as empresas e seus gestores estão cada vez mais conscientes da importância das pessoas, e que elas são os recursos mais importantes e que fazem a diferença nas organizações bem sucedidas.

Levando em conta o objetivo geral do estudo, que foi de identificar e analisar os processos de Gestão de Pessoas na perspectiva de uma empresa privada de consultoria em Recursos Humanos no município de Bagé - RS, se conclui que a pesquisa atendeu aos objetivos propostos mostrando de maneira clara e objetiva os principais aspectos da Gestão de Pessoas nas empresas onde o profissional consultado atuou.

Quanto às limitações encontradas no decorrer da pesquisa, pode-se citar a escassez de material específico do tema na literatura, fator que dificultou o processo de análise dos resultados, já que não havia variedade de fontes para amparar as argumentações levantadas.

Pode-se comentar, também, a possibilidade de novos estudos com enfoque nos seis processos de Gestão de Pessoas de forma individual, pois todos possuem uma diversidade de tópicos complexos e abundantes em informações de grande relevância para o desenvolvimento das empresas, dado que esta ainda é uma temática pouco explorada. Trata-se de uma discussão em potencial, que se faz necessária no cenário atual.

Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se a realização de uma pesquisa similar em um intervalo de cinco anos com a finalidade de comparação de resultados e verificação de melhorias relacionadas à Gestão de Pessoas nas empresas do município de Bagé-RS e região. Outra sugestão, é realizar este estudo novamente com outros profissionais da área de Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS

ABGL - Associação Brasileira de Ginástica Laboral. 2012. Disponível em: <http://www.abgl.org.br/v13/inst/faq.php>. Acesso em 15 nov. 2022.

BOHLANDER, George Bohlander, SNELL, Scott Snell. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução da 14ª edição norte-americana, São Paulo, Cengage Learning. 2010.

BUSH, Michael C. **A great place to work for all**. Brasil: Primavera Editorial, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Editora Manole, 2014.

COTRIM, Gilberto Vieira. **Direito e Legislação: introdução ao Direito**. São Paulo: Saraiva, 1997.

DUTRA, Joel Souza.; DUTRA, Tatiana Almendra.; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1ª. Ed., 11ª. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GPTW - Great Place To Work. 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/> .Acesso em: 26 fev 2022.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MARTINS, Roberta. **Recursos Humanos e Departamento Pessoal: entenda a diferença**. Disponível em: Recursos Humanos e Departamento Pessoal: entenda a diferença | Administradores.com. Acesso em 25 out 2022.

MONTMOLLIN, Maurice de; DARSES, Françoise. **A Ergonomia**. Lisboa: Instituto Piaget, 2.ª edição, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORAES, Roque. **Uma tempestade de luz**: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. *Ciência & Educação*, Bauru, v. 9, n. 2, out. 2003. p.191-211

MORAES, Roque.; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva**. 2. ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2011.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de. *et al.* **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

PIZOLOTTO, Maira Fátima; DREWS, Gustavo Arno; **Gestão de Pessoas**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009

SANTOS, João Ricardo Viola dos.; DALTO, Jader Otavio. Sobre Análise de Conteúdo, Análise Textual Discursiva e Análise Narrativa: investigando. SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO MATEMÁTICA. 5., 2012, Petrópolis – RJ, **Anais**. Petrópolis, 2012.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae> Acesso em 12 fev. 2022.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

VERA, Armando Asti. **Metodologia da pesquisa científica**. Porto Alegre: Globo, 1976.

VIVIAN, Juliano. A Gestão de Pessoas nas micro e pequenas empresas de Três Passos/RS. Orientadora: Maira Fátima Pizolotto. 2014. 77 f. **TCC** (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Três Passos, 2014. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/2866?show=full>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - ENTREVISTA PARA COLETA DE DADOS COM PROFISSIONAL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Senhor(a),

Esta entrevista é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso que está sendo desenvolvido pela discente Gabriela Silveira Garcia, matrícula 161150030, do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa campus Bagé e sob a orientação do Prof. Dr. Caio Marcello Recart da Silveira. O objetivo deste instrumento está relacionado com a identificação de práticas em Gestão de Pessoas que estão sendo empregadas nas empresas, bem como, indicar os facilitadores e os obstáculos encontrados na implantação de tais práticas.

Ressaltamos que os dados obtidos através deste instrumento de pesquisa serão tratados de forma sigilosa e utilizados única e exclusivamente para fins acadêmicos/científicos.

A sua participação nos será de grande valia, sendo que as conclusões obtidas a partir deste estudo serão disponibilizadas, quando do término da presente pesquisa, em formato digital no Repositório Institucional do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pampa.

Agradecemos a sua participação!

Quaisquer dúvidas entrar em contato pelo e-mail gabriela.garcia.aluno@unipampa.edu.br.

Questões sobre os Processos de Gestão de Pessoas

A. Processos de Agregar.

(Os processos de agregar pessoas tem por objetivo buscar por candidatos que atendam às necessidades e requisitos de um cargo em específico e da organização como um todo (Chiavenato, 2010).)

Bloco de questões 1 - Recrutamento de Pessoas

1. Com base na sua experiência profissional, as organizações elaboram algum tipo de planejamento relacionado à necessidade de contratação de pessoal? E quais seriam estes procedimentos? _____
2. Com base na sua experiência profissional, quais as formas de recrutamento de pessoal mais utilizadas pelas empresas? (Por exemplo: Análise de currículos recebidos na própria empresa; Divulgação da vaga nos meios de comunicação (rádio, jornal e redes sociais); Utilização de agência de empregos; Outras: Quais?)

3. Com base na sua experiência profissional, quais das formas de recrutamento que você relacionou se mostram mais efetivas e por quê?

Bloco de questões 2 - Seleção de Pessoas

4. Com base na sua experiência profissional, quais as formas de seleção de pessoal mais utilizadas pelas empresas? (Por exemplo: Entrevista com o candidato; Prova ou teste de conhecimentos; Testes psicológicos e de personalidade; Simulação; Estágio informal; Outras: Quais?) _____
5. Com base na sua experiência profissional, quais das formas de seleção que você relacionou se mostram mais efetivas e por quê?

Bloco de questões 3 - Integração

6. Com base na sua experiência profissional, quais as formas de integração de pessoal mais utilizadas pelas empresas? _____
7. Na sua visão, como profissional da área, quais das práticas relacionadas com este processo você considera mais importante para as empresas e qual prática você gostaria que as empresas implementassem? _____

B. Processos de Aplicar.

(Os processos de aplicação de pessoas envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros à organização, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação do desempenho no cargo (Chiavenato, 2010).)

Bloco de questões 1 - Cargo e Descrição e Análise do Cargo

8. Com base na sua experiência profissional, as empresas elaboram uma descrição (documento) das principais atividades, tarefas e responsabilidades que compõem o cargo em questão?
- _____

Bloco de questões 2 - Avaliação de Desempenho

9. Com base na sua experiência profissional, quais são as formas de avaliação de desempenho adotadas pelas empresas? (Por exemplo: há a prática de conversar com o funcionário e dizer se ele está executando as tarefas de maneira satisfatória?) _____
10. Na sua visão, como profissional da área, quais das práticas relacionadas com este processo você considera mais importante para as empresas e qual prática você gostaria que as empresas implementassem? _____

C. Processos de Recompensar.

(Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos (Chiavenato, 2010).)

Bloco de questões - Remuneração, Incentivos e benefícios

11. Com base na sua experiência profissional, quais são as formas mais comuns adotadas pelas empresas para remunerar os seus funcionários? (Por exemplo: salário fixo; salário da categoria; salário acima do piso da categoria; uma combinação destas formas mencionadas; outras: quais?)

12. Com base na sua experiência profissional, quais são as formas mais comuns adotadas pelas empresas de incentivos salariais para os seus funcionários? (Por exemplo: comissão; participação nos resultados; outras: quais?)

13. Com base na sua experiência profissional, quais os benefícios sociais mais comuns que as empresas oferecem aos seus funcionários? (Por exemplo: seguro de vida; plano de saúde; outros: quais?)

14. Na sua visão, como profissional da área, quais das práticas relacionadas com este processo você considera mais importante para as empresas e qual prática você gostaria que as empresas implementassem? _____

D. Processos de Desenvolver.

(Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem (Chiavenato, 2010).)

Bloco de questões - Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

15. Com base na sua experiência profissional, quais os tipos de treinamentos que as empresas adotam para os seus funcionários (habilidades básicas para os seus _____ cargos)?

16. Com base na sua experiência profissional, as ações gerenciais objetivando o desenvolvimento das pessoas acontecem de que formas? (Por exemplo: palestras; cursos de curta duração; cursos de longa duração.) Quais os objetivos pretendidos pelas empresas com este desenvolvimento das pessoas? Qual a periodicidade?

17. Com base na sua experiência, as empresas valorizam e incentivam o autodesenvolvimento dos funcionários? Quais as formas de aquisição dos diferentes conhecimentos incentivada pelas empresas? (Por exemplo: curso técnico; curso superior; pós-graduação; idiomas; outras: quais?)

18. Na sua visão, como profissional da área, quais das práticas relacionadas com este processo você considera mais importante para as empresas e qual prática você gostaria que as empresas implementassem? _____

E. Processos de Manter.

(Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e “vestir a camisa” da organização (Chiavenato, 2010).)

19. Com base na sua experiência profissional, quais as ações gerenciais realizadas pelas empresas para manter os seus trabalhadores? (Por exemplo, práticas relacionadas com qualidade de vida; higiene e segurança no trabalho; relações internas; cultura organizacional). _____

20. Com base na sua experiência profissional, as empresas atentam para aspectos de ergonomia em relação ao mobiliário e os equipamentos? _____

21. Na sua visão, como profissional da área, quais das práticas relacionadas com este processo você considera mais importante para as empresas e qual prática você gostaria que as empresas implementassem? _____

F. Processos de Monitorar.

(Os processos de monitorar pessoas são utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais (Chiavenato, 2010).)

22. Com base na sua experiência profissional, as empresas possuem banco de dados com informações sobre os funcionários? (Por exemplo: dados pessoais, endereço, períodos de férias, atestados, faltas, cargo, treinamentos, outros: quais?) Qual a finalidade desse banco de dados?

23. Com base na sua experiência profissional, as empresas realizam reuniões formais entre os funcionários e a chefia para troca de informações? Quais os objetivos pretendidos com estas reuniões? Qual seria a frequência mais indicada para estas reuniões?

24. Na sua visão, como profissional da área, quais das práticas relacionadas com este processo você considera mais importante para as empresas e qual prática você gostaria que as empresas implementassem? _____

25. Caso sinta a necessidade, utilize esta pergunta final para complementar a entrevista com algum assunto que ainda não foi abordado e que você julgue importante. _____

Muito obrigada pela sua colaboração.

Gabriela Silveira Garcia
gabrielagarcia.aluno@unipampa.edu.br