



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**  
***CAMPUS CERRO LARGO***  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FABIANE BACK JUSTEN**

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS DE QUATRO EMPRESAS, LISTADAS  
ENTRE AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO BRASIL PELO  
GUIA VOCÊ S/A**

**CERRO LARGO**

**2022**

**FABIANE BACK JUSTEN**

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS DE QUATRO EMPRESAS, LISTADAS  
ENTRE AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO BRASIL PELO  
GUIA VOCÊ S/A**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Roberto Schuster Ajala

**CERRO LARGO**

**2022**

### **Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Justen, Fabiane Back

UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS DE QUATRO EMPRESAS, LISTADAS ENTRE AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO BRASIL PELO GUIA VOCÊ S/A / Fabiane Back Justen. -- 2022.

76 f.

Orientador: Professor Mestre Roberto Schuster Ajala

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Cerro Largo, RS, 2022.

1. Gestão de Pessoas. 2. Cultura Organizacional. 3. Clima Organizacional. 4. Liderança. 5. Vantagem Competitiva. I. Ajala, Roberto Schuster, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

**FABIANE BACK JUSTEN**

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS DE QUATRO EMPRESAS, LISTADAS ENTRE AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO BRASIL PELO GUIA VOCÊ S/A**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este Trabalho de Curso foi definido e aprovado pela banca em:  
24/03/2022

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Me. Roberto Schuster Ajala – UFFS  
Orientador



---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes – UFFS  
Avaliador



---

Prof. Dra. Luciana Scherer – UFFS  
Avaliadora

Dedico este trabalho ao meu pai Evaldo R. Back (*in memoriam*), que fez tanto por mim ao longo da sua vida.  
Saudades eternas pai!

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, que em meio aos obstáculos encontrados no caminho me deu forças para continuar e atingir o meu objetivo.

Agradeço a minha família que não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida, que sempre estiveram ao meu lado me incentivando e apoiando para realizar este sonho. E que nos momentos de angústias e aflições me motivaram e acreditaram no meu potencial para concluir esta etapa.

Aos colegas e amigos que conquistei durante a graduação, pelos momentos incríveis compartilhados durante esses anos. E também agradeço às minhas amigas que me apoiaram e compreenderam a minha ausência neste período.

Agradeço ao meu orientador, Professor Me. Roberto Schuster Ajala, pelas orientações e disponibilidades para responder as dúvidas que surgiram no decorrer do trabalho. Agradeço também a banca examinadora pela disponibilidade e por contribuírem com seus conhecimentos para a realização deste trabalho. De modo geral, agradeço a todos os professores que contribuíram para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Enfim, o meu muito obrigada a todos!!

## RESUMO

A gestão de pessoas tem se tornado essencial para as organizações, sendo o capital humano o fator indispensável para as empresas alcançarem os resultados, gerando uma vantagem competitiva. Diante disso, o objetivo do estudo é identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas por quatro empresas, listadas entre as melhores empresas para trabalhar no Brasil pelo Guia VOCÊ S/A. Para isto, foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, onde foi utilizada como procedimento técnico a pesquisa documental, onde os dados foram coletados por meio dos relatórios, código de conduta, *site* das organizações, revista e outros *sites*, sendo organizados e armazenados no *LibreOffice Writer*, após isto, para analisar e interpretar as informações foi utilizado a análise de conteúdo. A partir dos resultados obtidos, fica evidente que as organizações administram adequadamente os seus colaboradores, proporcionando o crescimento da carreira na organização, atribuindo recompensas e benefícios para atrair e reter talentos, capacitando os funcionários para o seu desenvolvimento profissional e pessoal e se preocupando com segurança, saúde e bem-estar dos colaboradores. Estas práticas geram satisfação e motivação dos colaboradores, influenciando no clima organizacional da organização. Desenvolvendo uma cultura organizacional baseada nas pessoas, comunicação, confiança, respeito, inovação e o negócio, estes valores tendem a direcionar os colaboradores para alcançar os objetivos das empresas. Além disso, as organizações atribuem uma liderança democrática e eficiente, onde o líder tende a incentivar os colaboradores a serem empreendedores trazendo sugestões de inovações e recompensando-os pela ideia, ouvir a equipe, respeitar os colaboradores e impor uma comunicação eficaz, promovendo um ambiente de trabalho harmônico. Diante disso, as organizações se preparam constantemente para competir no mercado em que atuam.

Palavras chaves: Gestão de Pessoas. Vantagem Competitiva. Cultura Organizacional. Clima Organizacional. Liderança Organizacional.

## RESUMEN

La gestión de personas se ha vuelto fundamental para las organizaciones, siendo el capital humano el factor indispensable para que las empresas logren resultados, generando una ventaja competitiva. Por tanto, el objetivo del estudio es identificar las prácticas de gestión de personas adoptadas por cuatro empresas, catalogadas entre las mejores empresas para trabajar en Brasil por la guía VOCÊ S/A. Por eso, se realizó una investigación descriptiva, con enfoque cualitativo, donde se utilizó como procedimiento técnico la investigación documental, donde los datos fueron recolectados a través de informes, código de conducta, *sitio web* de las empresas, revista e otros *sitios*, siendo organizados y almacenados en el *LibreOffice Writer*, posteriormente para analizar e interpretar la información se utilizó el análisis de contenido. De los resultados obtenidos se evidencia que las organizaciones gestionan adecuadamente a sus empleados, proporcionando crecimiento de carrera en la organización, atribuyéndoles recompensas y beneficios para atraer y retener talento, capacitando a los empleados para su desarrollo profesional y personal y se preocupándose por la seguridad, salud y bienestar de los empleados. Estas prácticas generan satisfacción y motivación en los empleados, influyendo en el clima organizacional de la organización. Desarrollando una cultura organizacional basada en las personas, la comunicación, la confianza, el respeto, la innovación y el negocio, estos valores tienden a encaminar a los empleados al logro de los objetivos de la empresa. Además, las organizaciones atribuyen un liderazgo democrático y eficiente, donde el líder tiende a incentivar a los empleados a ser emprendedores trayendo sugerencias de innovaciones y recompensándolos por la idea, escuchando al equipo, respetando a los empleados y imponiendo una comunicación efectiva, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso. Delante de eso, las organizaciones se preparan constantemente para competir en el mercado en el que operan.

Palabras clave: Gestión de Personas. Cultura Organizacional. Clima Organizacional. Liderazgo Organizacional. Ventaja Competitiva.



## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – As classificações e exemplos dos benefícios sociais..... | 30 |
| Quadro 2 – Empresas selecionadas.....                               | 50 |
| Quadro 3 – Cultura e Clima organizacional.....                      | 54 |
| Quadro 4 – Liderança organizacional.....                            | 56 |
| Quadro 5 – Recrutamento e seleção.....                              | 58 |
| Quadro 6 – Orientação de pessoas.....                               | 60 |
| Quadro 7 – Avaliação de desempenho.....                             | 60 |
| Quadro 8 – Benefícios estabelecido pelas organizações.....          | 62 |
| Quadro 9 – Programas de T&D das Empresas.....                       | 63 |
| Quadro 10 – Ações de Saúde e Segurança no trabalho.....             | 65 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|        |  |
|--------|--|
| IBGE   | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística          |
| MT     | Mercado de Trabalho                                      |
| MRH    | Mercado de Recursos Humanos                              |
| RH     | Recursos Humanos   |
| S/A    | Sociedade anônima  |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| T&D    | Treinamento e Desenvolvimento                            |
| IFT    | Índice de Felicidade no Trabalho                         |

## SUMÁRIO

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO.....</b>                        | <b>12</b> |
| 1.1          | PROBLEMA.....                                 | 13        |
| 1.2          | OBJETIVOS.....                                | 14        |
| <b>1.2.1</b> | <b>Objetivo geral.....</b>                    | <b>14</b> |
| <b>1.2.2</b> | <b>Objetivos específicos.....</b>             | <b>14</b> |
| 1.3          | JUSTIFICATIVA.....                            | 15        |
| <b>2</b>     | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>               | <b>17</b> |
| 2.1          | GESTÃO DE PESSOAS.....                        | 17        |
| <b>2.1.1</b> | <b>Conceituação e Evolução histórica.....</b> | <b>17</b> |
| 2.2          | PROCESSO BÁSICO DA GESTÃO DE PESSOAS.....     | 19        |
| <b>2.2.1</b> | <b>Processo de Agregar Pessoas.....</b>       | <b>20</b> |
| 2.2.1.1      | Recrutamento de Pessoas.....                  | 20        |
| 2.2.1.2      | Seleção de Pessoas.....                       | 22        |
| <b>2.2.2</b> | <b>Processo de Aplicar Pessoas.....</b>       | <b>23</b> |
| 2.2.2.1      | Orientação das Pessoas.....                   | 23        |
| 2.2.2.2      | Modelagem do Trabalho.....                    | 24        |
| 2.2.2.3      | Avaliação do Desempenho Humano.....           | 25        |
| <b>2.2.3</b> | <b>Processo de Recompensar Pessoas.....</b>   | <b>26</b> |
| 2.2.3.1      | Remuneração.....                              | 26        |
| 2.2.3.2      | Programas de incentivos.....                  | 28        |
| 2.2.3.3      | Benefícios e Serviços Sociais.....            | 28        |
| <b>2.2.4</b> | <b>Processo de Desenvolver Pessoas.....</b>   | <b>31</b> |
| 2.2.4.1      | Treinamento e Desenvolvimento.....            | 31        |
| <b>2.2.5</b> | <b>Processo de Manter Pessoas.....</b>        | <b>35</b> |

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| 2.2.5.1      | Relação com Empregados.....  | 36        |
| 2.2.5.2      | Saúde e Qualidade de Vida.....   | 37        |
| <b>2.2.6</b> | <b>Processo de Monitorar Pessoas.....</b>                              | <b>38</b> |
| 2.2.6.1      | Banco de Dados e Sistemas de Informação de Gestão de Pessoas.....      | 39        |
| 2.3          | LIDERANÇA.....   | 40        |
| 2.4          | CULTURA ORGANIZACIONAL.....  | 42        |
| 2.5          | CLIMA ORGANIZACIONAL.....  | 44        |
| 2.6          | GESTÃO DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....                       | 45        |
| <b>3</b>     | <b>METODOLOGIA.....</b>  | <b>48</b> |
| 3.1          | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....   | 48        |
| 3.2          | POPULAÇÃO DA PESQUISA.....   | 49        |
| 3.3          | COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....                             | 50        |
| <b>4</b>     | <b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>                                    | <b>53</b> |
| 4.1          | CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....                                    | 53        |
| 4.2          | LIDERANÇA.....   | 56        |
| 4.3          | PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS UTILIZADO PELAS EMPRESAS.....            | 57        |
| 4.3.1        | <b>Agregar pessoas.....</b>  | <b>57</b> |
| 4.3.2        | <b>Aplicar pessoas.....</b>  | <b>59</b> |
| 4.3.3        | <b>Recompensar pessoas.....</b>  | <b>61</b> |
| 4.3.4        | <b>Desenvolver pessoas.....</b>  | <b>63</b> |
| 4.3.5        | <b>Manter pessoas.....</b>   | <b>64</b> |
| 4.4          | SUGESTÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA OUTRAS<br>EMPRESAS..... | 66        |
| <b>5</b>     | <b>CONCLUSÃO.....</b>  | <b>68</b> |
|              | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>70</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações que ocorreram após a Revolução Industrial, fez com que as empresas se adaptassem à nova realidade do mercado, o que acabou causando mudanças na forma de administrar as pessoas, deixando de lado a antiga visão do departamento de pessoas, para uma nova forma de se relacionar com as pessoas, conhecida atualmente como gestão de pessoas (FIDELIS, 2014). De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é constituída pelas pessoas e pela organização, onde ambos precisam um do outro para poder alcançar seus objetivos. Considerando que, os “responsáveis pela gestão de pessoas devem perseguir objetivos que criem vantagens competitivas para a organização por meio das pessoas e iguais vantagens para as pessoas” (DAVEL; VERGARA, 2014, p. 21).

Com a evolução dos negócios, as organizações precisaram mudar suas visões e estratégias, onde em um ambiente com alta competitividade e com uma inovação contínua, surge a necessidade de se adaptar para garantir a sobrevivência da organização (BOHLANDER; SNELL, 2015). Diante desse contexto, segundo Coda (2016, p. 247) a gestão de pessoas pode vir a ser um diferencial competitivo, portanto é importante que o gestor gerencie com clareza “sua missão e objetivos para as equipes e promover a retenção dos profissionais através de uma gestão eficaz que envolva comportamentos, relacionamentos, motivação e comprometimento no trabalho”.

A partir de então, as organizações dependem das pessoas para alcançarem os objetivos desejados, sendo necessário fornecer treinamento para um melhor desenvolvimento, ter uma recompensa justa, gerar informações adequadas para orientar os colaboradores, motivá-los, e entre outros recursos (OLIVEIRA *et al*, 2018), pois as pessoas podem tanto aumentar quanto reduzir as forças e as fraquezas, podem também ser fontes de sucesso ou fontes de problemas, tudo isso depende da forma como as pessoas são tratadas dentro da organização, vale ressaltar que é melhor tratá-las como fonte de sucesso (CHIAVENATO, 2014).

Desta forma, as empresas devem proporcionar um ambiente adequado para trabalhar com objetivos bem claros, onde os colaboradores se sintam importantes para as organizações, podendo participar das decisões, e estarem motivados e satisfeitos com o trabalho, podendo gerar crescimento para a empresa (BARBIERI, 2014a). Diante disso, ao se tratar das empresas listadas pelo guia VOCÊ S/A, é possível perceber que as empresas investem nos colaboradores e que os resultados são alcançados quando os funcionários se sentem respeitados, ouvidos, estimulados e prestigiados, desta forma, para implementar estas ações no dia a dia da

organização é necessário ter “integridade genuína da liderança de transformar a companhia em um bom lugar para trabalhar”, criando uma cultura de cuidado e desenvolvimento de todos os membros da empresa, tornando uma vantagem competitiva da empresa (VOCÊ S/A, 2019, p. 08).

Diante disso, optou-se em analisar quatro empresas, listadas pelo guia VOCÊ S/A, devido o guia utilizar em sua pesquisa a mensuração do clima organizacional e as práticas de gestão de pessoas. Sendo as empresas analisadas a Brasal refrigerante, a Unimed Sul Capixaba, a São Martinho e a Suzano. Onde a Brasal refrigerante é reconhecida pela sua excelência, sustentabilidade e valorização das pessoas. A Unimed Sul Capixaba vem trabalhando constantemente para proporcionar melhores condições para seus clientes e colaboradores. A São Martinho é uma empresa considerada como referência na gestão agroindustrial e um dos maiores grupos de sucroenergético do Brasil. E a Suzano que é considerada a líder mundial na produção de celulose de eucaliptos, estando comprometida com as pessoas, a natureza e o planeta.

Sendo assim, escolheu-se estas empresas, por terem um ambiente de trabalho de qualidade, uma boa gestão, oferecem benefícios aos colaboradores, ou seja, atribuindo boas práticas de gestão de pessoas. Desta forma, para que seja possível identificar a forma como estas organizações estão gerindo as pessoas para o sucesso da empresa, foi utilizado a análise de conteúdo por meio das técnicas documentais.

Desse modo, o trabalho apresenta, no primeiro capítulo, a introdução ao tema, o problema, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo, apresenta o referencial teórico, bem como, a cultura organizacional, o clima organizacional, a liderança, o conceito e a evolução da gestão de pessoas, os processos básicos da gestão de pessoas, e por fim, a gestão de pessoas como vantagem competitiva. No terceiro capítulo, apresenta a metodologia que foi utilizada para realizar o trabalho. No quarto capítulo, apresenta os resultados da pesquisa. E por último, no quinto capítulo, apresenta a conclusão do trabalho.

## 1.1 PROBLEMA

O problema do trabalho pretende observar os fatos de um determinado contexto, por meio de uma questão que será solucionada ao longo da pesquisa, exigindo muito estudo e discussões (FACHIN, 2017). Desta forma, o estudo tem como propósito a seguinte questão:

Quais são as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas quatro empresas, segundo o guia VOCÊ S/A?

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos pretendem dar uma visão mais genérica do assunto que será abordado, filtrando o conteúdo para uma melhor avaliação das informações (MARCONI; LAKATOS, 2019). Desse modo, os objetivos do trabalho são apresentados a seguir.

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar como as práticas de gestão de pessoas se desenvolvem nas quatro empresas, listadas entre as melhores empresas para trabalhar no Brasil pelo Guia VOCÊ S/A.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar como a cultura, clima e liderança organizacional se manifestam nas empresas pesquisadas;
- Descrever as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas em estudo;
- Sugerir boas práticas de gestão de pessoas que poderão ser adotadas por outras empresas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo o IBGE (2021), a crise provocada pelo Coronavírus no Brasil gerou uma taxa de desemprego de 14,7%, sendo considerado o maior índice da história. Diante disso, a área de gestão de pessoas teve que se reinventar para dar assistência para os colaboradores e para a organização (ANDOGNINI, 2021). Ficando evidente, a importância de além de conquistar novos funcionários, valorizar e manter os que já têm, praticando uma gestão de pessoas adequada.

As empresas que valorizam uma boa gestão de pessoas podem proporcionar um ambiente de trabalho mais harmônico, um melhor relacionamento e confiança entre os colaboradores e a organização, levando a empresa ao sucesso, porém por outro lado, uma má gestão de pessoas, pode levar a empresa a ter uma produtividade baixa, devido a falta de motivação e dificuldade de dedicação da pessoa no trabalho (SEBRAE, 2018). No entanto, ao entender que são as pessoas o diferencial competitivo nas organizações, faz com que os gestores busquem respostas para gerenciar adequadamente as práticas de gestão nas empresas (SILVA, F. 2016).

Em estudos anteriores sobre as práticas de gestão de pessoas nas organizações, constatou-se que há empresas que estão percebendo que são as pessoas o principal recurso para o sucesso de uma empresa (VIVIAN, 2014). Além disso, observou-se que as empresas que possuem diversas ações voltadas para gestão de pessoas, tendem a ser consideradas as melhores para trabalhar (SILVA, C., 2015). Sendo assim, em um ambiente com alta competitividade, a gestão de pessoas tem se mostrado um diferencial competitivo para as organizações, Silva, Ana (2019, p. 74) salienta que o líder deve saber gerenciar os talentos, para levar a empresa ao sucesso, além disso, relata que:

Desenvolver pessoas visa o aperfeiçoamento da capacidade e da vontade de se adaptar, criar e inovar e não apenas aprimorar novas habilidades e competências, pois, somente assim, as organizações que prontamente procuram desenvolver seus colaboradores serão capazes de sobreviver e prosperar neste momento de profundas mudanças e readaptações. Ao contrário, ocasionam impactos negativos fazendo com que as organizações apresentem sinais de turbulências e sejam inseridas em territórios desprovidos de competitividade.



Sendo assim, para realizar o estudo, foi escolhido quatro empresas listadas pelo Guia VOCÊ S/A, onde primeiramente optou-se pelo Guia VOCÊ S/A pelo fato de atribuírem em sua pesquisa a gestão de pessoas e a cultura das organizações para determinarem quais organizações se destacariam por gerirem adequadamente a gestão de pessoas e a cultura organizacional. Após isso, escolheu-se as empresas que se destacaram em algumas categorias, como a Brasal Refrigerante que com maior Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), ganhou o título de melhor empresa de grande porte e o Hospital Unimed Sul Capixaba levou o título de melhor empresa de porte médio. Enquanto a empresa Suzana levou o título de reconhecimento e recompensa. E a São Martinho foi reconhecida como a melhor empresa do setor agroindustrial.

Diante disso, a presente pesquisa justifica-se pela importância da gestão de pessoas para as organizações e para os colaboradores, para ambos alcançarem seus objetivos, além de, abordar os diversos tipos de técnicas que pode utilizar para gerenciar melhor seus colaboradores, para se diferenciar da concorrência e gerar uma melhor produtividade para a empresa.

Desta forma, o estudo poderá servir como base para as empresas que pretendem ter um diferencial competitivo e melhorar seus resultados a partir de uma boa gestão de pessoas, beneficiando não somente a organização, mas também os colaboradores. Além disso, poderá servir como base para os acadêmicos do Curso de Administração que pretendem abordar um tema relacionado à gestão de pessoas nas organizações.

Por fim, optou-se em realizar este estudo, devido ao interesse da acadêmica sobre o tema, para poder compreender melhor a importância das pessoas para as organizações como um diferencial competitivo. Buscando assim, entender como gerir adequadamente as pessoas, para que, as mesmas se sintam satisfeitas com o trabalho e contribuam com seu potencial para o sucesso da empresa. Além disso, a pesquisa servirá como forma de estudo e oportunidade de pôr em prática os conhecimentos adquiridos durante a graduação, além de ir em busca do bacharelado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos sobre o conceito e evolução histórica da gestão de pessoas, os processos básicos da gestão de pessoas, a liderança nas organizações, cultura e clima organizacional, e por fim as vantagens competitivas.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Nesta seção será apresentada uma breve conceituação da gestão de pessoas junto com a evolução histórica da mesma.

#### 2.1.1 Conceituação e Evolução histórica

A gestão de pessoas é importante para as pessoas e para a organização, onde de um lado, as pessoas passam a maior parte de suas vidas trabalhando nas empresas, e de outro lado, as organizações não são nada sem as pessoas (VERGARA, 2016). Sendo assim, é importante que as pessoas e a organização troquem competências entre si, onde a organização investe no desenvolvimento das pessoas para enfrentar determinadas situações, e as pessoas ao se desenvolverem retribuem para a empresa seus aprendizados para enfrentar os desafios (DUTRA, 2017).

Desta forma, pode-se conceituar a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que os gestores utilizam para gerenciar as pessoas, tais como, agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, para gerar vantagem competitiva para a organização (CHIAVENATO, 2014). Ou também como um “processo de gestão de talentos humanos para que seja possível alcançar os objetivos da empresa” (BOHLANDER; SNELL, 2015, p. 4). Mas de acordo com Ferris et al (1999, *apud* DAVEL; VERGARA, 2014), a gestão de pessoas vai além do que somente um conjunto de políticas e práticas, é preciso estar constantemente mudando a forma de pensar sobre o papel das pessoas na organização.

A área de Gestão de pessoas passou por diversas mudanças no decorrer do tempo, pois as relações das pessoas com o trabalho estavam constantemente mudando devido à revolução tecnológica e social (GIL, 2019). Dessa forma, a evolução da gestão de pessoas se encontra em cinco períodos, que são as seguintes: contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica (TOSE, 1997, *apud* MARRAS, 2016).

No período contábil (até 1930) de acordo com Araujo e Garcias (2014), o departamento de pessoas tinha a função de recrutar e selecionar pessoas, que acontecia praticamente ao mesmo tempo, além disso, a contabilidade de salário da empresa era feito no Livro de Escrita do Pessoal, onde tinha uma pessoa responsável por fazer os registros, ainda também, a contabilidade era feito com base em Ficha de Pôr o Nome, que no momento que a pessoa saísse da empresa, essa ficha era jogada fora. Já no período legal (1930 – 1950), surgiram as leis trabalhistas, que passou a auxiliar o departamento de pessoas, com a legislação a ser seguida, passou a cuidar melhor das rotinas trabalhistas e passou a ter tarefas administrativas mais adequadas, tais como, o recrutamento, a seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento (ARAUJO; GARCIA, 2014).

O período tecnicista (1950 – 1965) foi marcado pela industrialização no Brasil, com a chegada das primeiras indústrias de eletrodomésticos e automóveis, criando um novo departamento de Relação industrial, com um novo processo administrativo, tais como, benefícios, treinamento e segurança no trabalho e entre outros, com isso, as organizações passaram a exigindo funcionários mais qualificados e com uma leve visão humanista (FIDELIZ, 2014). Após, no período administrativo (1965 – 1985), surge o movimento sindical para representar e defender os interesses dos trabalhadores, com o novo sindicato dos trabalhadores, surgem mudanças na forma de administrar as pessoas, melhorando a qualidade de vida do funcionário nas empresas (MARQUES, 2016a).

Já no período estratégico (após 1985), com as mudanças no âmbito dos negócios, a competitividade e os avanços tecnológicos, a área de Recursos Humanos começou a pensar em estratégias para desenvolver seus funcionários, para sobreviver às mudanças que estavam acontecendo, diante disso, a gestão de pessoas começou a fazer parte do plano estratégico das organizações (OLIVEIRA, 2018). Assim então, surgiu a gestão de pessoas para melhorar o gerenciamento de pessoas e os resultados da organização (ARAUJO; GARCIA, 2014). Que diante disso, Ribeiro (2019, p. 07), apresenta algumas funções da nova forma de gerir pessoas, que são:

Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos em linha com os princípios empresariais, de acordo com a legislação aplicável.  
 Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos.  
 Dar suporte às demais unidades da empresa prestadora de serviços ou ser um facilitador de processos na administração de pessoas.  
 Dar suporte às demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas.  
 Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários.  
 Buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual para garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa.  
 Ver as pessoas e a organização como seres individuais e ajudá-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento.  
 Ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências para a atual era empresarial.  
 Dignificar o trabalho e o ser humano.

Com o processo de evolução histórica, pode-se perceber que a gestão de pessoas ao longo de cada época foi passando por alguns desafios no âmbito organizacional, como da legislação, da tecnologia, da economia, da política, da cultura, do ambiente demográfico etc., mas os processos que mais se evidenciam nas organizações, devido as exigências, foram os processos legais, tecnológicos e demográfico (WERTHER, 1983; PERETTI, 1990, *apud* DUTRA, 2016). Portanto compreender a gestão de pessoas e a sua evolução, é importante para poder entender o cenário atual da organização e os desafios que virão no futuro (DUTRA, 2016).

## 2.2 PROCESSO BÁSICO DA GESTÃO DE PESSOAS

O processo de gestão de pessoas ajuda o administrador a realizar suas funções, tais como, planejar, organizar, dirigir e controlar, pois sozinho ele não consegue realizar o trabalho, precisa das pessoas que fazem parte da sua equipe para alcançar os resultados, desta forma, a gestão de pessoas precisa de políticas e práticas para gerenciar o trabalho das pessoas, que se resume em seis processos, que são os seguintes: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2014). Porém os autores Dutra Joel, Dutra Tatiana e Dutra Gabriela (2017) categorizam a gestão de pessoas em cinco processos, que são: movimentando pessoas, desenvolvendo pessoas, valorizando pessoas, orientando as pessoas e cuidado com as pessoas. Entretanto, o pre-

sente trabalho é desenvolvido com base nos processos de gestão de pessoas categorizados por Chiavenato.

### 2.2.1 Processo de Agregar Pessoas

Pode ser entendida como um processo de atividade que a empresa estabelece para incluir novas pessoas que contribuem com suas competências para que os objetivos da organização sejam alcançados (CHIAVENATO, 2014). Este processo abrange o subprocesso de recrutamento e seleção de pessoas.

#### 2.2.1.1 Recrutamento de Pessoas

As organizações escolhem as pessoas que querem como funcionários, e as pessoas escolhem em quais organizações pretendem trabalhar e aplicar seus conhecimentos, sendo uma escolha recíproca que depende de vários contextos, por isso, é importante que as empresas divulguem as oportunidades de emprego no mercado de trabalho (MT) (refere-se a oportunidade de emprego nas empresas), para que as pessoas do mercado de recursos humanos (MRH) (refere-se a conjunto de candidatos em busca de emprego) saibam sobre a vaga de emprego, ou seja, o MRH está praticamente contido no MT (CHIAVENATO, 2014). Desta forma, pode-se conceituar o recrutamento como um conjunto de processos que a organização utiliza para atrair candidatos qualificados, para preencher um determinado cargo na empresa (SILVA, M. L. da, 2017). Que de acordo com Bonov (2020, p. 42), é um processo que envolve quatro etapas, que são as seguintes:

1ª Etapa – Coleta de dados: detalhamento do perfil desejado pela organização, mapeamento das *hard* e *soft skills*, tempo disponível para preencher as vagas, recursos financeiros destinados ao recrutamento, situação do mercado de trabalho, entre outros, conforme o perfil da empresa.

2ª Etapa – Planejamento: quando ocorrerá o recrutamento (período, data), tipo (interno, externo ou misto), escolha das técnicas de divulgação, previsão de custos, responsabilidades sobre o processo e definição do conteúdo da divulgação. Cada

vaga tem o seu próprio conteúdo, que exige etapas e análises diferentes para encontrar o candidato desejado pela empresa.

3ª Etapa – Execução do recrutamento: refere-se à divulgação da vaga de acordo com a técnica escolhida (físico, digital *on-line* ou físico e *on-line*)

4ª Etapa – Métrica do recrutamento: medida pelo número de candidatos que se inscreveram para a vaga em relação ao número de candidatos realmente qualificados e compatíveis com o perfil desejado pela empresa, conforme será demonstrado mais adiante neste capítulo.

Para que se tenha um bom recrutamento, é necessário gerar informações sobre os requisitos exigidos, descrição da função do cargo, e o perfil e características pessoais e profissionais da pessoa que a empresa deseja para preencher a vaga, ou seja, “precedem o recrutamento: a descrição da função e a definição do perfil do candidato” (LACOMBE, 2021, p. 38). De acordo com o autor, ao estabelecer as informações sobre o cargo, facilita o recrutamento e seleção de pessoas mais adequadas para uma determinada vaga.

Após ter estabelecido o perfil desejado para preencher o cargo, é importante planejar como irá acontecer o recrutamento, que segundo o autor Bonov (2020), pode ser feita de três formas diferentes: o recrutamento interno que tem por objetivo promover os funcionários atuais da empresa, podendo promover o funcionário automaticamente por meio de uma avaliação de desempenho ou se acaso tenha mais de um funcionário qualificado para a vaga deve ser feito um processo seletivo, as divulgações ocorrem por meio de jornal interno, intranet, banco de dados dos colaboradores, divulgação na plataforma da empresa e entre outras formas de divulgação. O recrutamento externo serve para atrair novos colaboradores (candidatos que estão no MRH) para a empresa, renovando a cultura e as pessoas da organização, as vagas são divulgadas em agências de empregos, consultorias, internet, *networking*, jornais, cartas, anúncios em rádios etc. Já no recrutamento misto, o recrutamento interno e externo se complementam, pois ao fazer um recrutamento interno o funcionário atual da empresa passará para o novo cargo e o cargo anterior fica aberto, podendo ser preenchido por pessoas do recrutamento externo.

O recrutamento deve gerar resultado para a organização e para as pessoas, sendo importante analisar se o recrutamento está cumprindo sua função e a que custo, que consiste basicamente em atrair o máximo de candidatos possíveis e candidatos que possam ser entrevistados e encaminhados para o processo seletivo (CHIAVENATO, 2014). Ainda de acordo com o autor, é importante escolher recrutadores treinados, para que o recrutamento seja bem-sucedido, pois o recrutamento pode gerar impactos positivos ou negativos sobre os candidatos.

### 2.2.1.2 Seleção de Pessoas

As organizações sempre estão integrando novas pessoas, seja para substituir um funcionário que perderam ou para ampliar o seu quadro de pessoal devido o crescimento constante da empresa, ou seja, as organizações estão constantemente agregando pessoas (CHIAVENATO, 2014). Desta forma, a seleção de pessoas é um processo de escolher dentre os candidatos atraídos pelo recrutamento, àquele mais qualificado para preencher a vaga (PEREIRA, 2020).

Durante o processo é importante que o gestor verifique se o perfil dos candidatos possui competências que podem ser relacionados às competências organizacionais adaptadas ao cargo, que serão avaliados por meio de: currículo que serve para analisar as informações sobre o candidato e se está apto ao cargo. A entrevista permite aprofundar informações sobre o candidato, dando-lhe a oportunidade de falar sobre suas qualificações e expectativas em relação à cultura da empresa, trabalho, salário, etc., além de analisar o comportamento e a reação do candidato. A aplicação de testes pretende avaliar os conhecimentos, as habilidades e as características pessoais do candidato. Dinâmica em grupo são conjuntos de técnicas para ver como o candidato se relaciona em grupo e suas características pessoais, tais como, indecisão, conflitos, solucionar problemas e entre outras características. Os jogos empresariais possibilitam analisar o desempenho do candidato. Exame médico específico, geralmente é a parte eliminatória do candidato, pois o exame está ligado a função do cargo (BONOV, 2020). Por meio disso, o gestor pode proporcionar uma boa seleção para a empresa tendo a possibilidade de contratar um candidato de alta qualidade (FERREIRA, 2014).

Diante disso, de acordo com Chiavenato (2014) a atividade de selecionar pessoas passa por processo de comparação, decisão e escolha, que é de responsabilidade da linha de cada gerente e função de *staff* (prestação de serviço pelo órgão de gestão de pessoas), onde a comparação é feita entre duas variáveis, de um lado a variável  $x$  que é obtida pela descrição e análise do cargo, e de outro lado a variável  $y$  é a forma de aplicação das técnicas de seleção. Quando  $x$  for maior que  $y$ , o candidato não atingiu os requisitos do cargo. Quando  $x$  e  $y$  forem iguais, o candidato possui os requisitos exigidos para o cargo, sendo aprovado. Quando  $y$  é maior que  $x$ , o candidato tem requisitos a mais do que exigidos para o cargo, tornando-se bem apto para o cargo. O autor ainda ressalta que a comparação não é um ponto de igualdade entre as variáveis, mas sim, uma forma de aceitar que existe certa flexibilidade entre os pontos ideais. Ainda de acordo com o autor, após a comparação é a hora de decidir e escolher o candidato mais qualificado para ocupar a vaga de emprego.

## 2.2.2 Processo de Aplicar Pessoas

São processos que a organização utiliza para desenhar as atividades que serão realizadas, orientar as pessoas e avaliar o desempenho do colaborador (CHIAVENATO, 2014). Envolve o subprocesso de orientar pessoas, a modelagem de trabalho e a avaliação de desempenho humano.

### 2.2.2.1 Orientação das Pessoas

Orientar pessoas é “um conjunto de atividades criadas para familiarizar os novos colaboradores com suas funções, colegas e principais aspectos da organização como um todo”, vale ainda ressaltar que as pessoas precisam conhecer a missão e a cultura da empresa (SCHERMERHORN, 2011 p. 271). A cultura organizacional pode ser entendida como um:

Conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização (LACOMBE, 2021, p. 92).

A cultura organizacional é a identidade da empresa, onde a cultura é expressada pela forma de como organização trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia e liberdade que existe nos escritórios e a lealdade dos funcionários a respeito da organização, além de representar o desempenho dos colaboradores, que influencia na pontualidade, produtividade e preocupação na qualidade e serviço ao cliente, ou seja, a cultura organizacional representa o comportamento do colaborador que o direciona para alcançar os objetivos proposto pela organização (CHIAVENATO, 2014). O autor ainda resalta que a cultura deve estar alinhada com os aspectos de decisão e ações, tais como, o planejamento, a organização, a direção e o controle para conhecer melhor a organização.

Como visto, uma cultura organizacional bem estabelecida ajuda as empresas nas decisões e melhora as condições para alcançar os objetivos propostos (LACOMBE). No entanto,



muitas vezes o colaborador que iniciou sua carreira, não conhece os valores da cultura organizacional, desta forma, é importante que a organização ajude o funcionário a se adaptar na organização, promovendo treinamento, orientando-lhe sobre os assuntos e ter um mentor que o acompanhe durante a sua adaptação na empresa, gerando uma socialização organizacional (BARBIERI, 2014b). Além disso, o programa de orientação visa gerar informações a respeito da cultura organizacional, do cargo, das expectativas do trabalho, por meio de vários benefícios como, por exemplo, reduzir a ansiedade das pessoas, reduzir a rotatividade, economizar tempo e desenvolver expectativas realistas (CHIAVENATO).

#### 2.2.2.2 Modelagem do Trabalho

A forma como as pessoas trabalham na organização dependem de como o seu trabalho foi planejado, moldado e organizado, desta forma, a estrutura do cargo é feita através do desenho de cargo que “envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos”. (CHIAVENATO, 2014).

O cargo é a ocupação do funcionário, por isso é importante descrever o cargo com todas as informações sobre o que o funcionário precisa fazer (o que faz, quando faz, como faz, onde faz, porque faz), e fazer uma análise do cargo para determinar as responsabilidades, as condições, os requisitos físicos e mentais que o empregado deve ter para exercer as tarefas e funções do cargo (OLIVEIRA, 2017). Em outras palavras o cargo é uma atividade que o funcionário exerce pela qual ele é pago, por isso, a organização deve descrever o propósito do cargo, das tarefas e das responsabilidades, além de especificar bem as habilidades, conhecimento, capacidades e entre outros fatores, necessários para a realização das tarefas, e também fazer uma análise do cargo fornecendo informações sobre as atividades que serão exercidas no cargo (SNELL; NORRIS; BOLHANDER, 2020). Chiavenato (2014), ainda complementa que o desenho de cargo deve conter informações sobre quem é o seu superior, a quem deve se reportar (responsabilidade) e a quem ele depende para trabalhar (autoridade).

Desta forma, estes critérios citados podem estabelecer uma melhor colocação dos cargos, melhorando o relacionamento das pessoas na organização e uma melhor qualidade de vida, aumentando a produtividade, reduzindo a rotação e o absenteísmo, por isso, é importante ter uma estrutura de cargos adequados (OLIVEIRA, 2017).

### 2.2.2.3 Avaliação do Desempenho Humano

A avaliação de desempenho pode ser compreendida como um processo de analisar o comportamento dos funcionários por meio de suas competências, que por meio de seus resultados o líder deve mostrar aos colaboradores seus pontos fortes e quais pontos precisam ser melhorados, para que os objetivos da organização sejam atingidos, contribuindo assim, com o desenvolvimento dos colaboradores na organização (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIN, 2012), ou seja, é “o processo de avaliação formal do desempenho com o fornecimento de *feedback* ao responsável pela função”, o autor ainda ressalta que a avaliação tem com propósito que as pessoas conheçam o seu desempenho, enquanto o desenvolvimento tem o propósito de oferecer treinamentos e desenvolvimento pessoal, onde o gerente assume o papel de avaliar e aconselhar as pessoas no seu desenvolvimento pessoal (SCHERMERHORN, 2011, p). De acordo com Bergamini (2019, p. 15), a avaliação de desempenho pretende atender os objetivos especiais que são:

Ajudar cada um a se conhecer, promovendo o uso de seus pontos fortes; ser fonte de informação, permitindo o planejamento da carreira; promover a melhoria da eficácia do quadro de liderança; readaptar profissionalmente os colaboradores; levantar as principais características do quadro de pessoal; melhorar os níveis de competência da liderança; planejar um futuro melhor.

De acordo com Chiavenato (2014), avaliação de desempenho pode ser feito pelo próprio colaborador (autoavaliação), pelo gerente (avalia o desempenho de sua equipe), pelo indivíduo e o gerente (o gerente auxilia o colaborador a avaliar seu desempenho), pela equipe de trabalho (avalia o trabalho da equipe como um todo e cada um de seus membros), avaliação 360°(avalia todos os parceiros ao redor), para cima (a equipe avalia o desempenho do gerente), pela comissão (avaliação de pessoas diretamente ou indiretamente interessadas no desempenho do colaborador) e pelo órgão de RH (avalia o desempenho das pessoas na organização). Ainda de acordo com o autor, os métodos para a avaliação podem ser por meio das escalas gráficas (listas com graus de valores, como ótimo – 5, bom – 4, regular – 3, sofrível – 2, fraco – 1), a escolha forçada (listas descritivas), a pesquisa de campo (entrevista com os gerentes de linha e com a *staff*), os incidentes críticos (pontos fortes e fracos) e as listagens de verificação (*check-list*, através de graus de valores). Para que a avaliação tenha sucesso é pre-

ciso aplicar os métodos de forma adequada, onde o avaliador precisa passar por programas de treinamentos para se preparar (GIL, 2019).

Desta forma, ter uma política de avaliação de desempenho na empresa permite que os funcionários melhorem seus desempenhos, gerando um melhor benefício a todos, pois a avaliação traz retornos sobre a qualidade melhorando o desempenho do colaborador na organização (FRANÇA, 2013).

### **2.2.3 Processo de Recompensar Pessoas**

São elementos que a empresa utiliza para motivar e incentivar os funcionários, tendo em vista, o alcance dos objetivos da organização e satisfazer os objetivos dos membros da empresa, ou seja, são recompensas que a organização oferece pelo desempenho dos funcionários (CHIAVENATO, 2014). Sendo o subprocesso de recompensar pessoas a remuneração, os programas de incentivos e os benefícios e serviços sociais.

#### **2.2.3.1 Remuneração**

Ao longo dos anos, a valorização dos recursos humanos nas organizações passou por algumas mudanças, onde antigamente as pessoas eram tratadas como máquinas, atualmente são tratadas como fonte de vantagens competitiva, sendo assim é importante valorizá-las por meio de recompensas, promoções, participação em eventos e entre outros, mas o mais importante é a remuneração (FRANÇA, 2013), que “é a recompensa oferecida aos colaboradores pelos serviços prestados em determinada organização” (BES; OLIVEIRA, 2018, p. 81). O sistema de remuneração tem por objetivo sistematizar e formalizar a estrutura de recompensas da empresa, estabelecendo equilíbrio interno (equidade, coerência e igualdade de salários dentro da empresa) e equilíbrio externo (salário adequado conforme estabelecido pelo mercado de trabalho), para que possam existir estes equilíbrios nas empresas, é importante analisar e descrever o cargo, fazer uma avaliação e classificação do cargo e pesquisa salarial (TREFF, 2016).

As organizações pretendem investir em recompensas desde que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos, desta forma, como os resultados e as recompensas estão relacionados, deu-se o conceito de remuneração total, que é composta por quatro componentes (CHIAVENATO, 2014). Na maioria das organizações a recompensa mais utilizada é a recompensa básica que é o salário fixo que o colaborador recebe por mês ou por horas. O segundo componente são os incentivos salariais que são programas de desempenho para recompensar os colaboradores que alcançaram os objetivos da organização, tais como, bônus, prêmios, participação nos lucros e remuneração variável. O terceiro componente são os incentivos não financeiros que consistem em dar oportunidades de crescimento ao colaborador, como a distribuição de ações, opção de compra de ação, participação em metas e resultados e entre outros. E o quarto e último componente são os benefícios que são os salários indiretos que o colaborador recebe por meio do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização, tais como, seguro de vida e saúde, refeição e transporte etc. (CHIAVENATO, 2014). Dutra Joel, Dutra Tatiana e Dutra Gabriela (2017) estabelecem a remuneração total em duas categorias, que é a remuneração direta e indireta. A remuneração direta consiste em dois fatores, de um lado a remuneração fixa que são os salários dos colaboradores e de outro lado, a remuneração variável que consiste em planos de incentivos, como incentivos não financeiros, bônus, participação nos resultados, lucros etc. Já a remuneração indireta se trata dos benefícios oferecidos pelas empresas.

Existem algumas formas mais estratégicas de aplicar a remuneração dos colaboradores nas organizações, como a remuneração por competências, para que possa ser calculado o valor da remuneração, será feito uma avaliação do desenvolvimento do colaborador diante de suas funções desempenhadas na empresa. E remuneração por desempenho, que é oferecida ao colaborador de acordo com as metas que foram atingidas, este tipo de remuneração tende a aumentar a produtividade dos funcionários e reduzir o custo de mão de obra das organizações (BES; OLIVEIRA, 2018).

#### 2.2.3.2 Programas de incentivos

Não basta recompensar as pessoas pelo tempo na organização, como é o caso da remuneração fixa, é importante incentivar os colaboradores continuamente para melhorar o desempenho e alcançar as metas e resultados da organização (CHIAVENATO, 2014). Os programas

de incentivos “consistem em incentivos e benefícios agregados ao salário do colaborador para que ele se sinta motivado e satisfeito” (BES; OLIVEIRA, 2018, p. 69), ainda de acordo com o autor existem três programas de incentivo que são: o programa de incentivo individual (pagamento pelo desempenho ao atingir as metas), programa de incentivo coletivo (pagamento pelo desempenho da equipe pelas metas atingidas) e o programa de incentivo de empreendimento (os membros da empresa são recompensados pelo esforço de atingir as metas e levar a organização ao sucesso).

Atualmente as organizações bem-sucedidas estão migrando para programas de incentivos com remunerações mais flexíveis e variáveis, como por exemplo, planos de bonificação anual, distribuição de ações da empresa aos funcionários, opções de compra de ação da companhia, participação nos resultados alcançados, remuneração por competência e distribuições de lucro (CHIAVENATO, 2014). Mas cabe lembrar que, não é só o dinheiro que motiva as pessoas, mas o reconhecimento e a valorização pelo trabalho das pessoas nas organizações, também é uma das razões que lhes motivam (BES; OLIVEIRA, 2018).

### 2.2.3.3 Benefícios e Serviços Sociais

As organizações além de pagar o salário ao colaborador, precisa arcar com algumas obrigações de acordo com as leis, por isso, além do salário a empresa oferece alguns benefícios (RIBEIRO, 2015). Os benefícios são “conjunto de programas e planos que envolvem serviços que são oferecidos pela organização para suprir necessidades dos trabalhadores” (MARQUES, 2016a, p 60), os benefícios podem ser pagamentos financeiros ou recompensas não financeiras que a empresa oferece para manter e atrair pessoas (CHIAVENATO, 2014). Além disso, os programas de benefícios sociais têm por objetivo:

Reduzir a fadiga física e psicológica; Apoiar o processo de captação de talentos; Redução da rotatividade (*turnover*); Retenção de talentos; Redução do absenteísmo; Melhoria da qualidade de vida e Minimização do custo (TREFF, 2016, p. 73).

Os benefícios fazem parte da remuneração indireta, que tem por objetivo melhorar as condições de vida do colaborador dentro da empresa e fora dela (TREFF, 2016). Onde cada

organização define o seu programa de benefícios e serviços aos funcionários, para satisfazer os objetivos individuais, econômicos e sociais (CHIAVENATO, 2014). De acordo com o autor, há vários tipos de benefícios sociais, que pode ser classificado por: a) quanto a sua exigibilidade legal: classificadas em benefícios legais (legislação trabalhista ou sindicatos) e benefícios espontâneos (oferecidos pela própria empresa); b) quanto a sua natureza: classificada em benefícios monetários (concedido em dinheiro) e benefícios não monetários (não financeiro em forma de serviços, vantagens ou facilidade para o indivíduo); c) quanto aos seus objetivos: benefícios assistenciais (condições de segurança e previdências em casos de imprevistos ou emergências) e benéficos recreativos (condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer). Para melhor entendimento da classificação dos tipos de benefícios, com alguns exemplos, segue abaixo o Quadro 1.

Quadro 1 – As classificações e exemplos dos benefícios sociais

| Quanto à exigibilidade legal    |   | Quanto à sua natureza  |  | Quanto aos seus objetivos   |   |   |
|---------------------------------|---|--|--|---|---|---|
| Benefícios legais               | Benefícios espontâneos  | Benefícios monetários  | Benefícios não monetários                      | Benefícios assistenciais  | Benefícios recreativos                    | Planos supletivos   |
| Férias                          | Gratificações   | Férias   | Refeitório                                     | Assistência médico hospitalar                                     | Grêmio ou clube                           | Transporte  |
| 13º salário                     | Refeições subsidiadas   | 13º salário  | Assistência médico hospitalar                  | Assistência odontológica  | Áreas de lazer nos intervalos de trabalho | Restaurante no local de trabalho                                      |
| Aposentadoria                   | Transporte subsidiado   | Gratificações  | Assistência odontológica                       | Assistência financeira através de empréstimos                     | Música ambiente                           | Estacionamento o privativo  |
| Seguro de acidentes de trabalho | Seguro de vida em grupo                                       | Complementação do salário nos afastamentos prolongados por doenças | Serviço social e aconselhamento                | Serviço social  | Atividades esportivas e comunitárias      | Horário móvel de trabalho   |
| Auxílio-doença                  | Empréstimos aos funcionários                                  |  | Clube ou grêmio                                | Complementação da aposentadoria ou planos de previdência social   | Passeios e excursões programadas          | Cooperativa de gêneros alimentícios ou conveniência com supermercados |
| Salário família                 | Assistência médico hospitalar mediante convênio               |  | Transporte de casa para a empresa e vice-versa | Complementação do salário, em afastamentos prolongados por doença |   | Agência bancária no local de trabalho                                 |
| Salário maternidade             | Complementação de aposentadoria ou plano de seguridade social |  | Horário móvel ou flexível                      | Seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoal                   |   |   |
|                                 |   |  |  | Creche para filhos de funcionários                                |   |   |

Fonte: adaptado de Chiavenato (2014, p. 291 – 292).

Estes benefícios geram um aumento na produtividade e melhora a satisfação do colaborador na empresa, aliás, as empresas que fornecem benefícios são consideradas as melhores para trabalhar, e a rotatividade tende a ser menor do que nas empresas que não oferecem nenhuma prática de benefícios (MARQUES, J. R., 2019). O autor Ribeiro (2015), traz uma expressão sobre benefícios utilizada por Wilson Nobre um engenheiro com experiência em comando de fábricas, onde ele diz o seguinte:

De forma estrategicamente planejada, a concessão criteriosa de benefícios espontâneos, ações de assistência social e de fomento de programas especiais melhoram a qualidade de vida dos colaboradores e seus dependentes, e constituem importante ferramenta de gestão de pessoas, além de atrair e reter bons profissionais e fortalecer a cultura e a imagem da organização. Os benefícios, quando garantem a satisfação das necessidades dos colaboradores, promovem tranquilidade e segurança, ajudam a baixar a rotatividade e o absenteísmo, melhoram o desempenho e aumentam o apoio às mudanças comportamentais e aos novos valores e metas dos negócios da organização (RIBEIRO, 2014 p. 03).

Cabe ressaltar, que as empresas de grande porte e bem-sucedidas podem oferecer plano de benefícios mais elevados, mas enquanto as empresas menores ainda na fase inicial, alguns benefícios com custos elevados podem trazer riscos financeiros para a empresa, por esse motivo, é recomendável que estas empresas invistam em programas de incentivos, onde os custos variam de acordo com a lucratividade (MILKOVICH; BOUDREAU, 2018).

#### **2.2.4 Processo de Desenvolver Pessoas**

O processo de desenvolvimento das pessoas está relacionado com a educação, pois, educar (no latim é *educere* que significa extrair, trazer, arrancar) esta relacionada em trazer a capacidade do ser humano que está dentro dele para fora, sendo assim, desenvolver pessoas é gerar informações e apoiar as pessoas para que elas aprendam novos, conhecimentos, habilidades e competências para que se desenvolvam cada vez mais (CHIAVENATO, 2014). Desta forma, inclui o subprocesso de Treinamento e desenvolvimento (T&D).

##### **2.2.4.1 Treinamento e Desenvolvimento**

Devido a constante mudança no ambiente organizacional e a competitividade, é importante que as empresas invistam em treinamento, pois as pessoas que estão preparadas se sentem mais autoconfiante e consecutivamente tendem a ser mais produtivas, enquanto aqueles que não estão preparados tendem a tomar decisões muitas vezes incorretas e acabam culpando terceiros pelo erro cometido (FRANÇA, 2013). Desta forma, para que uma organização tenha sucesso, é preciso ter pessoas competentes, e por isso, deve-se investir em treinamento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2014).

O treinamento está relacionado no esforço da organização para estimular o aprendizado de seus colaboradores, há autores que diferenciam treinamento de desenvolvimento, onde o treinamento está direcionado no desempenho do funcionário em curto prazo, enquanto o desenvolvimento está relacionado em melhorar as habilidades do indivíduo para o futuro, entretanto, estes dois termos tendem a se juntar em uma única frase, treinamento e desenvolvimen-



to (T&D), e estas duas atividades aumentam o conhecimento e a habilidade dos funcionários (SNELL; MORRIS; BOHLANDER, 2020). Segundo Ivancevich (2011, p. 393), o “treinamento e desenvolvimento são processos que têm como objetivo proporcionar aos funcionários informação, capacitação e compreensão da organização e suas metas”, além do mais, o T&D tende a ajudar o funcionário a contribuir positivamente na empresa com seu desempenho. Diante disso, Silva M. (2017, p, 24 – 25) aborda alguns objetivos do T&D de pessoas, que consiste em: “qualificação profissional; capacitação; atualização; contato com novas tecnologias; readaptação e formação dos componentes da equipe de liderança”.

Desta forma, tanto pelo treinamento quanto pelo desenvolvimento, as pessoas podem aprender informações (guia para melhorar a eficácia das pessoas), desenvolver suas habilidades (melhora o desempenho do funcionário no trabalho), suas atitudes (lidar melhor com os clientes externos e internos, com os colegas de trabalho e com a organização) e seus conceitos (melhora a forma de pensar e agir) além de adquirir competências (criar e desenvolver competências de acordo com os objetivos da organização), estes componentes estão ligados um ao outro, pois “ao desenvolver habilidades nas pessoas, também estão transmitindo informações e incentivando o desenvolvimento de atitudes e conceitos” (CHIAVENATO, 2014, p. 311).

Na maior parte dos programas de treinamento pretende-se gerar informações aos funcionários sobre tudo que envolve a organização, tais como, suas políticas e diretrizes, missão, visão etc. (CHIAVENATO, 2014). Sendo assim, segundo os autores Chiavenato (2014), Snell, Morris e Bohlander (2020), Gil (2007) e Treff (2016), para ter um melhor investimento em T&D, devem ser considerados quatro etapas, que são o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas, desenhar o programa de treinamento, aplicar o programa de treinamento e avaliar os resultados do treinamento.

Na primeira etapa que consiste em fazer um levantamento sobre necessidade de treinamento, que tem por objetivo verificar quais competências os funcionários precisam para alcançar os objetivos da organização, que podem ser feitas através de três análises: análise organizacional, análise das tarefas e análise dos recursos humanos (GIL, 2007). Segundo o autor, na análise organizacional é preciso envolver a empresa como um todo, para identificar qual é a área que precisa de treinamento. A análise de tarefas serve para determinar quais tipos de competências os funcionários precisam desenvolver para melhorar seu desempenho. E na análise de recursos humanos consiste em identificar até que ponto o funcionário possui as determinadas competências necessárias para desenvolver as tarefas, esta análise pode ser feita por meio de entrevista, questionários, testes e simulações. Os autores Snell; Morris; Bohlander (2020) complementam que neste contexto, é importante a avaliação de desempenho, pois

ajudará a empresa a identificar qual funcionário realmente precisa de treinamento. Chiavenato (2014) acrescenta mais duas análises, para o diagnóstico de necessidade de treinamento, que é a análise das competências organizacionais requeridas, que consiste em analisar as competências necessárias para o negócio e verificar as competências existentes no negócio, identificando assim as lacunas de competências que precisam ser adquiridas, e por último a análise de treinamento, verificar quais serão os objetivos e metas necessárias para avaliar a eficiência e eficácia do programa de treinamento. Além do mais, segundo Treff (2016) a necessidade de treinamento e desenvolvimento podem ocorrer devido duas necessidades, de um lado as necessidades *a priori* que consiste em questões futuras, tais como, as mudanças nos processos, surgimento de novas tecnologias, novos produtos e entre outros fatores, e de outro lado, as necessidades *a posteriori* que são situações do passado, tais como, reclamações de clientes, problemas, baixa produtividade e etc., por isso, é importante fazer estes diagnósticos para poder eliminar ou até mesmo minimizar as lacunas de competências que existem na organização.

Feito o diagnóstico, é preciso elaborar um plano de treinamento, que deve focar em quatro fatores, os objetivos institucionais, avaliação da prontidão e motivação dos treinando, os princípios de aprendizagem e as características dos instrutores (SNELL; MORRIS; BOHLANDER, 2020). Segundo os autores, nos objetivos institucionais a organização deve descrever as competências que os funcionários devem adquirir com o programa de treinamento. A avaliação da prontidão e da motivação dos treinandos consiste em saber se os funcionários que serão treinados irão absorver o que lhes será ensinado no treinamento, para melhor execução do programa de treinamento pode ser oferecidos questionários aos futuros participantes do treinamento, como por exemplo, porque querem ser treinados e o que pretendem realizar com o resultado do treinamento, logo, a capacidade de querer aprender já é uma motivação dos funcionários que pretendem ser treinados. Os princípios de aprendizagem envolvem características que “ajudem os funcionários a captar novos materiais, a entender como podem usá-los em suas vidas e transferi-los à execução de suas atividades no trabalho” tais como, estabelecimento de metas, respeitando as diferenças de cada indivíduo, dividir as tarefas, gerar *feedback* etc. (SNELL; MORRIS; BOHLANDER, 2020, p. 270). As características dos instrutores, basicamente são as habilidades e características pessoais do treinador, como o treinador pode gerar aspectos positivos ou negativos ao treinamento, é importante que o treinador tenha conhecimento sobre o assunto, seja bem humorado, esteja interessado em ensinar os treinandos, que se adapte de acordo com o tipo de treinamento e entre outras características, para que o programa de treinamento seja realizado com sucesso.

Após ter feito o diagnóstico é elaborado o programa de treinamento, chegou a hora de implementar e executar o programa de treinamento, Snell, Morris e Bohlander (2020) trazem vários métodos de treinamentos, que são divididos em dois grupos: método de treinamento para não gerentes, que serve para treinar funcionários de todos os níveis dentro da organização, alguns dos métodos são, treinamentos no local de trabalho, treinamentos profissionais, treinamento corporativo, estágio, treinamento governamental e entre outros métodos. Já no método de treinamento para desenvolvimento gerencial, servem para treinar colaboradores da linha de frente como o gerente e supervisores, alguns dos métodos de treinamentos podem ser no local de trabalho (como por exemplo, *coaching*, substituições no cargo, rotação de cargo, projetos especiais etc.), seminários e conferências, estudo de caso, jogos gerenciais e entre outras formas de treinamentos.

E por último vem à avaliação do programa de treinamento, que consiste em analisar se o programa de treinamento foi eficaz ou não para a empresa (CHIAVENATO, 2014), podem ser medido através do:

Custo: qual foi o valor investido no programa de treinamento?  
Qualidade: como o programa atendeu às expectativas do treinamento?  
Serviços: o programa atendeu às necessidades dos participantes?  
Rapidez: como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos?  
Resultados: quais foram os resultados do programa? (CHIAVENATO, 2014, p 327).

Se a resposta para esta avaliação for positiva, o programa teve sucesso, mas se der negativo infelizmente o programa não atendeu os objetivos, e consecutivamente todo o esforço foi invalido (CHIAVENATO, 2014). Além disso, segundo Gil (2007) os resultados do programa de treinamento podem ser avaliados por meio de quatro níveis de avaliação, que são: a avaliação da relação, avaliação da aprendizagem, avaliação dos componentes do cargo e avaliação dos resultados. A avaliação da relação, o funcionário avalia a metodologia adquirida para o treinamento, como por exemplo, o horário, duração, relação com o treinador e etc. A avaliação da aprendizagem serve para verificar se os colaboradores aprenderam algo com o treinamento, podendo ser feito por meio de um teste com questionários abertos. Avaliação do comportamento no cargo, que consiste em analisar o desempenho do funcionário no cargo após ter feito o treinamento, pode ser avaliado através de registro do comportamento do treinamento no trabalho, observar diariamente o comportamento, pelo diário do observador, e pelas entrevistas e questionários. E a avaliação dos resultados, consiste em verificar se o progra-

ma de treinamentos gerou mudanças na organização, quanto à satisfação dos funcionários e os benefícios financeiros da empresa. O autor Chiavenato (2014) ainda apresenta o quinto nível de avaliação do treinamento, que é o retorno sobre o investimento no programa de treinamento. Após ter feito os cálculos, é necessário reconhecer os benefícios que o treinamento trouxe para a empresa e o quanto a empresa começou a lucrar e se desenvolver com o treinamento, considerando o antes e depois do treinamento (GIL, 2019).

Desta forma, no momento em que as empresas investem no desenvolvimento dos colaboradores estão em constante desenvolvimento, atribuindo condições para se adaptarem às exigências do ambiente onde estão localizados (DUTRA, JOEL; DUTRA TATIANA; DUTRA, GABRIELA, 2017). O autor Kanaane (2017) ressalta que a valorização das pessoas é fundamental para desenvolvimento organizacional. Ou seja, a partir do treinamento e desenvolvimento a organização tende a se desenvolver, proporcionando assim, o desenvolvimento organizacional (BARBOSA, 2021).

Sendo assim, enquanto o treinamento se estende a curto e médio prazo e está relacionado a mudanças individual, o desenvolvimento organizacional estende-se em longo prazo e transforma a organização mecanista (conservadora e burocrática) em uma organização orgânica (adaptável e flexível), mudando a sua cultura e compatibilizando os objetivos da organização com os objetivos dos colaboradores (CHIAVENATO, 2022).

### **2.2.5 Processo de Manter Pessoas**

As organizações além de aplicarem corretamente as competências de talento, também precisam manter os seus funcionários satisfeitos e motivados, sendo necessário oferecer condições físicas, psicológicas e sociais, para mantê-los na empresa. Ou seja, o processo de manter pessoas são conjuntos de cuidados que a organização oferece a seus colaboradores, dando-lhes uma melhor qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2014). Com isso, tem como subprocessos a relação com os empregados e a saúde e qualidade de vida.

### 2.2.5.1 Relação com Empregados

É importante que as organizações adotem uma postura mais eficiente nas relações entre o chefe e os funcionários, adotando uma boa comunicação, trocar ideias entre si e ter confiança um no outro (MARCOUSÉ; SURRIDGE; GILLESPIE, 2013). Além do mais, as pessoas precisam de atenção e supervisão, pois estão constantemente enfrentando problemas internos e externos, como por exemplos, problemas pessoais (saúde, família, financeiro, ou problemas relacionados ao álcool, fumo e drogas), dificuldade de atender os compromissos e entre outros problemas que podem afetar o desempenho do funcionário (CHIAVENATO, 2014).

Desta forma as atividades de relação com os funcionários pretendem gerar mais eficácia na organização, eliminando as dificuldades de participação e comprometimento dos empregados em relação às políticas da empresa (MILKOVICH, 2018). Hoje em dia, as organizações precisam implementar as relações com os empregados na filosofia da empresa, tratando os funcionários com respeito e solidariedade, além de oferecer programas para atender as necessidades dos empregados (CHIAVENATO, 2014). De acordo com Milkovich (2018), para desenvolver um programa de relações com empregados, os gerentes de linha devem tomar decisões quanto à comunicação (como a filosofia da empresa será comunicada aos empregados e como será solicitado às opiniões e sugestões deles sobre os assuntos do trabalho), cooperação (a organização deve compartilhar as informações sobre os processos de decisão os funcionários) proteção (a organização deve ter um ambiente agradável, que estabeleça o bem-estar do colaborador) assistência (a organização deve dar suporte às necessidades do empregado) e quanto à disciplina e conflitos (a organização deve estabelecer regras e normas para lidar com a disciplina e procedimentos para solucionar os conflitos).

Desta forma, a gestão de pessoas pode agregar valor na empresa por meio de um ambiente próprio, que se preocupa com a participação das pessoas nas decisões da empresa, avaliam as sugestões que os funcionários trazem para serem implementadas na empresa, com isso, as pessoas se sentem mais satisfeitas e tendem a melhorar seu desempenho e os resultados da organização (FIDELIS, 2014).

### 2.2.5.2 Saúde e Qualidade de Vida

Na maior parte do tempo as pessoas passam seu dia na organização, tornando-a praticamente seu *habitat*, desta forma, no mínimo as organizações deve ter um ambiente com boas condições físicas, materiais, psicológicas e sociais, para manter as pessoas na empresa, pois em um local de trabalho com nenhuma condição adequado, as pessoas tendem a ficarem insatisfeitas e diminuem a produtividade ou aumentam a rotatividade na organização (CHIAVENATO, 2014). Visto que, para ter um bom desenvolvimento do ambiente de trabalho, é necessário se preocupar com as condições de vida das pessoas, França (2010), diz que a proteção e o desenvolvimento humano consistem em segurança no trabalho, saúde e qualidade de vida, além também, de responsabilidade e sustentabilidade empresarial.

De acordo com Chiavenato (2014), a higiene do trabalho está relacionada com as condições da saúde física e mental para o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho. Do ponto de vista da saúde física, envolve questão sobre o organismo humano que fica exposto a agentes externos, onde de um lado consiste no ambiente físico de trabalho ligado ao bem-estar do funcionário, como por exemplo, uma boa iluminação, ventilação e temperatura, remoção de ruídos e um ambiente confortável, e de outro lado, a aplicação de ergonomia que tende a eliminar a fadiga, por meio de máquinas, equipamentos e mesas adequadas conforme o suporte físico do funcionário e uso de ferramentas para reduzir os esforços físicos do funcionário. Já no ponto de vista da saúde mental do trabalho, está associada aos aspectos psicológicos e sociológicos das pessoas, que envolvem o comportamento do funcionário, como por exemplo, o estresse. (CHIAVENATO, 2014). Sendo assim, o termo saúde está relacionado com as condições físicas, mentais e sociais do bem-estar da pessoa (GORDON; HANNIFIN, 1981, *apud* CHIAVENATO, 2014), desta forma, as organizações que pretendem ser bem-sucedidas, devem ter um ambiente de trabalho agradável, para melhorar a sua produtividade, reduzir os acidentes e doenças no trabalho e também reduzir a rotatividade dos funcionários, (CHIAVENATO, 2014).

Desta forma, a segurança do trabalho pode ser compreendida como um “conjunto de medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica que são utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 408 – 409). Onde a legislação tende a garantir para os funcionários uma segurança e a higiene do trabalho mais adequado, que com a ajuda dos sindicatos e a conscientização dos empresários, muitas empresas estão mudando suas formas de cuidado com a saúde e segurança

de seus funcionários, além de, perceber que estes cuidados com seus empregados, estão trazendo benefícios, tais como, a motivação dos funcionários, aumento na produtividade, redução do índice de afastamento e entre outros aspectos (PEREIRA, 2020). O autor ainda diz que, a responsabilidade da segurança no trabalho e da empresa (condições de trabalho) e também dos empregos (a postura ao realizar o trabalho), desta forma, para ter uma maior segurança e saúde no ambiente de trabalho, as organizações devem oferecer programas formais, que tem por objetivo eliminar ou reduzir os acidentes e doenças no trabalho, por meio de palestras, treinamentos, comunicação e entre outras formas educativas de segurança, onde a área de gestão de pessoa é responsável pelo programa, além de ter parceria com os gerentes e os supervisores, para desta forma, atender o objetivo e consecutivamente aumentar a qualidade de vida na organização.

Segundo Chiavenato (2014), um ambiente com higiene e segurança com aspectos físico e ambiental e bem-estar psicológico e social, estabelecem uma qualidade de vida melhor na organização. A expressão de qualidade de vida no trabalho pode ser conceituada como um “conjunto de condições e práticas da organização, como enriquecimento de cargos, participação dos empregados nas tomadas de decisões, condições seguras de trabalho e outras proposições semelhantes” (PEREIRA, 2020 p. 236). Sendo assim, as empresas ao investir na qualidade de vida de seus empregados consecutivamente estão investindo nos clientes externos e no negócio, pois os funcionários que estão satisfeitos e motivados para trabalhar tendem a atender bem os clientes, portanto, a qualidade de vida no trabalho influencia na qualidade dos produtos e serviços, na produtividade dos funcionários e também na competitividade da empresa (PEREIRA, 2020).

## **2.2.6 Processo de Monitorar Pessoas**

São os processos que a organização utiliza para acompanhar e controlar as atividades dos colaboradores, para que os objetivos e resultados da empresa seja alcançado, este monitoramento é feito através do banco de dados e sistemas de informações de gestão de pessoas, que é de responsabilidade da linha de gerentes e função da *staff*, onde a função *staff* é coletar e obter dados no sistema, que servirá como base para a linha de gerentes tomar decisões (CHI-AVENATO, 2014). Em função disso, envolve o subprocesso de banco de dados e sistemas de informações de gestão de pessoas.

### 2.2.6.1 Banco de Dados e Sistemas de Informação de Gestão de Pessoas

Os gerentes de linha da organização estão constantemente tomando decisões a respeito de seus colaboradores, precisando buscar informações sobre seus funcionários e de seus trabalhos, enquanto os executivos de gestão de pessoas analisam e pesquisam a respeito da força de trabalho, por isso, a importância de ter um sistema de informação na empresa, para ajudar a melhorar os processos de decisões (CHIAVENATO, 2014). E como diz o autor Chiavenato (2014, p. 436) “a bases de todo sistema de informações é o banco de dados”, que segundo Tenge (2000, *apud* SILVA, 2016, p. 40) o banco de dados “é um sistema de armazenamento e acumulação de dados disponíveis para o processamento e obtenção de informações”, e para o autor a utilização de banco de dados nas empresas geram para todos os níveis hierárquicos das organizações informações mais eficientes.

A gestão de pessoas precisa utilizar diversos bancos de dados interligados para obter e armazenar os dados e informações de várias categorias da organização, tais como, o cadastro de pessoal, de competências, de cargos, de seções, de remuneração, de benéficos e entre outros cadastros necessários para a organização (CHIAVENATO, 2014). Desta forma, de acordo com o autor, os processamentos de dados precisam ser transformados em informações, por isto, as atividades da organização precisam ser acumuladas e cruzadas, para que seja possível gerar informações mais relevantes.

Nas organizações há diversos sistemas de informações, onde o banco de dados serve como suporte para os sistemas (CHIAVENATO, 2014), que de acordo com Walker (1982, *apud* CHIAVENATO, 2014, p. 438) o sistema de informação de RH “é um procedimento sistemático para coletar, armazenar, manter, combinar e Validar dados necessários à organização a respeito dos recursos humanos, das atividades pessoais e das características das unidades organizacionais”, em outro ponto de vista, Chiavenato (2010, *apud* CHIAVENATO, 2014, p. 438), diz que o sistema de informação de RH “é planejado para coletar, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos colaboradores da empresa, de modo a permitir a tomada de decisão eficaz pelos gerentes envolvidos”, ou seja, segundos estes autores, o sistema de informação consiste em coletar e armazenar as informações das diversas áreas da organização, para que os gestores tomem decisões mais precisas.

Para Chiavenato (2014) existem dois objetivos de sistemas de informações de gestão de pessoas, onde de um lado é o objetivo administrativo, que tende a diminuir os custos e tempos dos processamentos de informações na organização, e de outro lado, o objetivo é dar su-



porte on-line, que consiste em ajudar a linha de gerente e a função de *staff* a tomarem decisões mais adequadas. Desta forma, segundo o autor, os sistemas de informações de gestão de pessoas devem ser disponíveis para todos os níveis hierárquico da organização, para atender as necessidades de informações que as ambas das partes precisam, tais como, alinhamento com o planejamento estratégicos da gestão de pessoas, formulação de objetivos, registros e controle de pessoal, relatório sobre remuneração e entre outras informações.

Desta forma, pode-se perceber que na gestão de pessoas os sistemas de informações estão cada vez mais integrados em realizar processos operacionais, enquanto os gestores tendem a focar nos processos táticos e estratégicos, para melhorar o desenvolvimento da organização (TENDO, 2000 *apud* SILVA, 2016).

### 2.3 LIDERANÇA

A liderança consiste em um “processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas”, onde é composta por um líder e seus liderados (FRANÇA, p. 55), sendo assim, no ponto de vista de Sabbag (2019, p, 144), a liderança é uma “habilidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar outros a contribuir para a efetividade e sucesso da organização”. Que, de acordo com Maximiano (2019), existem quatro componentes que formam um complexo de liderança que são: o líder que é uma pessoa que tem uma motivação e competências em desempenhar o papel de líder, além de ser o responsável pelo desempenho de um grupo. A missão ou tarefa que influenciam no desempenho dos liderados, podendo ser através de desafios que o grupo deve realizar ou tentar realizá-lo e recompensa moral ou material. Os liderados são pessoas que seguem seus líderes por uma razão, para realizar uma tarefa ou missão. E por fim, a conjuntura que consiste em fatores históricos e culturais que acontecem no processo de liderança.

Entretanto, a liderança consiste em três enfoques fundamentais que são: as características pessoais do líder, o comportamento pessoal e a situação do trabalho que pode influenciar no estilo de liderança (PEREIRA, 2020). Segundo Bossidy (2019, p. 53), há seis comportamentos importantes que o líder deve executar que são: “Conheça seu pessoal e sua empresa; insista no realismo; estabeleça metas e prioridades claras; conclua o que foi planejado; recompense quem faz; amplie as habilidades das pessoas pela orientação e conheça a si próprio”.

Existem diversos tipos de liderança, que segundo Kanaane (2017) existe liderança carismática, situacional, transformacional e servidora. Onde segundo o autor, a liderança carismática refere-se à autoridade e carisma do líder. A liderança situacional consiste no comportamento do líder no trabalho (o líder diz o que fazer, quando e como), e no comportamento de relacionamento do líder com sua equipe (comunicação, o relacionamento com as pessoas e o apoio emocional do líder). Na liderança transformacional os funcionários se identificam com o líder, tendo uma relação de respeito e confiança, compartilhando visões futuras para a empresa. Já na liderança servidora o líder tem desejo e motivação em ajudar os outros. Maximiano (2019, p. 104), complementa com a liderança transacional consiste em uma relação de trocas entre o líder e seus liderados, com uma relação restrita, rígido e sem nenhum sentimento emocional envolvido, sendo mais calculistas, onde os liderados “tem o compromisso formal de desempenhar tarefas de acordo com as determinações do líder”. E os autores Brillo e Bonstra (2019) também complementam com a liderança empreendedora onde os líderes possuem uma motivação poderosa e tem necessidades de realização, atraindo as pessoas para compartilhar seus sonhos e visões para o futuro, e já na liderança participativa, os líderes conhecem a empresa e sabem o que é importante para a organização, além de serem autoconscientes e terem uma consciência social.

Para que a organização tenha uma liderança eficiente, é preciso que as pessoas e as operações contribuam de forma positiva para a empresa, podendo ser através de uma liderança identificada, um ambiente de trabalho positiva, ter eficiência e um espírito de tentativa para a inovação e a criatividade, compartilhar valores, respeitar a diversidade de pessoas na organização e ter empolgação e expectativa com o futuro (COOPER, 2012). No entanto, ainda segundo o autor, uma organização também pode ter uma liderança ineficiente, devido à falta de direcionamento dos funcionários e pela alta rotatividade de recursos humanos, causados pela fragmentação dos objetivos, a falta de planejamento e consumição, um ambiente de trabalho ruim, falta de foco com o futuro da empresa e a incerteza dos colaboradores, por não saber seu destino na organização. O autor Cooper (2012, p.16) ainda ressalta que “os empregados que trabalham em uma organização com pouca ou nenhuma liderança raramente contribuem com todo seu potencial”, neste caso, para que a empresa sobreviva é necessário ter um líder transformacional, para avaliar a situação da empresa e fazer as mudanças necessárias.

Vale ressaltar que os líderes “assumem um papel importante em criar e sustentar a cultura organizacional por meio de decisões e ações, comentários que fazem e visões que adotam” (CHIAVENATO, 2014, p. 59). Além disso, os líderes que buscam inovar a organização estão sempre questionando os padrões da empresa e trazendo novas perspectivas para o negó-

cio, estes líderes “são mestres em atrair, mobilizar, desenvolver e reconhecer os talentos, [...] para pesquisar, desenvolver e experimentar novos processos, produtos e serviços” (BRILLO; BOONSTRA, 2019, p.77). Ainda segundo os autores, os líderes que buscam inovar, tendem eliminar os preconceitos em relação às diferenças das pessoas na organização, ou seja, procurando a diversidade na organização, além também de motivar a equipe dando-lhes a liberdade para se expressar em relação aos processos, produtos e serviços, e também existe uma relação de confiança.

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organização tem uma forma diferente de pensar, sentir e agir, que é de acordo com a cultura predominante da empresa (LACOMBE, 2012), que ocorre ao longo de sua trajetória, por meio dos obstáculos, fracassos e sucessos que a empresa teve no decorrer do tempo (JOHANN, 2013). Uma cultura bem-definida pode proporcionar uma melhor “consistência e coerência nas ações e decisões. A cultura pode ajudar ou dificultar a eficácia da organização e proporcionar melhores ou piores condições para alcançar as metas aprovadas” (LACOMBE, 2012, p. 52). Diante disso, a cultura organizacional pode ser entendida como um:

Conjunto de normas, regras, crenças e valores que determinam como uma empresa é e como funciona, mostrando como cada integrante da organização deve se comportar, apontando uma maneira de ser e de se fazer; define o envolvimento dos seus membros e cria um sistema de interações. Os colaboradores se adaptam a essa maneira de se comportar e ao modo de se fazer na organização (BANOV, 2019, p 193).

As pessoas que representam a organização precisam se envolver com a cultura organizacional, além do mais, a cultura gera uma melhor estabilidade para a empresa e também ajuda os funcionários a entenderem as atividades da organização (SMIRCICH, 1983 *apud* RIBEIRO, 2013). Visto que, a cultura organizacional consiste em direcionar o comportamento dos colaboradores na organização, a cultura da empresa pode ser moldada através da filosofia (normas, valores, crenças e representações, além dos sistemas autocráticos, democráticos ou liberais que são trazidas pelo fundador da empresa), da estrutura organizacional (define qual o

tipo da organização), do papel do líder (está interligado com a filosofia e a estrutura da empresa), no ambiente físico (consiste no layout da empresa), da condução dos grupos (a forma de como as pessoas se integram em grupos) e da política e prática de RH (ações dos gerentes em relação aos empregados) (BONOV, 2019). Conforme o autor citado, a cultura da organização pode ser ensinada através da história da empresa; por meio das pessoas que representam a organização; através dos símbolos que representa o ambiente da empresa; por meio da linguagem que consiste em situações, siglas, objetos etc., que os colaboradores se identificam e fazem uso delas e através dos rituais que são eventos que reforçam a cultura da empresa. Além disso, a cultura organizacional consiste em três níveis: no primeiro nível, são os artefatos visíveis, que representam a forma dos colaboradores se vestirem, a formalidade ou a informalidade das pessoas, o *layout* da empresa e entre outros fatores. No segundo nível, são os valores, que consistem na estrutura organizacional, nas políticas, nas normas da organização e entre outros aspectos. E no terceiro nível, são as premissas básicas, que é a forma da pessoa perceber, pensar e sentir sobre tudo que está em sua volta (LACOMBE, 2012).

Desta forma, a cultura de uma empresa, é uma forma informal (quando as mudanças acontecem espontaneamente na organização) onde os empregados compartilham as formas de perceber o ambiente e a participação na organização, mantendo-lhes unidos e influenciando-os na forma de pensar sobre si mesmo e sobre seu trabalho na empresa (WAGNER; HOLLENBECK, 2020). Para entender melhor a organização, existem quatro funções básicas da cultura organizacional: em primeiro lugar, é a identidade da organização, onde são compartilhadas normas, valores e percepções gerando uma união entre os funcionários para um propósito em comum. Em segundo lugar, são os compromissos coletivos, que a partir de uma identidade organizacional os colaboradores tendem a ter o compromisso de adotar a cultura. Em terceiro, é a estabilidade organizacional, que por meio de uma identidade e compromisso em comum a cultura estimula a interação e a cooperação entre os empregados. E em quarto lugar, é o comportamento, a cultura tende a ajudar os funcionários a “fazerem com que os ambientes que os rodeiam tenham sentido” (SMIRCICH, L., 1983; HARRIS, S. G., 1994; SCHEIN, E. H. 1990; BROWN, A. D.; STARKEY, K., 1994, *apud* WAGNER; HOLLENBECK, 2020, p. 390 – 391).

Existem organizações que têm uma cultura mais adaptável e flexível que estão dispostas a inovar e mudar ao longo do tempo, mas também há empresas que têm uma cultura mais conservadora que tende a manter seus valores, crenças e costumes, como se nada tivesse mudado ao longo do tempo (CHIAVENATO, 2014). Desta forma, por mais que a mudança seja necessária, é preciso ter alguns graus de estabilidade para o sucesso da organização em longo

prazo (NOOTEBOOM, 1989 *apud* CHIAVENATO, 2014). Onde de um lado, é preciso mudar e se adaptar à nova modernidade, e de outro lado, é necessário ter uma estabilidade para assegurar a identidade da organização, com isso, pode-se concluir que, para a sobrevivência e o crescimento de uma empresa, é necessária ter um equilíbrio entre a estabilidade e adaptabilidade (CHIAVENATO, 2014).

## 2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Enquanto a cultura organizacional se refere aos valores e crenças da organização ao longo de sua história, o clima organizacional se refere ao pensamento dos colaboradores da empresa em relação a um determinado momento, que pode ocorrer em três formas, quanto ao quente (quando em uma determinada ocasião o funcionário se sente satisfeito e motivado), neutro (quando em uma determinada ocasião o empregado não se sente nem motivado e nem desmotivado) e no frio (quando em uma determinada ocasião os colaboradores se sentem insatisfeito e desmotivado), além do mais, o clima organizacional pode ser medido através de questionários, onde o empregado pode expressar seu pensamento em relação às condições de trabalho, o estilo de liderança, relação com os colegas e entre outros aspectos (MARQUES, 2016b). Diante disso, pode-se dizer que o clima organizacional refere-se aos “sentimentos que são transmitidos em um grupo pela composição física e o modo pelo qual os membros da organização interagem uns com os outros, com os clientes ou com as pessoas de fora” (TREFF, 2016, p. 155).

As organizações estão relacionadas em um ambiente onde ocorrem diversos fatores que tendem a ser precedidos ou não pelos colaboradores, que acabam influenciando no desempenho do funcionário na empresa, estes fatores podem ser, psicológico, físico, sociais, comunicação e econômicos (DIAS, 2013). De acordo com o autor, os fatores psicológicos estão relacionados aos elementos que podem ou não motivar os colaboradores, que ocorrem através da motivação para realizar as tarefas e alcance dos resultados da organização, do nível de satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho, da estabilidade funcional e da segurança no emprego. Os fatores físicos consistem na disposição do espaço das pessoas e das instalações, no tamanho dos departamentos e setores da empresa, na iluminação adequada para identificar os objetos de trabalho e a leitura, diminuir ou eliminar os ruídos da empresa para um melhor desempenho das pessoas e ter uma temperatura adequada no ambiente de trabalho. Os

fatores sociais estão relacionados no papel do fundador da empresa, no estilo de liderança, nos variados níveis de hierarquia, nos grupos e famílias dominantes no local de trabalho, as relações interpessoais no trabalho, as proporções entre os trabalhadores manuais e os intelectuais, as tomadas de decisões da empresa e nos tipos de decisões. Os fatores de comunicação são as informações que as pessoas compartilham umas com as outras, a natureza e a importância da comunicação, os canais de comunicação e a nova tecnologia que gera novas formas de comunicação. E por fim, os fatores econômicos que consiste na remuneração dos funcionários, dos incentivos financeiros e da segurança econômica do colaborador.

No entanto, o clima organizacional pode influenciar e ser influenciado pelo nível de comportamento das pessoas no trabalho, mostrando o grau de comprometimento e motivação dos funcionários (FIDELIS, 2014). Segundo o autor, a preocupação de ter uma gestão de pessoas com foco no planejamento estratégico, fez com que as empresas começassem a valorizar mais as competências dos empregados, para melhorar o nível de satisfação dos funcionários e conseqüentemente os resultados da empresa, por meio de um clima motivador. Ainda conforme o autor, o clima organizacional pode ser medido através de algumas métricas, tais como, o índice de absenteísmo, a rotatividade de pessoas, a avaliação de desempenho, as sugestões para melhorar a qualidade do trabalho, a remuneração e benefícios, os relacionamentos entre as pessoas da organização e entre outras métricas para medir o clima de satisfação dos colaboradores na empresa.

## 2.6 GESTÃO DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Em um mundo altamente globalizado, instável, mutável e competitivo, as pessoas com competências passaram a ser um diferencial competitivo para o sucesso da organização (CHI-AVENATO, 2014). Ainda segundo o autor, as empresas começaram a investir mais nas pessoas, do que nos produtos, serviços e clientes, pois são as pessoas que criam, desenvolvem e produzem os produtos e serviços da empresa, além de, atender e satisfazer as necessidades dos clientes, desta forma, as pessoas passaram a fazer parte do sucesso da empresa.

De acordo com Lacombe (2021), as vantagens competitivas por meio de estratégias, como por exemplo, as economias de escala, custos baixos ou diferenciações de produtos, qualidade, marcas e patentes, uso de processos tecnológicos avançados e entre outras estratégias, tendem a ser de curto prazo, podendo ser facilmente implementada pelos concorrentes. Desta

forma, o autor ressalta que uma boa estratégia é importante, mas o mais importante é ter pessoas adequadas e qualificadas que estejam dispostas a implementar as estratégias, proporcionando para a empresa vantagem competitiva a longo prazo, dificultando para os concorrentes implementarem a mesma estratégia, pois, eles não têm pessoas com as mesmas qualidades.

Segundo Chiavenato (2014, p. 46 – 49), para que a organização tenha sucesso é preciso gerir talento humano, ter capital humano e capital intelectual. Onde segundo o autor, gerir talento consiste em ter pessoas com diferencial competitivo ou competência individual, tais como, o conhecimento, habilidade, saber analisar a situação e o contexto onde a empresa está inserida e que tenha atitude empreendedora. O capital humano é o “patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso”, que é composto de dois princípios, o primeiro, são os talentos das pessoas, que consistem em “conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados”, e o segundo princípio é o contexto organizacional, que é determinado pela arquitetura e cultura organizacional e com estilo de gestão adotado pela empresa, proporcionando um ambiente interno adequado para os talentos se desenvolverem. Já o capital intelectual, são resultados invisíveis e intangíveis, que são compostos pelo capital interno (conceitos, modelos, processos etc.), pelo capital externo (relações com clientes, fornecedores, marcas etc.) e pelo capital humano.

Um estudo feito pelo autor Pfeffer (1996, *apud* WILLIAMS, 2017), mostrou que as organizações que têm um alto desempenho, os gestores implementam práticas como:

Segurança no emprego, contratação seletiva, equipes autogeridas e descentralização, alta remuneração dependente do desempenho da empresa, amplo treinamento, distinções de status reduzidas (entre gestores e funcionários) e amplo compartilhamento de informações financeiras para atingir desempenho financeiro [...]. Essas ideias, [...], ajudam as organizações a desenvolver forças de trabalho mais inteligentes, mais bem treinadas, mais motivadas e mais comprometidas que as de seus concorrentes (PFEFFER, 1996 *apud* WILLIAMS, 2017, p. 24).

Desta forma, as empresas que investirem nos funcionários estão criando vantagens competitivas em longo prazo, pois, uma boa prática de gestão fornece uma vantagem mais sustentável para o desempenho da organização, nas receitas de venda, nos lucros, nos retornos do mercado de ações e gerando satisfação nos clientes (PFEFFER, 1996, *apud* WILLIAMS, 2017).

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo consiste em apresentar a metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa, buscando resposta para o problema da pesquisa, além de, cumprir os objetivos propostos. Para isso, os tópicos abaixo apresentam a classificação da pesquisa, a população da pesquisa e a coleta, tratamento e análise de dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa pode ser classificada quanto à sua natureza, sua abordagem, aos seus objetivos e procedimentos técnicos (ZAMBERLAN *et al*, 2019).

Quanto à natureza, a pesquisa foi classificada como uma pesquisa básica, pois o estudo foi uma forma de adquirir melhor conhecimento sobre as práticas de gestão de pessoas nas organizações. Uma pesquisa básica gera “conhecimento e sistematização de ideias, visando a criação de novas questões, diferente de tudo que já foi produzido, para melhorar o próprio conhecimento” (ALMEIDA, 2014, p. 25).

No que se refere à abordagem, a pesquisa foi considerada como uma pesquisa qualitativa, pois pretende-se compreender as práticas de gestão de pessoas. Segundo Sordi (2013), a pesquisa qualitativa apresenta técnicas de análise e compreensão de um determinado fenômeno.

Outra forma é quanto aos objetivos, que foi classificado como uma pesquisa descritiva, com o propósito de descrever as práticas de gestão de pessoas adotadas por quatro empresas, listado pelo Guia VOCÊ S/A em 2019. Segundo Gil (2018, p. 26), a pesquisa descritiva pretende “descrever as características de determinada população ou fenômeno”, ou também tem “finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

Já em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi classificada como uma pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, pois foi realizada pesquisa tanto em livros, revistas, jornais, teses e entre outros eventos científicos, e através de *site* da internet, quanto em documentos publicados pelas organizações, como é o caso de relatórios anuais e código de ética das empresas, além também do *site* das empresas. Desta forma, segundo Gil (2018), de um lado, a pesquisa bibliográfica utiliza materiais que estão disponíveis para o público em ge-



ral, que inclui materiais impresso e disponível na internet, tais como, livros, revistas, jornais e entre outros, e de outro lado, a pesquisa documental consiste em documentos tanto eletrônicos quanto escritos em papel que são elaborados com diversas finalidades, tais como, assentamento, autorização, comunicação etc. O autor também diz que, uma pesquisa pode abordar ora fonte de pesquisa documental e ora bibliográfica, como por exemplo, relatos de pesquisa, relatórios, jornais de empresas e entre outras fontes.

### 3.2 POPULAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa teve como população quatro empresas, categorizada entre as melhores empresas para trabalhar no Brasil em 2019, listadas pelo guia VOCÊ S/A. Justifica-se a não utilização de dados mais recentes, pelo motivo de a Editora Abril não ter realizado a pesquisa do guia VOCÊ S/A que escolhe as 150 melhores empresas para trabalhar, no ano de 2020, devido a pandemia do Coronavírus (VOCÊ RH, 2020).

A escolha das quatro empresas foi através das doze empresas com maior nota (critério utilizado pelo guia VOCÊ S/A). Para isto, foi elaborado um quadro no *LibreOffice Writer*, que consta a empresa, o setor e a nota final da empresa, logo após, foi identificado as doze melhores empresas e posteriormente, dentre estas empresas a acadêmica escolheu quatro empresas para estudar. Assim, as empresas que foram analisadas estão ilustradas no Quadro 2:

Quadro 2 – Empresas selecionadas

| Categorias             | Empresas            |                      |              |                   |
|------------------------|---------------------|----------------------|--------------|-------------------|
|                        | Brasal Refrigerante | Unimed Sul Capixaba  | São Martinho | Suzano            |
| Setor                  | Bens de Consumo     | Cooperativa de Saúde | Agronegócio  | Indústria Diversa |
| Ano de Fundação        | 1989                | 1989                 | 1949         | 1924              |
| Número de funcionários | 1.879               | 1.034                | 12.881       | 14.910            |
| Porte                  | Grande              | Médio                | Grande       | Grande            |

Fonte: elaborado pela autora baseado em informações publicadas pelas empresas (2022)

Sendo as empresas em estudo a Brasal Refrigerante localizada no Distrito Federal, que vem atuando no setor de bens de consumo há 33 anos, fabricando, comercializando e distribuindo produtos da Coca-Cola, Heineken, Leão Alimentos e Bebidas. A Unimed Sul Capixaba é uma cooperativa de saúde que há 33 anos vem cuidando da saúde e do bem-estar das pessoas do Sul do Espírito Santo. Enquanto a São Martinho localizada em São Paulo, tendo 73 anos de carreira no setor de agronegócio, vem fabricando produtos como o açúcar, etanol, energia elétrica e outras especialidades. Já a Suzano é caracterizada por fabricar papel e celulose à 98 anos, estando localizada na Bahia.

Podendo ser consideradas as organizações Brasal Refrigerante, São Martinho e Suzano são consideradas como empresas de grande porte, enquanto a Unimed Sul Capixaba é uma cooperativa de médio porte. Para determinar o porte das empresas, foram utilizados os mesmos critérios estabelecidos pela Revista VOCÊ S/A (2019), onde caracteriza empresas de porte grande com mais de 1.500 funcionários, porte médio de 501 à 1.500 funcionários e porte pequeno com menos de 501 funcionários.

### 3.3 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta de dados da pesquisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos, para elaborar o referencial teórico sobre o tema objeto deste estudo. Enquanto a pesquisa documental foi realizada por meio de documentos das empresas publicadas na internet, como o relatório anual, código de conduta e no site das empresas. E além de, ter

coletar informações na pesquisa da revista VOCÊ S/A publicada pela Editora Abril em novembro de 2019, onde aborda as 150 melhores empresas para trabalhar, foi coletado também informações em revistas e *sites* da internet sobre as práticas de gestão de pessoas das empresas que foram analisadas. Desta forma, o período em que foi feito a coleta de dados, foi no início do mês de novembro de 2021 até final do mês de dezembro de 2021.

Enquanto ao tratamento da pesquisa, foram organizadas e armazenadas no *LibreOffice Writer* em forma de quadro as informações sobre as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelas organizações e da cultura, clima e liderança organizacional. O período que ocorreu o tratamento da pesquisa foi no mesmo período da coleta de dados, pois, como se trata de uma pesquisa documental, ao mesmo tempo em que as informações foram coletadas, foi feito a armazenagem dos dados e a organização dos mesmos no *LibreOffice Writer*.

Após isto, as informações passaram a ser analisadas e interpretadas em conjunto, de forma a atender os objetivos propostos pela pesquisa. Sendo assim, a análise de dados, foi através da análise de conteúdo, que segundo Bardin (2016, p. 25), análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnica de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens indicadores (quantitativo ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A análise de conteúdo pode ser definida em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 2016). Segundo o autor, a pré-análise tem por objetivo organizar as ideias para a execução da análise, tendo como missão três fatores que é a escolha dos documentos, a formulação dos objetivos e das hipóteses (formulação das hipóteses não são obrigatórios para a análise) e a elaboração dos indicadores que conduzem a interpretação final. Quanto à exploração do material, consiste em codificar os dados, onde estes dados são transformados sistematicamente e agregados em unidades, permitindo a descrição do conteúdo. Já o tratamento dos resultados envolve inferências e interpretação dos dados.

Em suma, foram utilizadas as técnicas documentais para coletar as informações e armazená-las de forma organizada no *LibreOffice Writer*, enquanto a análise de conteúdo serviu para analisar as informações e interpretá-las, para assim facilitar a descrição dos resultados.

Desta forma, para atender aos objetivos do estudo, os resultados foram divididos em três seções, sendo a gestão de pessoas que envolve o processo de agregar, aplicar, recompen-

sar, desenvolver e manter pessoas, a liderança e a cultura e clima organizacional das empresas em estudo. Onde foram elaborados quadros para apresentar as informações sobre as empresas de forma clara e objetiva, para posteriormente analisar, interpretar e descrever os resultados. Sendo assim, o período da análise, interpretação e descrição dos dados, foi no mês Janeiro de 2022 até meados do mês de Fevereiro de 2022.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste capítulo, são apresentados os resultados do estudo sobre a gestão de pessoas de quatro empresas, categorizadas entre as melhores empresas para trabalhar no Brasil em 2019, listadas pelo guia VOCÊ S/A, através da pesquisa documental.

A fim de, atender os objetivos do estudo, o capítulo foi dividido em cinco seções, sendo a primeira seção a cultura e o clima organizacional. A segunda seção é a liderança organizacional. A terceira seção trata dos processos de gestão de pessoas adotadas pelas empresas. E por fim, a quinta seção consiste em sugerir boas práticas de gestão de pessoas que podem ser desenvolvidas por outras empresas.

### **4.1 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional é um dos fatores fundamentais de uma organização, pois é através da cultura que os colaboradores direcionam seus comportamentos no trabalho, tendo uma melhor compreensão das atividades exercidas na empresa. Enquanto o Clima organizacional consiste em um ambiente de trabalho de qualidade, onde os colaboradores se sentem satisfeitos e motivados. No Quadro 3 é apresentado a cultura e clima organizacional das empresas.

Quadro 3 – Cultura e Clima organizacional

| Empresas            | Cultura Organizacional   | Clima Organizacional  |
|---------------------|--|---|
| Brasal Refrigerante | Com uma cultura de confiança e realização, a organização segue os seguintes valores: respeito às pessoas; confiança; excelência em gestão; constante evolução e cuidado com a sua marca. Onde a estrutura da organização é composta por comitês estratégicos, comitê comunicação e imagem e comitê de RH, que geraram desenvolvimento para o alcance dos objetivos, por meio da implementação adequada das práticas de gestão de pessoas. Além disso, desenvolve uma cultura de <i>feedback</i> para gerar melhorias no desenvolvimento e amadurecimentos dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos. | Para melhorar a comunicação no ambiente de trabalho, é desenvolvido o programa “Portas e Caras Abertas”, para que as ideias de inovação dos funcionários sejam ouvidas e consideradas, criando um ambiente de trabalho de transparência e cooperação. E através do programa “Sintam-se em casa” os novos colaboradores se reúnem com os gestores da empresa para falar sobre os problemas ou da qualidade do trabalho. Além disso, escutam-se todas as opiniões dos colaboradores antes de tomar as decisões, mostrando assim que as pessoas fazem a diferença.   |
| Unimed Sul Capixaba | Definiu o jeito de cuidar com propósito de cuidar do bem-estar das pessoas. Para a cooperativa, os colaboradores são fundamentais, pois são eles que fazem o bom atendimento ao cliente. Além de ouvirem as suas sugestões das pessoas e quando for avaliado e aprovados, os colaboradores são convidados para participar da implantação do projeto proposto.  | Desenvolve ações que proporcionam um bom clima organizacional, promovendo a satisfação e o engajamento dos colaboradores.   |
| São Martinho        | Gera desenvolvimento de cultura e respeito, com foco no crescimento, inovação e relação com seus colaboradores, fornecedores, clientes e entre outros públicos de interesse. Acreditando que a forma de cuidar das pessoas com respeito, cuidar das atitudes e cuidar do negócio, são atitudes que geram sucesso para a empresa.   | Para manter um ambiente de trabalho positivo e motivacional e alcançar os objetivos, foi aplicado melhorias na gestão de RH para engajar os colaboradores, através do Plano de Diretor de RH, que foi elaborado e implementado na safra 2019/2020.  |
| Suzano              | Possui um direcionador de cultura que mostra o jeito de ser da empresa, onde as palavras que traduzem o jeito de ser são: Gente que inspira transforma; Gerar e compartilhar valor e só é bom para nós se for bom para todos. Tendo um ambiente de trabalho com mais respeito e ética, para que todos possam ser quem são e desenvolver suas capacidades. Com a diversidade na organização, a forma de pensar e realizar se complementam, podendo compreender a demanda do mercado e da sociedade.   | É desenvolvido diversas ações para motivar os colaboradores, sendo por meio de programas voltado a saúde mental e bem-estar para diminuir o stress e caso de depressão; ação “Combinado que vale ouro” que tem por objetivo diminuir o tempo de reuniões; dias de folga no natal e ano novo; movimento “Tamojunto” para informar sobre a preservar o coronavírus e promover atividades para manter a motivação dos funcionários; programa de <i>Mindfulness</i> e prática de <i>yoga</i> ; canais de comunicação para compartilhar informações; canal “Disque viver bem” que é fornecido ajuda para resolver problemas e conflitos pessoais e programa “Novo melhor” para discutir e implementar novas ideias e mudanças no trabalho. |

Fonte: elaborado pela autora baseado em informações publicadas pelas empresas (2022).

Ao relatar sobre a cultura, pode-se perceber que cada empresa possui uma cultura diferente, que foram adquiridos durante a trajetória das organizações. No entanto, é possível perceber que estas empresas possuem valores relacionados à valorização das pessoas, comunicação, confiança, respeito, inovação e o negócio, sendo estes aspectos que direcionam os colaboradores nas corporações para alcançar os objetivos da empresa. O que vai ao encontro com o que relata Freitas (2012), onde os valores servem como guias para o comportamento organizacional, sendo considerados importantes para o sucesso da empresa.

Destaca-se que estas empresas possuem uma cultura baseada nas pessoas, onde tendem a focar na valorização dos colaboradores, ou seja, para as empresas as pessoas vem em primeiro lugar, sendo elas a principal vantagem competitiva. Cultura baseada na comunicação, as organizações têm comunicação transparente e aberta entre todos os níveis hierárquicos da organização. Cultura baseada no respeito, às empresas procuram sempre proporcionar um ambiente respeitoso, valorizando a diversidade entre os colaboradores. Cultura baseada na inovação, as empresas incentivam os colaboradores a desenvolverem novas ideias para inovar o negócio e remunerá-los por cada uma das sugestões de inovação que forem implementadas nas organizações. E por fim, uma cultura baseada no *feedback*, onde os líderes das empresas vem avaliando a performance dos colaboradores e comunicá-los em relação ao seu desempenho, informando tanto os pontos negativos quanto os pontos positivos, proporcionando um melhor desenvolvimento dos colaboradores.

Diante disso, pode-se considerar que estas organizações possuem uma cultura forte, onde os valores das empresas são compartilhados com os colaboradores para direcioná-los no trabalho, gerando um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários se sentem mais felizes, motivados e envolvidos com o propósito da organização. Além disso, as corporações sempre buscam a inovação e se adaptam às novas situações do mundo, sem perder a essência do negócio.

Nota-se também, que as empresas possuem um clima organizacional excelente, onde os colaboradores se sentem satisfeitos e orgulhosos em trabalhar nestas empresas. Promovendo uma gestão baseada na conversa, através de uma comunicação direta entre os colaboradores e os seus gestores, onde os funcionários relatam sobre problemas no trabalho ou sugestões de inovação, que depois de avaliada, a sugestão de inovação pode vir a ser implementada na empresa, recebendo uma recompensa pela ideia de inovação. Além disso, estas empresas vêm constantemente investindo nas práticas de gestão de pessoas, tais como, o processo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter pessoas, mantendo um clima organizacional positivo na organização.

## 4.2 LIDERANÇA

A liderança organizacional consiste em ações que os líderes desenvolvem para melhorar o desempenho da equipe, para que as metas e objetivos sejam alcançados para o sucesso da empresa. No Quadro 4, é apresentada a liderança das corporações.

Quadro 4 – Liderança organizacional

| Empresas            | Liderança Organizacional   |
|---------------------|--|
| Brasal Refrigerante | Os líderes geram uma administração participativa e comunicativa, para que os colaboradores possam saber das diretrizes, resultados, objetivos metas e estratégias do negócio, permitindo e motivando os funcionários a expressarem suas opiniões. Onde os líderes devem tomar decisões de forma a atenderem os critérios técnicos e justos. Além disso, devem promover um ambiente de trabalho saudável e harmônico, onde haja confiança, respeito e justiça, proporcionando o bem-estar pessoal, uma boa qualidade de vida para as pessoas e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores da empresa. |
| Unimed Sul Capixaba | O líder vem desenvolvendo uma cultura de boas práticas, através da comunicação com respeito, ouvir com paciência e compreensão, motivar a equipe, ter credibilidade, dar e receber <i>feedback</i> , garantir a segurança psicológica dos membros da equipe, para que todos se sintam bem em expressar suas opiniões. Além também, de estabelecer metas desafiadoras (possíveis de ser atingidas) aos liderados e tratar todos da equipe com igualdade.  |
| São Martinho        | Os líderes compartilham suas visões com a equipe, conquistam a confiança dos liderados, respeitam os colaboradores e estão comprometidos com o seu time para alcançarem os resultados da organização.  |
| Suzano              | A liderança está ligada ao direcionamento da cultura, onde o perfil do líder é: inspirar; comunicar; conectar; transformar; entregar e formar gente.   |

Fonte: elaborado pela autora baseado em informações publicadas pelas empresas (2022).

Ao analisar o Quadro 4, percebe-se que estas organizações possuem uma liderança eficiente, onde os líderes motivam as pessoas a darem sugestões ou tirar dúvidas sobre o negócio, tendo uma excelente relação entre os líderes e os liderados, pois os líderes respeitam e ouvem a sua equipe, sem humilhar ou obrigar os membros da equipe. Além de serem bem comunicativos para que todos possam ter um melhor entendimento sobre o negócio e oferecendo o *feedback*, para um melhor desenvolvimento dos liderados. Estabelecendo objetivos desafiadores possíveis de serem alcançadas pela equipe, motivando-os a alcançarem as metas e reconhecendo o esforço e sucesso do time, o reconhecimento faz com que os colaboradores se sintam mais satisfeitos e felizes, aumentando o comprometimento com o trabalho.

Através disso, é possível perceber que as empresas vêm desenvolvendo uma liderança democrática, pois as empresas que possuem uma liderança organizacional democrática atribui



o mesmo direito para todos da equipe, sem favoritismo, tendo um diálogo entre o líder e seus liderados para compartilhar as sugestões, sem serem julgados ou ofendidos (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO, 2020).

#### 4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS UTILIZADO PELAS EMPRESAS

Nesta seção, são descritas as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas, bem como a forma de como as empresas vem agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter pessoas.

##### 4.3.1 Agregar pessoas

A forma como as empresas vêm agregando talentos, é apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Recrutamento e seleção

| Empresas            | Recrutamento e seleção  |
|---------------------|---|
| Brasal Refrigerante | Prioriza o recrutamento interno para que os colaboradores possam crescer profissionalmente dentro da organização. O recrutamento externo da empresa ocorre por meio da inscrição do currículo do candidato pelo site da empresa; a análise de currículos; aplicados os testes de conhecimentos específicos e avaliação de potencial dos candidatos e entrevistas. |
| Unimed Sul Capixaba | Faz uso do recrutamento interno, dando oportunidade aos colaboradores crescerem profissionalmente. Enquanto o processo de recrutamento externo e seleção ocorrem por meio da avaliação de currículos; testes <i>on-line</i> de cultura e comportamentais; prova de conhecimento; dinâmica em grupo; entrevista individual.  |
| São Martinho        | Prioriza o processo seletivo interno para o desenvolvimento dos colaboradores. No processo de atração e seleção a empresa prioriza a contratação de pessoas da comunidade e pessoas que estejam alinhados com a cultura. Onde as vagas são divulgadas no site, nas redes sociais, universidades, jornais e rádios das comunidades locais.                         |
| Suzano              | Utiliza a técnica de <i>employer branding</i> para comunicar ao mercado o compromisso com a diversidade e inclusão. Para construir um banco de talentos para cada grupo, para estimular a contratação de pessoas, sensibilizando os gestores da organização no tema da diversidade e inclusão.  |

Fonte: elaborado pela autora baseado em informações publicadas pelas empresas (2022).

Conforme o Quadro 5, percebe-se que as empresas priorizam o recrutamento interno, dando preferência a seus colaboradores, proporcionando assim, o crescimento da carreira dos colaboradores dentro da organização. Esta forma de recrutamento tende a motivar os colaboradores, pois os mesmos se sentem valorizados pela organização podendo se desenvolver profissionalmente, e conseqüentemente diminuindo a rotatividade, devido estarem em um ambiente de trabalho de qualidade. Indo de acordo com o argumento de Ribeiro (2019), afirmando que o recrutamento interno proporciona um crescimento profissional e melhora a motivação dos colaboradores na organização. Guimarães (2021), atribui com sua afirmação sobre recrutamento interno priorizar os colaboradores, aumentando o engajamento, a motivação, a produtividade, o autoconhecimento, mantendo o quadro de pessoal, oferecendo oportunidade de crescimento na organização, fortalecendo desta forma a cultura e o negócio.

No que diz respeito ao recrutamento externo, a empresa Suzano busca atrair candidatos mais diversos e, para isso, vem constantemente proporcionando aos gestores da empresa conhecimento sobre o tema de diversidade e inclusão. Em busca de divulgar a vaga de emprego, a organização São Martinho divulga as vagas através de sites, redes sociais, jornal, rádio, universidades e entre outros locais, com o intuito de atrair pessoas que estejam alinhadas com a cultura da empresa.

Ao verificar os processos para recrutar pessoas, percebe-se que a empresa Brasal Refrigerante e a Unimed Sul Capixaba utilizam a análise de currículos para obter informações mais precisas sobre os candidatos, sendo possível perceber se o candidato está apto ao cargo ou não. E quanto ao processo de seleção, as organizações utilizam o teste de conhecimento específico do cargo, dinâmica em grupos e entrevista, o que gera uma retenção de candidatos mais alinhados ao cargo, proporcionando um processo de seleção mais eficaz para a empresa. Diante disso, pode-se considerar que estas etapas de recrutamento e seleção se complementam, gerando informações mais eficientes sobre o candidato, fazendo com que os gestores de RH recrutem e selecionam pessoas alinhadas com o propósito da empresa.

Além disso, constatou-se que as organizações fazem uso da prática de contratação de estagiários e jovens aprendizes, a fim de, atrair e desenvolver talentos, oferecendo oportunidades aos jovens adquirirem conhecimentos e experiência no seu desenvolvimento profissional e pessoal. Que de acordo com CIEE (20218), o Programa de Estágio oferece oportunidade de recrutar e capacitar os jovens profissionalmente, descobrindo novos talentos para fazerem parte do quadro de pessoal das empresas. O mesmo ocorre com o jovem aprendiz, que oferece oportunidades de desenvolvimento profissional para os jovens de 14 a 24 anos de idade, promovendo a incorporação no mercado de trabalho (SENAC, 2014).

### 4.3.2 Aplicar pessoas

Após o recrutamento e seleção as organizações precisam orientar os colaboradores e, a forma como as empresas vêm orientando as novas pessoas na empresa é apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Orientação de pessoas

| <b>Empresas</b>     | <b>Orientação de pessoal</b>  |
|---------------------|---|
| Brasal refrigerante | Os líderes acompanham a integração dos novos colaboradores, oferecendo orientações e treinamentos para o desenvolvimento correto das funções.             |
| Unimed Sul Capixaba | São oferecidos programas de integração dos colaboradores, para a satisfação e engajamento entre os colaboradores.   |
| São Martinho        | Para a integração dos novos colaboradores é estabelecido visitas nas áreas agrícolas e industriais e apresentações sobre as informações institucionais.   |
| Suzano              | Desde primeiro dia de contato com o colaborador a empresa realiza integração do mesmo na empresa e orienta sobre a cultura e os objetivos da organização. |

Fonte: elaborado pela autora baseado em informações publicadas pelas empresas (2022)

Em relação a orientar pessoas, percebe-se que as organizações desenvolvem treinamentos e programas de integração para orientar os novos participantes, para que os mesmos se sintam familiarizados com a organização e colegas, tendo conhecimentos sobre a cultura da empresa e das atividades a serem desenvolvidas na organização. Além de ser proporcionadas visitas no local de trabalho, para que os novos integrantes possam ver como funciona a organização e como os colaboradores se comportam, tendo uma noção básica sobre o ambiente de trabalho.

Para acompanhar o desempenho dos colaboradores, as empresas fazem uso da avaliação de desempenho que julgam ser eficiente para elaborar o plano de desenvolvimento de seus colaboradores, e assim, poder diagnosticar se há necessidade de realizar treinamento para melhorar o desempenho dos funcionários. Onde os métodos de avaliação utilizado pelas empresas está apresentado no Quadro 7 abaixo:

Quadro 7 – Avaliação de desempenho

| <b>Empresas</b>     | <b>Método de avaliação</b>   |
|---------------------|--|
| Brasal Refrigerante | Desenvolveu o Programa “crescer junto” para avaliar, acompanhar e orientar o colaborador sobre as atividades.  |
| Unimed Sul Capixaba | Faz uso da avaliação de desempenho por competência, que avalia o desempenho e os conhecimentos dos colaboradores em relação às atividades que vem exercendo na cooperativa       |
| São Martinho        | Avalia seus colaboradores por meio da autoavaliação, avaliação dos pares e avaliação do gestor pela equipe, proporcionando o autoconhecimento e desenvolvimento das habilidades. |
| Suzano              | Utiliza a avaliação 360°, que envolve todos os membros que fazem parte da organização, trazendo uma visão mais abrangente sobre o desempenho dos colaboradores.                  |

Fonte: elaborado pela autora baseado em informações publicadas pelas empresas (2022).

Ao realizar a avaliação de desempenho e obter os resultados, os líderes realizam o *feedback*, informam aos colaboradores sobre o seu desempenho em relação às atividades desenvolvidas. Com essa troca de informações, o funcionário se sente mais engajado e satisfeito, pois se sente reconhecido pelo seu esforço e, também, tende a ter uma noção sobre a sua performance podendo se alinhar com os objetivos da organização. Segundo Perini e Zanol (2021) o *feedback* é fundamental nas organizações, pois através dele, o colaborador se desenvolve profissionalmente, entregando resultados cada vez mais consistente

#### **4.3.3 Recompensar pessoas**

Quando avaliado a forma de recompensar os colaboradores, constatou-se que as empresas utilizam as políticas de remuneração, incentivo e benefícios com estratégia para atrair e manter pessoas para agregarem valor às atividades. Quanto à remuneração é possível perceber que as organizações utilizam a remuneração fixa (salário) e a variável (incentivos).

A remuneração fixa que diz respeito ao salário pago aos colaboradores é determinada com base na tabela salarial do mercado, que ao analisar o valor ofertado pelo mercado as empresas avaliam a melhor forma de propor a remuneração aos colaboradores, podendo ser superior ou igual à remuneração estabelecido pelo mercado, além também, de ter uma remuneração de cargo com igualdade de gênero, cor, deficiência e outros critérios que discrimine. Proporcionando assim, um ambiente com equilíbrio interno e externo, para melhorar o desempenho e satisfação dos colaboradores.

No entanto, em um ambiente com competitividade constante a remuneração fixa não é o suficiente para motivar e incentivar as pessoas a serem proativas empreendedoras e eficazes para alcançarem as metas e resultados (CHIAVENATO, 2014). Diante disso, verificou-se que as organizações fazem uso da remuneração variável, que consiste nos planos de incentivo ofertados pelas empresas, como forma de engajar os colaboradores a alcançarem os objetivos da empresa e recompensá-los pelos seus esforços, através de ações que tendem a motivar e valorizar as pessoas da corporação.

Constatou-se que os incentivos mais utilizados pelas empresas é a Participação nos resultados, que gera engajamentos dos colaboradores, aumentando a produtividade e proporcionando um melhor resultado para as empresas. Os Bônus proporcionam um melhor desenvolvimento dos colaboradores ao realizarem as atividades, já que o colaborador ganha ao atingir as metas e objetivos propostos pelos líderes da organização. E com o Banco de ideias, as organizações incentivam os colaboradores a desenvolverem novas ideias, onde as ideias mais relevantes são premiadas, ou seja, incentivam o colaborador a desenvolver o seu lado criativo e inovador.

E por fim, as empresas estabelecem benefícios que são exigidos pela legislação trabalhista e outros benefícios que as próprias empresas oferecem a seus colaboradores. No Quadro 8 são apresentados os benefícios concedidos para atender as necessidades dos colaboradores.

Quadro 8 – Benefícios estabelecido pelas organizações

| <b>Empresas</b>     | <b>Benefícios</b>   |
|---------------------|---|
| Brasal Refrigerante | Seguro de vida, plano de saúde, assistência odontológica, plano de previdência privada e convênios locais, Cesta básica: Cinema: Plano de carreira: Bonificações: Treinamentos e Benefícios trabalhistas, além de custear a pós-graduação e tem convênio com escolas de idiomas.  |
| Unimed Sul Capixaba | Assistência médica, farmacêutica e odontológica, seguro de vida, alimentação (café da manhã e da tarde, tíquete-alimentação adicional no mês do casamento, entre outros), vale-transporte, adiantamento quinzenal (depósito de até 40% do salário nominal no dia 20 e no dia 5, o restante do pagamento com os descontos devidos), 13º salário, auxílio-creche, auxílio-funeral, previdência privada, programa promoção à Saúde, apoio para desenvolvimento educacional custeando 50% do estudo em cursos de graduação, pós-graduação e tecnólogos, com colaboradores sendo selecionados por meio de edital, convênio com o Atlético Clube Ita e eventos comemorativos. |
| São Martinho        | .Licença-maternidade/ paternidade; Assistências médica e odontológica; Refeitório nas unidades; Vale-alimentação; Vale-refeição (filial São Paulo); Seguro de vida em grupo; Auxílios complementares assistenciais; Cartão-compras/adiantamento; PBM (cartão medicamento); Cesta de Natal; Cooperativa de crédito; Ginástica laboral; Transporte de colaboradores (ônibus fretado para as unidades e vale-transporte para filial São Paulo); Previdência privada; Vacinação contra gripe e Iniciativas voltadas à educação.   |
| Suzano              | Seguro de vida; Plano de Saúde; Auxílio deficiência e invalidez; Licença maternidade/paternidade; Vale-alimentação; Vale-refeição/ Restaurante; Vale-transporte/Fretado; Coroa de flores; Previdência Privada; Empréstimo Consignado; Empréstimo Social; Programa Parcerias; Farmácia; Check-up Executivo; Assistência Odontológica; Cartão Natal; Cartão Brinquedo; Kit Material Escolar; Auxílio-educação; Auxílio Material Escolar; Homenagem por tempo de casa; Auxílio-creche; Auxílio Filho Especial; Estudar é Crescer.  |

Fonte: elaborado pela autora baseado em informações publicadas pelas empresas (2022).

Pode-se observar que as corporações oferecem diversos benefícios para atender as necessidades de seus colaboradores, sendo benéfico relacionado à saúde, direito de ir e vir, de comprar gêneros alimentícios, para o desenvolvimento educacional e entre outros, tornando a organização ainda mais atrativo para os funcionários, fazendo com que os mesmos permaneçam na organização, ou seja, diminuindo a taxa de rotatividade. Marras (2016) relata que no momento em que os benefícios atendem as necessidades das pessoas, tendem a diminuir a rotatividade, o stress e entre outros fatores, gerando desta forma, uma qualidade de vida melhor para os colaboradores, tornando a empresa competitiva diante o mercado de trabalho.

Diante disso, fica evidente que os benefícios oferecidos pelas organizações geram uma satisfação nos colaboradores por atenderem as necessidades, influenciando na qualidade de vida das pessoas.

#### 4.3.4 Desenvolver pessoas

Em um ambiente de alta competitividade as empresas precisam desenvolver o seu pessoal, para obterem melhores resultados. Diante disso, constatou-se que as empresas se preocupam com o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores e vem investindo em treinamento e desenvolvimento para melhorar o desempenho ao realizarem as atividades. Onde os treinamentos são aplicados de forma *online* ou presencial, sendo através de cursos ou palestras que abordam assuntos importantes para qualificar os funcionários. No quadro 9 é apresentado algumas das práticas para capacitar e desenvolver os colaboradores na organização.

Quadro 9 – Programas de T&D das Empresas

| Empresas            | Programas de T&D   |
|---------------------|--|
| Brasal Refrigerante | Treinamento sobre segurança de alimentos e segurança no trabalho, treinamento para capacitar os colaboradores sobre desafios do dia a dia e programa de desenvolvimento.   |
| Unimed Sul Capixaba | Semana de enfermagem; treinamento a distância e Programa enfermeiro trainee  |
| São Martinho        | Programa <i>Trainee</i> , Estágio e Jovem aprendiz; Academia de liderança; <i>Job Rotation</i> .; Programa de formação de líder; Programa voltado em ação; Programa de formação de mantenedores agrícola; Programa de sensibilização; Desenvolvimento comportamental e Programa de transição pós-carreira. |
| Suzano              | Programa de Ambientação; Você tem sede de que?; Suzano <i>Talks</i> ; Treinamentos de Segurança; Treinamentos Técnicos; Programa ELOS; Treinamento de Primeira Liderança; Academia de Papeleiros.  |

Fonte: elaborado pela autora baseado em informações publicadas pelas empresas (2022).

Conforme o Quadro 9, é possível perceber que as empresas desenvolvem pessoas desde início da carreira profissional, dando oportunidades aos jovens para o desenvolvimento pessoal e profissional, adquirido conhecimento sobre a área de atuação, além também de poder futuramente fazer parte da equipe das empresas, com isso, as empresas tentam atrair e desenvolver talentos na empresa. Enquanto na formação de líderes são desenvolvidas ações para preparar os colaboradores que tendem a atuar como líderes e para aqueles que já atuam como líderes aperfeiçoarem o seu desenvolvimento. E outras ações para capacitação dos colaboradores para aperfeiçoar o desempenho em relação às atividades, para que as organizações tenham melhores resultados.

#### 4.3.5 Manter pessoas

Para manter as pessoas nas organizações é necessário ter um ambiente de trabalho adequado, que faça com que os colaboradores queiram permanecer na organização. Desta forma, observou-se que as organizações possuem bons relacionamentos com seus colaboradores, onde os mesmos têm contato direto com gestor para dar sugestões, reclamações e denúncias, Além disso, em meio a pandemia as empresas desenvolveram ações para assegurar a saúde física e mental de seus colaboradores. Buscando assim, um relacionamento saudável, um ambiente de trabalho mais positivo e uma comunicação aberta na organização.

Desse modo, para que as organizações tenham um ambiente de trabalho adequado “devem ser adotadas medidas de proteção no trabalho, que visem à prevenção de acidentes e de doenças profissionais” (BARSANO; BARBOSA, p. 80, 2014). Sendo assim, para oferecer uma condição de vida melhor para os colaboradores no trabalho, as empresas geram as seguintes ações conforme apresentadas no Quadro 10.



Quadro 10 – Ações de Saúde e Segurança no trabalho

| Empresas            | Saúde e Segurança  |
|---------------------|--|
| Brasal Refrigerante | Para melhorar a segurança e saúde no trabalho, é realizado a semana interna de prevenção de acidentes e semana de Sistema de Gestão Integrada (SGI) por meio de palestra abordando temas relacionados à qualidade de vida, saúde e segurança, ergonomia e entre outros assuntos, para conscientizar os funcionários sobre os cuidados no ambiente de trabalho.   |
| Unimed Sul Capixaba | São produzidos vídeos educativos mostrando a importância dos cuidados, riscos e descarte corretos dos materiais, divulgando todos os meses na internet dados que comparam os dados de anos anteriores, e promovendo campanhas, como abril verde e maio amarelo, além de, possuir treinamentos e orientações sobre situações de emergência.   |
| São Martinho        | Possui um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Operacional, onde envolve 13 elementos pra reduzir os riscos, tais como: Liderança e administração; Análise de procedimentos de tarefas críticas; Inspeção planejada; Planos de treinamentos; Análise e investigação de acidentes; Equipamento de proteção individual; Preparação e resposta a emergências; Regras e permissões de trabalho Saúde ocupacional: higiene industrial; Controles de engenharia; Gestão de contratadas; Segurança veicular; Segurança comportamental. Além também de comitê de saúde, programas bem saudável, vacinação contra a gripe, programa de controle médico de saúde operacional, programa de conservação auditiva e ambulatórios e convênios médicos para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores. |
| Suzano              | É desenvolvido programa de ergonomia por meio de palestras para preservar a saúde e diminuir acidentes no trabalho. Além disso, para melhorar a qualidade de vida é incentivado o colaborador a fazer esportes e ter uma alimentação saudável, é desenvolvido programas de vacinação, programas para cuidar do bem-estar e saúde emocional dos colaboradores e canais de apoio para dar assistência aos funcionários.  |

Fonte: elaborado pela autora baseado em informações publicadas pelas empresas (2022).

Pode-se perceber que as empresas atribuem diversas ações para orientar os colaboradores sobre os riscos no local de trabalho e cuidados com a saúde. Sendo por meio de equipamentos de segurança para os colaboradores desenvolverem as atividades de forma segura, vídeos para conscientizar as pessoas sobre a importância dos cuidados no local de trabalho e fornecer treinamentos de segurança e orientação sobre situações de emergência. Além disso, são atribuídas medidas para preservar a saúde dos colaboradores, por meio dos benefícios de saúde apresentados na seção 4.3.3, como plano de saúde, assistência odontológica, médica e farmacêutica, vacinação contra a gripe e entre outros benefícios que garantam o bem-estar dos funcionários.

Diante disso, constata-se que as organizações prezam pela integridade dos colaboradores estabelecendo ações que garantem um ambiente de trabalho mais seguro e saudável para os colaboradores, melhorando o desempenho operacional. Os autores Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) afirmam que as medidas de saúde e segurança protegem os colaboradores para

desenvolverem as atividades de forma segura, gerando um ambiente de trabalho mais confortável para as pessoas.

#### 4.4 SUGESTÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA OUTRAS EMPRESAS

Diante dos itens apresentados nos tópicos acima, é possível perceber que as organizações vêm gerindo com eficiência os seus colaboradores. Valorizando e desenvolvendo seus colaboradores e atraindo pessoas direcionadas com a cultura da organização. Atribuindo uma comunicação eficiente e realizando treinamento para aperfeiçoar o desenvolvimento dos funcionários, melhorando a qualidade do produto e serviços. Além de, desenvolverem práticas de reconhecimento, recompensas e benefícios para atrair e manter as pessoas na empresa. E promovendo seguranças e cuidados com a saúde dos funcionários, para gerar um ambiente de trabalho de qualidade.

Visto que a prática de gestão de pessoas tem um papel fundamental nas empresas, proporcionando uma melhor forma de administrar as pessoas, gerando uma vantagem competitiva. As empresas precisam implementar boas práticas de gestão de pessoas.

Antes de tudo, é importante que as organizações atribuam direcionadores em sua cultura organizacional, para alinhar os colaboradores e reter talentos que estejam de acordo com a cultura organizacional. Promovendo um ambiente de trabalho de qualidade para que os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados com a organização. E desenvolver líderes que estejam conectados com a equipe, que motive a sua equipe, que compartilhe informações, respeite, confie, ouve seus liderados e entre outros fatores.

Para agregar pessoas é importante que as empresas façam um planejamento sobre contratação, para atrair pessoas qualificadas para o cargo disponível. Para identificar se o candidato possui as competências necessárias para atuar no cargo, o gestor deve analisar o currículo dos participantes, realizar testes de conhecimentos, testes psicológicos entrevista e entre outras formas avaliar e escolher o candidato mais apto para exercer o cargo, para assim, a organização atrair pessoas que estejam alinhados com a cultura e com o propósito da organização. Além disso, é importante que as empresas valorizem seus colaboradores dando a oportunidade de desenvolverem a sua carreira na organização.

A partir do momento que a empresa agrega novos talentos é importante que as organizações realizem programas de integração para orientar os novos colaboradores sobre a cultura organizacional e tarefas a serem realizadas na organização, para que os mesmos se adaptem mais rapidamente a organização. Além disso, é necessário ter os cargos bem estruturados, obtendo o plano de carreira e desenho de cargo para os colaboradores poderem ver a sua posição na organização e saber quais são suas funções dentro da organização. Para identificar as competências dos colaboradores ao realizar as atividades, as organizações devem adotar critérios de avaliação de desempenho, podendo verificar se há necessidades de realizar treinamento para melhorar a eficiência dos colaboradores.

Para gerar a satisfação e incentivo dos colaboradores, é necessário atribuir recompensas justas e planos de incentivos e também atribuir benefícios que possam atender as necessidades dos colaboradores melhorando a qualidade de vida. E em relação ao desenvolvimento das pessoas, é importante que as organizações façam o levantamento sobre a necessidade de treinamento, identificando o desempenho dos colaboradores e oferecer treinamentos para melhorar o desenvolvimento dos funcionários e aumentar a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços.

E por fim, é necessário que as organizações proporcionem boas condições de segurança, saúde e bem-estar aos colaboradores. Obtendo equipamentos adequados para a segurança do funcionário ao realizar o trabalho, com boa iluminação, ventilação, aplicando ergonomia, tendo uma boa relação e entre outros fatores para melhorar a qualidade de vida do funcionário na organização.

Diante disso, estas ações tendem a gerar a satisfação e a motivação dos colaboradores, pois sabem que as empresas dão valor para as pessoas, e esse reconhecimento faz com que as pessoas permaneçam na empresa. E com isso, as empresas desenvolvem uma vantagem competitiva, pois o colaborador tende a desenvolver produtos e serviços de qualidade, o que leva a organização a ter reconhecimento dos clientes.

## 5 CONCLUSÃO

Ao gerir adequadamente as pessoas as organizações conseguem se diferenciar da concorrência, gerando uma vantagem competitiva. Diante disso, o trabalho teve como objetivo identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas por quatro empresas, listada entre as melhores empresas para trabalhar no Brasil em 2019 pelo Guia VOCÊ S/A. Para atender o objetivo foi realizada uma pesquisa documental, por meio de relatórios, código de conduta, revistas e *sites*.

Em relação ao processo de agregar pessoas, constatou-se que as organizações priorizam o recrutamento interno, valorizam o desenvolvimento da carreira dos colaboradores na organização. Além disso, no recrutamento externo é utilizado a triagem de currículo, teste de conhecimento, dinâmica em grupos e entrevistas, para avaliar os candidatos mais qualificados para a organização.

Quanto ao processo de aplicar pessoas, percebe-se que as organizações desenvolvem ações para orientar e socializar os novos participantes nas organizações, sendo por meio de treinamentos, programas de integração e visitas no local de trabalho. E ao acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores, as organizações realizando a avaliação de desempenho dos funcionários e ao obter os resultados realizam o *feedback* para o colaborador estar ciente de seu desempenho na organização.

Já no processo de recompensar pessoas, as empresas atribuem recompensas para atrair e manter pessoas na organização, através de remuneração justa, onde o salário é determinado de acordo com a tabela salarial do mercado e atribuindo o salário de acordo com o cargo, gerando igualdade dentro da organização. Além disso, são desenvolvidos planos de incentivo para engajar os funcionários no alcance das metas. E também são oferecidos diversos benefícios para atender as necessidades dos funcionários.

Enquanto no processo de manter pessoas, as organizações estabelecem bons relacionamentos com os colaboradores para gerar um ambiente de trabalho harmônico e para assegurar a saúde e segurança dos funcionários são adotadas diversas técnicas para prevenir acidentes e doenças.

Além disso, a cultura das empresas é baseada nas pessoas, comunicação, confiança, respeito, inovação e o negócio, para direcionar os colaboradores na organização. Onde os líderes das organizações estão alinhados com essa cultura, o líder ouve a equipe, respeita os colaboradores, utiliza uma comunicação eficaz, promovendo um ambiente de trabalho harmôni-

co, incentivar os colaboradores a serem empreendedores trazendo sugestões de inovações na organização, onde os mesmos são recompensados pela ideia e entre outras ações.

Diante disso, estas práticas geram satisfação e motivação dos colaboradores, influenciando no clima organizacional da organização. E no momento que os colaboradores se sentem engajados, tendem a melhorar a qualidade do produto e serviço e um bom atendimento ao cliente, fazendo com que a organização se diferencie do concorrente.

Sendo assim, pode-se concluir que com o reconhecimento das organizações no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar, da Guia Você S/A, fica evidente que as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas trazem resultados positivos para as organizações, tornando-se um diferencial competitivo.

Por isso, as empresas que pretendem investir no capital humano, precisam atrair e reter pessoas que estejam alinhados com o propósito da organização e dar oportunidade para os colaboradores crescerem na empresa. Atribuindo recompensas, incentivos, benefícios, treinamento e desenvolvimento e boas condições no trabalho, para manter a pessoa na organização.

Ao realizar a pesquisa, identificou-se como limitação a escassez das informações no meio eletrônico sobre a gestão de pessoas das empresas, o que acabou restringindo os dados que foram analisados, devidos muitos dados e informações não serem publicados pelas empresas. Sendo assim, sugere-se uma pesquisa que envolva um estudo de caso diretamente com as empresas, para ter um resultado mais preciso e conclusivo sobre a gestão de pessoas nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projetos, tcc, dissertação e tese: Uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. *E-book*.
- ANDOGNINI, Daiane. Cinco prioridades na gestão de pessoas para 2021. **Blog Mundo RH**. [S. I.], 12 jan. 2021. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/cinco-prioridades-na-gestao-de-pessoas-para-2021/>. Acesso em: 14 jul. 2021.
- ARAUJO, Luis César, G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. *E-book*.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: A evolução do ser humano na vida e na carreira**. São Paulo: Atlas, 2014b. *E-book*.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014a. *E-book*.
- BARBOSA, M. P. Entenda a importância do desenvolvimento organizacional para a sua empresa. **Plantar Educação**, 2021. Disponível em: <https://www.plantareducacao.com.br/desenvolvimento-organizacional/>. Acesso em: 01 abr. 2022.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 09 out. 2021.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Avaliação de desempenho: usos, abusos e credices no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*.
- BES, Pablo; OLIVEIRA, Luana Y.M. de. **Administração de cargos, salários e benefícios**. Porto Alegre: Sagah, 2018. *E-book*.
- BOSSINY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. *E-book*.
- BOHLANDER, George W; SNELL, Scott, A. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2015. *E-book*.
- BONOV, Márcia Regina. **Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*.
- BONOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção com foco na transformação digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. *E-book*.
- BRASAL REFRIGERANTE. **Institucional**. Disponível em: <https://www.brasal.com.br/refrigerantes/cultura-realizacao-brasal/>. Acesso em: 01 nov. 2021.
- BRASAL REFRIGERANTE. **Cultura de realização Brasal**. Disponível em: <https://www.brasal.com.br/cultura-de-realizacao-brasal/>. Acesso em: 01 nov. 2021.

BRASAL REFRIGERANTE. **Código de ética e conduta**. 2017. Disponível em: <https://www.brasal.com.br/refrigerantes/wp-content/uploads/2019/08/cec2018.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2021.

BRASAL. **Relatório anual 2018/2019**. Disponível em: [https://www.brasal.com.br/combustiveis/wp-content/uploads/2019/02/RA\\_Interativo\\_2018.pdf](https://www.brasal.com.br/combustiveis/wp-content/uploads/2019/02/RA_Interativo_2018.pdf). Acesso em: 09 nov. 2021.

BRASAL. **Relatório anual 2019/2020**. Disponível em: <https://www.brasal.com.br/wp-content/uploads/2021/05/RA2020.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2021

BRASAL REFRIGERANTE. **Treinamento**. 2019. Disponível em: <https://www.brasal.com.br/refrigerantes/?s=treinamento>. Acesso em: 08 fev, 2022

BRASAL REFRIGERANTE. **Sobre a Brasal Refrigerante**. 2022. Disponível em: <https://www.brasal.com.br/refrigerantes/empresa/>. Acesso em: 23 fev. 2022.

BRASAL REFRIGERANTE. **Aconteceu: semana SGB**. 2021. Disponível em: <https://www.brasal.com.br/refrigerantes/aconteceu-semana-sgb/>. Acesso em: 08 fev. 2022

BRASAL REFRIGERANTE. **Saúde e segurança no trabalho**. 2022. Disponível em: <https://www.brasal.com.br/refrigerantes/?s=saude+e+seguran%C3%A7a+no+trabalho>. Acesso em: 08 fev. 2022.

BRILLO, João; BOONSTRA, Jaap. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. *E-book*.

CARVALHO, Antonio, V. de; NASCIMENTO, Luiz, P. do; SERAFIM, Oziléa C. G. **Administração de recursos humanos**. v. 1. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. *E-book*.

CASTRO, Carlos. Como o diálogo levou a Brasal a ser um “lugar incrível para trabalhar”. **UOL ECONOMIA**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/08/26/brasal-refrigerantes.htm>. Acesso em: 3 nov. 2021.

CIEE. **Conheça as 5 vantagens de contratar estagiários, 2018**. Disponível em: <https://portal.ciee.org.br/institucional/conheca-5-vantagens-de-contratar-estagiarios/>. Acesso em: 05 jan 2022.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 9. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022. *E-book*.

CODA, ROBERTO. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: atlas, 2016. *E-book*.

COOPER, Ann A. **Como ser um líder**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. *E-book*.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. *In*: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão de pessoas e subjetividade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 3 – 21. *E-book*.

DIA A DIA. **Unimed Sul Capixaba abre vagas de emprego em Cachoeiro**. 2020. Disponível em: <https://diaadiaes.com.br/unimed-sul-capixaba-abre-vagas-de-emprego-em-cachoeiro/>. Acesso em: 20 nov 2021.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: Construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013. *E-book*.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos, instrumentos, e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*.

DUTRA, Joel S.; FERREIRA, Marcos A de A. Orientação profissional. *In*: DUTRA, Joel S. **Gestão de carreiras nas empresas contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2010. *E-book*.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*.

FACHIN, Olídio. Projeto de pesquisa. *In*: **Fundamentos de metodologia**: Noções básicas em pesquisa científica. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 93 – 109. *E-book*.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas**: estrutura, processos e estratégias empresariais. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014. *E-book*.

FILHO, Milton C. F.; FILHO, Emílio J. M. A. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. *E-book*.

FERREIRA, Patricia Itala. **Atração e seleção de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. *E-book*.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Liderança organizacional**: o que é, importância e como desenvolver, 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/lideranca-organizacional/>. Acesso em: 11 dez. 2021.

FRANÇA, Ana C. L. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006. *E-book*.

FRANÇA, Ana C. L. **Práticas de Recursos Humanos**: Conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013. *E-book*.

FRANÇA, Ana C. L. Saúde com qualidade de vida organizacional e pessoas: de onde vem e para onde vai este caminho de sustentabilidade? *In*: MARRAS, Jean Pierre (org.). **Gestão estratégica de pessoas**: Conceitos e tendências. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. *E-book*.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: Evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2012. *E-book*.



GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. *E-book*.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007. *E-book*.

GUIMARÃES, Bruna. Recrutamento interno: o que é, vantagem e como fazer? **GUPY**. 14 set 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-interno>. Acesso em: 03/01/2022.

GROSS, Marcos. **Dicas práticas de comunicação**. 1. ed. São Paulo: Trevisan Editora, 2013. *E-book*.

IBGE. **Desemprego**. 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 14 jul. 2021.

INDEED. **Suzano**. Disponível em: <https://br.indeed.com/cmp/Suzano/about>. Acesso em: 25 fev. 2022.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. *E-book*.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Comportamento organizacional: Teoria e prática**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. *E-book*.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. *E-book*.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021. *E-book*.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. *E-book*.

MARCOUSÉ, Ian; SURRIDGE, Malcolm; GILLESPIE, Andrew. **Recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. *E-book*.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*.

MARQUES, José Carlos. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2016a. *E-book*.

MARQUES, José Carlos. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage, 2016b. *E-book*.

MARQUES, José Roberto. O que é benefício social e sua importância. In: **INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING**. [S.I.], 24 jun. 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-beneficio-social-e-sua-importancia/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **ADM por competências: você gestor**. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: atlas 2018. *E-book*.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa**: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2012. *E-book*.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Descrições de cargos, salários e profissões regulamentadas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*.

OLIVEIRA, Luana. Y. M. de. *et al.* **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. *E-book*.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH essencial**: Gestão estratégica de pessoas e competências. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. *E-book*.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de benefícios**. São Paulo: Saraiva, 2015. *E-book*.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. *E-book*.

RIBEIRO, Dias. **Cultura organizacional**: Construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013. *E-book*.

PERINI, M.; ZANOL, S. C. *Feedback*: o que é e exemplos de como fazer na sua empresa. **Metadados**. Jan. 2021. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/feedback>. Acesso em: 24 jan. 2022.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Competências em gestão**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. *E-book*.

SÃO MARTINHO. **Relatório anual e de sustentabilidade safra 2019/2020**. Disponível em: <https://www.saomartinho.com.br/Download.aspx?Arquivo=pfvuAA7Y9+cJ2N7rhlMTfw==&IdCanal=E/5CI5hbGiTfjZ7mhu2y5w>. Acesso em: 29 nov. 2021.

SÃO MARTINHO. **A companhia**. Disponível em: <https://www.saomartinho.com.br/>. Acesso em: 23 fev. 2022.

SCHERMERHORN, Jr. John R. **Administração**. 8. ed. São Paulo: LTC, 2011. *E-book*.

SEBRAE. Entenda os benefícios da boa gestão de pessoas. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/entenda-os-beneficios-da-boa->

gestao-de-pessoas,0b37bd7c10011610VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 15 jul. 2021.

SENAC. Bom negócio é contratar um Jovem Aprendiz do Senac, 2014. Disponível em: <https://www.senacrs.com.br/noticiasDetalhe.asp?idNoticia=38769>. Acesso em: 05 jan 2022.

SILVA, Ana C. A. O papel do líder na nova era de gestão de pessoas. **Revista Saberes Acadêmicos**. Uberaba – MG. , v. 3, n. 1, p. 69-76, Jan./Jun. 2019. ISSN 2526-9666 versão *on-line*. Disponível em: <http://rsa.fcetm.br/index.php/rsa/article/view/92/pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

SILVA, Camila P. da. **Ações estratégicas voltadas à gestão de pessoas de uma das cem melhores empresas para se trabalhar no ano de 2011**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. 2015. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3557/1/Camila%20Pacheco%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

SILVA, Fernando Fagundes. **Gestão de pessoas na construção civil: uma abordagem sob a ótica dos processos básicos de gestão de pessoas**. 2016. Trabalho de Conclusão (Bacharel em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2016. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1280/1/SILVA.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2021.

SILVA, Marilene Luiza da. **Administração de departamento de pessoal**. 15. ed. São Paulo: Érica | Saraiva, 2017. *E-book*.

SNELL, Scott A.; MORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Cengage, 2020. *E-book*.

SORDI, José O. de. **Elaboração de pesquisa científica**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. *E-book*.

SUZANO. **A Suzano**. Disponível em: <https://www.suzano.com.br/>. Acesso em: 08 dez. 2021

SUZANO. **Gente e cultura**. Disponível em: <https://www.suzano.com.br/a-suzano/gente-e-cultura/>. Acesso em: 08 dez. 2021.

SUZANO. **Relatório Suzano 2020**. Disponível em: <https://r2020.suzano.com.br/>. Acesso em: 10 dez. 2021.

SUZANO. **Central de Indicadores**. 2020. Disponível em: <https://centraldeindicadores.suzano.com.br/>. Acesso em: 15 dez 2021.

SUZANO. **Suzano promove ações para a melhoria na saúde e qualidade de vida de seus colaboradores**. 2020. Disponível em: <https://www.suzano.com.br/suzano-promove-acao-para-a-melhoria-na-saude-e-qualidade-de-vida-de-seus-colaboradores/>. Acesso em: 08 fev. 2022.

SUZANO. **Política corporativa de saúde, segurança e qualidade de vida**. 2020. Disponível em: [https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc\\_downloads/2020/07/Pol%C3%ADtica-de-Sa%C3%BAde-Seguran%C3%A7a-e-Qualidade-de-Vida.pdf](https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_downloads/2020/07/Pol%C3%ADtica-de-Sa%C3%BAde-Seguran%C3%A7a-e-Qualidade-de-Vida.pdf). Acesso em: 08 fev. 2022.

TREFF, Marcelo. **Gestão de pessoas: olhar estratégico com foco em competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016. *E-book*.

TRILHA DO CRESCIMENTO: OPORTUNIDADES PARA SUA CARREIRA. Disponível em: <https://intranet.brasal.com.br/cc/images/arquivos/apresentaocc.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2021.

UNIMED SUL CAPIXABA. **Nossa Unimed**. Disponível em: <https://www.unimed.coop.br/site/web/sulcapixaba>. Acesso em: 15 nov. 2021.

UNIMED SUL CAPIXABA. **Código de Conduta**. Disponível em: [https://www.unimed.coop.br/portaunimed/flipbook/sul\\_capixaba/codigo\\_de\\_conduta/8/#zoom=z](https://www.unimed.coop.br/portaunimed/flipbook/sul_capixaba/codigo_de_conduta/8/#zoom=z). Acesso em: 15 nov. 2021.

UNIMED SUL CAPIXABA. **Relatório de Gestão e sustentabilidade 2020**. Disponível em: [https://www.unimed.coop.br/portaunimed/flipbook/sul\\_capixaba/relatorio\\_de\\_gestao\\_e\\_sustentabilidade\\_2020/](https://www.unimed.coop.br/portaunimed/flipbook/sul_capixaba/relatorio_de_gestao_e_sustentabilidade_2020/). Acesso em 20 nov. 2021.

UNIMED SUL CAPIXABA. **Relatório de Sustentabilidade 2016**. Disponível em: [http://www.unimedsulcapixaba.com.br/autorizador/RelatorioUnimedSulCapixaba\\_2016\\_p%C3%A1ginasespelhadas.pdf](http://www.unimedsulcapixaba.com.br/autorizador/RelatorioUnimedSulCapixaba_2016_p%C3%A1ginasespelhadas.pdf). Acesso em 22 nov. 2021.

VAGAS ABERTAS. **Trabalhe na Brasal Refrigerantes**. Disponível em: <https://vagasabertas.org/trabalhar-na-brasal-refrigerantes-distribuidora-coca-cola.html>. Acesso em: 05 nov. 2021.

VAGAS DE EMPREGO. **Trabalhe Conosco Brasal Refrigerantes**. Disponível em: <https://vagasdeemprego.org/brasal-refrigerantes-vagas-de-emprego-abertas-2022>. Acesso em: 5 nov. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*.

VIVIAN, Juliano. **A gestão de pessoas nas micros e pequenas empresas de Três Passos/RS**. 2014. Trabalho de Conclusão (Bacharel em Administração) – Curso de Administração, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Unijuí. 2014. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2866>. Acesso em: 10 out. 2021.

VOCÊ S/A. **150 melhores empresas para trabalhar em 2019**. Editora: Abril, 2019.

VOCÊ RH. **Covid-19: Cancelamentos dos Guias VOCÊ S/A – as melhores empresas**. 2020. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/melhores-empresas/covid-19-cancelamento-dos-guias-voce-s-a-as-melhores-empresas/>. Acesso em: 31 ago. 2021.

VOCÊ RH. **Como a São Martinho se tornou a melhor para trabalhar, segundo seu CEO**. 2020. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/melhores-empresas/como-a-sao-martinho-se-tornou-a-melhor-para-trabalhar-segundo-seu-ceo/>. Acesso em: 08 fev. 2022.

VOCÊ RH. **São Martinho ganha prêmio principal do Melhores Empresas para Trabalhar**. 2020. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/melhores-empresas/sao-martinho-ganha-premio-principal-do-melhores-empresas-para-trabalhar/>. Acesso em: 08 fev. 2022.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 4. ed. São Paulo: Saraiva educação, 2020. *E-book*.

WILLIAMS, Chuck. **ADM: Princípios de administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2017. *E-book*.

ZAMBERLAN, Luciano et al. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Ijuí: Unijuí, 2019. *E-book*.