



Gestão empresarial de pessoas e suas vantagens

Gabriel Nazareno Lopes¹, Lucas Andrade de Lima², Mileide de Paula Pacheco³
(gabrielnlopes2017@gmail.com; lucasandradetst@hotmail.com; mileidepaula21@gmail.com)

Professora orientadora: Renata Duarte Mellim

Coordenação de curso de Engenharia de Produção

RESUMO

Em um mundo em que o talento e a profissionalização humana são vistos como fatores competitivos frente ao mercado de trabalho globalizado, faz-se necessário a figura do profissional de Recursos Humanos, por isso, pretendeu-se estudar a gestão empresarial de pessoas e suas vantagens. Objetivou-se demonstrar a importância de uma gestão eficiente de pessoas para o sucesso e desenvolvimento das organizações. Utilizou-se como metodologia a pesquisa qualitativa de caráter exploratório e a análise documental acerca dos documentos encontrados, além do uso do questionário aberto a fim de coletar relatos de três empresas situadas na Grande Belo Horizonte. Conclui-se que a gestão de pessoas é um fator determinante para o aumento da produtividade e melhoria das organizações.

Palavras-chave: gestão de pessoas; recursos humanos; organizações; capital humano; colaboradores.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mundo vivencia a era do conhecimento e da tecnologia, onde o talento e a profissionalização humana são vistos como fatores competitivos frente ao mercado de trabalho globalizado. Diante disto, o papel do ser humano numa organização se faz fundamental para que esta se mantenha competitiva frente à concorrência. Se faz necessário a dedicação e atenção aos indivíduos que atuam dentro da empresa, a fim de conduzi-los à capacitação para atuarem em suas respectivas áreas como colaboradores. “A chave para manter uma economia saudável ou uma empresa lucrativa é a produtividade da força de trabalho, do capital humano” (FITZ-ENZ, 2001 *apud* LIMA, 2018, p. 14).

É preciso considerar que, por mais que as pessoas devam ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode esquecer que elas são seres humanos, que desejam ter qualidade de vida, que têm sentimentos, que possuem outros vínculos além

dos estabelecidos com a organização, e que seus objetivos, geralmente, não coincidem com os objetivos da empresa.

A grande parte dos administradores de empresas sabem que, de todos os recursos, as pessoas são o recurso utilizado de forma deficiente e que apenas uma parcela do potencial humano de uma organização é realmente efetivamente aplicada no trabalho. Sendo assim, enquanto os administradores declaram que pessoas são o seu maior recurso, às abordagens tradicionalistas para administrá-las, ao contrário, as consideram como problemas e custos.

Nas áreas de trabalho o relacionamento e troca de experiências são de fundamental importância, pois, só se pode melhorar a produtividade através do engajamento da equipe e com a promoção de um ambiente de trabalho continuamente salubre, por isso, há atualmente, dentro das estruturas produtivas, a figura do profissional de Recursos Humanos, que além das atribuições burocráticas, possuem um papel de suma importância para garantir a gestão e valorização do capital humano da empresa.

Segundo Lima (2018), os Recursos Humanos são definidos com um conjunto de habilidades, métodos e técnicas cujo objetivo é gerir os comportamentos internos e potencializar o capital Humano, no intuito de inserir e manter uma mão de obra qualificada para atendimento de seu mercado. “Devido aos avanços tecnológicos e às mudanças rápidas na sociedade, a utilização dessa ferramenta passou a ser indispensável na busca de talentos para as organizações” (MIRANDA; MIRANDA, 2009 *apud* LIMA, 2018, p. 14).

O presente trabalho possui o propósito de mostrar que por meio de investimentos em Gestão de pessoas, pode se ter expressivamente um ganho de produtividade dentro das organizações. Será abordado também, as origens da teoria das relações humanas e suas influências, Mercado de Trabalho, Recrutamento e seleção e sua importância para a composição do Capital Humano Empresarial, Avaliação de Desempenho (AD) como Ferramenta de Gestão, bem como assuntos voltados aos novos trabalhadores e as novas relações de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estrutura de fundamentação do presente trabalho é baseada em quatro tópicos, sendo eles: “Origem da teoria das relações humanas e sua influência na gestão de pessoas”, cujo objetivo é entender o que influencia o comportamento e a produtividade de uma pessoa em uma empresa. Em seguida, o segundo tópico “Mercado de Trabalho, Recrutamento e Seleção e sua importância para a composição do Capital Humano Empresarial”, cujo objetivo é

discutir os desafios enfrentados pelos gestores na captação e seleção de profissionais no mercado de trabalho, considerando a oferta e a demanda de vagas. Em seguida, o terceiro tópico “Avaliação de Desempenho (AD) como Instrumento de Gestão” cujo objetivo é discutir a avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão que permite avaliar e monitorar o desempenho dos colaboradores de uma empresa. Por fim, o quarto tópico que aborda “Os novos trabalhadores e as novas relações de trabalho” que aponta algumas mudanças que têm ocorrido nas organizações em decorrência das transformações econômicas, tecnológicas e de mercado, e como as empresas precisam se adaptar para gerenciar essas mudanças.

2.1 Origem da teoria das relações humanas e sua influência na gestão de pessoas.

Para o desenvolvimento de uma organização é fundamental a administração de recursos humanos, pois é a responsável pelo abastecimento, aplicação, monitoramento, manutenção, desenvolvimento de novos talentos da gestão, orientação e treinamento das pessoas, no entanto, ela envolve todo um processo desde a entrada do funcionário até o momento de seu desligamento. Esse âmbito, por meio de suas ações, procura integrar e comprometer os funcionários com os objetivos organizacionais, com foco em trazer maior desempenho e conseqüentemente melhores resultados para a empresa (ÁVILA; STECCA, 2015).

A origem das relações humanas teve seu primeiro marco através da administração científica, com um dos principais responsáveis, Frederick W. Taylor entre os anos de (1856 - 1915), o propósito desses movimentos era conceder a fundamentação científica às atribuições administrativas, substituindo o improvisado e o empirismo.

São grandes as “figuras” da Escola de Relações Humanas: Mary P. Follet, Elton Mayo e Abraham Maslow. Baseado nas explicações dos autores Motta e Vasconcelos (2005), Maximiano (2004) e Gil (2014), será apresentado os principais pressupostos desses pensadores a seguir:

- Mary P. Follet
 - Estudo do problema antes de propor soluções;
 - Os grupos sociais influenciam na formação da identidade e desenvolvimento do potencial humano.
- Elton Mayo
 - Os problemas dos trabalhadores não estão somente no corpo, mas também na mente;

- Foco nos grupos informais, nas suas relações e na influência destes grupos no comportamento do indivíduo.
- Abraham Maslow
 - Teoria da hierarquia das necessidades humanas, fundamental para os estudos sobre a motivação humana;
 - Estudos da personalidade e desenvolvimento humano;
 - As necessidades complexas do ser humano que podem ser hierarquizadas e seguem a seguinte forma: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de realização.

Baseando-se nos pressupostos citados, cada prática e ideia dos pensadores sofreram influências das condições da época e conforme os estudos vão se desenvolvendo, a concepção do ser humano torna-se cada vez mais complexa. O cenário atual está em constantes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais e é de muita importância que as organizações estejam desenvolvendo continuamente ações voltadas para gestão de Recursos Humanos para tornar visível que, o diferencial competitivo das organizações está nas pessoas inseridas e seus recursos disponíveis (ÁVILA; STECCA, 2015). Sabe-se que as pessoas são o principal recurso para que se há empresas e que por isso é de suma importância ter esse recurso bem estruturado nas organizações. O setor de RH desenvolve ações fundamentais para poderem ser alcançados os objetivos organizacionais e individuais, tendo como principal resultado o aumento da força da organização no mercado.

2.2 Mercado de Trabalho, Recrutamento e Seleção e sua importância para composição do Capital Humano Empresarial

Um gestor de uma organização não enfrenta só a tarefa de gerir sua equipe já estruturada, mas também possui um grande desafio que é a captação e seleção de pessoas certas no mercado, com perfil profissional que atenda a todas as expectativas apontadas.

O mercado de trabalho é composto por uma gama gigante de candidatos e vagas disponíveis, também por uma infinidade de plataformas, sites e aplicativos para buscas e divulgações. Essas tecnologias chegaram para facilitar a assertividade na contratação da pessoa certa para a vaga ofertada, bem como a busca e seleção correta para atender as expectativas dos candidatos.

Ao abrir uma vaga no mercado de trabalho, o gestor enfrentará basicamente dois cenários: abundância ou escassez para a oportunidade de emprego divulgada. Para melhor compreensão do assunto, observe a figura 1 apresentada e a análise realizada na sequência.

Figura 1: As situações do mercado de trabalho



Fonte: Chiavenato (2010, p. 105)

Um mercado de trabalho com abundância de oportunidade de emprego gera para o candidato grande oportunidade de escolha, porém, para o gestor da organização que está em busca de um profissional que atenda todas as expectativas da vaga, essa situação de mercado torna sua tarefa mais morosa e complexa. Diante deste cenário é necessário realizar um estudo de mercado para entender o que as grandes organizações estão ofertando, como nível salarial da região e os seus benefícios. Já quando o mercado de trabalho está com escassez de oportunidade de emprego, o gestor necessita de baixos investimentos no que tange aos mecanismos de divulgação da vaga e captação de candidatos. Nesse cenário o gestor poderá aproveitar a abundância de candidatos e utilizar critérios de seleção mais rígidos e rigorosos que visam selecionar com mais assertividade o perfil profissional adequado para a vaga.

Observa-se o grande desafio que o gestor e o RH como captadores de pessoas enfrentam, porém, essas decisões de contratação, segundo Almeida (2009), mostram-se cada vez mais essenciais, já que é em função delas que a organização possuirá, ou não, das competências necessárias para cumprir seus objetivos.

Após a análise de algumas características do mercado de trabalho, destaca-se a importância da utilização de ferramentas de recrutamento e seleção nos processos seletivos das empresas. O recrutamento diz respeito à busca de candidatos que atendam todos os requisitos da vaga, para isso a empresa faz uso da internet a seu favor, utilizando dela para divulgação em sites de assessoria de RH, tais como as plataformas Catho Empresa e LinkedIn Corporation, onde poderá ser realizado buscas precisas através da aplicação de filtros com todas as características que estão sendo buscadas para preenchimento da vaga.

Após a fase de recrutamento, inicia-se o processo de seleção de pessoas que diz respeito à escolha dos candidatos para a vaga disponível. Essa fase é composta por etapas que variam conforme o que a empresa está buscando, como as características e diferenciais que visam atender a expectativa do gestor solicitante da vaga. Segundo Armstrong (2009), a etapa de seleção é para avaliar a aptidão do candidato, analisando a capacidade dele em realizar a atividade que exercerá.

Visando uma perspectiva voltada à gestão de pessoas, a tomada de decisão sobre a contratação não caberá somente ao RH e sim uma parceria e sintonia com gestor ou gestores do setor em que o novo contratado irá atuar, ou seja, o supervisor imediato.

Definido a contratação, é necessário realizar um trabalho de integração do colaborador à empresa e aos seus novos parceiros de trabalho. O autor Chiavenato (2010) aborda esta etapa dentro do processo que ele chama de orientar pessoas, como uma forma de posicionar as pessoas em suas atividades, esclarecendo os seus papéis e objetivos. Nessa fase não existem regras engessadas para realizar as práticas de gestão de pessoas no que tange a integração de novos colaboradores em ambientes organizacionais, mas depende do conhecimento do gestor nos meios existentes para uma integração adequada e obtenção de resultados satisfatórios, e, principalmente, proporcionar um conhecimento fundamentado sobre a cultura e história da empresa, além do bom desenvolvimento do colaborador na organização.

2.3 Avaliação de Desempenho (AD) como Instrumento de Gestão

Ao contratar um colaborador, a empresa deve garantir que este esteja suprimindo as necessidades para as quais foi contratado. Diariamente o desempenho dos profissionais é avaliado, seja por um gestor direto, como supervisor, gerente ou diretor, como indiretamente, através de um colega de trabalho, cliente ou fornecedor.

De acordo com Chiavenato (1999) a avaliação de desempenho é uma contemplação do desenvolvimento de cada colaborador em relação às atividades desempenhadas, das metas e resultados almejados e de seu potencial para desenvolvimento. É um processo que julga o valor, a excelência, as qualidades do profissional e mede a sua contribuição para a organização em que atua.

É através da avaliação de desempenho, segundo Pontes (2005), que o objetivo de estabelecer os resultados a serem alcançados pelos profissionais é determinado. Isso se torna possível através de acompanhamentos, por parte do gestor, do processo de trabalho de seus subordinados, e por meio de fornecimentos de feedbacks constantes.

Desta maneira, segundo Gil (2014), com a avaliação de desempenho é possível alcançar alguns objetivos que são de interesse dos gestores para a medição de desempenho. São eles:

- Determinar o nível de contribuição de cada profissional para a empresa;
- Reconhecer e selecionar os profissionais que apresentam qualificação superior em relação ao exigido pelo cargo;
- Atestar até quanto os programas de desenvolvimento e treinamento da organização têm ajudado na evolução dos profissionais;
- Incentivar o autoconhecimento dos profissionais;
- Adquirir meios para promover uma nova definição em relação ao perfil exigido para os cargos da organização;
- Adquirir subsídios monetários para melhores remunerações, bônus e promoções.
- Adquirir subsídios para que seja possível a realização de planos de ação para desempenhos abaixo da média.

Determinar o desempenho esperado de cada profissional, segundo Lucena (1992), quer dizer deixar claro todas as atribuições, projetos a curto e longo prazo, metas, tarefas, e atividades que fazem parte de seu campo profissional. Para isso, é necessário parametrizar os padrões de desempenho, ou seja, definir o quanto é esperado de cada profissional, qual o nível de qualidade deve ser atingido por cada um, e em quanto tempo os resultados deverão ser demonstrados. Sem essa parametrização, torna-se difícil a execução da avaliação de desempenho, haja visto que não será possível fazer a distinção de desempenho entre os colaboradores da companhia. Sendo assim, não será possível identificar se um processo está sendo afetado apenas por um funcionário ou por um conjunto de funcionários que executam a mesma função.

2.4 Os novos trabalhadores e as novas relações de trabalho

No mundo a evolução, no que diz respeito às mudanças de tecnologias e processos, estão a uma velocidade exacerbada. No mundo corporativo não é diferente, as mudanças nas áreas econômica, tecnológica e de mercado são muitas e impactam diretamente nos colaboradores que compõem as organizações.

Atualmente, devido às mudanças que as organizações enfrentam, o mercado exige um profissional cada vez mais completo. Não basta apenas saber executar determinada função, o

colaborador deve ser cada vez mais analítico, criativo, e corajoso para enfrentar as possíveis adversidades do dia a dia e, somente assim, se provar qualificado para determinado cargo.

Nesse âmbito, a gestão de RH também passa por mudanças. Essa gestão deve estar apta e alinhada com o comportamento e o andamento de cada profissional, e saber gerir corretamente os funcionários que, conseqüentemente, necessitam de maior acompanhamento e orientação para poderem tomar decisões corretas frente às adversidades do dia a dia. Segundo Melo, Mageste e Mendes (2006), quando há mudanças nos grupos sociais que envolvem e compõem uma organização, se faz necessário também mudar os padrões que regem seu gerenciamento a fim de adaptar o modo de gerir da empresa ao profissional.

Nas relações de trabalho há todas as possibilidades que envolvem a interação entre pessoas que são empregadores ou empregados, seja diretamente como contratados em regime de CLT, como indiretamente como contratos de fornecedores para prestação de serviços. Nas relações de emprego, que estão englobadas nas relações de trabalho, as interações são inteira e exclusivamente entre empregados e empregadores.

Maximiano (2014) alega que as relações de emprego são dadas pela interação entre pessoas que estabelecem vínculo empregatício de forma formal, neste caso, em regime de CLT. Esse tipo de relação tem como característica a interação econômica entre as partes, onde o empregado faz a troca de seu serviço por um salário. As relações de trabalho, são as demais interações em um ambiente de trabalho. Neste tipo de relação, as relações de emprego estão englobadas, porém, outros tipos de interações também fazem parte, como a troca de informações entre fornecedores e clientes, por exemplo.

É um dos desafios do gestor de pessoas, entender o colaborador e saber como geri-lo, principalmente do ponto de vista entre as duas relações acima citadas. O profissional está cada dia mais informado, e constantemente estabelece novas metas e conquistas pessoais a serem alcançadas. Um dos fatores que contribuem para essa mudança são as relações, tanto de emprego quanto de trabalho. Para que o gestor saiba como lidar com sua equipe, ele deve estar alinhado sobre essas relações a fim de acompanhar as mudanças e informações trocadas entre as pessoas que compõem uma organização.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido por método de pesquisa qualitativa de caráter exploratório, mediante análise documental por meio de consultas a sites, artigos, livros, relatórios e Trabalhos de conclusão de curso com conteúdos relacionados ao tema.

De acordo com Boccato (2006, p. 266), a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica.

Assim foram executadas buscas das produções científicas (artigos, teses, dissertações) de livre acesso e disponíveis na íntegra, sem recorte temporal.

Para embasar mais o resultado do trabalho foi realizada uma análise do conteúdo com base nas informações obtidas por meio de questionários abertos aplicados em 03 empresas situadas na Grande Belo Horizonte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O planejamento estratégico de Gestão de Pessoas é fundamental para garantir a efetividade das estratégias organizacionais por meio da antecipação e previsão de movimentação de pessoas. É necessário integrar as ações de gestão de pessoas com planejamento estratégico das organizações, considerando as particularidades de cada setor / departamento, para manter a competitividade de negócios. Foi somente a partir de 1950 que a gestão de pessoas começou a ganhar destaque nas empresas, à medida que os executivos perceberam que os funcionários eram mais do que simples recursos produtivos e que suas habilidades e conhecimentos poderiam ser utilizados de forma mais eficaz. Esse movimento foi impulsionado pela teoria das Relações Humanas, desenvolvido pelo psicólogo Elton Mayo, que defendia a ideia de que o desempenho dos trabalhadores era associado por fatores sociais e psicológicos como satisfação pessoal e senso de pertencimento ao grupo.

A partir da década de 1960, a gestão de pessoas passou a ser vista como uma estratégia dentro das empresas, visando atrair e reter talentos, melhorar o desempenho dos funcionários e aumentar a produtividade da organização na totalidade.

Nessa época, surgiram os primeiros programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários, bem como as primeiras pesquisas sobre motivação e liderança. Com o passar

dos anos a gestão de pessoas evoluiu e se tornou cada vez mais sofisticada com a utilização de ferramentas e técnicas avançadas para avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, gestão de talentos, entre outras áreas. Hoje em dia a gestão de pessoas é vista como um elemento chave para o sucesso de qualquer organização, e muitas empresas investem significativamente em programas de desenvolvimento profissional, benefícios para funcionários e outras iniciativas para atrair e reter talentos.

A gestão de pessoas é um tema fundamental para a sobrevivência e sucesso de qualquer organização. Nesse sentido, as empresas precisam investir em políticas e práticas que visem a atração, retenção e desenvolvimento de talentos, bem como a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Ao longo dos anos a gestão de pessoas tem passado por diversas transformações, sendo que algumas delas foram abordadas neste trabalho. Destaca-se, por exemplo, o mercado de trabalho e recrutamento de pessoas, que evidencia a evolução do papel do profissional, bem como a mudança de paradigma em relação aos colaboradores que deixam de ser vistos como meros recursos e passaram a ser reconhecidos como seres humanos com necessidades e expectativas.

Outro tema abordado e discutido no presente trabalho foi Avaliação de desempenho como instrumento de gestão que se refere a necessidade de alinhar as políticas de RH com os objetivos organizacionais. Nesse sentido, as empresas precisam identificar quais são as competências necessárias para atingir os seus objetivos, bem como desenvolver um plano de ação para suprir eventuais lacunas de competências.

A avaliação é um tema igualmente importante, pois permite que as empresas identifiquem o grau de efetividade das suas práticas e ajustem as mesmas conforme a necessidade da organização. Além disso, a avaliação pode contribuir para a identificação de pontos de Melhoria e oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores.

4.1 Quadro comparativo de métodos

Com base nos métodos apresentados no presente trabalho, foi elaborado um quadro para levantar e facilitar a análise dos pontos positivos e negativos de cada método.

Quadro 1: Quadro comparativo de métodos

Método	Pontos positivos	Pontos negativos
Teoria das relações humanas	- Ganho na produtividade.	- Quando não aplicada corretamente, há perigo do colaborador "relaxar" e se tornar pouco produtivo.
	- Colaboradores satisfeitos e incentivados.	
	- Promoção da interatividade e coleguismo entre colaboradores.	
Recrutamento e Seleção	- Aquisição de novos colaboradores para a composição da equipe.	- Possibilidade de contratação de colaborador que não agregue a equipe.
	- Novos pensamentos para a melhoria de processos já executados na empresa.	- Desgaste gerado pelo processo de entrevistas e seleções.
	- Aumento no quadro de funcionários da empresa.	
Avaliação de Desempenho	- Possibilita o monitoramento do desempenho dos colaboradores.	- Falta de motivação quando determinadas metas muito difíceis de serem alcançadas.
	- Fornecimento de feedbacks e sugestões de melhorias aos colaboradores.	
	- Identificação de profissionais que possuem qualificação acima do exigido pelo atual cargo.	
Novas relações de trabalho	- Promoção do pensamento crítico e analítico do profissional.	- Risco de vazamento de informação crítica ao fornecedor.
	- Interação entre contratante (empresa) e contratada (fornecedores).	
	- Auxílio do gestor para que seus os colaboradores desenvolvam o senso crítico/analítico	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Para todos os métodos há pontos positivos e negativos, neste caso, se faz necessário que as pessoas que estão a frente da gestão de pessoas realizem o filtro a fim de que se utilize o melhor método para cada situação específica do dia a dia da empresa.

Outro ponto importante, é o controle do gestor para que pontos negativos não ocorram. Ao analisar o quadro comparativo, percebemos que todos os pontos negativos não são implícitos no método, ou seja, podem e devem ser evitados. É dever do gestor fazer de tudo para que eles não ocorram.

4.2 Pesquisa de campo

Com objetivo de explorar na prática os principais assuntos abordados neste trabalho, foi realizada uma análise do conteúdo com base nas informações obtidas mediante questionários aplicados em 03 empresas localizadas nas cidades de Belo Horizonte, Matozinhos e Vespasiano no estado de Minas Gerais. As questões foram respondidas pelos

profissionais de Recursos Humanos, que ocupam os cargos de Assistente de Gestão de Pessoas, Analista de RH e Coordenador de RH, conforme o apêndice 1.

As informações contidas neste capítulo são de suma importância para o levantamento de dados relevantes, que são capazes de confirmar a pesquisa teórica que envolve a gestão empresarial de pessoas e suas vantagens.

4.2.1 Análise de campo sobre a importância do RH nas organizações

Foi perguntado inicialmente aos entrevistados, nas questões 1 e 2 a quanto tempo a empresa existe e a quantidade de funcionários que ela possui como descrito na tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Tempo de existência e quantidade de funcionários das empresas

EMPRESAS	TEMPO DE EXISTÊNCIA	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
Empresa A	59 anos	297 funcionários
Empresa B	30 anos	50 funcionários
Empresa C	60 anos	1124 funcionários

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Avaliando os dados obtidos, observa-se que são empresas já consolidadas no mercado pelo tempo de existência e que há uma diferença expressiva no número de funcionários da empresa B em relação às outras duas empresas apresentadas.

Na sequência, no questionário 3, foi perguntado como é realizado o recrutamento e seleção de pessoas na empresa. As respostas estão expostas no quadro 2.

Quadro 2: Recrutamento e seleção de pessoas na empresa

EMPRESAS	RESPOSTAS
Empresa A	Candidato encaminha o currículo para o nosso site, o setor de gestão de pessoas realiza uma triagem do currículo que mais se encaixa no perfil da vaga disponível, é realizado contato com o candidato para sondar se ainda há interesse pelo emprego e se teria interesse na vaga disponível, agendado entrevista com colaborador junto ao gestor do setor da vaga em aberto, realizado a contratação.
Empresa B	O RH divulga a vaga no SINE da cidade após o SINE encaminhar os candidatos, o Auxiliar Administrativo faz um bate-papo com cada candidato e o que melhor atende o perfil da vaga, são direcionados para a Analista de RH escolher juntamente com o Encarregado responsável por toda equipe.
Empresa C	A área solicitante solicita, por meio de sistema, ao RH a abertura de uma vaga (substituição ou aumento de quadro). Após a aprovação da gerência e diretoria da área, o RH realiza alinhamento de perfil junto ao gestor solicitante, divulgação da vaga nos sites e ferramentas de captação de CV, filtro de currículos aderentes ao perfil, entrevista comportamental, entrevista técnica (com o gestor solicitante), avaliação Psicológica e Exame Médico Admissional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Observa-se que é citado o uso de diferentes ferramentas para captação e seleção de candidatos, a empresa A cita que o setor de RH da empresa realiza a busca no banco de CV depositados em seu próprio site, a empresa B já utiliza o Sistema Nacional de Emprego (SINE) da cidade onde está localizada para divulgação e captação de vagas, já a empresa C cita que realiza a divulgação das vagas em sites e ferramentas de captação de CVS existentes no mercado onde possibilita a aplicação de filtros mais aderentes ao perfil que está sendo buscado.

Outro item muito relevante que se destaca na pesquisa, são as respostas das três empresas em relação à importância da sintonia e troca entre os profissionais de RH e o Gestor solicitante da vaga, para garantia e sucesso na contratação.

Posteriormente, no questionamento 4, foi perguntado aos entrevistados se a empresa adota alguma ferramenta de Avaliação de Desempenho (AD) como Instrumento de Gestão (Quadro 3).

Quadro 3: Avaliação de Desempenho (AD)

EMPRESAS	RESPOSTAS
Empresa A	A empresa não tem uma ferramenta específica para a avaliação de desempenho, cada gerente de cada setor usa um método para acompanhar e avaliar o desempenho de seus funcionários.
Empresa B	Hoje na avaliação por desempenho da equipe é avaliado os colaboradores que não possuem faltas no mês, onde eles ganham como bonificação brindes. E se durante todo o ano nenhum da equipe tiver falta, todos ganham um salário mínimo a mais no pagamento.
Empresa C	No momento, não. Estamos em processo de desenvolvimento de um plano para propor à diretoria a liberação de orçamento para implantarmos a Avaliação de Desempenho em 2024.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Observa-se que nenhuma das empresas possui implementado uma ferramenta específica de Avaliação de Desempenho (AD) e a empresa C mostrou em sua resposta que já está em processo de estudo para uma possível implementação no ano de 2024.

O questionamento 5 foi referente como é composto o setor de RH da empresa, com objetivo de conhecer mais a fundo como estão distribuídos os profissionais de Gestão de Pessoas das empresas onde foi realizada a pesquisa de campo.

Segue abaixo o quadro 4 com as respostas:

Quadro 4: Composição atual do setor de RH das empresas

EMPRESAS	COMPOSIÇÃO ATUAL DO SETOR DE RH
Empresa A	Composto por 09 pessoas, sendo dividido em 02 áreas, gestão de pessoas e departamento pessoal. A primeira área cuida do recrutamento, admissão e acompanhamento do colaborador enquanto empregado. Já a segunda área, cuida do fechamento de ponto, folha de pagamento e benefícios (Vale-alimentação).
Empresa B	É composto por 02 pessoas, Auxiliar Administrativa e Analista de RH.
Empresa C	O RH é composto por 11 pessoas, subdivididos em Gerência, Coordenação e áreas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, e área de Projetos de RH.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

No questionamento 6 foi perguntado qual a importância do RH para o engajamento e integração entre os diversos setores da empresa. As respostas estão no quadro 5.

Quadro 5: Importância do RH para o engajamento e integração entre os setores

EMPRESAS	RESPOSTAS
Empresa A	Através do RH, em nossa empresa, são promovidos alguns eventos que corroboram para a integração das pessoas de diversos setores. Mensalmente é promovido a festividade dos aniversariantes do mês, por exemplo, que junta toda a empresa para um momento de descontração e integração.
Empresa B	O RH é a principal porta para selecionar os colaboradores da organização.
Empresa C	A área de RH pode ser considerada o "sistema nervoso" nos processos de integração, engajamento e construção de uma cultura empresarial, uma vez que um dos principais papéis da área consistem em interligar as áreas de negócio acerca do objetivo geral, estipulado pela alta administração da companhia.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Todas as empresas demonstraram que o RH tem uma grande relevância para a garantia da integração entre os setores mediante ações e eventos que por eles são conduzidos dentro das organizações.

Na questão 7 foi perguntado se uma boa e eficiente gestão de RH é o principal fator para que a empresa possa ter sucesso.

Segue abaixo o quadro 6 com as respostas:

Quadro 6: Eficiência da gestão de RH voltado ao sucesso da empresa

EMPRESAS	RESPOSTAS
Empresa A	Sim. Através de uma boa gestão de RH é possível realizar o acompanhamento dos funcionários através de feedbacks, identificar um possível funcionário que não esteja bem, conversar com ele para entender suas dificuldades e, assim, ajudá-lo a superá-las na empresa. Um funcionário satisfeito produz mais, o que impacta nos resultados da empresa.
Empresa B	Com certeza uma gestão de RH é uma ferramenta importantíssima para uma organização que visa garantir melhores serviços e produtos.
Empresa C	Sim. Em suma, uma eficiente gestão de processos de RH impacta em produtividade, resultado, engajamento e, inclusive, perpassa pela reputação da marca frente aos stakeholders, investidores e concorrentes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

E para finalizar, foi perguntado aos entrevistados, como ele avalia a relação entre gestão de pessoas e produtividade (capital financeiro). As respostas estão no quadro 7.

Quadro 7: A relação entre gestão de pessoas e produtividade

EMPRESAS	RESPOSTAS
Empresa A	Através de uma boa gestão de RH é possível realizar o acompanhamento dos funcionários através de feedbacks, identificar um possível funcionário que não esteja bem, conversar com ele para entender suas dificuldades e, assim, ajudá-lo a superá-las na empresa. Um funcionário satisfeito produz mais, o que impacta nos resultados da empresa.
Empresa B	Quando se tem uma boa gestão tudo fica mais fácil para garantir que as pessoas sintam desejo de estar e fazer o seu melhor dentro da organização.
Empresa C	A cultura empresarial bem direcionada através de programas de engajamento, diversidade, políticas claras e inclusivas, remuneração e benefícios competitivos aumentam a taxa de produtividade e engajamento dos colaboradores, impactando positivamente os resultados financeiros da empresa. Portanto, considero indispensável que a gestão de pessoas seja um dos principais pilares da Administração Geral de uma empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

A partir das respostas obtidas pelas empresas, ficou evidenciado a importância de investimentos em Gestão de Pessoas, visando o aumento de produtividade nas organizações.

5 CONCLUSÕES

O trabalho atendeu as expectativas que tinha como propósito de mostrar que através de investimentos em Gestão de pessoas, pode se ter expressivamente um ganho de produtividade dentro das organizações.

A partir das respostas obtidas pelas empresas, ficou evidenciado a importância de investimentos em Gestão de Pessoas, visando o aumento de produtividade nas organizações.

Diante disso, pode-se concluir que a gestão de pessoas é uma área fundamental para o sucesso das organizações. As empresas devem se preocupar em atrair, desenvolver e reter talentos criando um ambiente saudável e motivador de trabalho, alinhado às políticas e práticas de gestão de pessoas aos objetivos da organização.

6 AGRADECIMENTOS

Em especial agradecemos nossos pais, pelo apoio e incentivo ao longo de todo processo da graduação, agradecemos também a todos os professores que passaram pelo nosso caminho ao longo de todo curso, pois foi por meio deles que adquirimos conhecimento para dar início a uma carreira profissional de excelência.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: com foco em competências. São Paulo: Atlas, 2009.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. [s.l.]: Kogan Page, 2009.

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade de São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

LIMA, K. M. B. **Impactos da gestão de recursos humanos nos resultados globais da empresa**. Orientador: Carlos Alberto Tosta Machado. 2018. 76 p. Tese (Graduação em Ciências Exatas e Tecnológicas), Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruzzeiro das Almas, 2018.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMIANO, A. A. **Introdução a Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Recursos humanos**: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MELO, M. C. O. L.; MAGESTE, G. S.; MENDES, E. L. Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de recursos humanos. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, vol. 12, n. 3, maio-jun. 2006, p. 1-19.

MOTTA, F.; VASCONCELOS, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**: nova abordagem. 9. ed. São Paulo: LTr, 2005.

APÊNDICE

Apêndice A - Questionário de Pesquisa de Campo



Entrevistado (a): _____ Empresa: _____

Função: _____ Setor: _____ Data: ____/____/2023

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso e suas respostas são muito importantes para a fase exploratória deste estudo para mim! Por favor, responda as questões abaixo. Desde já, agradeço-lhe por sua colaboração!

1. Quanto tempo a empresa existe?

2. Qual quantidade de funcionários ela possui?

3. De forma resumida, como é realizado o recrutamento e seleção de pessoas na empresa?

4. A empresa adota alguma ferramenta de Avaliação de Desempenho (AD) como Instrumento de Gestão?

5. Como é composto o setor de RH da empresa?

6. Qual a importância do RH para o engajamento e integração entre os diversos setores da empresa?

7. Você acredita que uma boa e eficiente gestão de RH seja o principal fator para que a empresa possa ter sucesso?

8. Como você avalia a relação entre gestão de pessoas e produtividade (capital financeiro)?
