

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**PAULA DE MELLO RODRIGUES**

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA  
DE MÉDIO PORTE DO RAMO DE BARES E RESTAURANTES**

**PASSO FUNDO**

**2017**

**PAULA DE MELLO RODRIGUES**

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA  
DE MÉDIO PORTE DO RAMO DE BARES E RESTAURANTES**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus de Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Anelise Rebelato Mozzato

PASSO FUNDO

2017

**PAULA DE MELLO RODRIGUES**

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE MÉDIO  
PORTE DO RAMO DE BARES E RESTAURANTES**

Estágio Supervisionado aprovado em 05 de Dezembro de 2017 como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Anelise Rebelato Mozzato  
UPF – Orientadora

Prof. Me. Olivo Tiago Giotto  
UPF

Prof<sup>a</sup>. Me. Elisângela Nicoloso Brandli  
UPF

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a minha mãe, pois não mediu esforços para me educar e me incentivar a ser alguém melhor todos os dias, a entrar nesse curso e por me ajudar em todas as situações da vida. Agradeço também ao meu pai, que de algum modo esteve presente nesta caminhada. Ao meu namorado Bruno, por ter sido a pessoa que mais me ajudou, e teve paciência nesses últimos anos de faculdade.

A minha família em geral, que sempre esteve por perto quando precisei, me apoiando e incentivando, principalmente aos meus dindos por terem auxiliado de algum modo para a escolha do curso.

Aos meus amigos, obrigada por todos os momentos que passamos juntos e também pelos outros amigos feitos ao longo desses anos, e pela paciência em entender minha ausência quando tive que estudar. Aos meus colegas, que compartilharam comigo no decorrer de todos esses anos de aprendizado e companheirismo.

Por fim, agradeço a minha orientadora, professora Anelise, pela ajuda, paciência e ensinamentos, e por ter feito eu me apaixonar pela disciplina de Gestão de Pessoas com seu modo claro de explicar o quão importante é esse setor dentro de uma empresa.

“Relacionamentos pessoais são o solo fértil a partir do qual brotam todos os avanços, sucessos e conquistas na vida real”.

BEN STEIN

## RESUMO

RODRIGUES, Paula de Mello. **Implementação da Gestão de Pessoas em uma Empresa de Médio Porte do Ramo de Bares e Restaurantes**. Passo Fundo, 2017. 43 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

Este estudo tem o objetivo de analisar as práticas mais apropriadas para a implementação do setor de Gestão de Pessoas. A competitividade organizacional mostra que se deve buscar diariamente meios para inovar e flexibilizar as empresas, de modo que estas alcancem seus objetivos finais. Inicialmente buscou-se apresentar na fundamentação teórica, teorias e práticas da Gestão de Pessoas, e como aplica-las visando o melhor desempenho organizacional. O setor de Gestão de Pessoas tem grande responsabilidade dentro da organização, inclusive para que esta cresça. A pesquisa classifica-se como um estudo de caso, qualitativa e de caráter descritivo, sendo que obteve os dados por meio de uma entrevista não estruturada com gestores. Dentre os resultados, destaca-se que a empresa estudada necessita de uma pessoa responsável pelo setor de gestão de pessoas, que possa adequar suas práticas, visando atingir melhor seus resultados e metas.

**Palavras Chave:** Gestão de Pessoas. Práticas e Processos de Gestão de Pessoas. Empresa de Médio Porte.

## RESUMEN

RODRIGUES, Paula de Mello. **Implementación de la Gestión de Personas en una Empresa de Mediano porte de la Rama de Bares y Restaurantes.** Passo Fundo, 2017. 43 f. Práctica Supervisada (Curso de Administración). UPF, 2017.

Este estudio tiene el objetivo de analizar las prácticas más apropiadas para la implementación del sector de Gestión de Personas. La competitividad organizacional muestra que se debe buscar diariamente medios para innovar y flexibilizar a las empresas, de modo que éstas alcancen sus objetivos finales. Inicialmente se buscó presentar en la fundamentación teórica, teorías y prácticas de la Gestión de Personas, y cómo aplicarlas visando el mejor desempeño organizacional. El sector de Gestión de Personas tiene gran responsabilidad dentro de la organización, incluso para que ésta crezca. La investigación se clasifica como un estudio de caso, cualitativo y de carácter descriptivo, siendo que obtuvo los datos por medio de una entrevista no estructurada con gestores. Entre los resultados, se destaca que la empresa estudiada necesita de una persona responsable por el sector de gestión de personas, que pueda adecuar sus prácticas, buscando alcanzar mejor sus resultados y metas.

**Palabras Clave:** Gestión de Personas. Prácticas. Procesos de Gestión de Personas. Empresa de Medio Porte.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Vantagens e desvantagens do recrutamento interno.....	P. 21
<b>Quadro 2</b> - Vantagens e desvantagens do recrutamento externo.....	P. 21
<b>Quadro 3</b> – Etapas do processo de capacitação.....	P. 23
<b>Quadro 4</b> – Oito categorias de Walton.....	P. 28
<b>Quadro 5</b> - Indicadores empresariais da G-QVT.....	P. 29

## **LISTA DE SIGLAS**

CIPA - Comissão Interna de Prevenção a Acidentes Equipamentos de Proteção Individual

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

DP – Departamento Pessoal

EPC - Equipamento de Proteção Coletiva

EPI - Equipamentos de Proteção Individual

GEP - Gestão Estratégica de Pessoas

GP – Gestão de Pessoas

G-QVT – Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

RP - Requisição de Pessoal

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Identificação e justificativa do problema .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>12</b>
<i>1.2.1 Objetivo geral.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos .....</i>	<i>12</i>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Gestão de pessoas: uma visão geral e a sua evolução .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Gestão Estratégica de Pessoas .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Processos e práticas em Gestão de Pessoas .....</b>	<b>18</b>
<i>2.3.1 Recrutamento e Seleção .....</i>	<i>20</i>
<i>2.3.2 Capacitação e desenvolvimento profissional .....</i>	<i>22</i>
<i>2.3.3 Avaliação de desempenho .....</i>	<i>23</i>
<i>2.3.4 Remuneração .....</i>	<i>25</i>
<i>2.3.5 Higiene e segurança no trabalho .....</i>	<i>26</i>
<i>2.3.6 Qualidade de vida no trabalho.....</i>	<i>27</i>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Delineamento de pesquisa .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 População e amostra.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 Coleta de dados .....</b>	<b>31</b>
<b>3.4 Análise e interpretação dos dados.....</b>	<b>32</b>
<b>3.5 Variáveis de estudo.....</b>	<b>32</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Caracterização da empresa .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2 Análise dos resultados .....</b>	<b>34</b>
<i>4.2.1 Recrutamento e seleção.....</i>	<i>35</i>
<i>4.2.2 Capacitação e desenvolvimento .....</i>	<i>35</i>
<i>4.2.3 Remuneração estratégica .....</i>	<i>36</i>
<i>4.2.4 Avaliação de desempenho .....</i>	<i>36</i>
<i>4.2.5 Qualidade de vida no trabalho.....</i>	<i>37</i>
<i>4.2.6 Higiene e segurança no trabalho .....</i>	<i>37</i>
<b>4.3 Sugestões.....</b>	<b>38</b>

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	42
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44
<b>APÊNDICE A</b> .....	47
<b>APÊNDICE B</b> .....	48

## 1 INTRODUÇÃO

A grande competitividade no mercado de trabalho atual mostra que as empresas devem buscar por ter um diferencial. Esta situação leva os gestores a pensarem em meios para preparar seus profissionais afim desse diferencial competitivo para sobreviver no meio empresarial, que hoje se mostra cada vez mais complexo, exigindo que as empresas busquem mais flexibilidade e inovação. Trabalhar com pessoas tornou-se um desafio, é preciso prepará-las para que possam oferecer seu melhor desempenho, pois são a parte fundamental dentro das organizações, assim como seu cumprimento de metas e objetivos expostos. Para Soviensi e Stigar (2008), o capital humano é o bem mais precioso que as organizações apresentam.

No decorrer desse estudo conhece-se as etapas de uma Gestão Estratégica de Pessoas (GEP): como mapear um estudo de pessoas dentro da organização, buscando inseri-las no planejamento da organização, esperando assim que o departamento de Gestão de Pessoas (GP) possa gerar efeitos positivos tanto para a empresa quanto para os funcionários.

Encontra-se, assim o setor ou um profissional responsável pela GP presente em várias organizações, inclusive nas de médio e pequeno porte, pois os gestores hoje, percebem a relevância do setor e o diferencial que pode causar. Contudo, algumas empresas ainda resistem a implementar as práticas da área, pois consideram outros setores mais relevantes, como por exemplo, o comercial e financeiro (OLIVEIRA, 2010).

Compreende-se que uma organização depende de muitos fatores, entretanto, uma das mais importantes é a GP, a qual busca entender a importância do setor no contexto estratégico da organização, para que assim delinieie seus principais objetivos e estratégias.

A opção por estudar esse tema, surgiu após o interesse pela área de GP, e a observação da área na prática do cotidiano organizacional. A GP muitas vezes é percebida como somente um setor de gastos. No entanto, sabe-se da importância do mesmo, o qual também é lucrativo para a organização. Todavia, muitas empresas não observam o quanto estratégico pode ser este setor e as contribuições que pode oferecer para agregar e contribuir no crescimento das organizações (MARRAS, 2014).

Os termos presentes da literatura referem-se aos conceitos do tema, como a evolução do setor de Recursos Humanos (RH), a visão sobre gestão de pessoas, o RH estratégico e os seus processos. Com os resultados dessa pesquisa, busca-se compreender qual a importância de

implementar uma área específica em GP e analisar as contribuições que este setor poderá trazer para o crescimento da empresa.

### **1.1 Identificação e justificativa do problema**

Com a era do conhecimento e da informação, muitos desafios manifestam-se, o que não é diferente na GP. Pensar no capital humano é de suma importância, portanto, a GP tornou-se essencial para as empresas.

Com isso, deve-se buscar a implementação de novos métodos de GP dentro das organizações que só tendem a crescer devido a sua importância, ou seja, a mudança e implementação de novas estratégias de GP tornam-se cada vez mais essenciais. Nessa lógica, visa-se mudar o modo de como a empresa vê e administra as pessoas que fazem parte da organização, estruturando uma melhor gestão e buscando um diferencial competitivo.

Uma empresa que trabalha com estratégias em GP busca criar um elo entre as pessoas e a estratégia da organização. Para tanto, faz-se necessário o alinhamento do planejamento do GP com o planejamento estratégico da organização. Possuir uma estratégia para a GP aumenta a vantagem competitiva, consequentemente fazendo com que o desempenho organizacional melhore, focando sempre nos valores humanos (LIMONGI-FRANÇA, 2014; MARRAS, 2014).

De acordo com a necessidade que a empresa apresenta, implementar uma Gestão de Pessoas estabelecendo processos estratégicos faz esta se tornar competitiva no mercado, pois está buscando sempre melhorar seus processos e desenvolver pessoas, para que assim possa crescer com a ajuda de seus colaboradores (MARRAS, 2014).

A empresa pesquisada, do ramo de bares e restaurantes, está em constante mudança e ampliação. No momento, não possui um setor específico ou um profissional que cuide da GP, razão pela qual estratégias de GP necessitam ser desenvolvidas para que continue em constante crescimento e desenvolvimento como nos últimos anos. Entretanto, a empresa encontra dificuldade para apresentar um pessoal melhor qualificado e que busque a os mesmos objetivos que ela almeja, o sucesso.

Diante do exposto, o problema de pesquisa apresentado é: **Qual a estratégia de GP mais apropriada para uma empresa de médio porte do ramo de bares e restaurantes de Passo Fundo?**

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo geral*

Analisar as práticas de GP mais apropriadas a serem implementadas em uma empresa de médio porte do ramo de bares e restaurantes de Passo Fundo.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

- a) Identificar as atuais práticas de GP da empresa pesquisada;
- b) Avaliar novas estratégias que podem compor a GP da empresa;
- c) Sugerir mudanças conforme os processos estratégicos da gestão de pessoas;

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão abordadas as principais bases teóricas que sustentam o desenvolvimento desta pesquisa. Assim, trabalha-se num primeiro momento a visão geral de Gestão de Pessoas, a evolução do RH para GP e GEP. Por fim, as práticas de GP são delineadas.

### **2.1 Gestão de pessoas: uma visão geral e a sua evolução**

A área de GP tem como principal missão dentro de uma organização, gerir pessoas a fim de melhorar seu desempenho e alcançar os objetivos expostos pela empresa, seguindo com o plano de motivar, selecionar e aprimorar a capacidade de seus trabalhadores juntamente com um plano de gestão, criando e aplicando os processos necessários para uma estratégia empresarial, com melhorias na capacitação de profissionais. “A GP tem como função trabalhar na gestão das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto delas como os organizacionais. A expressão GP vem para substituir Administração de Recursos Humanos” (GIL, 2001, p.17).

De acordo com Demo (2010), a GP não deve seguir com um papel usual, deve sim estabelecer um papel fundamental para alcançar objetivos e resultados, tanto da empresa como dos colaboradores, construindo através disso uma vantagem competitiva. Para isso o papel da GP é contribuir, auxiliar e praticar o bem-estar das pessoas, a motivação pessoal e profissional, que na verdade deveria ser o principal objetivo dentro de qualquer organização.

Dutra (2006, p. 7) relata que:

No final dos anos 1980 e no início de 1990, buscando compreender melhor os critérios para a valorização das pessoas dentro das organizações, se observa a tendência mais clara de destacar as pessoas que contribuem para o desenvolvimento da empresa. Até 1980, a maior parte das organizações valorizava o tempo em que os funcionários permaneciam no trabalho, pois isso era sinônimo de fidelidade e dedicação. Não demorou muito para que no país o ambiente se tornasse mais competitivo, e essa realidade foi transformada e os funcionários mais motivados eram os que contribuíam para o desenvolvimento da organização.

Com a evolução descobre-se que na década de setenta a relação entre empresa e funcionários é entreposta por gerentes. Assim passaram a ter um papel de grande importância dentro da organização.

De acordo com Gubman (2004), os pesquisadores da área de RH afirmam um entendimento que evolui desde uma visão operacional, antes de 1980, que passa ser estrategicamente importante dentro das empresas em 1990, até a visão atual, em que o foco passa a ser a preocupação entre o alinhamento da estratégia de RH e a estratégia de negócio.

A área de RH evoluiu ao longo dos anos, de um modelo de gestão de departamento de pessoal, burocrático, preocupado em gerir a folha de pagamento e contratações, para um modelo de GEP, em que as estas são vistas como ativos pertencentes a organização e fundamentais para o seu sucesso (FELICIO, 2015).

Felicio (2015, s.p.) discorre sobre o RH operacional, que é aquele típico RH burocrático, com visão centralizadora, focada apenas em seus próprios processos. O RH operacional não é somente o departamento de pessoal que atua na elaboração de cálculos trabalhistas, relações industriais, benefícios e folha de pagamento. Portanto:

Os RH's que possuem ações estruturadas de treinamento, seleção, avaliação de desempenho e programas de gestão podem vir a ter foco estritamente operacional, fechando-se para o restante da empresa e preocupando-se exclusivamente com suas atividades, sem importar-se com os impactos de suas ações nos resultados e nas maiores metas da organização. Infelizmente, grande parte dos RH's ainda é assim. Esse é o típico departamento que vem correndo risco de extinção. Já não é de hoje que a administração da folha de pagamento vem sendo terceirizada e em alguns casos até extinta ( BENNER, 2016, s.p.).

Todas essas mudanças exigem a atualização da área de recursos humanos para que não seja somente um departamento operacional, responsável apenas pelos processos. O mercado corporativo demanda a atuação como um RH estratégico para a companhia. “Atualizar as práticas de gestão de pessoas é uma constante mudança, de RH operacional para um RH estratégico” (BENNER, 2016, s.p.). Trata-se de um diferencial para a empresa continuar gerando concorrência e reconhecimento no mercado (BENNER, 2016).

A Gestão de Pessoas moderna é basicamente seguir um plano estratégico focado nos resultados da empresa e nos clientes internos. Se percebe que “o RH passou de DP (Departamento de Pessoal), relacionado a questões burocráticas para um RH moderno, com direcionamento à Gestão Estratégica de Pessoas” (BENNER, 2016, s.p.).

Segundo Felício (2015, s.p.) a GP ideal é a estratégica:

É articulada e conhecedora da estratégia da empresa. Tem foco em resultados mensuráveis e consegue agregar valor ao negócio e às pessoas. Tem assento nas mesas de discussões estratégicas para traduzi-las aos funcionários e também para os gestores, entendendo as necessidades do setor. Sua visão vai além das atividades e processos.

A área de RH passa ter a função estratégica de captar, reter e motivar as pessoas para a realização dos negócios da empresa (PEREIRA, 2008). Nesse sentido, Ulrich (1998 apud PACHECO, 2009, p.32) conclui afirmando que:

O papel do RH se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia da organização, assim, ao desempenhar esse papel, o profissional de RH pouco a pouco se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa para atingir seus objetivos.

É de grande importância entender qual é o papel da GP dentro das empresas, pois a partir daí o setor estará alinhado para desenvolver as práticas e processos necessários que estarão ligadas as relações humanas e ao desenvolvimento organizacional (PACHECO, 2009). O grande objetivo da área de GP está relacionado ao desenvolvimento mais produtivo e ao aproveitamento de cada funcionário, melhorando assim seu desempenho.

De acordo com Pacheco (2009), as políticas de GP retratam a parte burocrática a ser realizada dentro da organização, já as práticas são os processos realizados a fim de alcançar um objetivo.

## **2.2 Gestão Estratégica de Pessoas**

A valorização das pessoas é uma questão estratégica para o sucesso das empresas. Atualmente a GEP deve ser participativa, dinâmica, agregadora e muito motivadora.

Gramigna (2007, p.13) afirma que:

A integração das diversas funções de recursos humanos, apoiada por um processo de gestão efetivo, é o passo fundamental para a geração de resultados. Profissionais que militam em recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira e remuneração precisam reconhecer a necessidade de mudanças e buscar caminhos que ajudem a resgatar os espaços perdidos pela área de RH ao longo dos anos.

Enquanto as estratégias funcionais prendiam-se às funções clássicas da área de RH, as capacidades estratégicas tinham como foco “o estudo da cultura, das competências e do desenvolvimento do comprometimento dos empregados para que a empresa alcançasse seus objetivos” (GUBMAN, 2004, p. 33). A visão atual pressupõe que a área de GP dê conta: da atração e retenção de pessoas; “do alinhamento, mensuração e remuneração estratégica à performance da empresa e dos empregados e do controle de investimento em pessoas, de acordo com as demandas da empresa” (GUBMAN, 2004, p. 33).

As organizações vêm passando por constantes mudanças, por isso a importância do papel estratégico dos profissionais de GP, para que as pessoas sintam-se parte dessa mudança (FÁTIMA, 2015).

A área de GP necessita estar alinhada com a estratégia das empresas e não pode se ater somente ao atingimento das metas e resultados previstos no planejamento estratégico. O mundo dos negócios hoje, exige que o profissional de RH saiba projetar tendências, desenhar cenários e buscar constantemente por soluções inovadoras (FÁTIMA, 2015, s.p.).

A área de GP tem constantes mudanças no decorrer de sua evolução. O setor de RH se restringia a administração de pessoal, ou seja, rotinas básicas como: folha de pagamento, contratação, pagamentos entre outras (MARRAS, 2014). E ainda, tudo era trabalhado de maneira manual. Segundo Costa (2008, s.p.), “a sociedade está cada vez mais baseada na informação, nos conhecimentos e tecnologias. E sem dúvida os gestores precisam estar atentos às mudanças, e terem a capacidade de se adequarem a estas”.

Para Gramigna (2007, p. 7) a área de RH, “antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, finalmente, seu espaço estratégico, descentralizando as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos”, operacionalizando para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada com foco no negócio.

A GEP busca envolver as pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e no de seus próprios (DUTRA, 2006). Para o autor, a GEP é um “processo estruturado de interação das pessoas, entre si, e com a organização e/ou negócio de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento” (DUTRA, 2006, p. 8).

A visão estratégica da área de GP é essencial para que uma empresa se expanda. “Globalização, tecnologia e mudanças sociais têm contribuído para a emergência de mercados e competidores, crescentes pressões de acionistas e desafios crescentes em relação a custos, tempo de desenvolvimento de produtos e serviços e qualidade” (ASHTON et al. 2004, s.p.). As organizações precisam que as funções de GP estejam de acordo com os objetivos da organização, de modo que as mesmas deem suporte à estratégia do negócio (ASHTON et al. 2004).

Como já dizia Ulrich (2000, p. 310):

Visões estratégicas podem ser de tal forma amplas, que transmitem pouco significado e orientação às pessoas da organização. Estabelecer estratégias não garante o sucesso, pessoas comprometidas e competentes são quem farão as estratégias evoluírem. O modelo de GEP é aquele em que a área de GP busca fazer um elo entre as pessoas e a estratégia da organização. É o alinhamento do planejamento da GP com o planejamento estratégico da organização.

As GEP's revelam o poder das táticas de GP em influenciar não apenas o desempenho individual, mas também o da empresa, oferecendo estratégias possíveis que produzam resultados palpáveis em todos os setores.

Ter uma GEP é fazer parte das decisões cruciais da empresa, conhecer o mercado, atuar como parceiro dos clientes internos, entendendo a necessidade individuais e provendo soluções que gerem valor para estes, através de pessoal preparado, motivado e engajado, em todos os níveis (BITENCOURT, 2010).

Segundo Hendry, Pettigrew e Sparrow (1988, p. s.p.).

Se o comportamento estratégico exige que a organização combine seus recursos a longo prazo às demandas de mudanças ambientais, as organizações consideram que o capital humano seja uma das principais fontes de vantagem competitiva. Sob este aspecto, recrutamento e seleção é uma das funções essenciais dentro da área de GP para dar suporte à execução da estratégia da corporação, o que já vinha sendo percebido há cerca de quinze anos atrás

Embora as recomendações sobre como deve ser uma área de GP que esteja alinhada à estratégia do negócio, deve-se considerar que muitos gestores de empresas, constatam que não há uma solução que possa ser aplicada em todas as bases de uma organização. “Os gestores têm que lidar com o desafio de repensar e reestruturar localmente como eles irão apresentar os serviços prestados pela área de GEP que foram definidos em sua responsabilidade” (FISCHER, 2003, s.p.).

A GEP consiste em desempenhar a organização, sendo influenciado por um conjunto de práticas. Assim, esse setor e sua implementação na empresa faz com que a vantagem competitiva desta aumente perante as demais (MARRAS, 2014).

### **2.3 Processos e práticas em Gestão de Pessoas**

Para o estabelecimento de estratégias para a GP, é preciso visão de mercado e dos negócios da organização, para transitar entre as diversas áreas e apoiar todos os profissionais atuantes na empresa, tendo visão geral sobre os sistemas e processos executados. “A estratégia para a GP é norteadora por informações precisas, faz diagnósticos organizacionais, propõe ações de melhorias e avalia os resultados das ações propostas para conhecer a real efetividade delas” (BENNER, 2016, s. p.).

A GP utiliza soluções tecnológicas atuais, assim como informações importantes e consistentes. É consultada para decisões importantes, atuando como suporte e parceira em negociações relevantes para a empresa (BENNER, 2016).

Para Rosada (2010, s. p.):

Para GP agregar valor, ser reconhecida e ter estratégias, é necessário que suas ações sejam orientadas para pessoas e para os resultados organizacionais. As organizações buscam obter bons resultados, superar suas metas, atingir seus objetivos e se consolidarem em um mercado cada vez mais competitivo. Para isso, é preciso ter colaboradores engajados com os propósitos da organização. Só é possível ter pessoas comprometidas com a organização, quando as estratégias de negócio são claras e de conhecimento de todos. Não dá mais para tratar os colaboradores como simples "objetos", que se pode manipular.

Para melhor entendimento dos processos, deve-se partir desses princípios para transformar o setor em um aliado importante dentro da empresa. Busca-se na sequência entender o significado e a importância de cada processo.

O papel de gestão de recursos humanos não é recente, surgiu nos anos de 1980, buscando mostrar a importância do conjunto das políticas e práticas de gestão de pessoas com a estratégia organizacional (ALBUQUERQUE, 1987; ANTHONY; PERREWÉ; KACMAR, 1996; ULRICH, 1998).

Esse modelo de Gestão iniciou com a necessidade de que os funcionários da empresa estivessem cada vez mais a par da realidade estratégica da organização. Fleury (2002, p. 42) afirma que “as participações mais amplas de colaboradores de diversos níveis da organização na formulação estratégica são adotadas como forma de tornar esse processo mais interativo e contínuo”. Desta maneira, percebe-se a existência de hierarquia na organização, definindo as táticas, estratégias e responsabilidades operacionais, sobretudo incluindo a atividade principal da organização e seu posicionamento no mercado.

“O setor de GP, de acordo com a estratégia da organização, basicamente recruta, escolhe e dá manutenção às pessoas. Brevemente se pode afirmar que GP é um setor ligado a estratégia da organização e em contínuo contato com a alta hierarquia da organização” (MASCARENHAS, 2008, p. 31). Mascarenhas (2008) define ter estratégias para GP, como toda e qualquer orientação, direcionamento e a administração do fator humano a realizar práticas estratégicas para a organização, incluindo o setor de GP, garantindo que todos na organização disponham de percepção das estratégias e caminhem junto à empresa. Para tanto, algumas práticas de GP necessitam ser implementadas, iniciando-se pelo processo seletivo, capacitação e outras que são trabalhadas na sequência.

Segundo Hwang e Chistensen (2008) a solução de uma empresa para reduzir gastos e aumentar os lucros está na alteração do modelo de gestão e na forma que irá competir com os

demais estabelecimentos. A GP faz parte da gestão das organizações, trabalhando com práticas apropriadas para cada realidade organizacional. Na sequência as principais práticas de GP são trabalhadas.

### *2.3.1 Recrutamento e Seleção*

O processo de recrutamento e seleção é responsável pela seleção de profissionais, e o encaminhamento deles para as empresas. Todo o processo feito, tem início a partir da necessidade da organização, que é feita através de um documento chamado Requisição de Pessoal (RP). Diante disso, deve-se especificar no documento todas as características necessárias para o cargo desejado (MARRAS, 2013). Contudo, Rosa e Ibadaiwi (2012) afirmam então que se deve colocar os trabalhadores sempre em primeiro lugar, porque são eles que movem o negócio e atraem os clientes gerando satisfação e os fidelizando.

Segundo Gil (2001, p. 93), “o recrutamento consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Existem dois modos de recrutamento, o interno e o externo. No recrutamento interno se procura candidatos dentro da própria organização, estimulando e os motivando a novas oportunidades para os objetivos da empresa serem cumpridos (LIMONGI-FRANÇA, 2014). Assim como o externo, o recrutamento interno também apresenta vantagens e desvantagens.

A vantagens e desvantagens de um recrutamento interno, apontadas por Limongi-França (2014, p.33), são apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1** - Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor custo direto – mais econômico em relação a tempo e investimento;</li> <li>• Conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do “candidato”;</li> <li>• Estimula a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando um clima de progresso profissional;</li> <li>• Melhora o moral interno;</li> <li>• Demonstra valorização do pessoal que já compõe a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer pessoas muito bem preparadas, e que conhecem muito bem todas as áreas da empresa;</li> <li>• Não-aproveitamento do elemento externo;</li> <li>• Manutenção do <i>status quo</i>, reduzindo a possibilidade de inovação e novas ideias na empresa.</li> </ul>

**Fonte:** Limongi-França (2014, p.33)

O recrutamento externo diz respeito a busca de indivíduos fora da empresa, ou seja, no mercado de trabalho. Segundo Limongi-França (2014), existem também vantagens e desvantagens do recrutamento externo. São elas apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2** - Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusão de novos talentos;</li> <li>• Inovação as equipes de trabalho</li> <li>• Atualizações das tendências de mercado de acordo com o pensamento de pessoas que não fazem parte da empresa</li> <li>• Introdução de novas ideias no âmbito organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer mais gasto com a procura de novos talentos</li> <li>• Deixar de dar oportunidade aos profissionais que se tem na empresa.</li> <li>• A empresa deixa de ser competitiva pois não há um plano de carreira</li> <li>• Funcionários desmotivados.</li> </ul>

**Fonte:** Limongi-França (2014, p.33-34).

Realizado o recrutamento, passa-se para a seleção dos candidatos que foram triados nesse primeiro momento. Segundo Marras (2013), a seleção é o processo que tem a finalidade de escolher candidatos recebidos pelo setor de recrutamento, para a necessidade da empresa. De acordo com Gil (2001, p. 98), “o processo de seleção tem finalidade de selecionar os potencialmente mais capazes e aptos para a função desejada, cabe falar das técnicas seletivas, sobretudo da entrevista como principal técnica seletiva”.

Para Limongi-França (2014) deve-se ter cuidado no processo seletivo, pois a ética deve estar sempre acima de tudo, busca-se exemplificar a posição real da empresa, e o porquê de candidatos não terem passado por esse processo de seleção. Muitas vezes os não selecionados se perguntam o porquê de não serem escolhidos, e isso pode trazer frustração pessoal, deve-se recomendar melhorias e investimentos pessoais. Os processos de recrutamento e seleção são utilizados nas rotinas de admissão de pessoal em uma organização, constituindo-se uma ferramenta importante e integrada na estratégia de negócio e em uma organização.

### *2.3.2 Capacitação e desenvolvimento profissional*

O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torna-las mais eficazes naquilo que fazem (GIL 2001, p.118). O treinamento para Limongi-França (2014) consiste num processo realizado em curto prazo para reaproveitar os conhecimentos de seus profissionais, promovendo melhorias em suas adequações a papéis funcionais e desenvolvimento. O desenvolvimento é um processo em longo prazo, que busca aperfeiçoar as capacidades existentes, tornando-os membros de valor dentro da organização.

Boog (2001, s.p.) dizia que "o treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial". Com isso, a aceleração de mudanças tecnológicas tem alterado a forma de gerenciar pessoas, pois exige mais habilidades específicas.

O treinamento de pessoal é uma educação que pode adaptar a um melhor desempenho de cargo ou função, promovendo também uma motivação elevada do funcionário em busca de renovar e atualizar as necessidades expostas pela empresa. Com isso ele poderá mostrar um esforço maior e um aproveitamento do que a empresa está promovendo, buscando sempre ter um diferencial e a busca de competência dentro da organização.

Gil (2007) e Marras (2014), entre outros autores, referem que o processo de capacitação deveria seguir quatro passos: diagnóstico, programação, execução e avaliação. As etapas são apresentadas por Marras (2014) e representadas por meio do Quadro 3.

### Quadro 3 - Etapas do processo de capacitação

Etapa Diagnóstico	Etapa Programação	Etapa Execução	Etapa Avaliação
- Analisar os funcionários que devem fazer parte do processo de capacitação, com base no perfil que exigido.	- Analisar as prioridades e finalidades do processo de capacitação e desenvolvimento de acordo com os objetivos a serem alcançados	- Consiste na própria capacitação, o que foi diagnosticado entra em prática. É importante verificar quem são os profissionais que estão fornecendo o trabalho, para que ocorra conforme a área de GP programou.	- Nesta etapa é de extrema importância saber se os objetivos buscados foram alcançados. O desenvolvimento de pessoal acontece em longo prazo, visando atingir as pessoas mais

Fonte: Marras (2013, p.137).

O desenvolvimento de profissionais acontece a longo prazo e atinge as pessoas que estão sendo preparadas para ocupar cargos maiores dentro da empresa. Segundo Limongi-França (2014), há formas de estudo, como capacitação em mestrado, doutorado, etc. E há formas de praticar suas habilidades, como situações e tarefas reais no decorrer de seu trabalho.

#### 2.3.3 Avaliação de desempenho

Segundo Limongi-França (2014), essa avaliação objetiva analisar o desempenho individual e em equipe dos funcionários, promovendo assim crescimento profissional. Como afirma Bitencourt (2010), a avaliação dos funcionários deve ser um processo constante dentro das empresas. Assim, o funcionário recebe avaliação de seu desempenho, podendo melhorar em alguns aspectos ou muda-los, para crescer dentro da organização.

A avaliação de desempenho fornece ao setor de GP informações necessárias para serem tomadas decisões e estratégias administrativas como salário e bonificações, promoções e demissões e a necessidade de se capacitar e desenvolver os funcionários que fazem parte da empresa (OLIVEIRA, 2010). Para realização e processo de desempenho é necessário ter em mãos os objetivos impostos pela empresa. Diante destas informações é possível definir, conciliando os objetivos e prioridades, estabelecendo os critérios de avaliação e uma data para análise dos avaliados.

Marras (2014) e Limongi-França (2014) dentre outros autores, falam dos diferentes métodos de avaliação de desempenho, tais como:

- Escalas gráficas: avaliação de um grupo de fatores que a empresa define e que pode mensurar os pontos-chaves da avaliação. O gráfico apresentado possui linhas com os fatores de avaliação, e nas colunas os graus dos mesmos;

- Método comparativo: utiliza a comparação entre os empregados ou o empregado e o grupo em que ele atua;

- Avaliação de resultados: é a comparação dos resultados alcançados por cada funcionário e como ele alcançou seu objetivo final, podendo assim conhecer os pontos fracos e fortes de cada funcionário;

- Avaliação 360°: é o modelo avaliado de todas as pessoas envolvidas com o funcionário. Deve-se levar em conta o feedback que é imposto nesta reunião deixando assim o funcionário fazer sua avaliação em relação aos seus gestores e vice-versa.

Desta maneira, pessoas e organizações necessitam conhecer algo a respeito de seu desempenho. Conforme Dessler (2003, p. 47):

Os líderes classificam o desempenho de seus funcionários por três razões principais: primeiro a avaliação traz informações para as decisões sobre promoções e aumento de salário. Segundo, permite que líderes e funcionários potencializem um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido manifestada e também permite o reforço dos pontos positivos da agilidade dos funcionários. Por fim, as avaliações podem ser importantes para o planejamento de carreira, pois desse modo oferecem a oportunidade de revisar os planos de carreira dos funcionários à luz das forças e fraquezas.

Autores como Dessler (2003) e Bitencourt (2010) declaram que a avaliação pode ser feita pela própria pessoa (auto avaliação), pela equipe de trabalho, pelo gerente, pela pessoa e o gerente, pelos parceiros ao redor, ou pelo órgão de GP. É necessário, pela parte dos gestores, perceber se as pessoas tem potencial para desenvolver e almejar os resultados desejados, caso contrário não adiantará forçar metas e objetivos. A prática de avaliação de desempenho só terá resultado se for considerado todos os passos a serem analisados (RIBEIRO, 2006).

### 2.3.4 Remuneração

Conforme Limongi-França (2014, p. 43), remuneração é a retribuição concedida ao indivíduo “de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal elaborado por ele, através de seus conhecimentos e habilidades, conseguindo ser um pacote de recompensas que o empregado recebe pelo seu trabalho”.

A remuneração é composta de três componentes principais, variando de uma organização para outra. São: Remuneração Básica, que é o “pagamento fixo que os indivíduos recebem na forma de salário mensal ou por hora” (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p. 43), de acordo com seu trabalho; Incentivos Salariais, que são “programas desenhados para remunerar funcionários com bom desempenho através de bônus, como recompensas por resultados atingidos” (MARRAS, 2011, p. 21); Benefícios, que são concedidos através de diversos programas, como seguro de vida, transportes, plano de saúde, férias, vale transporte, vale alimentação e entre outros, sendo que esses programas são quase sempre identificados como Remuneração Indireta (MARRAS, 2011; LIMONGI-FRANÇA, 2014).

Esses conjuntos de programas realizados pela empresa, segundo Marras (2011), devem ser estruturados com muito cuidado, pois necessitam de investimento por parte da empresa. Contudo, os benefícios representam uma parte significativa do total da folha de pagamento. Além disso, uma vez que foi dado um benefício, há dificuldade para reduzi-lo posteriormente (LIMONGI-FRANÇA, 2014).

Segundo Dutra (2006), uma das alternativas para evitar o sistema de remuneração por cargos, é a gestão por competências, a qual agrega valor à empresa e, analisa seus funcionários de forma ágil, onde procura-se entender e observar suas habilidades e conhecimentos adquiridos ao longo de seu desempenho diário. Vale ressaltar que um programa de remuneração bem estruturado, pode gerar maior desempenho dos trabalhadores e das equipes, desenvolvendo assim a motivação e automaticamente gerando lucros para a empresa (MARRAS, 2014).

Na atualidade, muitas empresas buscam criar um sistema de remuneração estratégico, no qual todos os componentes como salário, benefícios e remuneração variável, estão em equilíbrio. Os funcionários podem ter um salário fixo, e uma remuneração por resultados variável, onde estes buscam se destacar para desenvolver melhor seu trabalho e consequentemente a empresa terá maiores lucros (LIMONGI-FRANÇA, 2014).

### *2.3.5 Higiene e segurança no trabalho*

Um dos procedimentos da higiene do trabalho é a análise ergonômica do ambiente de trabalho, não unicamente para acometer fatores que possam prejudicar a saúde do trabalhador e de adicional de insalubridade/periculosidade, mas também para eliminação ou controle desses riscos, como os laudos de Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). A segurança do trabalhado no Brasil é regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (MARRAS, 2013).

Os procedimentos relacionados à higiene e segurança no trabalho têm como responsabilidade a garantia de condições adequadas à manutenção do bem-estar e saúde dos empregados. Além de possuírem obrigatoriedade, as ações neste sentido demonstram o grau de seriedade com que a empresa trata seus trabalhadores e o nível de responsabilidade social da mesma (SOUZA, 2012).

A higiene no trabalho é “o conjunto de normas e procedimentos voltados para a proteção da integridade física e mental dos trabalhadores”, buscando resguardá-las dos riscos de saúde associados “com o exercício de suas funções e com o ambiente físico onde as atividades são executadas” (MARRAS, 2013, p. 30). Para Souza et al. (2012) os cuidados nesta área buscam o reconhecimento, a avaliação e o monitoramento dos riscos à saúde dos empregados, objetivando a prevenção das doenças ocupacionais. Seus principais objetivos são: eliminar ou minimizar os motivos que propiciam o surgimento das doenças profissionais; diminuir os efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho; precaver o agravamento de doenças, lesões ou deficiências manifestadas pelos empregados.

Segurança do Trabalho também pode ser definida como a ciência que, por meio de metodologias e técnicas apropriadas, pesquisa as possíveis causas de acidentes do trabalho, tendo como objetivo a prevenção de sua ocorrência, sendo que o papel é assessorar o empregador, almejando a preservação da integridade física e mental dos trabalhadores. (DINIZ, 2005).

Além disso, segundo Diniz (2005, s. p.):

A prevenção dos acidentes deve ser realizada por meio de treinamento dos empregados, medidas gerais de comportamento e eliminação de condições inseguras, devendo o uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI) ser obrigatório e havendo fiscalização, sendo os empregados treinados para o uso correto. As tarefas devem ser primeiramente avaliadas, os riscos e os padrões de trabalho identificados e todos devem ser responsáveis pela segurança e prevenção dos acidentes. Usar e cuidar do equipamento de segurança faz parte do trabalho, sendo que existe sempre um EPI apropriado à tarefa que será efetuada.

Junto com os equipamentos de proteção individual, estão os equipamentos de proteção coletiva (EPC), que são os equipamentos que neutralizam o risco na prevenção dos acidentes. Por exemplo, “quando instalada uma proteção acústica, está se dispondo de uma atuação sobre o ambiente de trabalho, sendo esta medida chamada de proteção coletiva, pois protege todos os trabalhadores” (DINIZ, 2005, s.p.).

Desta maneira, ao longo da evolução dos anos, a preocupação com o bem-estar e com a integridade física dos funcionários passou a ser um interesse de destaque na gestão de um negócio (DINIZ, 2005).

### 2.3.6 *Qualidade de vida no trabalho*

Qualidade de vida no trabalho (QVT) está ligada a questões de segurança no trabalho e saúde, onde o colaborador passa a demonstrar e desenvolver suas habilidades, aumentando sempre seus conhecimentos e experiência, abrangendo assim fatores importantes dentro da organização (LIMONGI-FRANÇA, 2004). Segundo a autora, a QVT é a capacidade que se tem de administrar um conjunto de ações, onde busca-se inovar e estruturar um ambiente de bem-estar ao trabalhador, o qual atualmente se reconhece que não é somente a saúde física dos colaboradores, mas sim, principalmente a mental e a satisfação de estar no ambiente em que se trabalha.

Walton (1973 *apud* RODRIGUES, 1994, p. 82-85) cita oito categorias conceituais com o intuito de fornecer uma estrutura para analisar as características notáveis da QVT, sendo elas expostas no Quadro 4.

#### Quadro 4 - Oito categorias de Walton

Categorias	Definição
Compensação adequada e justa	Compensação digna recebida dentro os padrões organizacionais pelo trabalho realizado;
Condições de trabalho	Condições existentes no local de trabalho, como físicas, reduzindo os riscos e doenças e limite de idade quando o trabalho é destrutivo para o bem-estar das pessoas, que estão fora da idade;
Uso e desenvolvimento de capacidades	Considerar o potencial das pessoas e oportunidades que o emprego oferece;
Oportunidades de crescimento e Segurança	Oportunidade de carreira, crescimento pessoal dos funcionários para a segurança com seu trabalho;
Integração Social na organização	Ausência de preconceito de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física, sendo a mola mestra para um bom nível de integração social;
Constitucionalismo	Direitos e deveres do empregado que fornece uma elevada QVT, sendo direito a tratamento justo em todos os assuntos;
O trabalho e o espaço total de vida	É a relação entre o trabalho e o espaço total da vida. São vistos através de conceitos de equilíbrio, que tem origem nos esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção;
Relevância social no trabalho na vida	Uma forma irresponsável com a qual algumas organizações agem, fazendo com que um número crescente de empregados deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras, afetando a autoestima do trabalhador.

Fonte: Walton (1973 *apud* RODRIGUES, 1994, p. 82-85)

De acordo com Limongi-França (2014), utilizando a visão biopsicossocial, segue os indicadores para se praticar a gestão da QVT como mostra o Quadro 5.

**Quadro 5** - Indicadores empresariais da G-QVT.

<b>Critérios</b>	<b>Foco</b>
<b>Organizacional</b>	Imagem, Capacitação e Desenvolvimento, Processos e Tecnologia, Comitês de Decisão, Ausência de Burocracia Rotinas de Pessoal
<b>Biológico</b>	Semana Interna de Prevenção de Acidentes, Controle de Riscos Ergonômicos – PPRA, Ambulatório Médico, Ginástica Laboral Refeições, Saúde – PPSMO, Comissão - CIPA
<b>Psicológico</b>	Recrutamento e Seleção, Avaliação do Desempenho Camaradagem – Clima Organizacional, Carreira, Salário, Vida Pessoal
<b>Social</b>	Convênios Comerciais, Tempo Livre – Lazer, Filhos, Cesta Básica Previdência Privada, Financiamento de Cursos.

Fonte: Limongi-França (2014, p.174)

Os indicadores são ferramentas de planejamento e decisão. Limongi França (2014, p.173) afirma que com o auxílio dos indicadores:

É possível viabilizar maior capacidade estratégica, gerencial e operacional para as questões de QVT. A consolidação de indicadores de gestão de QVT pode levar a área de GP a um amadurecimento conceitual e metodológico com a mesma importância de outras áreas na organização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Gil (2007, p. 17), “pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” Para Gil (2008, p.18), “a metodologia de pesquisa expõe procedimentos que deverão ser seguidos para a realização do trabalho. Porém a organização varia conforme particularidade de cada pesquisa, necessitando informação sobre os aspectos da mesma”.

“A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados” (GIL, 2008, p 18). Portanto nesse capítulo os procedimentos metodológicos são explicitados.

#### **3.1 Delineamento de pesquisa**

Buscando atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva, do tipo estudo de caso. Quanto a abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que segundo Diehl e Tatim (2004), são pesquisas que descrevem a complexidade de determinado problema e interação de variáveis, que compreendem também os processos dinâmicos, contribuindo para mudança do grupo, possibilitando assim o entendimento das particularidades do comportamento do indivíduo.

Quanto ao procedimento técnico caracteriza-se como um estudo de caso, que segundo Gil (2008, p.57) “é o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.” A pesquisa classifica-se como descritiva, a qual, conforme Diehl e Tatim (2004), representa um conjunto de dados que descrevem uma fase ou o processo total social, em suas diversas relações internas e suas finanças culturais.

### **3.2 População e amostra**

A população estudada constitui-se numa empresa do ramo de bares e restaurantes, onde os gestores são sujeitos para a coleta de informações. A empresa tem uma matriz e quatro filiais, composta em média por 70 funcionários, com diversos produtos de conveniência, como cervejas e salgadinhos, até o ramo de restaurantes com produtos como xis e cachorro quente. Conta-se atualmente com uma loja no formato 24 horas.

Assim, compõem a população pesquisada: dois proprietários da empresa, os gerentes das lojas e a gestora do setor administrativo, chamados para que respondessem um questionário semiestruturado. No total são cinco pessoas.

### **3.3 Coleta de dados**

Segundo Diehl e Tatim (2004) as técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e utilizadas pelo pesquisador de acordo com o problema de pesquisa, porém devem ser adequadas na sua utilização. Portanto nesta pesquisa são utilizados tanto dados primários como secundários.

Quanto aos dados secundários trabalha-se com artigos e livros. Já como dados primários utiliza-se a observação não participante (Apêndice A), e a entrevista semiestruturada junto aos gestores (Apêndice B). Durante a observação não participante utilizou-se o caderno de campo, facilitando a posterior análise. Quanto a entrevista, essa foi desenvolvida junto a pessoas, sendo que cada uma durou em torno de 30 minutos. As respostas das entrevistas foram descritas no decorrer da entrevista, sendo questionados exemplos do dia a dia para melhor entendimento do que se passa dentro da organização.

Visando não identificar os respondentes das pesquisas, esses serão identificados como E1, E2, E3, E3, E4 e E5.

### **3.4 Análise e interpretação dos dados**

Conforme Diehl e Tatim (2004, p.82) “existe a necessidade de organizar os dados coletados para que eles possam ser interpretados pelo pesquisador”.

A análise pretende identificar a partir das respostas do que os gestores, gerentes e administrativo entendem por GP, e partindo disso analisar os melhores processos e caminhos a serem traçados como estratégias para a implementação do setor, ficando explicitado assim, que a Gestão de Pessoas dará suporte para um diferencial no ramo em que atua.

Quanto a observação, as notas de campo foram analisadas buscando a triangulação dos dados. Assim, realizou-se comparativos entre a observação e as entrevistas, utilizando referencial teórico para as análises.

### **3.5 Variáveis de estudo**

Segundo Spector (2005), são variáveis os componentes que formam a base da elaboração do projeto. Uma variável é um atributo ou característica das pessoas, que podem mudar. Neste sentido cada posicionamento do indivíduo, referente a cada variável é quantificado para que seja possível aplicar métodos estatísticos. Para Diehl e Tatim (2004, p, 83), a definição de termos e variáveis consiste nas “definições gerais e operacionais das variáveis relacionadas à problemática” de determinado assunto.

A principal variável desta pesquisa é a Gestão de Pessoas, a qual tem como definição conceitual, que é mais voltada a estratégia da organização e menos focado nas atividades tradicionais, tendo a capacidade de aumentar a competitividade da empresa, relacionada a implementar políticas e práticas para que os colaboradores contribuam para o sucesso da organização (MARRAS, 2014).

De forma operacional, a gestão de pessoas foi trabalhada considerando os pontos fortes e fracos da organização, assim buscou uma melhor resolução de como pode contribuir e auxiliar para um melhor desenvolvimento das políticas e práticas em prol da empresa observada.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa empírica, especificamente sobre os processos de GP. Assim, os dados são interpretados e analisados

### **4.1 Caracterização da empresa**

A empresa estudada é do ramo de bares, restaurantes e conveniência de Passo Fundo – RS. Com origem há mais de 67 anos, remonta para a data de 01 de janeiro de 1950, quando o pai do atual proprietário adquiriu o estabelecimento do proprietário anterior. Assim, nascia tanto um novo comércio como também um novo empreendedor.

Com o passar dos anos a empresa prosperou e os filhos do proprietário passaram a auxiliar no atendimento e na administração dos negócios, incorporando novos produtos e técnicas avançadas de gerenciamento, fazendo com que a empresa se tornasse uma marca referencial no segmento de bebidas e alimentação em Passo Fundo. A empresa como não parava de crescer, há 3 anos atrás ganhou um novo sócio, o qual começou a imprimir uma nova forma de gestão e avanço do setor administrativo. Com o auxílio do novo sócio a empresa já inaugurou mais três novas lojas nesse segmento, e a tendência é somente crescer expandindo seu portfólio de serviços.

A área GP da empresa está estruturada de forma que o setor financeiro fica responsável pelos procedimentos referentes à folha de pagamento, faltas, férias, demissões e admissões, etc., ou seja, as rotinas de departamento de pessoal. As contratações de funcionários ficam de responsabilidade dos gerentes de cada loja, com o auxílio de um dos sócios.

A empresa recebe currículos diariamente e de acordo com a necessidade os candidatos são chamados para uma entrevista não estruturada, onde são feitas algumas perguntas referentes ao setor que irá atuar. No momento as vagas não são divulgadas em nenhum meio de informação ou agência de emprego.

Após as entrevistas, os candidatos são chamados para participar de uma experiência no cargo a ser ocupado, onde será explicado suas funções e no que ele será útil dentro da empresa. Posteriormente se o candidato estiver apto a realizar todas as funções propostas, ele será

encaminhado para o setor financeiro, que dará continuidade nos processos da documentação necessária para a contratação.

No que tange a capacitação e desenvolvimento profissional, a empresa atualmente possui somente preparo para o candidato que preencher a vaga de operador de caixa, que será instruído para o uso do sistema, onde fará abertura e encerramento deste. Os demais setores não possuem nenhum tipo de sistema de capacitação.

A tabela de salários adotada pela empresa é tradicional, feita de acordo com o setor e as atividades exercidas pelo funcionário. A empresa oferece junto a remuneração os benefícios sociais exigido por lei, como vale-transporte e o vale-alimentação, dentre outros. Além destes, a empresa trabalha com um benefício espontâneo: um incentivo que se resume a uma bonificação mensal. É estipulada uma meta de vendas por loja, onde se a mesma for alcançada, os funcionários ganharão uma porcentagem do faturamento. Essa bonificação é dividida em 50% para o gerente da loja e o restante dividido entre os demais funcionários.

O setor financeiro controla toda a parte de exames periódicos, retorno ao trabalho, férias, demissão e admissão dos funcionários e controle de EPI'S. Já a parte dos laudos relacionados a PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), ficam a cargo de uma empresa terceirizada, a Inovativa. O grau de acidentes no trabalho é pequeno e a maioria é sempre controlada e de risco ergonômico. A empresa ainda não possui uma CIPA (Comissão de Interna de Prevenção a Acidentes), mas este processo já está em encaminhamento.

Quanto a avaliação de desempenho, a empresa não trabalha com nada formal. Da mesma forma no que se refere a capacitação profissional. Essa última só é feita na entrada do novo trabalhador, o qual é treinado pelo próprio colega de trabalho com auxílio do gerente da loja.

## **4.2 Análise dos resultados**

De acordo com a pesquisa teórica, não há dúvida que a GP é um dos setores mais importantes dentro de uma empresa, pois nele começa todo o recurso imposto por esta para obter crescimento. Para Gramigna (2007, p.13) “a valorização dos funcionários atualmente gera o sucesso das empresas e a GP é o passo fundamental para gerar os resultados esperados.”

A GP é um dos principais processos a serem implementados dentro das empresas, pois busca o crescimento e o desenvolvimento organizacional. Entretanto, faz-se necessário

implementar inovações na hora de administrar uma empresa, que segundo Hwang e Chistensen (2008), pode reduzir custos, aumentar os lucros e gerar um aumento significativo na qualidade dos serviços. Portanto, na sequência cada prática de GP é analisada de acordo com a realidade da empresa pesquisa.

#### *4.2.1 Recrutamento e seleção*

De acordo com as práticas de GP estudadas no decorrer do trabalho, todos os respondentes ressaltaram que o processo de recrutamento e seleção é de suma importância dentro da empresa, principalmente com o crescimento atualmente, e também salientam a necessidade de um recrutamento e o processo de seleção bem estruturados. Tal entendimento dos trabalhadores vai ao encontro do que Rosa e Ibdalwi (2012) ressaltam: contratando pessoas certas para os cargos certos, seus objetivos (profissional e empresarial) são alcançados mais rapidamente. Ainda, como também pontuam os autores, um processo seletivo bem feito diminuiria os riscos de incômodos futuros.

Percebe-se que a empresa não utiliza nenhuma técnica para a escolha de seus recrutados, ou seja, ela não segue nenhum dos processos recomendados pelos autores como, por exemplo, Marras (2013), Gil (2001) e Limongi-França (2014). Os próprios trabalhadores salientam a necessidade de um bom processo seletivo, como pode ser observado nas falas: "as pessoas são a chave do negócio" (E1); "o recrutamento e a seleção são a base da organização, por exemplo para todos ter um bom recrutamento e seleção diminuí gastos futuros e reduz os riscos de erros futuros" (E2). A teoria também confirma a importância do capital humano dentro das organizações, o qual é tão importante quanto o capital de giro (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

#### *4.2.2 Capacitação e desenvolvimento*

Há uma controvérsia em relação a capacitação de desenvolvimento entre os respondentes. Isso se observa diante da resposta do E4, o qual resalta que a empresa não deve qualificar seus funcionários, pelo fato de que os mesmos já estão sendo reconhecidos em outros

processos, e que cada indivíduo deve buscar desenvolvimento por si próprio: “as oportunidades se dão a partir do que sabemos, ir atrás para almejarmos nosso principal objetivo, o sucesso individual”. Tal entrevistado conclui dizendo que se os funcionários não forem em busca de conhecimento, “porque a empresa deve levar isso a eles?”.

Os demais trabalhadores ressaltam o quão importante é essa prática de GP pelo fato de desenvolver seus funcionários para um melhor desempenho em seu setor e funcionalidade para alcançar as metas. É nessa linha que argumentam a maioria das pesquisas em GP, a exemplo de Limongi-França (2014), a qual afirma que com a capacitação e desenvolvimento, busca-se a motivação e a vontade de aproveitar o que a empresa está oferecendo, fazendo com que assim o funcionário queira desempenhar melhor seu trabalho, mostrando que a empresa se sente interessada pelos seus serviços.

#### *4.2.3 Remuneração estratégica*

A remuneração estratégica é vista com bons olhos pelos gestores, que demonstram que essa prática merece estar dentro de uma das mais importantes, juntamente com o recrutamento e a avaliação de desempenho. O E3 resalta dizendo “a remuneração é um dos principais fatores da motivação diária”.

Segundo Limongi-França (2014), um programa de remuneração bem desenvolvido pode gerar maior desempenho da equipe a ter uma remuneração variável de acordo com seu desempenho. Já Marras (2014), analisa que a importância de remuneração mais estratégica pode vir a gerar maior satisfação e retenção de funcionários.

#### *4.2.4 Avaliação de desempenho*

A avaliação do desempenho seria um processo interessante para ser implementado de acordo com as análises feitas, pois seria analisado com maior precisão se as funções estão sendo bem executadas e de que modo os gestores podem ajudar dando seu *feedback*, seja positivo, para que o trabalhador possa mudar, ou até mesmo acrescentar suas ideias.

De acordo com Limongi-França (2014) e Ribeiro (2006), a avaliação de desempenho, poderá servir para ajudar a realocar funcionários de acordo com seu desempenho, avaliar promoção e aumento de salário, mas o principal resultado positivo, seria a avaliação do *feedback* para com os funcionários, ou até mesmo o surgimento de novas ideias que podem vir ajudar a empresa.

#### *4.2.5 Qualidade de vida no trabalho*

Nenhuma das práticas de GP deve ser vista como menos importante, porém esse processo seria de uma análise mais complexa. De acordo com os resultados, a empresa no momento não consegue manter esse processo e a carga horaria, principalmente dos gerentes, acaba sendo exaustiva, não tendo muito tempo de lazer e descanso. Portanto, entende-se que a QVT está baixa, mesmo que não se tenha realizado pesquisa com esse propósito.

Segundo Limongi-França (2014), deve-se buscar ter uma gestão para a QVT, com foco nos critérios organizacional, biológico, psicológico e social. Embora os gestores achem que isso não cabe no momento, mas o desempenho melhoraria significativamente se esse setor for implantado.

#### *4.2.6 Higiene e segurança no trabalho*

O financeiro hoje tem o controle do uso de EPI's, e possui laudos como o PPRA e o PCMSO junto com a empresa. A empresa está se aprimorando e está em andamento para a implementação da CIPA. Resulta-se de que todo o gestor tem a consciência da importância desse processo dentro da organização, contudo, se relata que os mesmos buscam sempre o melhor para seus funcionários, mantendo a preocupação e atenção no controle e uso dos EPI's diariamente.

Portanto, em relação a higiene e segurança no trabalho, a empresa já conta com esse processo bem estruturado, podendo-se afirmar que está à frente dos demais. De acordo com o

que dispõe Marras (2013) a empresa cumpre com todos os parâmetros legais, impostos pela CLT, contando com a ajuda de uma empresa terceirizada e engenheiros.

Com o crescimento contínuo da empresa, todos os gestores concordam com a implementação desse setor. E1 E2 e E3 acham que facilitaria muito para um melhor aproveitamento dos funcionários, “ter uma pessoa que auxilie nos processos de gestão e ter principalmente um auxílio para que as estratégias da empresa sejam alcançadas”.

Já o E4 acha que só seria viável “se o setor for mesmo muito estruturado, possibilitando a todos auxílio diário para a execução de tais práticas impostas pelo setor.” Para Dutra (2006), a gestão estratégica só é válida com o processo estruturado, interagindo entre pessoas e organização, visando construir um amplo desenvolvimento.

Para todos, ter uma área de GP e traçar estratégias para o melhor desempenho é o principal caminho que a empresa deve seguir, para obter seus objetivos, sejam eles organizacionais ou pessoais. Nesse sentido, como refere Dutra (2006), a estratégia organizacional é essencial para que a empresa expanda, e tenha foco no principal aspecto que é a estrutura do negócio.

### **4.3 Sugestões**

De acordo com a pesquisa empírica realizada e com base no referencial teórico, torna-se possível a apresentação de sugestões pontuais no que tange a GP na empresa pesquisada, sendo elas:

#### *a) Implementação do setor de gestão de pessoas*

A empresa hoje apresenta um crescimento constante na busca de ter seus objetivos alcançados. Consequentemente sugere-se avaliar a possibilidade de integrar a empresa um setor de GP. Com o crescente número de funcionários, torna-se primordial ter uma pessoa responsável pelas práticas de GP, desenvolvendo estratégias para auxiliar os demais setores da organização.

*b) Aquisição de um sistema/software para a GP, onde possa concentrar todas as atividades e dados dos funcionários em um só lugar*

Está ferramenta auxilia a ter todas as informações precisas para demais processos da gestão, como dados dos funcionários, folgas, horários de jornada de trabalho, férias a vencer, ponto, faltas, entre outros.

*c) Recrutamento e seleção*

A empresa hoje não tem um processo de seleção ou de recrutamento adequado. A ideia inicial seria criar um plano de recrutamento interno para que assim consiga dar oportunidades às pessoas que fazem parte da empresa, incentivando-os, como cita Limongi-França (2014). Seria interessante também criar mais meios de recrutamento, como, por exemplo, fazer parcerias com agências e divulgar nas redes sociais, tornando assim as vagas mais atrativas e com mais visibilidade.

No que diz respeito à seleção, com as descrições de cargos, formular um roteiro para as entrevistas com perguntas das quais a empresa deseja analisar, como por exemplo, seu último emprego, sua formação, interesses, etc. Aplicar também outras técnicas como: provas de conhecimento geral e da área em que vai atuar, dinâmicas de grupos, e outras, a exemplo da avaliação psicológica. A avaliação psicológica tem que ser realizada por um psicólogo, trabalho que pode ser realizado de forma terceirizada no final do processo seletivo, que seria todo coordenado pelo profissional responsável pela GP.

*d) Capacitação e desenvolvimento profissional*

A empresa hoje conta somente com o auxílio de um treinamento básico para as vagas de caixa, onde se aprende a usar o sistema e quais os passos para a abertura e fechamento de caixa. Contudo sugere-se que a empresa busque desenvolver este processo para todas as funções de acordo com a necessidade percebida. Deve ser feito o levantamento de necessidade de capacitação anualmente e um planejamento para o seu desenvolvimento, de acordo com as necessidades e realidade da empresa.

Desenvolver e capacitar seus profissionais fazendo com que a empresa crie um diferencial competitivo, e mostrando assim aos envolvidos que a empresa cresce, mas juntamente com todos que fazem parte dela, capacitando seus profissionais com o intuito de ter muitos recrutamentos internos. Deve-se segundo Gil (2001), se estar sempre voltado à capacitação de pessoas, para torna-los mais capazes naquilo que produzem.

#### *e) Avaliação de desempenho*

A empresa não possui no momento o processo, porém sugere-se criar este para melhor desenvolvimento de seus profissionais. Devem-se estabelecer critérios para a avaliação, considerando as tarefas, funções e habilidades que estão sendo praticados por cada funcionário. Também seria interessante ter reuniões constantes para que estes saibam que estão sendo avaliados e em quais aspectos devem mudar sua postura.

A avaliação não serve apenas para se pensar em remuneração ou bonificação, mas, sim para analisar o desenvolvimento dos profissionais, pensando na capacitação que se pode seguir com determinado setor, além de melhorias mais imediatas.

#### *f) Remuneração*

Sugere-se que a empresa trabalhe com uma remuneração mais estratégica, oferecendo vantagens de acordo com o desempenho. A remuneração viria junto com a avaliação de desempenho, até mesmo gerando desconto ou pontos a serem alcançados a cada evolução e meta atingida gerada pela organização.

#### *g) Higiene e segurança no trabalho*

Quanto a higiene e segurança do trabalho, sugere-se o desenvolvimento da CIPA, minimizando ainda mais os riscos laborais aos quais os trabalhadores estão envolvidos.

#### *h) Qualidade de vida no trabalho*

Quanto à QVT, sugere-se a implementar algumas ações para melhorar o ambiente de trabalho e a qualidade de vida dos envolvidos. Com ações voltadas para a QVT, como: direitos e deveres do funcionário, condições de trabalho, redução de riscos e doenças, ginástica laboral, bem-estar, atividades fora da rotina, entre outras.

Diante destas informações implementar na empresa um setor único que visa melhorar suas metas, diminuir custos, e qualificar pessoas pode ser uma das melhores alternativas, já que a empresa vem crescendo significativamente ao longo desses últimos anos. Além de que todos os entrevistados acham de suma importância esse setor para ter estratégias organizacionais e apoio para alcançar objetivos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda e qualquer empresa para chegar ao sucesso desejado, depende diretamente do comprometimento e esforço de seus trabalhadores. O crescimento da competitividade no mercado atual, faz com que as empresas busquem estar sempre à frente em qualquer aspecto.

Para estabelecer estratégias para se ter uma GP, é de suma importância entender qual o papel da GP dentro do contexto econômico, onde as empresas estão cada vez mais obrigadas a se manterem na concorrência, colocando em funcionamento as práticas e processos que buscam dinamizar a gestão.

Acredita-se que para o bom desempenho organizacional as empresas necessitam repensar suas práticas de GP. Este trabalho buscou entender qual a estratégia mais apropriada de GP, para assim implementar suas práticas. Observou-se que empresas de pequeno e médio porte ainda tem um certo receio em trabalhar com práticas de GP, percebendo o setor somente como de gastos e não lucro. É possível identificar na empresa pesquisada que a solução para os problemas sempre foi administrada conforme necessário sem muitos critérios técnicos, sem atenção quanto o setor merece.

Entretanto, de acordo com os resultados obtidos, buscou aprofundar-se o entendimento sobre o tema pesquisado, fica evidente a necessidade de a empresa investir em práticas de GP, implementando processos de GP, podendo contar com um profissional especializado. Nessa lógica é observado que o setor ou práticas de GP precisa ser implementado na empresa pesquisada, devido ao seu crescimento constante e que busque desenvolver as práticas e processos apresentados no decorrer desse estudo. Contudo iniciando com processo de recrutamento e seleção, no qual a empresa enfrenta uma grande dificuldade para retenção de talentos e o processo com mais ênfase durante as entrevistas.

Acredita-se que a pesquisa tenha grande importância para a empresa, em razão das dificuldades apresentadas nas práticas de recrutamento e seleção e nos demais processos, muitos que ainda não sejam executados. A pesquisa foi de extrema importância pois proporcionou a análise e entendimento de quais as principais práticas de GP que a empresa necessita desenvolver para traçar estratégias e entender quais os pontos que precisam ser mudados e implementados para que o empreendimento alcance suas metas com a ajuda da área de GP.

Este trabalho foi de suma importância para a pesquisadora como finalista do curso de Administração, pois conseguiu analisar a dificuldade da empresa analisada, buscando entender quais as práticas mais apropriadas para a GP. Para a acadêmica torna-se importante para incentivar a realização de outros trabalhos com necessidades semelhantes, e também a busca por atuar e se especializar na área de GP.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **Papel estratégico de recursos humanos**. Tese (Livre Docência), - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.1987
- ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, M. K. **Strategic human resources management**. Florida: Harcourt Brace, 1996.
- ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. The “fit for purpose” HR function. **Corporate Research Forum. Strategic HR Review**. [S.l.] V. 4, n.1, s.p., nov./dez. 2004.
- BENNER, E. **Diferença entre RH Operacional e RH Estratégico**. São Paulo, 2016. Disponível em <<http://blog.benner.com.br/qual-a-diferen%C3%A7a-entre-rh-operacional-e-rh-estrategico?gclid=CJ2I1tvYkNQCFVYGhgdcAILGA>>. Acesso em 25 mai. 2017.
- BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOOG, G. G (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- COSTA, C. E. Os processos de Gestão de Pessoas. **Administradores**. [S.l.], 28 ago. 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519/>> Acesso em 26 mai. 2017.
- DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DESSLER, G. **Administração de recursos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIEHL, A. C; TATIM, D.C. **Pesquisa em ciências sócias aplicadas: métodos e pesquisas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DINIZ, A. C. **Manual de auditoria integrado de saúde, segurança e meio ambiente (SSMA)**. São Paulo: Votorantim Metais, 2005.
- DUTRA, J.S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 6.ed São Paulo: Gente, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FÁTIMA, T. A importância do RH estratégico para as organizações. **Associação Brasileira de Recursos Humanos**. João Pessoa, 12 jan. 2015. Disponível em <<http://www.abrhpb.com.br/artigos/a+importancia+do+rh+estrategico+para+as+organizacoes-12>> Acesso em 20 mai. 2017.

FELICIO, Joana Carla de Souza Matta. Os processos de RH: uma visão estratégica. *In RH Portal*. Belo Horizonte, 02, set. 2015. Disponível em: < <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-processos-de-rh-uma-viso-estrategica/> >. Acesso em 20 set. 2017.

FISCHER, K. **Transforming HR globally: the center of excellence approach**. *Hr: Human resource Planning*. New York, V. 26, n. 2, 2003, p. 9-11.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. V. 1. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUBMAN, E. HR strategy and planning: from birth to business results. *Human resource*. New York: Planning, V.27, n.1, p. 13-23, 2004.

HWANG, H.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business-model innovation. *Health Affairs*, [S.l.], V. 27, n. 4, set./out. 2008.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A.; SPARROW, P.; The forces that trigger training. *Personnel Management*. S.l., V.20, n.12, dez. 1988.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceito e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Práticas de recursos: conceito, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo, Saraiva, 2013.

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. 3 ed. São Paulo, Saraiva, 2014.

MASCARENHAS, A.O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Learning, 2008.

OLIVEIRA, J. A influência da área do RH na produtividade das pequenas empresas. *In: SEMEAD- SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 13., set. 2010, São Paulo. **Artigo...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2010.

PACHECO, M.S. **Evolução da gestão de recursos humanos: um estudo de 21 empresas**. 2009. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

PEREIRA, A. A. De empregados a colaboradores. *In: Anuário Expressão de gestão sustentável*. Florianópolis: Expressão, 2008, p. 153.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

ROSA, M. S.; IBDAIWI, T. K. Fatores responsáveis pelo *turnover* em uma empresa de *fast food* de Santa Maria – RS. **Revista de Administração da UFSM**. Santa Maria, V. 5, n. 3, p. 525-538, set./dez. 2012.

ROSADA, L. F. O RH estratégico. **RH**. [S.l.], 23 out. 2010. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/6496/o-rh-estrategico.html>>. Acesso em 24 mai. 2017.

SOVIENSKI, F; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**. [S.l.], V. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ULRICH, D. Measuring HR: an overview of practice and a prescription for results. **Human Resource Management**. Hoboken, V.36, n.3, p.303-320, 1997.

\_\_\_\_\_. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

## **APÊNDICE A-OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE**

Funcionamento da Gestão;

Gestão de Pessoas;

Administração;

Espaço Físico;

Higiene;

Clima Organizacional;

Qualidade de Vida no Trabalho;

Seleção de Funcionários;

Contratação;

Comunicação;

Processos utilizados na empresa.

## **APÊNDICE B-ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM OS GESTORES**

- 1) Para você o que é o setor de recursos humanos/ gestão de pessoas?
- 2) Em sua opinião qual o papel da gestão estratégica de pessoas?
- 3) Você entende que é importante para a empresa desenvolver prática da Gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, capacitação e desenvolvimento profissional, remuneração estratégica, avaliação de desempenho, qualidade de vida no trabalho, segurança no trabalho?
- 4) O desenvolvimento de tais práticas de gestão de pessoas pode vir a contribuir coma empresa? De que maneira?
- 5) Você acha esse setor importante para a empresa?
- 6) Você pretende implementar essas práticas de GP? Quais? Se não, por quê?
- 7) Você pretende manter uma pessoa como responsável para o desenvolvimentos e acompanhamento das práticas de gestão de pessoas?