

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

**GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA**

CAIO FERNANDO DOMINGOS

**Uberlândia
2023**

CAIO FERNANDO DOMINGOS

**GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Geraldo Rodrigues

**Uberlândia
2023**

RESUMO

A função de gestão de pessoas (GP) constitui-se como uma das principais ferramentas de gestão das organizações, que busca orientar, engajar e desenvolver os colaboradores para alcançar os objetivos e metas estabelecidos pela empresa. Nesse sentido, a perspectiva estratégica de GP relaciona as estratégias organizacionais às práticas de gestão de pessoas por meio do envolvimento dos indivíduos nos processos e desenvolvimento de competências, a fim de gerar vantagens competitivas para a organização. Em consonância com o exposto, as organizações podem adotar boas práticas de gestão de pessoas para aumentar sua performance, potencializar talentos, gerar valor e promover o crescimento saudável. Assim, objetiva-se a examinar as práticas que compõem o modelo de gestão de pessoas da organização, com a finalidade de analisar de que forma o que é praticado aproxima-se ou distancia-se do que é esperado da função da GP à consecução dos objetivos organizacionais. A partir disso, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e caráter descritivo por meio de um estudo de caso em uma empresa de tecnologia, localizada em Uberlândia - MG. Os resultados mostram que a Alfa possui boas práticas de gestão de pessoas no que diz respeito à priorização do feedback, consideração das competências dos funcionários na remuneração, oferecimento de benefícios de educação corporativa, promoção do engajamento por meio de eventos e utilização de sistemas de monitoramento eficazes. Embora a empresa já esteja promovendo a diversidade e inclusão, ainda há margem para desenvolver essa área específica. Além disso, é importante que a empresa implemente melhorias, como aprimorar o recrutamento interno, estabelecer critérios mais claros para o avanço na carreira e implementar políticas voltadas para uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Gestão estratégica; Boas práticas de gestão de pessoas.

ABSTRACT

The division of human resources (HR) constitutes one of the main management tools in organizations, aiming to guide, engage, and develop employees to achieve the objectives and goals established by the company. In this regard, the strategic perspective of HR relates organizational strategies to human resources management practices through the involvement of individuals in processes and competence development, in order to generate competitive advantages for the organization. In line with the aforementioned, organizations can adopt good human resources management practices to enhance their performance, leverage talents, create value, and promote healthy growth. Based on this, a qualitative and descriptive research was conducted through a case study in a technology company located in Uberlândia - MG. Therefore, the objective is to examine the practices that constitute the organization's human resources management model, with the purpose of analyzing how the actual practices align or deviate from the expected role of the HR division in achieving organizational objectives. The results show that Alfa has good practices in human resources regarding the prioritization of feedback, consideration of employee skills in compensation, provision of corporate education benefits, promotion of engagement through events, and effective use of monitoring systems. Although the company is already promoting diversity and inclusion, there is still room to develop this specific area. Additionally, it is important for the company to implement improvements such as enhancing internal recruitment, establishing clearer criteria for career advancement, and implementing policies focused on improving the quality of life in the workplace.

Keywords: Human Resources; Strategic Human Resources; Good practices.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------|--|
| GP | Gestão de Pessoas |
| PDI | Plano de Desenvolvimento Individual |
| CEO | Chief Executive Officer (Diretor Executivo) |
| B2B | Business-to-Business (Empresa para Empresa) |
| ENPS | Employee Net Promoter Score (Pontuação Líquida de Promoção do Empregado) |
| ATS | Applicant Tracking System (Sistema de Rastreamento de Candidatos) |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Processos de GP e seus subprocessos..... | 5 |
| Quadro 2: Caracterização dos participantes da pesquisa..... | 11 |

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A37

SUMÁRIO

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 2 |
| 2.1 | Gestão de pessoas e o modelo de gestão de pessoas | 2 |
| 2.2 | Princípios e políticas de GP pela perspectiva da gestão estratégica de pessoas..... | 3 |
| 2.3 | Processos de GP..... | 5 |
| 2.4 | Boas práticas de gestão de pessoas..... | 8 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 10 |
| 4 | APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS | 12 |
| 4.1 | Caracterização da organização pesquisada..... | 12 |
| 4.2 | Objetivos estratégicos da organização e suas relações com a GP | 13 |
| 4.3 | Agregar pessoas | 16 |
| 4.4 | Aplicar pessoas | 19 |
| 4.5 | Recompensar pessoas | 20 |
| 4.6 | Desenvolver pessoas | 22 |
| 4.7 | Manter pessoas..... | 26 |
| 4.8 | Monitorar pessoas | 29 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 31 |
| | REFERÊNCIAS | 34 |

1 INTRODUÇÃO

A função de gestão de pessoas (GP) constitui-se como uma das principais ferramentas de gestão das organizações, que busca orientar, engajar e desenvolver os colaboradores para alcançar os objetivos e metas estabelecidos pela empresa (SILVA, 2017). Nesse sentido, a perspectiva estratégica de GP relaciona as estratégias organizacionais às práticas de gestão de pessoas por meio do envolvimento dos indivíduos nos processos e desenvolvimento de competências, a fim de gerar vantagens competitivas para a organização (DUTRA, 2014).

Nesse contexto, um modelo de GP se propõe a organizar o fator humano no trabalho por intermédio de princípios, políticas, e estilos de gestão para gerenciar a função de gestão de pessoas (FISCHER, 2002). Um modelo de GP também é composto por processos básicos que, segundo Chiavenato (2008), auxiliam no planejamento, organização, direção e controle da organização.

Em consonância com o exposto, as organizações podem adotar boas práticas de gestão de pessoas para aumentar sua performance, potencializar talentos, gerar valor e promover o crescimento saudável (GPTW, 2021a). Tais práticas se associam aos processos básicos de GP para reforçar a posição estratégica da empresa, uma vez que a administração adequada desses processos auxilia na tomada de decisão dos gestores e aumenta a satisfação dos colaboradores, os quais são fundamentais para o crescimento da organização (BEH; LOO, 2013).

Posto isso, o presente trabalho busca responder à seguinte pergunta: de que forma o modelo de GP praticado pela organização mostra-se alinhado às boas práticas de gestão de pessoas? Para tal fim, por meio deste estudo, objetiva-se a examinar as práticas que compõem o modelo de gestão de pessoas da organização, com a finalidade de analisar de que forma o que é praticado aproxima-se ou distancia-se do que é esperado da função da GP à consecução dos objetivos organizacionais. Em alinhamento a este objetivo, definiram-se os seguintes objetivos específicos: a) caracterizar a organização pesquisada; b) identificar os elementos estratégicos do modelo de GP da organização; c) identificar os processos e práticas de GP existentes na organização; d) analisar o modelo, processos e práticas de GP de forma a identificar como se dá o alinhamento destes elementos com as boas práticas de GP.

A partir disso, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e caráter descritivo por meio de um estudo de caso em uma empresa de tecnologia, localizada em Uberlândia - MG. Com esse propósito, foram efetuados levantamentos documentais e, também, entrevistas semiestruturadas com colaboradores de GP, gestores e um Co-CEO. Assim, o material coletado

foi analisado por intermédio da análise de conteúdo, para entender as práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa.

O presente estudo estrutura-se da seguinte forma: a fundamentação teórica discorre sobre a gestão de pessoas e a constituição de um modelo de GP; os princípios e políticas de GP pela perspectiva da gestão estratégica; os processos básicos e boas práticas de GP. Em seguida, são exibidos os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa; depois a apresentação, análise e discussão dos dados e, por fim, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de pessoas e o modelo de gestão de pessoas

A função de gestão de pessoas (GP) é considerada, atualmente, como uma das principais ferramentas de gestão dentro das organizações, de modo a implementar processos aplicados e auxiliar na constituição de estratégias e no planejamento organizacional (SILVA, 2017). Do ponto de vista conceitual, a GP é vista como um conjunto de políticas e práticas que possibilitam a conciliação de expectativas entre a organização e o colaborador ao longo do tempo (DUTRA, 2016).

Por meio da GP, busca-se conduzir as pessoas com qualidade e eficiência, a fim de contribuir com o alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela organização (FRANÇA, 2009). Silva (2017) acrescenta que as práticas de GP visam constantemente a satisfação e desenvolvimento dos colaboradores a fim de mantê-los engajados.

A forma como uma organização planeja, implementa e gerencia a função de GP pode ser compreendida como o modelo de GP adotado por ela. Para Fischer (2002), um modelo de gestão de pessoas constitui-se pela forma com que uma empresa se organiza para administrar e orientar o comportamento humano no trabalho. Dessa maneira, a organização estabelece políticas, práticas, processos, princípios e estratégias para se estruturar e implementar diretrizes. Uddin e Hossain (2015) acrescentam que esses modelos descrevem o modo como os gestores coordenam uma organização por intermédio dos integrantes internos, visto que os colaboradores apresentam relevância nesses processos.

Fischer (2002) indica que os modelos de gestão de pessoas são compostos por quatro elementos formais: princípios, políticas, processos e estilo de gestão. Compreende-se como princípios as orientações de valor e as crenças básicas que orientam o modelo e são adotadas pela organização, destacando o significado do homem e do trabalho, os quais são definidos na

cultura da empresa. Enquanto isso, as políticas instituem diretrizes de atuação com objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais, de modo a orientar as práticas de gestão.

Por sua vez, os processos são os elementos mais visíveis do modelo, os quais são caracterizados por cursos de ação determinados que seguem os princípios de gestão e buscam alcançar os objetivos estabelecidos. São exemplos de processos de gestão os planos de capacitação, sucessão, cargos e salários, administração de carreira, avaliação de performance e desempenho (FISCHER, 2002). Chiavenato (2008) esclarece que os processos, se implementados adequadamente, maximizam o potencial das organizações e são fatores chaves para o sucesso do negócio.

Por fim, o estilo de gestão dos gerentes se dá pela maneira que o gestor estabelece limites ou estimula certos padrões de comportamento nas equipes. Por conseguinte, as ações dos gestores podem contribuir ou não para o alcance dos objetivos e metas atribuídos pela organização (FISCHER, 2002).

Na sequência, faz-se a discussão sobre como os elementos princípios e políticas podem ser implementados e gerenciados, no âmbito de um modelo de GP, por meio da abordagem da gestão estratégica de pessoas.

2.2 Princípios e políticas de GP pela perspectiva da gestão estratégica de pessoas

De acordo com Dutra (2014), a gestão estratégica de pessoas ou gestão estratégica de recursos humanos surge a partir de um contexto marcado por críticas quanto ao papel funcional, operacional e burocrático da área, assim como a contemplação do processo de planejamento estratégico na gestão de pessoas. Nesse sentido, as transformações no ambiente e nas organizações – atreladas ao desenvolvimento tecnológico e à forte competição entre mercados – impactam significativamente na gestão das organizações.

Mascarenhas (2020) conceitua a gestão estratégica de pessoas como a orientação, administração e mobilização do fator humano no ambiente organizacional, de forma a observar as diversidades de gestão em diferentes âmbitos organizacionais. Dessa maneira, a gestão estratégica busca envolver a GP para elaborar estratégias e torná-las perceptíveis aos colaboradores, assim como alinhar esses indivíduos aos objetivos delineados pela organização (MASCARENHAS, 2020).

Posto isto, gestão estratégica de pessoas apresenta características como: vinculação das estratégias organizacionais às práticas de gestão de pessoas, geração de vantagens competitivas, envolvimento de todas as pessoas da organização, desenvolvimento de competências críticas e

gestão de competências individuais e organizacionais. Tais práticas, portanto, devem reconhecer que as pessoas promovem diferencial competitivo e mantêm o sucesso da organização (DUTRA, 2014).

Ademais, Eneh e Awara (2016) informam que essas características se associam aos processos de gestão da organização, assim como força de trabalho, avaliação e recompensa de colaboradores, liderança e cultura organizacional, de modo a gerar vantagem competitiva para a organização. Em vista disso, a gestão estratégica de pessoas concatena o planejamento estratégico para identificar as decisões organizacionais e ações que proporcionam maior vantagem competitiva no meio inserido (ENEH, AWARA, 2016).

Schikmann (2010) retrata que a gestão estratégica de pessoas propõe a alinhar-se aos objetivos e metas organizacionais, considerando o perfil dos indivíduos para o desenvolvimento de estratégias e obtenção do desempenho esperado. Em meio a isso, as políticas estabelecidas nesse modelo almejam sustentabilidade de gestão, de maneira a contemplar aspectos referentes às estratégias de desenvolvimento pessoal e profissional, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração e incentivos e estrutura de carreira.

Nesse contexto, as políticas de GP buscam a integração e conexão entre si, com definição de parâmetros e diretrizes coerentes em sua estrutura. Para isso, a organização deve atribuir uma visão estratégica em sua composição, com investimento em planejamento, participação dos colaboradores no alinhamento estratégico e valorização dos funcionários, a fim de se obter maior satisfação pessoal e profissional e, também, melhores resultados (CARVAJAL, 2020).

Para Longo (2007), a integração das práticas de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos requer que os subsistemas da organização estejam interligados e em funcionamento, com coerência entre si e entre a estratégica estabelecida. Quanto a isso, Schikmann (2010) discorre que – para o modelo estratégico – os critérios de recrutamento pessoal são baseados nas competências necessárias à organização, enquanto a estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal permite o aprimoramento das equipes, com perspectivas de desenvolvimento de carreira. Além disso, as políticas de avaliação de desempenho possibilitam o crescimento do profissional dentro da organização a partir da capacitação.

Como aponta Dutra (2016) um modelo de GP é constituído, também, por processos; logo, na sequência, é feita a discussão sobre os processos básicos de GP.

2.3 Processos de GP

A GP estrutura-se em torno de processos interligados, constituídos por práticas e atividades integradas, conforme as políticas organizacionais. Com base em Chiavenato (2008), são seis os processos básicos de GP, normalmente implementados no âmbito do modelo de GP de uma organização: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. Todos estes processos se relacionam entre si, de tal forma que se influenciam reciprocamente. No Quadro 1, apresentam-se os subprocessos que constituem cada um desses processos.

Quadro 1: Processos de GP e seus subprocessos

| Processo | Subprocessos |
|---------------------|---|
| Agregar pessoas | - Recrutamento de pessoas - Seleção de pessoas |
| Aplicar pessoas | - Desenho de cargos - Avaliação de desempenho |
| Recompensar pessoas | - Remuneração - Benefícios e incentivos |
| Desenvolver pessoas | - Treinamento - Desenvolvimento |
| Manter pessoas | - Higiene e segurança - Qualidade de vida |
| Monitorar pessoas | - Banco de dados - Sistema de informações gerenciais |

Fonte: Elaborado com base em Chiavenato (2014).

Na sequência, é feita a caracterização de cada um dos processos de GP.

Processo de agregar pessoas

O processo de agregar pessoas, conforme Chiavenato (2014), diz respeito à inclusão dos indivíduos na organização, de modo a envolver ações necessárias para recrutar e selecionar as pessoas para as vagas de trabalho. São dois os seus subprocessos, recrutamento de pessoas, e seleção de pessoas. O recrutamento se refere à procura de candidatos para determinada vaga ou função, enquanto a seleção é a decisão para a ocupação da vaga (CHIAVENATO, 2000). Melo *et al.* (2017) retrata que o processo de recrutamento pode ser feito de maneira interna

(transferência ou promoção de pessoas), externa (busca de indivíduos no mercado de trabalho) ou mista (candidatos internos e externos).

De acordo com Bittencourt (2010), o recrutamento busca identificar o candidato com o perfil mais adequado a determinada vaga e seus requisitos, tal processo deve ser realizado por meio de análises sistemáticas de todas as informações coletadas. Diante disso, o recrutamento aborda – em sua constituição – as demandas da organização (cultura, valores, estilo de gestão, políticas e estrutura) e do candidato (expectativas, interesses, habilidades, competências, objetivos). Assim, o processo de agregar pessoas se propõe a selecionar os profissionais certos no mercado, de maneira a ser fundamental para a estratégia e resultados (BITTENCOURT, 2010).

Além disso, Chiavenato (2014) expõe que a seleção de pessoal se baseia na escolha do indivíduo mais adequado para o cargo entre os candidatos recrutados, de modo a buscar eficiência e desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. Para isso, a organização deve desenvolver, criteriosamente, a gestão do processo de seleção de candidatos.

Processo de aplicar pessoas

O processo de aplicar pessoas se divide em dois subprocessos: desenho de cargo e avaliação do desempenho. O desenho de cargo é a constituição de cada cargo, descrição de atividades e competências necessárias. Por sua vez, a avaliação de desempenho se dá pela verificação das atividades conforme os critérios e metas estabelecidos pela organização. Este processo é relevante no sentido de posicionar os indivíduos a cargos de forma mais efetiva, com o objetivo de conquistar um melhor desempenho (CHIAVENATO, 2014).

A avaliação de desempenho, portanto, corresponde à análise do desempenho de cada colaborador, de forma a comparar as tarefas executadas com os objetivos e metas estabelecidos e com o potencial de desenvolvimento individual. Diante disso, este processo diz respeito à avaliação da contribuição atual e potencial do indivíduo para a organização. Assim, busca integrar os colaboradores à organização, identificar os pontos de melhoria dos funcionários e adequá-los às necessidades da empresa (CARVALHO, 2021).

Processo de recompensar pessoas

Segundo Chiavenato (2008), o processo de recompensar pessoas corresponde aos esforços utilizados para incentivar as pessoas, assim como satisfazer as necessidades individuais dos colaboradores. Assim, tal processo configura-se como a retribuição à pessoa

pelos serviços prestados. Diante disso, uma remuneração adequada pode aumentar o comprometimento do colaborador e, conseqüentemente, seu desempenho e produtividade.

Com base nisso, o processo de recompensar pessoas pode ser dividido em dois subprocessos: remuneração e benefícios e incentivos. A remuneração é uma recompensa dada ao funcionário pelo serviço prestado à organização. Enquanto os benefícios e incentivos são programas estabelecidos para recompensar os funcionários pelo desempenho e para mantê-los na empresa (CHIAVENATO, 2014).

No que diz respeito à remuneração, Hassan (2016) expõe que este processo é relevante para contratar funcionários qualificados, assim como recompensar o desempenho e incentivar a fidelidade do colaborador à organização.

Processo de desenvolver pessoas

Conforme Chiavenato (2014), o processo de desenvolver pessoas envolve dois subprocessos: treinamento e desenvolvimento. O treinamento se relaciona ao esforço da organização para viabilizar o aprendizado de conhecimento e desenvolvimento de competências no curto prazo, enquanto o desenvolvimento objetiva preparar os funcionários para futuras atividades e responsabilidades.

Com base nisso, o treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, o qual tem como propósito difundir ou manter habilidades, atitudes e conhecimentos vinculados à otimização do trabalho e à execução de tarefas (MARRAS, 2005). Tal processo almeja a formação profissional, a especialização e a reciclagem. Enquanto isso, Boog e Boog (2013) discorrem sobre o desenvolvimento de pessoas, o qual aumenta a produtividade por meio de equipes mais qualificadas, de forma a impactar diretamente nos resultados.

Alinhado a isso, Noe (2015) estabelece que um processo de treinamento e desenvolvimento estratégico envolve a identificação da estratégia da organização, definição de iniciativas e atividades de treinamento e desenvolvimento e indicadores para mensurar o aprendizado, aprimorar o desempenho e engajamento dos colaboradores. Tais etapas buscam alinhar a política de desenvolvimento de pessoas ao plano da organização e proporcionar maior competitividade.

Processo de manter pessoas

O processo de manter pessoas diz respeito à criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho do indivíduo. Nesse sentido, esse processo se divide

em dois subprocessos: higiene e segurança e qualidade de vida. Assim, é importante se atentar a questões vinculadas ao ambiente físico, psicológico e ergonômico de trabalho, com a finalidade de se obter um ambiente confortável e adequado ao funcionário. Contudo, para manter os colaboradores engajados com o trabalho, é necessário desenvolver adequadamente todos os processos de gestão de pessoas anteriores a este (CHIAVENATO, 2014).

Processo de monitorar pessoas

Por fim, em relação aos processos de GP, Chiavenato (2008) indica que esse processo remete ao acompanhamento e controle das atividades das pessoas, assim como a verificação dos resultados. Tal processo inclui dois subprocessos: banco de dados e sistema de informações gerenciais. O banco de dados propicia a obtenção e armazenamento de dados a respeito dos outros processos. Já o sistema de informações gerenciais permite o controle de pessoal e redução de custos. Com base nisso, é um importante processo para a organização, uma vez que facilita e auxilia a tomada de decisão dos gestores devido à disposição de informações adequadas e valiosas.

2.4 Boas práticas de gestão de pessoas

Conforme Beh e Loo (2013), a utilização de boas práticas de gestão de pessoas pode aumentar a performance das organizações e propiciar vantagem competitiva. Nesse sentido, é importante gerenciar estrategicamente as práticas de recursos humanos para alcançar o máximo desempenho. Com base nisso, os profissionais de gestão de pessoas devem se concentrar em como desenvolver e sustentar os recursos humanos por meio de práticas eficazes a fim de aprimorar o desempenho atual e futuro da organização (BEH; LOO, 2013).

De acordo com GPTW (2021b), a adoção de práticas que transformam o discurso em realidade estabelece uma relação de confiança mútua entre o colaborador e a organização. A partir disso, torna-se essencial a organização contratar indivíduos alinhados com a cultura da empresa e alinhá-los ao quadro de funcionários, assim como estabelecer uma política de *feedbacks* clara e transparente.

Além do mais, a construção de um ambiente interno baseado na diversidade e inclusão é configurada como uma boa prática de gestão de pessoas, a qual promove o crescimento sustentável e potencializa talentos. Dito isso, a promoção da equidade de questões étnico-raciais, geracionais, de pessoas com deficiência, de gênero e público LGBTQIA+ se tornou

uma prática que impacta nos resultados financeiros do negócio, além de contribuir para a criação de um ambiente acolhedor (GPTW, 2021a).

Segundo Enz e Siguaw (2000), as práticas integradas de gestão de pessoas proporcionam criação de valor para os consumidores e rentabilidade para os proprietários, de tal modo que as boas práticas reforçam a posição estratégica da organização. Assim, Beh e Loo (2013) esclarecem que as boas práticas de gestão de pessoas podem se relacionar com a integração e coesa administração de aspectos como: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração e benefícios e avaliação de desempenho.

Melo *et al.* (2017) informam que a organização pode obter diversas vantagens ao desenvolver o recrutamento interno, no que se refere à busca de profissionais capacitados. Isto é, o recrutamento interno é uma prática que oferece oportunidade para a promoção de funcionários, de modo a aumentar a dedicação individual (pela possível ascensão de cargo ou aumento de salário) e incentivar a competição sadia entre os colaboradores. Assim, o processo de seleção interna torna-se mais rápido e com menor custo de contratação (MELO *et al.*, 2017).

Nesse contexto, o processo de recrutamento interno é uma prática de gestão de pessoas que proporciona economia financeira para as organizações e, também, progressão na carreira profissional dos colaboradores, de modo a desenvolver com maior qualidade a força de trabalho, sendo imprescindível o capital humano para o desenvolvimento organizacional (MELO *et al.*, 2017).

Por sua vez, o treinamento e o desenvolvimento são importantes processos para a qualificação dos funcionários, fato este que influencia diretamente nos resultados da organização. Práticas de capacitação oferecem benefícios de curto e longo prazo, de modo a se tornar um diferencial competitivo para a empresa. Sendo assim, alinhar essas práticas com a cultura de valorização do profissional, concomitantemente com atualização e adequação das atividades às principais tendências de mercado, resulta em maior retenção de talentos (BOOG, BOOG, 2013).

Sobre a remuneração, os esforços de retenção – para reduzir a rotatividade de pessoal – se tornaram um aspecto proeminente para o ambiente organizacional. Portanto, o desenvolvimento de estratégias de remuneração, no sentido de valorização ao funcionário, proporciona uma melhor performance dos indivíduos (HASSAN, 2016).

Desse modo, estratégias eficazes de gestão de pessoas dizem respeito à integração do sistema de desempenho ao de remuneração. Por meio disso, há o aumento da vontade do colaborador de trabalhar de forma eficiente e produtiva (HASSAN, 2016). Cardoso (2006)

complementa que os incrementos salariais devem estar vinculados ao desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, a fim de reconhecer e remunerar os indivíduos, assim como estimular a manutenção dos comportamentos desejados pela instituição.

Posto isso, o sistema de compensação pode se basear na remuneração por competências, a qual aborda o conjunto de competências de um indivíduo, assim como seu exercício na realização de tarefas, de modo a envolver a identificação das competências essenciais para a organização, definição de processos e de carreira, avaliação e desenvolvimento de competências (CARDOSO, 2006). Tais competências – de acordo com Gorlov, Lazareva e Fursov (2015) – podem ser associadas ao sistema de compensação, de modo a garantir uma remuneração diferenciada conforme o escopo de competências apresentado pelos funcionários individualmente.

Em relação à avaliação de desempenho, os métodos modernos dizem respeito à desburocratização desse processo, de maneira a tornar as avaliações menos formais, mais descontraídas e sem critérios genéricos. Dito isso, esses métodos propõem maior participação dos funcionários no planejamento e desenvolvimento pessoal, com a redução de características rotineiras e repetitivas no processo de avaliação (CARVALHO, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo utiliza-se da pesquisa de natureza qualitativa, que é uma abordagem que compreende o contexto da pesquisa e é analisada por meio de uma perspectiva integrada, de modo a permitir a proposição de trabalhos que explorem novos enfoques com o uso da imaginação e a criatividade dos pesquisadores (GODOY, 1995). Proetti (2018) expõe que a pesquisa qualitativa permite o desenvolvimento de estudos que buscam entender e interpretar fatos, assim como proporciona a compreensão do fenômeno estudado e sua causalidade.

Quanto aos objetivos de pesquisa, o estudo apresenta caráter descritivo, uma vez que a pesquisa descritiva busca compreender as características de um grupo, assim como estabelecer relações entre as variáveis, de maneira a proporcionar a interpretação dos fatos sem a interferência do pesquisador (GIL, 2008). Em relação à estratégia de pesquisa, adotar-se-á o estudo de caso, uma vez que permite realizar novas descobertas, aprofundar o conhecimento sobre fenômenos e visualizar o todo no contexto inserido (GIL, 2008).

O estudo de caso trata-se de um método que possibilita a organização dos dados com a preservação do objeto de estudo em relação ao seu caráter unitário, de modo a investigar as

características relevantes para a pesquisa (GOODE; HATT, 1979). De acordo com Gil (2008), um estudo de caso pode ser delineado por quatro fases: delimitação da unidade que compõe o caso; coleta de dados; escolha, análise e interpretação dos dados; exposição dos resultados. Dessa forma, compreensão do método do estudo de caso auxilia o pesquisador a identificar, selecionar e analisar os componentes mais importantes da pesquisa, assim como permite maior profundidade ao estudo de um fenômeno em um período delimitado (GIL, 2008).

O estudo foi realizado junto à organização ficticiamente denominada Alfa. As fontes dos dados acessadas foram documentos da organização e pessoas – gestores e não gestores – que atuam na organização. A coleta de dados, por sua vez, foi realizada por meio de levantamento documental e entrevistas qualitativas individuais, os quais, segundo Triviños (2011), favorecem a descrição, explicação e compreensão da totalidade dos fenômenos sociais. Assim, para compreender se as práticas adotadas pela empresa se alinham à função de gestão de pessoas no que diz respeito ao alcance dos objetivos estratégicos, foram entrevistados cinco profissionais: uma assistente de GP, uma analista de GP, uma coordenadora de GP, uma coordenadora de Dados e Qualidade e um Co-CEO, identificados no Quadro 2.

Quadro 2: Caracterização dos participantes da pesquisa

| Participantes | Sexo | Idade | Posição ocupada | Tempo de atuação na empresa |
|----------------------|-------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| E1 | Feminino | 43 | Coordenadora de GP | 4 meses |
| E2 | Feminino | 20 | Assistente de GP | 1 ano e 7 meses |
| E3 | Feminino | 20 | Analista de GP | 11 meses |
| E4 | Feminino | 27 | Coordenadora de Dados e Qualidade | 2 anos e 9 meses |
| E5 | Masculino | 36 | Co-CEO | 2 anos e 1 mês |

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas ocorreram nos meses de abril e maio de 2023, via videoconferência, por meio da ferramenta Google Meet. As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos, sendo transcritas integralmente por meio da gravação do áudio. As entrevistas foram guiadas mediante a utilização de um roteiro semiestruturado, em que constaram 15 perguntas estabelecidas conforme os objetivos específicos definidos para o estudo (Apêndice A). Já o levantamento documental foi orientado por um tópico-guia que contém os dados coletados por meio de documentos, como organograma, página na internet da organização e mapa de carreira.

A análise das entrevistas e dos documentos se deu por intermédio da análise de conteúdo, que se baseia em um conjunto de técnicas de análise que busca descrever o conteúdo do *corpus* de pesquisa por meio de uma série de métodos sistemáticos (BARDIN, 2011).

Nesse sentido, utilizou-se a ferramenta MAXQDA para realizar a codificação das entrevistas e documentos. A análise resultou em 16 categorias intermediárias: objetivos estratégicos da empresa, objetivos estratégicos de GP, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, diversidade e inclusão, retenção de talentos, gestão de carreira, avaliação de desempenho, desenvolvimento de pessoas, treinamento de pessoas, recrutamento, seleção, remuneração e pacote de benefícios, socialização e integração, banco de dados e, por fim, sistema gerencial.

Posteriormente, estas categorias foram analisadas e agrupadas, resultando em oito categorias finais: caracterização da organização pesquisada, objetivos estratégicos da organização e suas relações com a GP, agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas, monitorar pessoas. Na sequência, a apresentação, análise e discussão dos dados é feita a partir destas oito categorias.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Caracterização da organização pesquisada

A empresa Alfa é uma organização de médio porte, fundada em 2016 na cidade de Uberlândia, situada no Estado de Minas Gerais. Com sede na própria cidade, a Alfa tem aproximadamente 70 funcionários. A empresa tem como missão ampliar de forma escalável os resultados dos seus clientes e como visão se posicionar como líder na geração de demanda B2B na América Latina até 2025.

Dito isso, a empresa é especializada em gerar transformação digital para negócios, oferecendo um pacote completo de serviços abrangendo *marketing*, vendas, tecnologia e *analytics*. Seu foco é gerar demanda qualificada para empresas B2B, aumentando a previsibilidade de vendas e a maturidade digital dos clientes. Destaca-se na criação de soluções tecnológicas inovadoras e colabora com investidores para criar produtos revolucionários. Através da Alfa Academy, compartilha conhecimento e oferece programas de capacitação para profissionais e empresas interessados em transformação digital. Com sua expertise abrangente, a organização está dedicada a impulsionar a transformação e o crescimento de negócios no ambiente digital.

Dessa forma, a Alfa tem como objetivo estratégico atingir um crescimento sustentável, buscando organizar melhor suas operações e promover a satisfação e alto desempenho de seus colaboradores (ENPS). Para isso, busca uma operação eficiente, com controle de horas e estruturação das frentes de negócio, consolidando suas metodologias. No que diz respeito aos clientes, a organização tem como objetivo tornar as empresas mais eficientes e inteligentes, promovendo seu crescimento. Para isso, trabalha em áreas como planejamento de *marketing*, automação, tecnologia para ganho de eficiência, processos, dados e oferece consultoria em administração.

A empresa adota um modelo de gestão organizacional baseado em resultados, utilizando indicadores, metas, processos e outras ferramentas para impulsionar seu desempenho. Dessa forma, busca manter a rentabilidade e eficiência em suas operações, focando na otimização dos recursos. Assim, a organização se dedica a oferecer soluções abrangentes e estratégicas aos seus clientes, visando o crescimento e a eficiência de suas operações. Com sua equipe de profissionais qualificados e uma abordagem centrada em resultados, a empresa busca se posicionar como uma parceira confiável para impulsionar o sucesso e a transformação das empresas atendidas.

4.2 Objetivos estratégicos da organização e suas relações com a GP

A empresa Alfa tem como objetivo primordial alcançar um crescimento sustentável, visando aprimorar sua organização. Conforme as considerações de Schikmann (2010), as políticas implementadas no modelo estratégico de gestão de pessoas desempenham um papel de extrema importância na garantia da sustentabilidade da gestão. Essas políticas são fundamentais para impulsionar o crescimento sustentável da empresa e promover melhorias contínuas em sua estrutura e funcionamento. A fala do Co-CEO aponta nesse sentido:

Objetivos estratégicos... temos alguns, sendo o principal deles alcançar um crescimento sustentável. Quando a empresa cresce rapidamente e de forma desordenada, surgem riscos trabalhistas, judiciais e outros, devido à falta de organização. Por isso, discutimos a importância de controlar o ritmo de crescimento para melhorar a organização interna e evitar possíveis consequências negativas. O crescimento sustentável é nosso indicador-chave e serve como base para os demais objetivos estratégicos. (Co-CEO)

Conforme as ponderações de Carvajal (2020), as políticas da gestão estratégica de pessoas têm como objetivo a integração e conexão entre si, estabelecendo parâmetros e diretrizes consistentes em sua estrutura. Essa abordagem de integração de políticas é

evidenciada na empresa por meio da integração do sistema de avaliação de desempenho com o sistema de recompensas. Essa integração visa garantir que o reconhecimento e as recompensas estejam alinhados com os resultados obtidos pelos colaboradores, proporcionando uma gestão mais eficaz e coerente. A colocação da Coordenadora de Dados e qualidade aponta para essa conclusão:

Também temos um processo de reconhecimento institucionalizado chamado Banco Alfa, onde podemos reconhecer publicamente os feitos de alguém. Quando alguém faz um ótimo trabalho, eu registro imediatamente o reconhecimento no banco, por moedas que podem ser trocadas por recompensas. É ótimo ter um canal aberto para que todos possam ver e é gratificante reconhecer e ser reconhecido. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

Além disso, essa integração também se manifesta na interação entre o sistema de avaliação de desempenho e o de desenvolvimento, os quais são conduzidos por meio do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), de modo que a avaliação de desempenho ocorre de forma simultânea ao desenvolvimento por meio do plano. O comentário da Assistente de GP indica isso:

Temos uma atividade de avaliação que é aplicada a cada três meses, na qual o líder faz um acompanhamento para discutir questões de carreira e expectativas do colaborador. Trata-se de um encontro entre líder e colaborador que aborda diversos assuntos. (Assistente de GP)

A gestão estratégica de pessoas tem como objetivo envolver a área de Recursos Humanos na elaboração de estratégias organizacionais e garantir que essas estratégias sejam comunicadas e compreendidas pelos colaboradores. Além disso, busca alinhar os indivíduos aos objetivos traçados pela empresa (MASCARENHAS, 2020). Nesse contexto, torna-se aparente que a gestão de pessoas da empresa se dedica em alinhar os colaboradores aos objetivos da organização, visando melhorar o desempenho e a contribuição individual. A declaração da Coordenadora de GP aponta nessa direção:

Dentro da área de Gestão de Pessoas (GP), nosso foco é atrair profissionais alinhados com as oportunidades oferecidas, e quando eles estão com a gente, nosso objetivo é garantir uma integração eficaz por meio do processo de *onboarding*. Esse processo visa conectar os colaboradores ao negócio, propósito da empresa e metas específicas de suas áreas, conciliando esses objetivos com suas aspirações pessoais e profissionais. (Coordenadora de GP)

Um objetivo estratégico da empresa é promover a felicidade e o alto desempenho dos colaboradores. Para alcançar esse objetivo, são utilizados indicadores de desempenho como ferramenta de avaliação. A observação do Co-CEO aponta para esse sentido:

Temos outros objetivos estratégicos, como ter colaboradores felizes e com alto desempenho. Cada um desses objetivos possui indicadores específicos, como o índice de felicidade ENPS. (Co-CEO)

Com o intuito de atingir esse objetivo, o setor de gestão de pessoas se empenha em realizar um acompanhamento e cuidado contínuos com os colaboradores, além de realizar pesquisas e avaliações abrangentes, a fim de compreender suas necessidades e aspirações. As falas da Coordenadora de GP e da Assistente de GP apontam nesse nessa direção:

Para alcançar isso, buscamos engajar as pessoas, adotando uma abordagem voltada para o cuidado e acompanhamento, especialmente em momentos de alta demanda e desafios relacionados à saúde mental e motivação. (Coordenadora de GP)

Para isso, nós realizamos diversos tipos de avaliações, como pesquisas de clima e o ENPS (Employee Net Promoter Score), para ter uma compreensão do estado atual e do momento vivido pelos colaboradores. Com base nesses dados, aplicamos ações e promovemos atividades descontraídas, como por exemplo *happy hours* e eventos, para fortalecer a proximidade entre as equipes. (Assistente de GP)

De acordo com Carvajal (2020), a gestão estratégica de pessoas busca a valorização dos funcionários, visando alcançar tanto a satisfação pessoal e profissional dos colaboradores, quanto a obtenção de melhores resultados. Essa preocupação em promover a satisfação pessoal e profissional é evidente na empresa, que se empenha em proporcionar uma experiência positiva para os colaboradores desde o momento em que ingressam na organização até o momento de seu desligamento. A colocação da Coordenadora de GP aponta para essa constatação:

Ao longo dessa jornada, realizamos rituais internos e estabelecemos um acompanhamento contínuo, incluindo até o momento do *offboarding*, quando um colaborador se desliga da empresa. Nosso objetivo é garantir que a experiência do profissional na empresa seja positiva e agregue valor tanto para ele quanto para a empresa. Em resumo, nossa estratégia e trabalho na área de GP se desdobram em atividades envolvendo colaboradores, lideranças e equipes, visando a construção de uma jornada que traga resultados satisfatórios para todos os envolvidos. (Coordenadora de GP)

Pelo exposto, observa-se que, quanto aos objetivos estratégicos de GP, as práticas adotadas pela organização aproximam-se do que é esperado da função de GP, em sua relação com o alcance dos objetivos organizacionais. Isto se mostra presente pela adoção das práticas de integração de políticas de GP, que podem ser evidenciadas por meio da relação do sistema de avaliação de desempenho com os sistemas de recompensa e desenvolvimento. Segundo Carvajal (2020), a integração das políticas de gestão de pessoas proporciona uma visão

estratégica para a organização, resultando em maior satisfação pessoal e profissional dos colaboradores, bem como na obtenção de resultados aprimorados.

4.3 Agregar pessoas

Conforme apontado por Bittencourt (2010), o recrutamento tem como objetivo encontrar o candidato que melhor se encaixe nas características e requisitos de uma vaga específica. Para atingir esse objetivo, é necessário realizar uma análise sistemática de todas as informações coletadas durante o processo. Nesse contexto, a empresa adota uma abordagem de recrutamento que engloba tanto a busca ativa por candidatos quanto a recepção de inscrições por meio de uma plataforma. Em seguida, o processo de seleção segue uma série de etapas que envolvem a análise dos currículos, entrevistas com o departamento de Recursos Humanos, entrevistas com os líderes da empresa e, em determinadas situações, a realização de estudos de caso técnicos e entrevistas com os CEOs. A configuração do processo na empresa pode ser observada pela constatação da Assistente de GP:

Para o recrutamento, nós utilizamos duas abordagens diferentes: o ATS e o *hunting*, dependendo da natureza da vaga. Quando se trata de uma vaga complexa e especializada, em que há poucos profissionais disponíveis no mercado, optamos pelo *hunting*, que é buscar ativamente candidatos por meio de contato direto, geralmente pelo LinkedIn. Depois fazemos uma triagem e, caso o candidato demonstre interesse, marcamos uma conversa e o incluímos no processo seletivo. A outra abordagem é por meio da plataforma ATS, atualmente utilizamos a Recrutei. Nesse caso, os candidatos procuram a Alfa e se inscrevem para a vaga. Em seguida, realizamos a análise curricular, conversas com o RH e, dependendo da vaga, podem ser aplicados testes técnicos ou estudos de caso. Também há a etapa de conversa com a liderança e, por fim, as entrevistas com os CEOs para a seleção final. (Assistente de GP)

No entanto, a empresa não atribui prioridade ao recrutamento interno que, conforme Melo et al. (2017), é uma estratégia que oferece oportunidades de promoção aos funcionários, estimulando sua dedicação individual por meio de possíveis avanços na carreira e aumentos salariais. Além de incentivar uma competição saudável entre os colaboradores, esse processo de seleção interno é mais ágil e econômico em comparação à contratação externa. Essa prática de gestão de pessoas traz benefícios financeiros para as organizações, ao mesmo tempo em que permite o desenvolvimento profissional dos colaboradores, fortalecendo a força de trabalho e contribuindo para o progresso da empresa. O comentário da Coordenadora de Dados e Qualidade indica isso:

Mas o recrutamento é na maioria das vezes feito direto ao mercado, então as vagas não são divulgadas primeiro na empresa para os próprios colaboradores,

porque é uma empresa pequena e a saída de um funcionário em um setor pode fazer falta para aquela área. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

A empresa possui um comitê dedicado ao fomento da diversidade e inclusão. Conforme destacado por GPTW (2021a), essa abordagem é reconhecida como uma prática exemplar de gestão de pessoas, que impulsiona o crescimento sustentável e potencializa os talentos, gerando impacto positivo nos resultados financeiros da organização. Além disso, promover um ambiente acolhedor é um dos benefícios dessa iniciativa. O comitê é descrito a partir da colocação da Assistente de GP:

Havia um comitê, que agora está sendo retomado, que promovia discussões sobre a importância da diversidade e inclusão, trazendo especialistas de fora para compartilhar conhecimento e experiências. Essa pauta está enraizada na mentalidade de alguns líderes, que priorizam a contratação de pessoas com deficiência (PCDs), por exemplo. A empresa também promove a todo momento discussões sobre diversidade e inclusão em reuniões gerais e indica palestras relacionadas ao assunto. (Assistente de GP)

Entretanto, evidencia-se que há melhorias a serem realizadas na estrutura dedicada à diversidade e inclusão, particularmente em relação à sua institucionalização mais efetiva. A partir desse mecanismo institucional, tem-se a oportunidade de promover discussões sobre a relevância desse assunto. Com o apoio da liderança, o comitê pode prosperar, desempenhar suas atividades de forma mais efetiva e fortalecer ainda mais a estrutura existente. A expressão da Coordenadora de Dados aponta para essa conclusão:

Eu entendo que a empresa não possui uma estrutura consolidada nessa área devido à falta de priorização. Mas, pessoalmente, considero esse aspecto extremamente importante e me esforço para promover a diversidade em nossos processos seletivos. Acho também que essa abordagem ainda depende muito das preferências individuais de cada liderança, e não é algo completamente institucionalizado. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

O processo de integração e socialização dos colaboradores é eficientemente estruturado, abrangendo a apresentação minuciosa das distintas áreas da empresa, com o intuito de fomentar um aprofundado entendimento do negócio. Além disso, são realizadas conversas regulares com as lideranças, proporcionando uma maior interação e alinhamento com os objetivos da empresa. Para auxiliar nesse processo de adaptação e integração, cada colaborador conta com um "*buddy*" designado, que oferece suporte e orientação. O processo de integração é descrito pela Analista de GP:

Nosso *onboarding* é muito bem estruturado; assim que a pessoa entra, a primeira semana é dedicada ao *onboarding*. Temos o *onboarding*

institucional, que apresenta um pouco da empresa e das nossas áreas, e o *onboarding* com a liderança. Cada líder dos times da empresa realiza conversas quinzenais com as pessoas que ingressam, explicando melhor sobre as áreas e outras questões. Além disso, temos o programa do “*buddy*”, no qual o colaborador é acompanhado por alguém da empresa para auxiliá-lo nas atividades e na adaptação. Acredito que seja importante para o colaborador ter um contato inicial para conhecer os objetivos da empresa, as pessoas e o dia a dia. Esse período de adaptação é fundamental para o colaborador se alinhar com a empresa. (Analista de GP)

Nesse contexto, o setor de Recursos Humanos desempenha um papel ativo no processo de integração, fornecendo suporte contínuo ao colaborador. Além do mais, é realizada uma pesquisa de satisfação com caráter reflexivo para avaliar a eficácia do programa de integração (*onboarding*) e garantir sua adequação aos colaboradores. Essa constatação é evidenciada no comentário da Coordenadora de GP:

Após 15 dias, o RH entra em contato novamente com o colaborador para verificar como está indo. Ao completar um mês, o colaborador é convidado a responder um quiz que possui um caráter reflexivo. Também realizamos uma pesquisa de satisfação por meio de um Forms, com o objetivo de avaliar se o *onboarding* foi adequado em relação à duração, ao conteúdo e ao formato. (Coordenadora de GP)

Com base na análise realizada, é possível identificar oportunidades de melhoria para a Alfa em relação às práticas de gestão de pessoas no processo de agregar pessoas. Especificamente, nota-se a ausência de práticas como o recrutamento interno que, de acordo com Melo *et al.* (2017), traz benefícios significativos, como estímulo à dedicação individual dos colaboradores, maior agilidade nos processos de seleção e impactos financeiros positivos para a organização.

No entanto, é importante destacar que a Alfa demonstra esforços para promover a diversidade e inclusão por meio de práticas como o Comitê de Diversidade e Inclusão. Embora essas iniciativas sejam um passo na direção certa, é evidente que ainda existem áreas que requerem melhorias. É crucial que a empresa continue a aprimorar suas práticas e políticas de diversidade e inclusão, pois elas são fundamentais para promover um crescimento sustentável e criar ambientes acolhedores e igualitários para todos os colaboradores, contribuindo para o sucesso geral da organização (GPTW, 2021a).

4.4 Aplicar pessoas

Sobre a avaliação de desempenho, a empresa realiza avaliações periódicas em seus colaboradores, tanto mensais quanto trimestrais. Essas avaliações têm como objetivo alinhar as expectativas do colaborador com a percepção do líder em relação ao desempenho, entregas e performance do colaborador. A Assistente de GP descreve o processo de avaliação de desempenho:

Temos uma atividade de avaliação que é aplicada a cada três meses, na qual o líder faz um acompanhamento para discutir questões de carreira e expectativas do colaborador. Trata-se de um encontro entre líder e colaborador que aborda diversos assuntos. Além disso, o RH faz um acompanhamento junto às lideranças, para que mensalmente seja realizado um encontro individual (*one-on-one*) com cada um dos liderados. (Assistente de GP)

Ademais, é relevante destacar que a empresa possui uma forte cultura de feedback. Segundo o GPTW (2021b), a adoção dessas práticas contribui para estabelecer uma relação de confiança mútua entre o colaborador e a organização. Essa constatação é observada na fala da Assistente de GP:

A empresa tem uma sólida e forte cultura de feedback, com a institucionalização dessa prática. Os líderes possuem o compromisso de fornecer feedbacks regularmente, conduzir avaliações de desempenho de forma periódica, sendo essa uma responsabilidade fundamental da liderança atualmente na organização. (Assistente de GP)

Os líderes também adotam uma abordagem mais informal e descontraída ao fornecer feedback, adaptando-se às necessidades individuais dos colaboradores. Isso pode incluir a realização de feedbacks imediatos ou ajustes na frequência com base na necessidade de cada colaborador. De acordo com Carvalho (2021), os métodos modernos de avaliação de desempenho visam tornar o processo menos burocrático e mais informal, eliminando critérios genéricos. Eles incentivam a participação dos funcionários no planejamento e desenvolvimento pessoal, reduzindo a ênfase em avaliações rotineiras e repetitivas. A expressão da Coordenadora de Dados e Qualidade aponta para esse aspecto:

Mas também existem avaliações informais e mais descontraídas, onde o feedback é dado no momento. Por exemplo, se alguém da minha equipe conduz um novo processo e durante uma chamada eu percebo que poderia ter sido feito de forma diferente, ou se há algum erro em um slide, eu dou o feedback imediatamente após a ligação. Também temos um processo de reconhecimento institucionalizado chamado Banco Alfa, onde podemos reconhecer publicamente os feitos de alguém. Quando alguém faz um ótimo trabalho, eu registro imediatamente o reconhecimento no banco, por moedas

que podem ser trocadas por recompensas. É ótimo ter um canal aberto para que todos possam ver e é gratificante reconhecer e ser reconhecido. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

Com base na análise apresentada, nota-se que, em relação ao processo de aplicar pessoas, a Alfa demonstra aproximar-se das boas práticas de gestão de pessoas ao priorizar o feedback. Essa prática fortalece o estabelecimento de uma relação de confiança mútua entre os colaboradores e a organização, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo (GPTW, 2021b).

Adicionalmente, os líderes adotam uma postura mais informal e descontraída ao fornecer feedback, adaptando-se de maneira personalizada às necessidades individuais dos colaboradores. Segundo as conclusões de Carvalho (2021), essa abordagem menos formal de avaliação estimula ativamente a participação dos funcionários no planejamento e no desenvolvimento pessoal, reduzindo a ênfase em avaliações rotineiras e repetitivas.

4.5 Recompensar pessoas

Sobre as modalidades de contratação, a empresa oferece opções de contratação como PJ, CLT e cooperados, cada uma com suas próprias características em termos de remuneração e benefícios. Esses benefícios são de grande importância para proporcionar um ambiente de trabalho saudável e incentivar o bem-estar dos colaboradores, garantindo sua segurança e cuidado com a saúde, além de promover oportunidades de desenvolvimento profissional por meio do auxílio educação. Conforme apontado por Hassan (2016), a adoção de estratégias de remuneração que valorizam os funcionários desempenha um papel crucial no estímulo ao melhor desempenho individual. Essas práticas têm o poder de incentivar os colaboradores a trabalharem de forma eficiente e produtiva, impulsionando sua motivação e comprometimento com a organização. Ao reconhecer e recompensar o esforço e o talento dos funcionários por meio de uma remuneração adequada e justa, a empresa fortalece o vínculo entre os colaboradores e a organização, contribuindo para a satisfação no trabalho e o alcance de resultados superiores. As modalidades de contratação são descritas na fala da Coordenadora de GP:

Em relação às modalidades de contratação, temos pouquíssimos profissionais contratados como Pessoa Jurídica (PJ), talvez apenas três ou quatro. A maioria dos colaboradores atualmente está sob regime de Contrato de Trabalho (CLT). A terceira modalidade de contratação que temos é por meio de cooperativas, que é semelhante ao modelo PJ, mas não exige a abertura de um CNPJ nem a contratação de um contador. Nesse caso, os profissionais são contratados pela

cooperativa, que cuida dessa parte administrativa. Agora sobre os benefícios oferecidos aos colaboradores CLT, temos assistência médica e odontológica com coparticipação, em que a empresa cobre metade da mensalidade. A adesão a esse benefício é opcional, não obrigatória. Além disso, oferecemos VR/VA no valor de R\$700, parceria com uma escola de inglês, auxílio educação e benefícios junto à Credits, que permite solicitar empréstimos ou parcelar a compra de equipamentos de trabalho, assim como adiantar o salário. Também temos o Gympass disponível para todos os colaboradores e a plataforma de *coworking* WOBA, que oferece diversas opções de espaços de *coworking* utilizados por vários colaboradores. Outros benefícios incluem seguro de vida e seguro de acidentes pessoais para estagiários. (Coordenadora de GP)

É observado que a empresa utiliza os valores do mercado como referência na elaboração de seu plano de cargos e salários, em comparação com seus concorrentes diretos. É importante ressaltar que a empresa reconhece sua posição no mercado em relação à remuneração, sendo mais vantajosa em comparação aos concorrentes diretos, mas inferior quando comparada às grandes corporações. Essa análise permite à empresa manter-se competitiva em seu segmento, oferecendo uma remuneração alinhada às práticas do mercado, ao mesmo tempo em que considera suas limitações em relação às grandes empresas. A declaração do Co-CEO aponta nessa direção:

Quando comparamos nossa remuneração com a dos nossos concorrentes reais, percebemos que pagamos melhores salários e oferecemos benefícios superiores. Ao analisarmos empresas de consultoria de pequeno porte e avaliarmos todos os parâmetros, constatamos que nossa empresa paga significativamente mais do que a concorrência. Isso acontece porque não nos limitamos a comparar apenas com nossos concorrentes diretos. Muitos de nossos colaboradores, quando saem, geralmente vão para grandes corporações, que já oferecem salários superiores aos de nossos concorrentes diretos. Portanto, estamos em um meio-termo entre nossa concorrência e as grandes corporações. É importante mencionar que não podemos competir diretamente com as grandes corporações, porque elas pagam salários extremamente altos, mas também possuem um número limitado de vagas disponíveis. (Co-CEO)

Evidencia-se que as competências desempenham um papel importante na remuneração dos profissionais dentro da empresa, juntamente com outros fatores, como a experiência do candidato. Conforme destacado por Gorlov, Lazareva e Fursov (2015), é possível estabelecer uma conexão entre essas competências e o sistema de compensação, a fim de garantir uma remuneração diferenciada, com base no conjunto de habilidades individuais apresentadas pelos colaboradores. Essa abordagem permite reconhecer e recompensar adequadamente os funcionários, levando em consideração o escopo de suas competências, o que, por sua vez, estimula o desenvolvimento e o aprimoramento contínuo de suas habilidades. O comentário da

Coordenadora de Dados e Qualidade indica o papel das competências na remuneração dos colaboradores:

As competências têm um peso muito relevante na definição de qual faixa salarial a pessoa vai estar. Tanto as competências quanto a experiência do candidato têm um papel significativo, especialmente durante o processo de contratação. Nós consideramos também a capacidade financeira da empresa, ou seja, o orçamento disponível para a área. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

De acordo com a análise apresentada, é possível observar que a Alfa adota práticas que se aproximam das boas práticas de GP no processo de recompensar pessoas. A empresa reconhece a importância das competências dos funcionários ao considerá-las no sistema de remuneração. Essa abordagem, conforme ressaltado por Gorlov, Lazareva e Fursov (2015), permite um reconhecimento e recompensa adequados, assim como incentiva o desenvolvimento e a melhoria contínua das habilidades dos colaboradores.

A Alfa adota estratégias como oferecer salários acima da média de mercado e fornecer benefícios adicionais como forma de valorizar seus colaboradores. Essas estratégias visam valorizar os funcionários e têm o objetivo de promover uma melhor performance individual (HASSAN, 2016). Através dessas iniciativas de valorização dos colaboradores, a empresa busca criar um ambiente propício para o desenvolvimento do potencial de cada indivíduo, contribuindo para a obtenção de melhores resultados organizacionais.

4.6 Desenvolver pessoas

O treinamento e o desenvolvimento dos funcionários desempenham um papel fundamental na melhoria de suas habilidades e conhecimentos, de modo a resultar em um impacto direto nos resultados obtidos pela organização (BOOG, BOOG, 2013). Nesse sentido, para o treinamento dos novos contratados, a empresa disponibiliza materiais e documentos relevantes. Além disso, eles recebem o auxílio e acompanhamento de colaboradores mais experientes, visando proporcionar suporte e orientação durante o processo de integração. Essas práticas têm como objetivo auxiliar os novos contratados a se adaptarem mais rapidamente e a adquirirem as habilidades necessárias para desempenhar suas funções com sucesso. O processo de treinamento dos colaboradores é descrito pela Coordenadora de Dados e Qualidade:

A pessoa utiliza essa documentação como uma visão preliminar e, depois, designamos alguém para dar um treinamento ao vivo e online. Durante esse treinamento, a pessoa executa o processo passo a passo, enquanto o novo colaborador observa. Depois disso, o colaborador em treinamento realiza o processo com o acompanhamento de um analista ou líder. Quando a pessoa

adquire habilidade no que está fazendo, ela passa a executar o processo de forma independente, utilizando a documentação como suporte. Mas é sempre necessário que o novo colaborador tenha um "*buddy*" para auxiliá-lo. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

Boog e Boog (2013) ressaltam que a adoção de práticas de capacitação traz benefícios significativos tanto a curto prazo quanto a longo prazo, conferindo à empresa uma vantagem competitiva. Dessa forma, na organização cada coordenador de equipe assume a responsabilidade de conduzir o treinamento para sua equipe em relação a novas atividades e desenvolvimento. Eles desempenham um papel fundamental na orientação e no suporte dos colaboradores, garantindo que eles adquiram as habilidades e conhecimentos necessários para realizar suas tarefas com eficiência. A fala da Analista de GP aponta nesse sentido:

A coordenadora é responsável por conduzir o treinamento da equipe, especialmente quando estamos nos desenvolvendo para assumir novas atividades ou cargos. Em geral, são os líderes que coordenam os treinamentos voltados para o desenvolvimento pessoal. (Analista de GP)

Assim, o líder desempenha um papel fundamental ao apresentar a área, a rotina e as atividades do cargo ao novo contratado. Além disso, destaca-se a autonomia como um fator essencial para o desenvolvimento profissional, transmitindo confiança e empoderamento ao colaborador. Ao enfatizar a importância da autonomia, a empresa demonstra sua confiança nas habilidades e capacidades dos colaboradores, encorajando seu crescimento e desenvolvimento dentro da organização. O papel do líder é evidenciado na colocação da Assistente de GP:

Cada líder apresenta a área, explicando como será o dia a dia e introduzindo o novo colaborador ao time para que ele conheça seus colegas de trabalho e se insira nas atividades. Atualmente, a Alfa valoriza bastante a autonomia dos colaboradores, e eu sou uma pessoa muito voltada para a prática. Acredito que essa autonomia é crucial para o meu desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional, além de transmitir a confiança da empresa nas habilidades e entregas dos colaboradores. (Assistente de GP)

A empresa faz uso de uma plataforma para conduzir os treinamentos, entretanto, ainda não possui uma estrutura formal e otimizada na área de treinamento e desenvolvimento. Nesse sentido, cabe principalmente aos líderes a responsabilidade de identificar e atender às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores. Esse cenário aponta para uma oportunidade de melhoria, com a possibilidade de estabelecer uma estrutura mais sólida e abrangente para o aprimoramento contínuo dos colaboradores. A forma com que os treinamentos são desenvolvidos é descrita pela Coordenadora de GP:

Hoje, a empresa oferece acesso à plataforma ALURA para os colaboradores, que geralmente realizam treinamentos internos conduzidos pelas equipes ou utilizam plataformas externas. Mas não há uma estrutura formalizada ideal dentro da área de treinamento e desenvolvimento. Essa responsabilidade recai em grande parte sobre cada líder, que deve mapear, reconhecer e ajustar as necessidades de desenvolvimento dos profissionais. A diretoria participa ativamente, dando orientações, mas atualmente é mais responsabilidade do líder trabalhar em conjunto com o colaborador para traçar o plano de desenvolvimento individual. (Coordenadora de GP)

O desenvolvimento de pessoas na empresa é conduzido por meio do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Esse plano envolve avaliações e alinhamentos entre colaborador e líder, visando abordar as perspectivas do profissional e direcionar sua carreira de forma estruturada. O desenvolvimento de pessoas na Alfa é evidenciado pelo comentário da Analista de GP:

Nós fazemos o desenvolvimento de pessoas por meio do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), onde conduzimos reuniões com os colaboradores para compreender seus objetivos e alinhamentos desejados. A partir disso, buscamos combinar as necessidades individuais com as demandas da empresa. Desenvolvemos um plano que define os próximos passos que a pessoa precisa tomar para progredir em sua carreira, incluindo possíveis mudanças de cargo e salário. (Analista de GP)

A empresa oferece benefícios de educação corporativa, com apoio financeiro aos colaboradores para investirem em sua formação. Também são realizadas reuniões individuais e avaliações periódicas para orientar a carreira dos colaboradores. Além disso, há iniciativas como leitura compartilhada e eventos internos de educação digital com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Essas iniciativas são observadas na colocação do Co-CEO:

A empresa recentemente introduziu um novo benefício de educação corporativa como parte do pacote de benefícios oferecidos aos colaboradores. Esse benefício é uma iniciativa única na qual a empresa apoia financeiramente os colaboradores em seus investimentos em educação. Também adotamos outras práticas de desenvolvimento, como reuniões individuais mensais e avaliações trimestrais para direcionar a carreira dos colaboradores. Promovemos, também, atividades como leitura compartilhada e eventos internos de educação digital, como webinars, para proporcionar um aprendizado contínuo e alinhamento entre os colaboradores na empresa. Tudo isso visa criar um ambiente de desenvolvimento profissional e pessoal dos nossos colaboradores. (Co-CEO)

Posto isso, em relação à gestão de carreira, a empresa disponibiliza opções que se adaptam às diferentes trajetórias profissionais. Para facilitar esse processo, existe um mapa de

carreira que apresenta as possibilidades de progressão dentro da empresa, incluindo os requisitos e os resultados esperados para cada cargo. As possibilidades de carreira são apontadas pela fala da Coordenadora de GP:

Oferecemos três possibilidades de carreira: a carreira em I, em Y e em W. Na carreira em I, a pessoa segue uma trajetória linear, geralmente em cargos técnicos e especializados. Na carreira em Y, a pessoa, em determinado momento, pode optar por seguir uma linha de especialista ou de gestão. Já na carreira em W, o colaborador tem a oportunidade de conciliar tanto a parte técnica quanto a de gestão. Por exemplo, na liderança, temos líderes de times e líderes técnicos (*techleaders*). Existe um mapa de carreira que detalha as possibilidades de crescimento para todos os colaboradores, e todos têm acesso a ele. Esse mapa apresenta os requisitos, indicadores e os resultados esperados para cada cargo. (Coordenadora de GP)

Segundo Schikmann (2010), investir no desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores é fundamental para aprimorar as equipes, proporcionando oportunidades de progresso na carreira. Entretanto, a concepção de carreira na empresa ainda é subjetiva, pois varia de acordo com cada colaborador e líder, que trabalha para alinhar as expectativas dos colaboradores com as necessidades da organização., para que haja uma sinergia entre ambos. Essa concepção de carreira é relatada pela Coordenadora de Dados e qualidade:

A carreira ainda é um conceito um tanto subjetivo e não está muito bem definida atualmente. Mas realizamos alinhamentos de expectativas nos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), onde os líderes dialogam com os colaboradores. No formulário de avaliação, há uma pergunta relacionada à carreira, que é "quais são os próximos passos que você gostaria de dar na sua carreira". Essa mesma pergunta também é respondida pelos líderes. Então, no PDI, buscamos alinhar as expectativas e identificar o que a pessoa deseja alcançar e o que a liderança visualiza para ela. Nesse processo, também são identificados os pontos que precisamos desenvolver para chegar a esse objetivo. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

Essa conexão entre líder e colaborador é fortalecida por meio do alinhamento de expectativas, facilitado pelas ferramentas disponibilizadas pela empresa. Essas ferramentas auxiliam na definição de metas, objetivos e aspirações de carreira, promovendo um diálogo contínuo e uma compreensão mútua entre ambas as partes. O Co-CEO destaca essa conexão em sua fala:

A questão da carreira é muito influenciada pela conexão entre a pessoa e o líder, e isso é abordado no PDI. Depende muito de cada líder ter a sensibilidade de compreender se a pessoa está na carreira adequada, se ela realmente deseja isso e se é algo que ela gosta de fazer. (Co-CEO)

A organização apresenta uma combinação de boas práticas e áreas que precisam de melhorias no contexto do desenvolvimento de pessoas. É fundamental que a empresa aprimore suas práticas de gestão, especialmente no que diz respeito à definição de critérios claros para a progressão na carreira. Atualmente, a concepção de carreira na Alfa é subjetiva, variando de acordo com cada colaborador e líder. Portanto, é necessário estabelecer diretrizes mais consistentes e objetivas, a fim de promover o desenvolvimento dos colaboradores de maneira justa e transparente.

Apesar desses desafios, a Alfa demonstra compromisso com o crescimento dos colaboradores, ao oferecer benefícios de educação corporativa que incentivam o investimento na formação pessoal. A empresa também investe em programas de educação que visam promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, incluindo apoio financeiro à educação, avaliações regulares para orientação de carreira e a realização de eventos internos, como webinars. Conforme destacado por Schikmann (2010), o investimento no desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores é de extrema importância para fortalecer as equipes e proporcionar oportunidades de progresso na carreira. Essas iniciativas refletem o comprometimento da Alfa em promover o crescimento e o sucesso individual de seus colaboradores.

4.7 Manter pessoas

Foi constatado que o clima organizacional da empresa em análise é marcado pelo dinamismo e pela horizontalidade, com uma comunicação ativa entre o setor de Recursos Humanos e os colaboradores, que demonstram descontração. Nesse contexto, a liderança desempenha um papel essencial na integração das pessoas. O clima organizacional da empresa é indicado pelo comentário da Assistente de GP:

O clima na Alfa é super dinâmico e horizontal; o RH conversa bastante com as pessoas. As pessoas dentro da empresa são descontraídas; é um clima horizontal e flexível. Acho que a liderança desempenha um papel essencial na integração das pessoas, sabendo diferenciar que as pessoas estão na empresa, mas a vida não se resume apenas a isso. Então, é importante trazer momentos de descontração e promover conversas que vão além do âmbito do trabalho para criar conexões entre as pessoas. (Assistente de GP)

O gerenciamento do clima organizacional é realizado por meio de pesquisas, nas quais os colaboradores avaliam a empresa atribuindo notas. Essas pesquisas fornecem insights valiosos sobre a percepção e satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho,

facilitando a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria. A forma com que o clima organizacional é gerenciado pode ser evidenciado pela fala da Coordenadora de GP:

Teve uma pesquisa de clima realizada em agosto, e nossa ideia é repetir ela no segundo semestre. Mensalmente, realizamos o ENPS, que é uma pesquisa rápida. O colaborador é convidado a fazer uma avaliação da empresa, atribuindo notas e também deixando comentários. Sempre há indicadores sobre como a pessoa se sente (felicidade no trabalho), a nota da empresa e a nota da liderança. (Coordenadora de GP)

Além do mais, a empresa promove confraternizações anuais e realiza eventos mensais de forma virtual. Também, os colaboradores criam grupos no chat para falarem de outros assuntos além do trabalho, estimulando conexões pessoais e fortalecendo os laços entre a equipe. Esses encontros são fundamentais para fortalecer o vínculo entre os colaboradores. Ademais, a empresa investe em benefícios para atrair e reter talentos, como o fornecimento de Gympass e acesso a espaços de *coworking*. Também oferece programas de educação e a concessão de dias de folga após períodos intensos de trabalho, visando o bem-estar e equilíbrio dos funcionários. Estes benefícios e incentivos são importantes, pois, de acordo com Chiavenato (2014), são estratégias implementadas para reconhecer e recompensar o desempenho dos colaboradores, bem como promover a sua permanência na organização. Tais iniciativas são apontadas pela Coordenadora de Dados e Qualidade:

A empresa faz confraternizações, incluindo uma festa anual e eventos mensais, que são nossos *happy hours online*. Anteriormente, tínhamos uma variedade maior de eventos temáticos, como festa junina, entre outros, mas reduzimos sua frequência por conta de prioridades. A empresa investe em benefícios para os colaboradores, como o Gympass, o benefício de *coworking* chamado Woba, auxílio educação, auxílio *home office* e plano de saúde. Há um forte incentivo para que as pessoas trabalhem apenas durante o horário estipulado, e também oferecemos dias de folga quando enfrentam períodos turbulentos. Acredito que a flexibilidade seja uma questão extremamente importante na empresa, porque já presenciei muitas pessoas sofrendo com burnout nesse setor. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

Segundo Chiavenato (2014), é essencial levar em conta os aspectos relacionados ao ambiente físico, psicológico e ergonômico de trabalho, a fim de estabelecer um ambiente que seja confortável e adequado para os colaboradores. No entanto, é possível observar que atualmente não existem políticas muito claras e bem estruturadas em relação à qualidade de vida no trabalho, especialmente no que diz respeito ao controle de horas. Essa situação aponta para uma oportunidade de aprimoramento para a empresa nesse aspecto. A declaração da Assistente de GP aponta para essa direção:

A empresa busca encontrar um equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Atualmente, ainda não tem um controle de horas estabelecido, o que pode haver algumas deficiências nesse sentido, sendo algo a ser melhorado. O RH faz um acompanhamento com os colaboradores para entender as demandas e atividades do dia a dia, para verificar se estão ocorrendo sobrecargas. (Assistente de GP)

Constata-se que, em relação à retenção de talentos, os líderes se esforçam para estabelecer conexões com os colaboradores, oferecer feedbacks e alinhar expectativas. Paralelamente, o departamento de Recursos Humanos trabalha na melhoria da retenção de talentos através da inclusão dos colaboradores no novo plano de cargos e salários, replicação de alguns benefícios destinados aos colaboradores com regime CLT para os cooperados, promoção de encontros para discutir diversos temas e fomento da transparência. Além disso, o RH realiza um acompanhamento conjunto com as lideranças para fortalecer o vínculo entre líderes e colaboradores. Esses apontamentos são colocados pela Coordenadora de Dados e Qualidade e pela Coordenadora de GP:

A gente tenta ao máximo criar conexões com os profissionais. Tem a questão dos feedbacks, do ciclo de desenvolvimento do PDI, e temos um grande esforço para manter os liderados desafiados. Tento cuidar ao máximo para não ficarem em uma zona de conforto. Gosto que eles se sintam bem com seus pares e gosto de alinhar as expectativas para saber se estão felizes e satisfeitos com o salário. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

O que nós temos feito, que já estava dentro do radar como meta deste ano, é o enquadramento dos colaboradores dentro do novo plano de cargos e salários. Em alguns casos, trata-se apenas de nomenclatura, enquanto em outros há ajuste salarial. Há também os benefícios, conforme já tinha mencionado, estamos estudando formas de replicá-los para os cooperados. Mas sabemos que somente isso não é o suficiente. Nesse momento de muitas mudanças que impactam a empresa, o clima organizacional tem um papel importante no engajamento dos colaboradores. Toda segunda-feira de manhã, realizamos um encontro para todos os colaboradores (chamado de *Monday Coffee*) com duração de 1 hora. Esse projeto é dedicado a temas específicos, como benefícios, treinamentos e assuntos relevantes. É um momento aberto que os colaboradores têm valorizado bastante, pois apreciam a transparência da empresa. Durante esse momento, eles podem fazer perguntas, esclarecer dúvidas e fortalecer sua conexão com a empresa. Esse é um dos aspectos que tem fortalecido os colaboradores. Além disso, estamos no início de um trabalho do RH em parceria com as lideranças. Essa estratégia é voltada para reter talentos, oferecendo apoio e acompanhamento próximo por parte das lideranças. Então, acredito que é necessário investir tempo e fortalecer os líderes para que possam desempenhar um papel efetivo nessa ação na linha de frente. (Coordenadora de GP)

No que diz respeito ao processo de manter pessoas, a empresa implementa práticas alinhadas às boas práticas de GP, promovendo o engajamento dos colaboradores por meio de

eventos e confraternizações, incentivando a comunicação entre eles. Além disso, oferece benefícios atraentes para atrair e reter talentos, como programas de educação e a possibilidade de dias de folga após períodos intensos de trabalho. Essas medidas são estratégias eficazes para reconhecer e recompensar o desempenho dos colaboradores, bem como para incentivar sua permanência na organização (CHIAVENATO, 2014).

Entretanto, é evidente que a empresa ainda não adota plenamente as boas práticas de gestão de pessoas no que se refere à qualidade de vida, uma vez que não possui políticas bem definidas e estruturadas para garantir um ambiente de trabalho saudável, especialmente em relação ao controle de horas. Essa constatação indica uma oportunidade de aprimoramento para a organização nesse aspecto, visando promover uma melhor qualidade de vida no trabalho para seus colaboradores. Nesse sentido, Chiavenato (2014) destaca a relevância de considerar os aspectos relacionados ao ambiente físico, psicológico e ergonômico de trabalho, a fim de estabelecer práticas sólidas que garantam um ambiente confortável e adequado para os colaboradores.

4.8 Monitorar pessoas

Em relação ao monitoramento de pessoas, especialmente no recrutamento, a empresa utiliza plataformas de recrutamento como sistemas gerenciais e informacionais. De acordo com Chiavenato (2008), o sistema de informações gerenciais é relevante para as organizações, pois possibilita o gerenciamento de recursos humanos e a redução de despesas. Nessas plataformas, são inseridas as informações necessárias para o processo de recrutamento, que são recebidas pelos profissionais de gestão de pessoas. Esses dados são registrados e armazenados no banco de dados e sistemas gerenciais utilizados para o processo de recrutamento e seleção. A Coordenadora de Dados e Qualidade descreve como é realizado o processo de recrutamento e seleção pelas plataformas:

Faço a solicitação da vaga para o time de recrutamento. Hoje, temos um processo de abertura de vaga realizado por meio da plataforma chamada Pipefy. Envio o formulário solicitando a vaga e incluo o descritivo, requisitos técnicos e atribuições. Preencho todas as informações necessárias no formulário, como a necessidade de formação e o nível da vaga. Em seguida, o time de gestão de pessoas recebe a solicitação e cria a vaga na plataforma de recrutamento, que é a Recrutei. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

O banco de dados desempenha um papel crucial ao permitir a obtenção e o armazenamento de informações relacionadas aos demais processos (CHIAVENATO, 2008).

Nesse contexto, a empresa conta com uma ampla variedade de materiais desenvolvidos ao longo do tempo, investindo de forma significativa na documentação de processos e no registro da base de conhecimento. Além disso, é promovido um *onboarding* institucional para assegurar uma integração adequada dos novos colaboradores. Essas iniciativas têm como objetivo principal criar um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo, garantindo que todos tenham acesso às informações essenciais para desempenhar suas funções de maneira adequada. O banco de dados é evidenciado na fala da Coordenadora de Dados e Qualidade:

Temos materiais que criamos ao longo do tempo, tem um investimento em documentação de processos, em registro da base de conhecimento. Além disso, temos o *onboarding* institucional que serve para integrar os novos contratados. Então, esses materiais e práticas ajudam o colaborador a se desenvolver melhor na empresa. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

Considerando esses aspectos, a utilização de sistemas de informações gerenciais e banco de dados torna-se um processo de suma importância para a organização, pois facilita e apoia a tomada de decisões pelos gestores, fornecendo informações relevantes e de qualidade (CHIAVENATO, 2008). Em conformidade com isso, a empresa possui sistemas para o registro de horas, que permitem parametrizar o tempo gasto em projetos junto aos clientes, bem como um mapa de carreira que descreve a estrutura de cargos. Além do mais, é disponibilizado um plano de desenvolvimento individual para cada colaborador, visando o aprimoramento de suas habilidades e competências. A fala da Coordenadora de GP aponta esses sistemas:

Sim, nós temos duas ferramentas. Em relação à operação, temos um sistema onde é feito o apontamento de horas. Isso é voltado para o público que trabalha na área de mídia, *marketing*, comercial, desenvolvedores, entre outros. Esses profissionais muitas vezes estão alocados em projetos junto aos clientes. Então, durante sua jornada de trabalho, eles realizam o apontamento de horas, o que também serve como uma forma de parametrizar o tempo vendido aos clientes e o tempo efetivamente dedicado. Em gestão de pessoas, temos o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que inclui um mapa de carreira e uma estrutura detalhada de descrição de cargos. Estamos constantemente aprimorando esses processos para fornecer mais clareza e transparência no desenvolvimento dos colaboradores. (Coordenadora de GP)

No que diz respeito à comunicação, parte dela é realizada por meio do Google Chat, enquanto as diversas ferramentas são integradas por meio do Google Space, consolidando todas as funcionalidades em uma única plataforma. Essa integração facilita a utilização e acesso aos recursos necessários para o trabalho diário, promovendo a eficiência e agilidade nas atividades da equipe. Os sistemas de comunicação são apresentados pela Coordenadora de GP:

Utilizamos bastante o Google Chat para se comunicar. Há muita informação a se processar, mas temos processos internos muito estruturados. Também utilizamos todas as ferramentas do Google Space, essa plataforma integra e agrupa essas diversas ferramentas que são importantes para nossas atividades.
(Coordenadora de GP)

A Alfa adota práticas adequadas de monitoramento de pessoas, em conformidade com as boas práticas de gestão de pessoas. A empresa utiliza ferramentas gerenciais e sistemas de informações bem estabelecidos. De acordo com Chiavenato (2008), o uso de sistemas de informações gerenciais é de grande importância para as organizações, pois permite o eficiente gerenciamento dos recursos humanos e a redução de custos.

Conforme apontado por Chiavenato (2008), o banco de dados desempenha um papel essencial ao possibilitar a coleta e o armazenamento de informações relevantes para os diversos processos. Nesse contexto, a Alfa investe em uma ampla variedade de materiais e documentos que registram processos e conhecimentos acumulados ao longo do tempo. A empresa também possui sistemas para registrar horas e acompanhar projetos, bem como um mapa de carreira que descreve a estrutura de cargos. Além disso, é oferecido um plano de desenvolvimento individual para cada colaborador, visando aprimorar suas habilidades e competências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar as práticas de gestão de pessoas da organização, avaliando sua conformidade com as expectativas da função de GP e sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais. Com base na análise realizada, concluiu-se que compreender os processos básicos de gestão de pessoas é fundamental para as empresas, pois esse entendimento permite o alinhamento estratégico, a atração e retenção de talentos, o desenvolvimento e capacitação dos funcionários, o engajamento e motivação da equipe, bem como a gestão da mudança e da diversidade.

A empresa adota uma abordagem integrada de políticas, que se reflete na conexão entre o sistema de avaliação de desempenho e o sistema de recompensas. Essa integração também se manifesta na interação entre os sistemas de avaliação de desempenho e desenvolvimento, conduzidos por meio de um plano de desenvolvimento. Essa abordagem está alinhada à gestão estratégica de pessoas, garantindo que o reconhecimento e as recompensas estejam alinhados aos resultados dos colaboradores, resultando em uma gestão mais eficaz e consistente (CARVAJAL, 2020).

A gestão de pessoas na empresa apresenta-se alinhada aos objetivos estratégicos da organização, especialmente no que se refere à promoção da felicidade dos colaboradores e ao

aprimoramento do desempenho, sendo esses aspectos monitorados por meio de indicadores e avaliações frequentes. Além disso, a organização adota estratégias que visam promover a satisfação pessoal e profissional dos colaboradores, o que está em conformidade com as boas práticas de gestão de pessoas (CARVAJAL, 2020).

Por outro lado, a empresa não atribui prioridade ao recrutamento interno, pois o considera um elemento de instabilidade para as áreas que perdem colaboradores para outras. Contudo, conforme Melo et al. (2017), o recrutamento interno é uma estratégia que proporciona oportunidades de promoção aos funcionários, estimulando sua dedicação individual por meio de possíveis avanços na carreira e incrementos salariais.

Embora a empresa tenha uma estrutura voltada para a diversidade e inclusão, essa questão não é considerada uma prioridade na organização. No entanto, de acordo com o GPTW (2021a), essa abordagem é reconhecida como uma prática exemplar de gestão de pessoas, capaz de impulsionar o crescimento sustentável e potencializar os talentos. Portanto, há uma oportunidade para a empresa reavaliar sua postura e explorar os benefícios e vantagens que a diversidade e inclusão podem trazer para a organização.

Além disso, vale ressaltar que a empresa possui uma cultura sólida de feedback. De acordo com GPTW (2021b), a adoção dessas práticas contribui para estabelecer uma relação de confiança mútua entre colaboradores e a organização. Ademais, a empresa realiza avaliações de desempenho informais, que desempenham um papel importante, pois incentivam a participação dos funcionários no planejamento e desenvolvimento pessoal. Essas avaliações ajudam a reduzir a ênfase em avaliações rotineiras e repetitivas, proporcionando uma abordagem mais dinâmica e individualizada para avaliar o desempenho dos colaboradores. Isso contribui para um ambiente de trabalho mais engajador e estimula o crescimento profissional dos funcionários.

A empresa oferece benefícios atrativos e uma remuneração acima da média do setor, juntamente com estratégias de valorização dos funcionários. Essas abordagens têm um impacto importante ao estimular um melhor desempenho individual do colaborador (HASSAN, 2016). A remuneração dos profissionais na empresa é influenciada pelas competências dos colaboradores, entre outros fatores, como a experiência do candidato. Essa abordagem possibilita o reconhecimento e a recompensa adequada dos funcionários e contribui para uma gestão eficaz (GORLOV, LAZAREVA, FURSOV, 2015).

Portanto, o presente estudo investigou os processos básicos de gestão de pessoas e sua conformidade com as boas práticas. Dessa forma, a pesquisa abordou de forma ampla esses processos na empresa, não se aprofundando em análises detalhadas de cada um.

Para estudos futuros, recomenda-se explorar o tema das boas práticas de gestão de pessoas por meio de uma perspectiva crítica. Essa abordagem pode proporcionar uma análise mais profunda e reflexiva, de modo a identificar desafios, contradições e oportunidades de melhoria na empresa. Ademais, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas que se dediquem à análise de um processo específico de gestão de pessoas, de maneira a possibilitar uma investigação mais detalhada de cada um deles. Essa abordagem permitirá uma compreensão mais precisa e específica da área na organização, contribuindo para a identificação de áreas passíveis de melhoria e para a implementação de ações direcionadas ao aprimoramento do desempenho e ao alinhamento dos processos de GP com os objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEH, Loo-See; LOO, Leap-Han. Human resource management best practices and firm performance: A universalistic perspective approach. **Serbian Journal of Management**, v. 8, n. 2, p. 155-167, 2013.
- BITTENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOOG, G. G.; BOOG M. **Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias**. 6 ed. Campinas: Pearson, 2013.
- CARDOSO, L. R. Avaliando Sistemas de Remuneração Baseados em Habilidades e Competências: A visão dos profissionais de Gestão de Pessoas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, p. 45-56, 2006.
- CARVAJAL, C. **Gestão estratégica de pessoas**. Editora Senac São Paulo, 2020.
- CARVALHO, J. M. C. D. A avaliação de desempenho por competência da Universidade Federal da Paraíba, como instrumento de gestão—uma análise sob a ótica de seus atores, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/22715/1/JamesMadisonCavalcantiDeCarvalho_Dissert.pdf> Acesso em: 02 jul. 2022.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas. 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.
- DUTRA, A. Gestão estratégica de pessoas. Palhoça: UnisulVirtual, 2014.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- ENEH, S. I.; AWARA, N. F. Strategic human resource management practices and organizational growth: A theoretical perspective. **Global Journal of Social Sciences**, v. 15, n. 1, p. 27-37, 2016.
- ENZ, C. A.; SIGUAW, J. A. Best practices in human resources. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 48-61, 2000.
- Fischer, A.L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In *As pessoas na organização* (pp. 11–13). São Paulo: Gente.
- FRANÇA, A. C. L. **Prática de recursos Humanos (PHR): conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. Métodos em pesquisa social São Paulo: Companhia Editora Nacional. 1979.
- GORLOV, S. M.; LAZAREVA, N. V.; FURSOV, V. A. Competence-based approach to the HR management using industrial branch. **Asian Social Science**, v. 11, n. 7, p. 349-355, 2015.
- GPTW. Diversidade: O que as melhores empresas para trabalhar têm feito para tornar seus ambientes mais inclusivos?. **GPTW**, [S.L.], 2021a.
- GPTW. Passo a passo para ser um Great Place To Work. **GPTW**, [S.L.], 2021b.
- HASSAN, S. Impact of HRM Practices on Employee's Performance. **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, v. 6, n.1, p. 15-22, 2016.
- LONGO, F. Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 11 ed. São Paulo. Futura, 2005.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2020.
- MELO, F. A. O. et al. A importância do recrutamento e seleção interna: Um estudo de caso em uma Instituição Financeira de Economia Mista. Cadernos UniFOA, Edição, v. 5, n. 17, dez., 2017. D. Disponível em: <<https://silo.tips/download/a-importancia-do-recrutamento-e-selecao-interna-um-estudo-de-caso-em-uma-institui>>. Acesso em: 01 jul. 2022.
- NOE, R.A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. Porto Alegre: AMGH, 2015.
- PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen-ISSN: 2447-8717**, v. 2, n. 4, 2018.
- SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, Maria Júlia; PANTOJA, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.) **Gestão de Pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 9-28.
- SILVA, T. D. A. GESTÃO ESTRATEGICA DE PESSOAS: um estudo de caso da empresa Pneuço Comércio de Pneus Ltda. 2017.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Altas, 2011.

UDDIN, N.; HOSSAIN, F. (2015). Evolution of modern management through Taylorism: An adjustment of scientific management comprising behavioral science. **Procedia Computer Science**, 62, 578-584.

APÊNDICE A

Perguntas de caracterização:

Nome:

Idade:

Formação profissional:

Cargo:

Tempo na organização:

Quadro 1: Amarração metodológica da pesquisa

| Objetivo específico | Dados necessários ao cumprimento do objetivo específico | Fontes dos dados | Forma de coleta dos dados | Perguntas realizadas (para entrevistas) ou informações buscadas (para documentos) |
|---|---|---|----------------------------------|--|
| a) Caracterizar a organização pesquisada | Setor, porte, histórico, estrutura organizacional, quantidade de pessoas, aspectos estratégicos (missão, visão, valores, objetivos estratégicos, estratégias declaradas), modelo de gestão organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Site da organização • Organograma • Relatórios | Levantamento documental | Características da organização, objetivos estratégicos, histórico, estrutura organizacional e modelo de gestão. |
| b) Identificar os elementos estratégicos do modelo de GP da organização | Objetivos estratégicos de GP, | <ul style="list-style-type: none"> • Gestores e analistas de GP • Diretor de GP e outros gestores | Entrevistas individuais | <ol style="list-style-type: none"> 1) Quais são os objetivos estratégicos da GP? 2) O que é feito para atingir esses objetivos? 3) A empresa se utiliza de indicadores de desempenho? |
| c) Identificar os processos e práticas de GP existentes na organização | Quais os processos de GP são executados, tanto pela área de GP quanto pelas | <ul style="list-style-type: none"> • Gestores e analistas de GP • Gestores de linha | Entrevistas individuais | <ol style="list-style-type: none"> 4) Como está estruturada a área de GP? 5) Como são feitos o recrutamento e a |

| Objetivo específico | Dados necessários ao cumprimento do objetivo específico | Fontes dos dados | Forma de coleta dos dados | Perguntas realizadas (para entrevistas) ou informações buscadas (para documentos) |
|----------------------------|--|-------------------------|----------------------------------|--|
| | lideranças de linha | | | <p>seleção de pessoas?</p> <p>6) Como é feita a socialização e integração de novos empregados?</p> <p>7) Como funciona a remuneração e o pacote de benefícios da empresa?</p> <p>8) Como é feito o treinamento das pessoas?</p> <p>9) Como a organização promove o desenvolvimento de pessoas?</p> <p>10) Como é feita a avaliação de desempenho das pessoas?</p> <p>11) Como é feita a gestão de carreira na empresa?</p> <p>12) Quais são os esforços de GP para reter os talentos dentro da empresa?</p> <p>13) Como a empresa faz a gestão da diversidade e inclusão?</p> <p>14) Como a empresa faz a gestão da qualidade de vida no trabalho?</p> <p>15) Como é feita a gestão do clima na empresa?</p> |