

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PATO BRANCO
ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS

DIULIANE RENATA PEREIRA

EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: O CASO DE
UMA EMPRESA DO RAMO DO AGRONEGÓCIO

PATO BRANCO

2018

DIULIANE RENATA PEREIRA

EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: O CASO DE
UMA EMPRESA DO RAMO DO AGRONEGÓCIO

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista MBA em Recursos Humanos, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Pato Branco.

Orientador: Prof. Dra. Janaina Piana

PATO BRANCO

2018



TERMO DE APROVAÇÃO

Evolução das Práticas de Gestão de Pessoas: o Caso de uma Empresa do Ramo do Agronegócio

Diuliane Renata Pereira

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado às 8h30min, do dia 28 de julho de 2018, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Prof^a. Dr^a. Janaína Piana
Orientadora

Prof^a. M.Sc. Audrey Hausschildt Merlin
Avaliadora - UTFPR

Prof^a. M.Sc. Luciane Dagostini
Avaliadora - UTFPR

A via original deste termo, devidamente assinada, encontra-se arquivada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) – Câmpus Pato Branco.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.

José de Alencar

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança, pelos momentos bons que tem me permitido viver, e pela força para enfrentar os momentos difíceis, sem me deixar desistir e, principalmente pela graça de ir em busca de mais este sonho.

Agradecimento especial aos meus pais, pelo apoio, confiança, entendimento, ajuda e compreensão na minha ausência em determinadas situações, tudo em função deste objetivo. Também merece agradecimento especial meu Excelentíssimo Companheiro, por me apoiar e ajudar em todos os momentos durante a realização deste trabalho, bem como da especialização como um todo.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte desta etapa da minha vida, em destaque, a professora orientadora Dra. Janaina Piana, pelo incentivo, apoio, orientação e direcionamento desta pesquisa, a qual me ofereceu um grande aprendizado.

Por fim, a todos que de alguma forma contribuíram para a conquista de mais este desafio, sejam amigos, familiares, colegas de trabalho... Todos tem minha sincera gratidão!

RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em analisar a evolução das práticas de Gestão de Pessoas utilizados em uma empresa de porte médio localizado no sudoeste do Paraná entre o período de 1998 a 2018. Especificamente, são analisadas as práticas voltadas às dimensões Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Benefícios e Qualidade de Vida, Saúde e Ergonomia no trabalho. A área de Gestão de Pessoas tem papel fundamental nas organizações, que vivenciam mudanças em torno da competitividade empresarial. Diante disto, manter uma área estruturada estrategicamente, com práticas efetivas (maduras) torna-se essencial para o alcance dos objetivos da empresa. Portanto, esta pesquisa explora a variação no nível de maturidade da área de Gestão de Pessoas da empresa no período entre 1998 e 2018. Os níveis de maturidade podem ser entendidos como os degraus de uma escada que leva o negócio a patamares superiores em matéria de eficiência nas sequências lógicas de atividades que são sistematicamente realizadas. Assim, empresas com boa maturidade são aquelas que alcançam melhor qualidade nos seus resultados. Isto se faz necessário para que a empresa tenha mais competitividade no mercado, aumento de qualidade de produtos e serviços e redução de custos. A metodologia utilizada para alcançar o objetivo proposto possui uma abordagem qualitativa baseada em estudo de caso único com uma perspectiva longitudinal, com evidências coletadas principalmente por meio de entrevistas. Essa estratégia de pesquisa, permitiu a percepção de que a empresa analisada evoluiu em algumas práticas de gestão de pessoas ao longo dos anos. Porém, que ainda existem muitos pontos importantes a serem melhorados especialmente nas dimensões Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento e Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia no trabalho. As dimensões que mais evoluíram no decorrer dos anos foram o Recrutamento e Seleção e Benefícios. Isso se confirma através da classificação do nível de maturidade das práticas, onde esta classificação resultou nos seguintes dados: a) Recrutamento e Seleção evolução até o nível 5 (Otimizado - Melhoria Contínua), b) Qualidade de Vida, Saúde e Ergonomia, Práticas de Benefícios e Treinamento e Desenvolvimento a empresa estagnou no Nível 4 (Previsível - Desenvolvimento) e por

fim, a Prática de Avaliação de Desempenho a empresa não avançou do Nível 3 (Definido - Planejamento).

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Nível de Maturidade; Empresa de Agronegócio

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the evolution of the practices of People Management used in a medium-sized company located in the southwest of Paraná between the period 1998 to 2018. Specifically, the practices focused on the Recruitment and Selection, Development, Evaluation of Performance, Benefits and Quality of Life, Health and Ergonomics at work. The People Management area plays a fundamental role in organizations, which experience changes in business competitiveness. In view of this, maintaining a strategically structured area with effective (mature) practices becomes essential for the achievement of the company's objectives. Therefore, this research explores the variation in the level of maturity of the company's People Management area between 1998 and 2018. The maturity levels can be understood as the steps of a ladder that takes the business to higher levels of efficiency in the logical sequences of activities that are systematically performed. Thus, companies with good maturity are those that achieve better quality in their results. This is necessary to make the company more competitive in the market, increase quality of products and services and reduce costs. The methodology used to achieve the proposed objective has a qualitative approach based on a single case study with a longitudinal perspective, with evidence collected mainly through interviews. This research strategy allowed the perception that the company analyzed evolved in some practices of people management over the years. However, there are still many important points to be improved especially in the Dimension of Performance, Training and Development and Quality of Life, Health and Ergonomics at work dimensions. The most evolving dimensions over the years were Recruitment and Selection and Benefits. This is confirmed by the classification of the level of maturity of the practices, where this classification resulted in the following data: a) Recruitment and Selection evolution up to level 5 (Optimized - Continuous Improvement), b) Quality of Life, Health and Ergonomics, Benefits and Training and Development the company stagnated in Level 4 (Predictable - Development) and finally, the Performance Evaluation Practice the company did not advance from Level 3 (Defined - Planning).

Keywords: People Management; Maturity Level; Agribusiness Company

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Os seis processos de gestão de pessoas.....	23
Figura 2 - Fluxo de uma entrevista estruturada.....	30
Figura 3 - Fluxo do processo de treinamento	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Descontos convênio com faculdade.....	81
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- O velho e o novo papel de Recursos Humanos	22
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do recrutamento interno	26
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	28
Quadro 4 - Campos de análise e seleção	29
Quadro 5 - Tipos de Benefícios.....	38
Quadro 6- Setores, cargos e número de colaboradores entrevistados na pesquisa	48
Quadro 7 - Dimensões de análise da área de Gestão de Pessoas.....	51
Quadro 8 - Síntese da evolução das práticas de Recrutamento e Seleção entre 1998 a 2018	63
Quadro 9 - Classificação do nível de maturidade das práticas de Recrutamento e Seleção	64
Quadro 10 - Sugestões de melhoria para as práticas de Recrutamento e Seleção de pessoas	65
Quadro 11 - Síntese da evolução da prática de Treinamento e Desenvolvimento entre 1998 a 2018	70
Quadro 12 - Classificação do nível de maturidade das práticas de Treinamento e Desenvolvimento.....	71
Quadro 13 - Sugestões de melhoria para as práticas de Treinamento e Desenvolvimento.....	72
Quadro 14 - Síntese da evolução da prática de Avaliação de Desempenho entre 1998 a 2018	75
Quadro 15 - Classificação do nível de maturidade da prática de Avaliação de Desempenho.....	76
Quadro 16 - Sugestões de melhoria para as práticas de Avaliação de Desempenho....	77
Quadro 17- Síntese da evolução da prática de Benefícios entre 1998 a 2018	81
Quadro 18 - Classificação do nível de maturidade da prática de Benefícios	82
Quadro 19 - Sugestões de melhoria para as práticas de Benefícios.....	83
Quadro 20 - Síntese da evolução da prática de Recrutamento e Seleção entre 1998 a 2018	86

Quadro 21 - Classificação do nível de maturidade da prática de Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia.....	87
Quadro 22 - Sugestões de melhoria para as práticas de Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia no trabalho	88
Quadro 23 - Nível de maturidade atual da área de Gestão de Pessoas	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Justificativa.....	17
1.2 Objetivos	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Gestão de Pessoas	21
2.2 Práticas de Gestão de Pessoas.....	24
2.2.1 Recrutamento e Seleção de pessoas.....	25
2.2.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoas	31
2.2.3 Avaliação de Desempenho.....	35
2.2.4 Benefícios.....	38
2.2.5 Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia no trabalho	39
2.3 Nível de maturidade das práticas de Gestão de Pessoas.....	40
2.4 Contexto empírico	42
2.4.1 O agronegócio.....	43
2.4.2 A empresa.....	44
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	46
3.1 <i>Design</i> da pesquisa.....	46
3.2 Técnicas de coleta de dados	47
3.3 Fontes de coleta de dados	48
3.4 Procedimentos de análise dos dados.....	49
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.1 Evoluções das práticas de Recrutamento e Seleção no período entre 1998 e 2018.....	53
4.2 Evoluções das práticas de Treinamento e Desenvolvimento entre 1998 a 2018.....	65
4.3 Evoluções das práticas de Avaliação de Desempenho entre 1998 a 2018.....	72
4.4 Evoluções das práticas de Benefícios entre 1998 a 2018.....	77
4.5 Evoluções das práticas de Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia no trabalho entre 1998 a 2018.....	83

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
5.1 Conclusões da pesquisa	89
5.2 Sugestões de melhoria.....	94
5.3 Sugestões para pesquisas futuras	96
REFERÊNCIAS.....	97

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais as mudanças em torno da competitividade empresarial encontram-se cada vez mais acirradas, e é nesse contexto que se destaca a importância da Gestão de Pessoas dentro das organizações. Pois, as pessoas são as grandes responsáveis por essas mudanças, tornando-se peças-chaves no desenvolvimento estratégico da organização (DESSLER, 2003).

De acordo com este cenário de mudanças, as empresas estão em um processo de valorização das características pessoais dos colaboradores como fomento dos resultados. Brockbank (1999) e Snell et al. (2001), apontam a necessidade de investimento no desenvolvimento de colaboradores por meio de práticas que permitam que as pessoas utilizem seu potencial ao máximo, propiciando assim, que conhecimentos já existentes possam ser utilizados com maior eficiência.

Para firmar a importância dada ao capital humano e intelectual, é necessário que a organização posicione a Gestão de Pessoas de forma centralizada e estruturada. Nesse sentido, Demo (2010) menciona que, se faz necessário principalmente, que a empresa disponha de práticas de gestão de pessoas, como por exemplo, práticas de Recrutamento/Seleção; Treinamento/Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho, Benefícios e Qualidade de vida/Saúde no trabalho.

Além de dispor práticas de gestão de pessoas, se faz necessário que a empresa identifique os níveis de maturidade dessas práticas, afim de controlá-las e acompanhá-las. Quando o nível de maturidade é conhecido as organizações dotam-se de orientações para estabelecer um plano de ação organizado, afim de desenvolver ou melhorar as práticas.

A maturidade se refere ao desenvolvimento completo ou condição perfeita de algum processo ou atividade (URDANG e FLEXNER, 1968). Em relação ao conceito de maturidade nas organizações, Houston (2004) afirma que este se refere à capacidade de uma empresa para desenvolver seus processos, em conformidade com metas previamente definidas, no âmbito do seu planejamento estratégico e funcional.

Com base no exposto, o estudo consiste em analisar a evolução das práticas de Gestão de Pessoas utilizadas na empresa, bem como classificar em níveis de maturidade cada prática abordada.

Com a avaliação do nível de maturidade das práticas de Gestão de Pessoas dentro das organizações, a mesma consegue evitar a introdução de práticas de trabalho para as quais seus profissionais não estejam preparados para implementar efetivamente e, organizar as práticas de acordo com os propósitos da empresa.

Dessa forma, tem se como problema de pesquisa o seguinte questionamento:

Como evoluíram as práticas de Gestão de Pessoas utilizados em uma empresa do ramo do agronegócio de porte médio entre o período de 1998 a 2018?

Para responder a essa pergunta será utilizado uma metodologia fundamentada em uma pesquisa com uma abordagem qualitativa baseada em estudo de caso único com uma perspectiva longitudinal, com evidências coletadas principalmente por meio de entrevistas.

1.1 Justificativa

Com o ambiente organizacional cada vez mais competitivo e com constantes mudanças, se adaptar às necessidades econômicas, tecnológicas e culturais se tornam fundamentais para a competitividade. Em alguns casos, as pessoas precisam mudar rapidamente o que fazem, ou alterar até mesmo as habilidades que possuem para atuar de diferentes maneiras ou em novas atividades, mantendo sempre um padrão de qualidade e de produtividade (DESSLER, 2003).

Este novo cenário exige que as organizações adotem um conjunto de práticas para reter os talentos necessários, para capacitar as pessoas, para recompensar desempenhos eficazes, para estimular o comprometimento das pessoas.

De acordo com Dessler (2003), organizações em que a área de Gestão de Pessoas se resume em funções burocráticas estão caminhando para se tornar uma espécie ameaçada, porque as empresas terceirizadas podem fazer um trabalho melhor nessas tarefas. Uma forma de valorizar a área, evitando que seja substituída por uma Gestão de Pessoas terceirizada, segundo o autor, seria priorizar sua atuação em atividades que agregam valor à linha de rendimentos da empresa, tais como planejamento estratégico, administração de mudanças, transição da cultura empresarial e desenvolvimento do capital humano.

Além disso, justifica-se a escolha do tema, pois o estudo será importante para empresa, sendo um estudo original para a mesma, uma vez que nunca foi feito um estudo desta natureza. Com os objetivos específicos, pretende-se mostrar aos colaboradores a preocupação da organização com os assuntos ligados ao pessoal. E também mostrar a empresa, a importância e necessidade de se ter práticas estruturadas de Gestão de Pessoas.

Tão importante quanto se ter práticas estruturadas, é identificar o seu nível de maturidade, ou seja, se refere à medida de efetividade ou capacidade em qualquer processo específico, sendo descrito em termos de níveis de desempenho total ou capacidade máxima naquele processo. Identificar e acompanhar os níveis de maturidade de processos/práticas dotam as organizações de orientações para

estabelecer um plano de ação organizado, afim de controlar, desenvolver e alcançar as metas da empresa (HOUSTON, 2004).

Além disso, há muitos Benefícios advindos da identificação do nível de maturidade nas organizações, como por exemplo: a) avaliação da empresa, em termos de suas práticas em gerenciamento de processos; b) comparação de seu nível de maturidade em relação a organizações similares; c) entendimento das forças e fraquezas de seus processos de trabalho; d) desenvolvimento de plano de ação para sua capacitação continuada dos colaboradores da organização; e e) redução de custos e retrabalhos ao direcionar as prioridades da ação gerencial (WHITE e YOSUA, 2001).

Portanto, a adoção de iniciativas que favorecem a gestão de pessoas torna a empresa mais organizada, estruturada e atrativa. Vale a pena investir em práticas que colaborem para a construção de um ambiente de trabalho que estimule a participação, a motivação e o engajamento dos colaboradores. Pois, as empresas são formadas por capital humano, os quais são os principais responsáveis pela progressão ou regressão da empresa, diretamente ou indiretamente.

Colaboradores satisfeitos e bem-sucedidos, tornam empresas satisfeitas e bem-sucedidas. E como consequência, o crescimento da empresa é essencial para valorização da região e até mesmo do setor em que atua.

Nesse contexto, destaca-se a importância da empresa analisada no setor do agronegócio que desde sua fundação sempre esteve presente no desenvolvimento do setor, gerando empregos diretos e indiretos.

Atualmente, o Agronegócio é considerado um dos setores mais competitivos da economia, sendo a soma de todas as cadeias produtivas desde a produção e distribuição de insumos até a comercialização de alimentos, fibras e energia. No Brasil já é o maior setor da economia brasileira, é responsável por 30% do PIB (Produto Interno Bruto), respondendo por 36% da pauta de exportações e 37% de todos os empregos (MINISTERIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2018).

De acordo com informações divulgadas pela Secretaria de Agricultura do Paraná (2018) o agronegócio representa 30% da economia do Paraná e tem contribuído para o bom desempenho do Estado em indicadores de outros setores, como a indústria, comércio, serviços e geração de empregos.

Nesse cenário, se fortalece a justificativa da necessidade e importância do presente estudo. Para a empresa que poderá rever e melhorar as práticas de Gestão de Pessoas utilizadas e, seus respectivos níveis de maturidade. E para possíveis estudos comparativos com outras empresas do mesmo setor e/ou região.

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste estudo consiste em:

- ✓ Analisar a evolução das práticas de Gestão de Pessoas utilizados em uma empresa de porte médio localizado no sudoeste do Paraná entre o período de 1998 a 2018.

Para isto, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Descrever a evolução das práticas de Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho; Benefícios e Qualidade de vida, saúde e ergonomia no trabalho;
- ✓ Classificar o nível de maturidade em Gestão de Pessoas de cada prática identificada;
- ✓ Propor sugestões de melhoria para a empresa.

Os capítulos subsequentes abordarão: a fundamentação teórica, onde estão embasados todos os conceitos para entendimento do tema proposto; na sequência a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo, posteriormente os resultados encontrados na pesquisa e, por fim as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste Capítulo é apresentar a fundamentação teórica, a qual utilizou-se como base de conhecimento e entendimento sobre o tema. A Seção 4.1 apresenta alguns conceitos e definições sobre Gestão de Pessoas. A Seção 4.2 demonstra definições acerca de práticas de Gestão de Pessoas. A Seção 4.2.1 revisita conceitos relacionados a Recrutamento e Seleção de pessoas. A Seção 4.2.2 relaciona definições e conceitos sobre Treinamento e Desenvolvimento. A Seção 4.2.3 apresenta uma base conceitual acerca da Avaliação de Desempenho. A Seção 4.2.4 traz conceitos e definições sobre Benefícios. A Seção 4.2.5 apresenta conceitos sobre Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia no trabalho. A Seção 4.3 aborda conceitos sobre nível de maturidade das práticas de Gestão de Pessoas. A Seção 4.4 apresenta o contexto empírico da pesquisa, onde a Seção 4.4.1 trata conceitos e definições sobre o setor do agronegócio e a Seção 4.4.2 apresenta a empresa analisada.

2.1 Gestão de Pessoas

Com o passar do tempo o termo Administração de Recursos Humanos (ARH) vem sendo substituído pela expressão Gestão de Pessoas. Conforme cita Gil (2001, p.17) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Gestão de pessoas é um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de orientar o comportamento humano e as relações humanas de maneira a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Quadro 1- O velho e o novo papel de Recursos Humanos

O velho papel do Recursos Humanos	O novo papel da Gestão de Pessoas
Controlar rigidamente a carreira dos colaboradores	Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista
Manter as escalas salariais em segredo	Dar suporte às demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas
Manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de Recursos Humanos	Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos
Entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusivamente de Recursos Humanos	Dar suporte às demais unidades da empresa prestadora de serviços ou funcionar como facilitador nos processos de administração de pessoas
Manter tudo que diga respeito a Recursos Humanos em um clima cheio de mistérios e segredos	Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os colaboradores
Conservar a imagem de Recursos Humanos com um departamento fechado e à parte da organização	Buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual
Valorizar excessivamente a área em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa	Ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajuda-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento
Pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente não têm a menor chance de funcionar sem a presença de Recursos Humanos	Ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano
Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito a área de Recursos Humanos, e sim a cada setor.	Oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada
	Dignificar o trabalho e o ser humano

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005, p. 16-17)

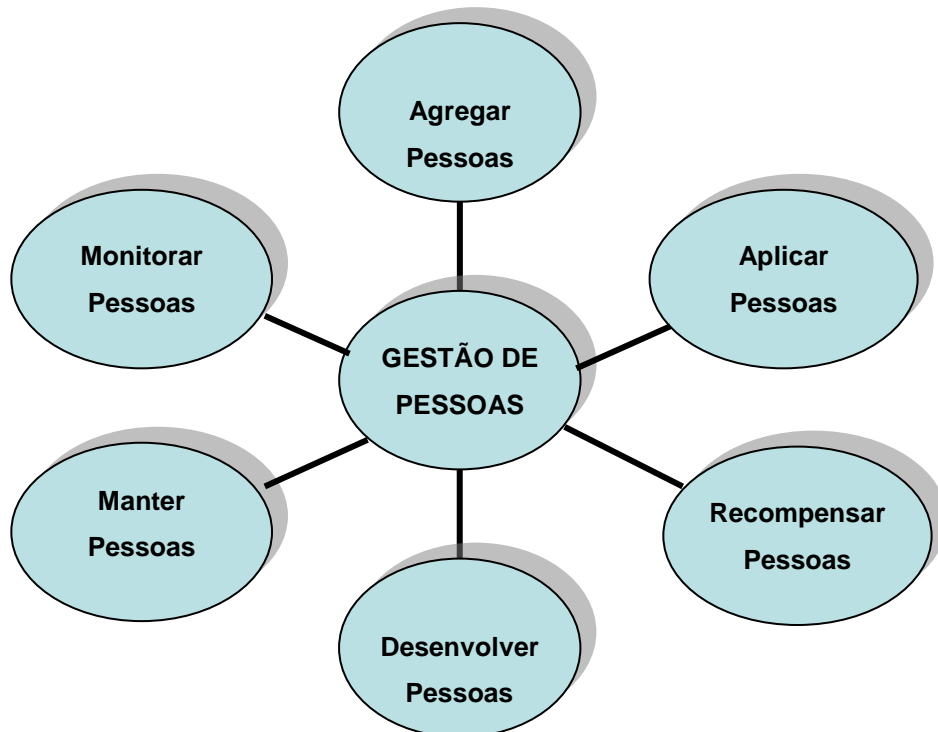
Observa-se que as mudanças são muitas e que a área de Gestão de Pessoas passa de uma área totalmente operacional e mecanicista, para uma área estratégica da empresa. Deixando de ser centralizado, burocrático e distante dos objetivos da empresa para uma área onde valoriza os colaboradores e busca sua capacitação, tanto para desenvolvimento pessoal e profissional, quanto para com o intuito de gerar resultados positivos para a organização. O cenário da gestão de pessoas nas empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas (FRANÇA, 2007).

Ainda, segundo França (2007, p. 24) “a gestão estratégica no âmbito da gestão de pessoas representa efetiva evolução na ARH, que resulta na sintonia entre as ações de uma organização nas metas do negócio e o comprometimento das pessoas para o sucesso destes resultados”.

Para Dutra (2002) e Almeida *et al.* (1993), uma empresa por si só não existe, ela se forma por meio de um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer suas necessidades, portanto, quando se faz o planejamento e se estabelece os objetivos empresariais, é relevante identificar os planos e objetivos das pessoas relacionadas à empresa. Nesse contexto, as práticas voltadas aos processos básicos de gestão de pessoas se tornam necessárias para atingir os objetivos da organização, conforme é ressaltado por Ulrich (1998, p. 43) “as práticas de Gestão de Pessoas ajudam a realizar objetivos empresariais”.

Segundo Chiavenato (1999) os processos básicos de gestão de pessoas são: a) processos de agregar pessoas, b) processos de aplicar pessoas, c) processos de recompensar pessoas, d) processos de desenvolver pessoas, e) processos de manter pessoas e, f) processos de monitorar pessoas. Conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1- Os seis processos de gestão de pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 12)

Portanto, os processos de gestão de pessoas conforme Chiavenato (1999) consistem em:

- a) Agregar pessoas: Recrutamento e Seleção;
- b) Aplicar pessoas: Avaliação de desempenho;
- c) Recompensar pessoas: Remuneração e Benefícios;
- d) Desenvolver Pessoas: Treinamento e desenvolvimento;
- e) Manter pessoas: Qualidade de vida, saúde e ergonomia no trabalho, relações com sindicatos;
- f) Monitorar pessoas: Banco de dados, sistemas de informações gerenciais.

Os seis processos de gestão de pessoas citados acima, consistem em, primeiramente, recrutar e selecionar as pessoas, na sequência, realizar as avaliações de desempenho com estas pessoas, e posteriormente, remunerar e beneficiar, treinar e desenvolver, e para manter estas pessoas, atuar na qualidade de vida, saúde e ergonomia no trabalho, e por fim, monitorar estas pessoas através dos sistemas de informações.

2.2 Práticas de Gestão de Pessoas

Atualmente, a elaboração e a implementação das práticas de Gestão de Pessoas estão sobre a influência de duas importantes vértices: as pessoas e a empresa. Dutra (2002), define as práticas como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da relação entre a empresa e seus colaboradores.

Da mesma forma, Ulrich (2000), considera as práticas processos da organização que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais. Ainda segundo esse autor, as práticas dividem-se em seis categorias: contratação, desenvolvimento, avaliação, recompensas, plano organizacional e comunicação.

Em relação a configuração da área existem alguns processos que são fundamentais para o apoio: comunicação, informações, relações sindicais e com a comunidade; e referente aos compromissos estabelecidos entre a empresa e as

pessoas: Qualidade de vida, Saúde, Segurança, Ergonomia e Ambiente no trabalho, e também a participação nos processos decisórios (DUTRA, 2002).

Uma vez, existindo diversas formas de lidar com a classificação e organização das práticas de gestão de pessoas, optou-se na estruturação deste estudo, por abordá-las sobre os seguintes enfoques: a) Recrutamento e Seleção de pessoas; b) Treinamento e Desenvolvimento; c) Avaliação de Desempenho; d) Benefícios e; e) Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia no trabalho.

2.2.1 Recrutamento e Seleção de pessoas

As organizações estão sempre em busca de novos profissionais para integrarem seu quadro, seja por substituição a colaboradores desligados ou até mesmo por crescimento da empresa. De acordo com Limongi-França (2007) o recrutamento e a seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão pessoal.

França (2007, p. 29) *apud* Lodi (1967), define recrutamento como “um processo de procurar empregados”. Recrutamento é uma atividade de responsabilidade da administração de recursos humanos que tem por finalidade a captação de pessoas interna ou externamente à organização com objetivo de suprir as necessidades de pessoas na empresa (MARRAS, 2007).

Segundo Ribeiro (2005), consiste em um trabalho de pesquisa junto às fontes, e visa atrair candidatos potencialmente qualificados, ou seja, é um processo de coleta de informações. O recrutamento é feito a partir de necessidades presentes e futuras da organização.

De acordo com França (2007, p. 30) o recrutamento pode ser feito de duas formas básicas:

- a) Recrutamento interno: atraindo pessoal já contratado pela empresa, mas para outras vagas;
- b) Recrutamento externo: buscando candidatos que não têm vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho;

O recrutamento interno é aquele que privilegia e dá novas oportunidades para o pessoal já contratado. Para Ribeiro (2005), o recrutamento interno é o primeiro meio de

recrutamento, o qual diz que recrutando dentro da empresa você estimula o bom desempenho profissional.

Além do mais, esse processo estimula os colaboradores a se aperfeiçoarem, devido a possibilidade de mudança e de relacionamento com os outros setores e pessoas da empresa, também cria um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos colaboradores fiéis e comprometidos com a organização (FRANÇA, 2007).

Ainda, segundo França (2007, p. 32) as principais vias que conduzem o recrutamento interno podem ser divididas em:

- a) Promoção: o funcionário exerce determinada função e após certo tempo de carreira e amadurecimento profissional na empresa ele passa a ocupar um cargo superior [...];
- b) Transferência: solicita-se o preenchimento de uma vaga na empresa. Antes de qualquer providência externa, procuram-se, no quadro de pessoal, colaboradores com formação para exercer aquela função e que não estão sendo bem aproveitados ou insatisfeitos com as atividades que exercem.
- c) Remanejamento de pessoal: para manter os colaboradores em um “mesmo nível”, preparados para atuar em qualquer atividade da área.

Para Chiavenato (2005) O recrutamento interno funciona através de oferta de promoções de cargo mais elevadas e, portanto, mais complexos. O Quadro 2 apresenta algumas vantagens e desvantagens do recrutamento interno:

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

VANTAGENS	DESvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aproveita melhor o potencial humano da organização; ➤ Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais colaboradores; ➤ Incentiva a permanência e fidelidade dos colaboradores à organização; ➤ Ideal para a situação de estabilidade e pouca mudança ambiental; ➤ Não requer socialização organizacional de novos membros; ➤ Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; ➤ Custa financeiramente menos do que fazer o recrutamento externo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; ➤ Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; ➤ Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; ➤ Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas; ➤ Mantém e conserva a cultura organizacional existente; ➤ Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 114)

Quando não há candidatos para alocação através do recrutamento interno dentro da empresa, é necessário a projeção de suprimento externo de vagas. Para

Marras (2011, p. 58) recrutamento externo “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”.

Para Chiavenato (2009), o recrutamento externo proporciona novas experiências para a organização ocasionando uma importação de ideias novas e diferentes abrangentes dos problemas internos da organização. “A empresa traz “sangue novo” e experiências novas, mantendo-se atualizada em relação às práticas adotadas pelas demais organizações” (RIBEIRO, 2005, p. 60).

Nas empresas com períodos de rápidas mudanças, o recrutamento externo torna-se fundamental, pois apresenta-se como importante alternativa para introduzir novas ideias e atitudes na organização (FRANÇA, 2007).

De acordo com Ribeiro (2005), as principais fontes de recrutamento externo são:

- a) Cadastro de currículos;
- b) Anúncio de jornal;
- c) Cartazes e panfletos;
- d) Apresentação de colaboradores;
- e) Agências de empregos;
- f) Anúncio em emissoras de rádio e serviço de alto-falantes;
- g) Estagiários;
- h) Contatos com outras empresas;
- i) Guardas-mirins;
- j) Escolas técnicas;
- k) Mão-de-obra temporária;
- l) Internet.

Chiavenato (2005, p.116) apresenta vantagens e desvantagens do recrutamento externo, conforme demonstrado no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; ➤ Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades; ➤ Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; ➤ Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; ➤ Incentiva a interação da organização com Mercado de Recursos Humanos; ➤ Indicado para enriquecer mais intensas e rapidamente o capital intelectual. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Afeta negativamente a motivação dos atuais colaboradores da organização; ➤ Reduz a fidelidade dos colaboradores ao oferecer oportunidades a estranhos; ➤ Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais; ➤ Exige esquemas de socialização organizacional para novos colaboradores; ➤ É o mais caro, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 116)

Dentre as várias vantagens e desvantagens apresentadas anteriormente, cabe ao empregador decidir pelo melhor tipo de recrutamento, afim de atingir os objetivos da vaga e conseqüentemente da empresa.

Tratando-se sobre seleção de pessoal, França (2007, p. 34) afirma que “a seleção é a escolha do (s) candidato (s) mais adequado (s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.

Já Marras (2011, p. 65) define seleção de pessoal como “uma atividade de responsabilidade do sistema de administração de recursos humanos (ARH) que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

A seleção visa proporcionar a adequação do homem ao cargo e a eficiência do homem no cargo, diz também que é um processo de comparação e decisão entre dois fatores: comparação: entre os requisitos que o cargo exige de seu ocupante e perfil das características dos candidatos; decisão: situação em que é feita a escolha final pelo requisitante (RIBEIRO, 2005).

Antes do processo seletivo ser iniciado, há necessidade de obter informações sobre as atividades a serem desenvolvidas e as habilidades necessárias para sua execução. Nesse sentido, segundo Marras (2011) o processo de seleção baseia-se fundamentalmente na análise corporativa de dois campos, conforme Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Campos de análise e seleção

Exigências do cargo	Características do candidato
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimento, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

Fonte: Marras (2011, p.65)

Uma vez obtido informações sobre o cargo a ser preenchido e as competências desejadas é necessário escolher quais as técnicas de seleção serão utilizadas, de acordo com as que mais correspondem à realidade da empresa. “As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento” (CHIAVENATO, 2005 p. 138).

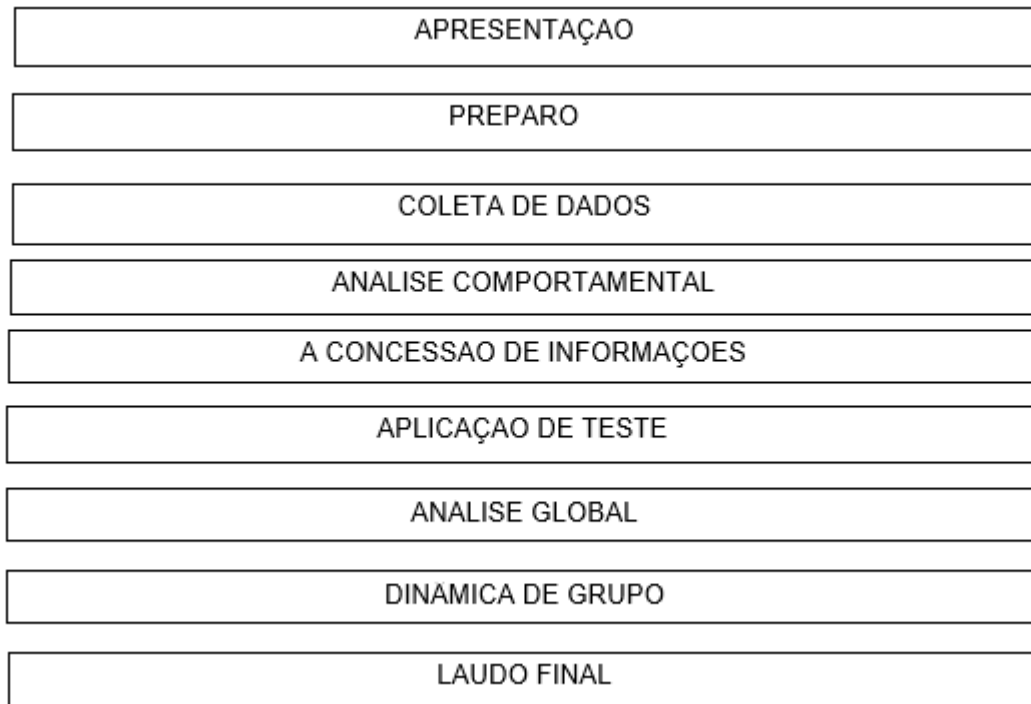
Para Marras (2011) a entrevista de seleção tem por objetivo detectar dados e informações dos candidatos ao emprego, subsidiando a avaliação do processo seletivo. Ela é considerada um dos instrumentos mais importantes no processo de seleção, por este motivo deve ser conduzida por um profissional experiente e, é recomendável que vários entrevistadores avaliem o mesmo candidato (FRANÇA, 2007).

De acordo com Marras (2011, p. 66), quanto à sua metodologia a entrevistas de seleção pode ser:

- a) Estruturada: é a entrevista cujo processo baseia-se em um método previamente planejado do “que” e “como” fazer ao longo de todo o tempo da entrevista. Esse método prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática;
- b) Não estruturada: é aquela que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais. Ela apenas procura registrar fatos e informações decorrentes do encontro, deixando o rumo da entrevista ao sabor dos acontecimentos e do momento.

Ainda com base em Marras (2011), o processo de entrevista estruturada na seleção pode ser dividido em:

Figura 2 - Fluxo de uma entrevista estruturada



Fonte: Adaptado de Marras (2011)

Conforme o fluxo acima, a apresentação é a fase de abertura do processo, é o primeiro contato da empresa com o candidato; a fase do preparo do candidato consiste em trabalhar o lado emocional de uma pessoa que se dispõe a ser analisada; a coleta de dados é responsável pela prospecção de todas as informações e dados do indivíduo; a fase da análise comportamental é quando o entrevistador interpreta as ações e reações do candidato; a concessão de informações é a fase que o entrevistador repassa todas as informações referente a empresa e ao cargo a ser preenchido; na sequência é feito a aplicação de testes de acordo com cada finalidade; a fase da análise global consiste em uma pesquisa de informações históricas do candidato; em seguida é feito dinâmicas de grupos e, por fim, a fase do laudo final, onde é feita toda a síntese de todo o processo seletivo para a definição do candidato ideal para a vaga a ser preenchida (MARRAS, 2011).

Atualmente, existem grandes variedades de testes utilizados como acessório à entrevista de seleção, e cabe ao selecionador optar pelas que utilizará no processo. A

seguir será apresentado alguns dos diversos tipos de testes, o qual foi usado como base em Marras (2011):

- a) Teste prático: utilizado para avaliar determinado conhecimento ou prática de trabalho;
- b) Teste situacional: consiste em avaliar candidatos em determinadas situações práticas do dia a dia no trabalho;
- c) Teste psicológico: é o instrumento que permite ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas do indivíduo. Eles podem ser divididos em duas categorias: testes de aptidões e testes de personalidade;
- d) Teste grafológico: Análise da escrita individual, através da qual pode-se concluir sobre dezenas de traços da personalidade;
- e) Teste de predominância cerebral: tem como objetivo detectar qual dos dois hemisférios do cérebro humano é predominante sobre o comportamento do indivíduo: o esquerdo que controla o raciocínio lógico (racional) ou o direito cujo controle.

2.2.2 Treinamento e desenvolvimento de pessoas

O treinamento é uma ferramenta que visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumentos da produtividade e das relações interpessoais. Ele deve ser utilizado por todas as empresas para que possam desenvolver habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos em seus colaboradores, para que produzam mais e com qualidade gerando lucratividade para a empresa. Ou seja, “treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos (CHIAVENATO, 2009, p. 389)”.

Para Marras (2011) treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Segundo o mesmo autor, o treinamento produz estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada colaborador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

Nesse contexto, nota-se que o treinamento pode trazer benefícios tanto para o colaborador quanto para empresa, o qual pode contribuir para o melhoramento da eficiência, da eficácia, da produtividade, do ambiente de trabalho e da própria empresa.

De acordo com Marras (2011, p. 135-136), há dois tipos de objetivos, os objetivos específicos e os objetivos genéricos. Entre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamento, o autor destaca:

- a) Formação profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.
- b) Especialização: oferece ao treinamento um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados.
- c) Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

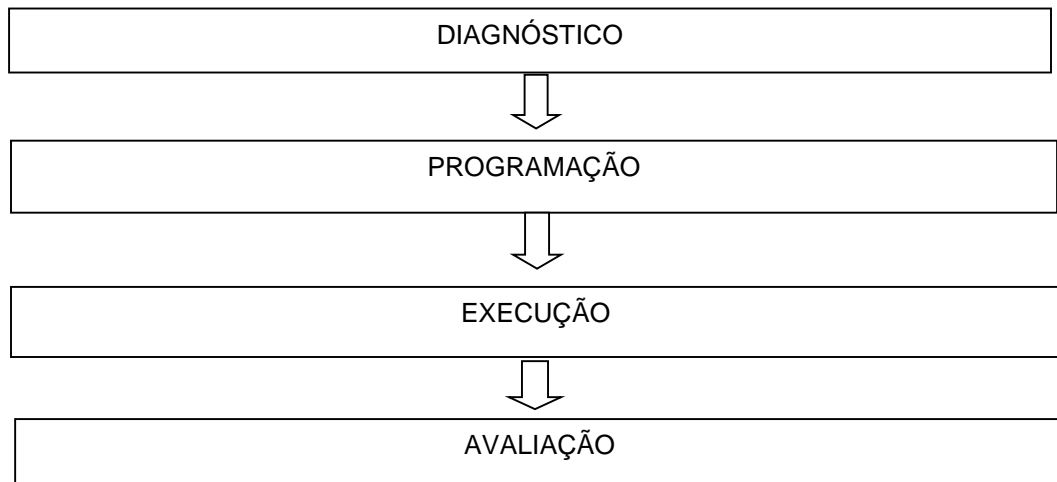
Em relação aos objetivos genéricos mais importantes, o autor salienta:

- a) Aumento direto da produtividade: na medida em que o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, haverá melhorias nos tempos de produção, movimentos e relação entre insumos, fatores de produção e resultados no trabalho.
- b) Aumento direto da qualidade: qualidade tende a ser otimizada de forma proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo que é bem-feito e sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo.
- c) Incentivo motivacional: treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz. Quanto mais real essa afirmação, maior a possibilidade de o trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem-feito para a sua própria satisfação.
- d) Otimização pessoal e organizacional: os objetivos anteriores levam no seu conjunto à otimização pessoal e organizacional-objetivo maior dos indivíduos e das organizações. É pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancando pelas melhorias econômicas que consegue como resultados de sua ascensão profissional. Trabalhadores em ascensão, satisfeitos e motivados transformam os ambientes das organizações, deixando-os apropriados para atingir a excelência em termos de desenvolvimento organizacional.

e) Atendimento de exigências das mudanças: as empresas do final do milênio estão cada vez mais pressionadas pela avalanche de mudanças recebidas dos diversos cenários que as circulam. São mudanças tecnológicas, de processos, comportamentais etc. que pressionam diariamente os membros da estrutura organizacional; as organizações convencionais utilizam-se de treinamento como instrumento principal para enfrentar e acompanhar os efeitos das mudanças que as atingem. As empresas de ponta fazem uso do treinamento para prevenir-se de eventuais mudanças impostas por esses mesmos ambientes.

O processo praticado atualmente pelas organizações nos programas de treinamento segue basicamente o fluxo apontado na Figura 3:

Figura 3 - Fluxo do processo de treinamento



Fonte: Adaptado de Marras (2011, p. 137)

Conforme Figura 3, o diagnóstico é o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamento; a etapa de programação vai programar e coordenar as ações a serem implementadas; a execução é a aplicação prática do que foi programado anteriormente; e, por fim, a avaliação que tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparando com o que foi programado.

O desenvolvimento de pessoas e “o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que essas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados” (MARRAS, 2009, p. 169).

Para Luiz Carvalho (1999, p. 129) o “desenvolvimento é a preparação das pessoas para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando”.

Diante de tantas mudanças no contexto global que envolve as organizações, considerações sobre a importância da educação, têm exigido dos gestores de recursos humanos uma maior dedicação aos processos de desenvolvimento de pessoas nas organizações (BUOSI; REIS; ESCRIVÃO FILHO, 2000).

Reis e Escrivão (2003) destacam que esses processos podem agregar valor para as organizações, se desenvolvidos de maneira que maximize os potenciais de seus colaboradores, transformando em ações eficazes.

Segundo De-Cenzo e Robbins (1998), citados por Chiavenato (2010), para desenvolver o capital humano de uma organização é necessário a aplicação dos seguintes métodos:

- ✓ Rotação de cargos: busca movimentar as pessoas em várias posições na organização, com a finalidade de ampliar suas habilidades, conhecimentos e capacidades.
- ✓ Posições de assessoria: têm por objetivo oportunizar ao funcionário de notável potencial o trabalho supervisionado por um gerente capacitado em diversas áreas da organização.
- ✓ Aprendizagem prática: o funcionário trabalha em tempo integral em outros setores com o intuito de analisar e propor soluções para os problemas encontrados.
- ✓ Atribuição de comissões: é o recurso, em geral temporário, pelo qual o empregado participa de comissões de trabalho, se envolve na tomada de decisões, aprende com os demais colaboradores e pesquisa questões inerentes à organização.
- ✓ Participação em cursos e seminários externos: consiste em um método tradicional na obtenção de novos conhecimentos e tem como maior recurso as tecnologias de informação por meio da aprendizagem a distância.
- ✓ Exercícios de simulação: como o nome sugere, são exercícios através dos quais os participantes dramatizam situações que envolvam problemas reais da organização e, através dessa simulação (*role playing*), refletem sobre as causas e encontram alternativas para solucioná-los.

- ✓ Treinamento fora da empresa: o funcionário é levado a buscar novas experiências, atitudes e comportamentos fora do ambiente organizacional, através de treinamentos em geral oferecidos por empresas especializadas em T & D que enfatizam a relevância de se trabalhar em equipe.
- ✓ Estudo de caso: é um instrumento de desenvolvimento que apresenta um problema sem solução predefinida e visa promover o raciocínio crítico e argumentativo do treinando.
- ✓ Jogos de empresas: os colaboradores fazem parte de equipes que competem umas com as outras e deliberam a respeito de situações reais ou simuladas de empresas.
- ✓ Centros de desenvolvimento internos: são centros localizados na empresa para qualificar e desenvolver as habilidades de seus colaboradores no que tange às necessidades e especificidades da organização e têm como exemplo mais conhecido as universidades corporativas.
- ✓ Processo de coaching: sucede quando o gerente atua motivando o seu funcionário, procurando transmitir-lhe capacidades ou técnicas que melhorem as suas competências profissionais ou pessoais com foco no alcance de objetivos preestabelecidos.

2.2.3 Avaliação de Desempenho

Segundo Ribeiro (2005, p. 295) “a Avaliação de Desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho. Assim o gerente deve citar as realizações e pontos positivos, mas também precisa estabelecer desafios e identificar pontos a melhorar”.

Ainda, segundo Ribeiro (2005, p. 295):

Todo funcionário espera que a empresa, representada por ser gerente, se reúna com ele, num determinado dia durante o ano, e faça um balanço de seu desempenho durante o período. O funcionário tem interesse em saber como tem sido sua atuação, seu desempenho e sua contribuição (RIBEIRO, 2005, p. 295).

Nesse contexto, entende-se a necessidade de se fazer uma Avaliação de Desempenho, tanto para o desenvolvimento do funcionário, quanto da empresa, pois é uma ferramenta que irá mensurar resultados e acompanhar as atividades exercidas pelos colaboradores, conforme observado por Marras (2011, p. 165):

Avaliação de Desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.).

Ainda, segundo Marras (2011) trata-se de um instrumento extremamente valioso e importante na administração de RH, uma vez que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização. Proporcionando assim, crescimento e desenvolvimento do empregado que fica sabendo como está se saindo no trabalho.

O desempenho pode ser medido basicamente por meio de quatro tipos de dados recolhidos:

- a) Produção: são informações objetivas como volume de vendas, unidades produzidas, lucros.
- b) Pessoais: abrangem dados relativos ao próprio colaborador, tais como taxa de rotatividade, taxa de absenteísmo, números de queixas registradas.
- c) Administração por objetivos: mede se o funcionário atingiu ou não suas metas e objetivos traçados previamente com seu supervisor, dentro do cronograma.
- d) Medições subjetivas: por intermédio de perguntas referentes ao comportamento do funcionário, avaliam dimensões como a iniciativa, a liderança e a atitude (FRANÇA, 2007).

Quando feito a Avaliação de Desempenho de forma correta e eficaz, dando a sua devida atenção, pode facilitar alguns pontos importantes para a empresa e para os colaboradores, conforme observado por Bergamini (1992) *apud* França (2007):

Empresa:

- ✓ Alinhamento entre objetivos individuais e estratégicos;
- ✓ Melhoria da comunicação entre chefe e subordinado;
- ✓ Clareza de expectativas e critérios de avaliação;
- ✓ Subsídios para salários, movimentações de carreira e seleção;
- ✓ Identificação das necessidades de Treinamento e Desenvolvimento;
- ✓ Reforço de competências estratégicas para a empresa;
- ✓ Melhoria de processos de trabalho;

Colaboradores:

- ✓ A sensação de verdadeira segurança, em termos de carreira a curto, médio e longo prazo;
- ✓ A resposta afetiva, no sentido de quem trabalha faz parte de um grupo e necessita sentir-se adequadamente posicionado;
- ✓ O sentido de importância da própria atividade em relação à empresa;

Dessa forma, pode-se entender que tanto a empresa, quanto os colaboradores recebem benefícios através de um sistema de avaliação do desempenho bem elaborado e aplicado com eficácia. Pois seus resultados serão tangíveis e aplicáveis em prol do desenvolvimento da organização, das equipes e dos indivíduos.

Em relação aos métodos de Avaliação de Desempenho existentes, Marras (2011) destaca os seguintes:

- a) Escalas gráficas: baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como “desempenho”. Esses fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade etc.;
- b) Incidentes críticos: nesse sistema o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade;
- c) Comparativo: utiliza-se de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo em que ele atua;
- d) Escolha forçada: consiste em avaliar o desempenho ou atuação dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe forem atribuídas;
- e) 360 graus: trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc.

Cada sistema de avaliação possui suas peculiaridades com pontos fortes e fracos, e é necessário levar em consideração os objetivos a serem alcançados, para então escolher o qual melhor se adapte.

2.2.4 Benefícios

Atualmente, com a competitividade cada vez mais acirrada entre as organizações, somente o salário já não é um diferencial, por isso os Benefícios oferecidos pelas empresas são utilizados para atrair e reter talentos. “Os benefícios são o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado (MARRAS, 2011, p. 127)”.

Para Chiavenato (2004, p. 314) Benefícios “são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus colaboradores”. Ou seja, benefício “é todo o pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa (DESSLER, 2005, p. 207)”.

Havendo variedade de Benefícios, cada organização deve definir o seu plano de Benefícios atendendo as necessidades de seus colaboradores. Nesse contexto, Marras (2011) classifica os Benefícios em compulsórios e espontâneos, conforme Quadro 5:

Quadro 5 - Tipos de Benefícios

Tipo de benefício	Conceito	Exemplos
Benefícios Compulsórios	“São aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais como acordos ou convenções coletivas de trabalho”.	<ul style="list-style-type: none"> - Complemento de auxílio-doença; - 13º salário; - salário-família; - férias; - salário-maternidade etc.
Benefícios Espontâneos	“São aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitivo no mercado”.	<ul style="list-style-type: none"> - Seguro de vida; - Assistência médica; - Festas para empregados; - Seguro de acidentes pessoais; - Assistência odontológica; - Gratificações salariais; - Convênios; - Áreas de lazer nos recintos da empresa; - Vale alimentação ou refeição; - Auxílio Creche.

Fonte: Adaptado de Marras (2011, p.129-130)

Observa-se com o Quadro 5, que os Benefícios que uma empresa oferece servem como um diferencial na contratação e manutenção de talentos, além do mais faz com que a equipe produza mais e se sinta mais satisfeita.

2.2.5 Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia no trabalho

Em um ambiente de trabalho cada vez mais acirrado e competitivo, preocupar-se com a Qualidade de vida, a Saúde e a Ergonomia dos colaboradores é essencial, principalmente pela associação dessas questões com a ética da condição humana. A qual compreende desde identificação, eliminação, neutralização ou controle dos riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, carga física e mental requerida para cada atividade, dinâmicas da liderança empresarial e do poder formal ou informal, o significado do trabalho em si até o relacionamento e satisfação das pessoas no seu dia-a-dia (FRANÇA, 2007).

Nesse contexto, a fim de estruturar as atividades de Qualidade de vida nas empresas, surge a Gestão da Qualidade de Vida no trabalho, a qual é definida por França (2007, p.167) como: “a capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturas no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização”.

Segundo Chiavenato (2002, p.297), “a qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização”. A mesma, também afeta atitudes pessoais e comportamentais dos colaboradores, que são importantes para a produtividade.

Qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, visando atender escolhas de bem-estar das pessoas que atuam em uma empresa, unidade de negócio ou setor específico (FRANÇA, 1996).

Dessa forma, considera-se a Qualidade de vida no trabalho como um conceito amplo e interdisciplinar que envolve contribuições de diversas ciências, como por exemplo:

Área da saúde: o desenvolvimento médico busca a preservação da integridade física, mental e social do ser humano, bem como a erradicação das doenças, visando ao crescimento da expectativa de vida.

Área da ergonomia: estuda as condições de trabalho buscando na tecnologia industrial, na medicina, na enfermagem, na fisioterapia e na psicologia o conforto e a proteção no trabalho e emprego (FRANÇA E ZAIMA, 2002).

A Qualidade de vida no trabalho também pode ser desenvolvida por outras ações e programas adotados pela empresa, como um programa de Remuneração e Benefícios, programas de Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho, etc.

2.3 Nível de maturidade das práticas de Gestão de Pessoas

Uma vez conhecidas algumas das práticas de Gestão de Pessoas existentes e tendo como objetivo deste estudo trazer a evolução das práticas utilizadas pela empresa estudada, torna-se necessário mensurar o nível de maturidade de cada prática, para que possa haver detalhamento na evolução das práticas.

A maturidade se refere ao desenvolvimento completo ou condição perfeita de algum processo ou atividade (URDANG e FLEXNER, 1968). Em relação ao conceito de maturidade nas organizações, Houston (2004) afirma que este se refere à capacidade de uma empresa para desenvolver seus processos, em conformidade com metas previamente definidas, no âmbito do seu planejamento estratégico e funcional.

Diante disso, é possível utilizar alguns modelos de maturidade, os quais consistem em estruturas utilizadas como ferramentas de melhoria de processo, e que os processos podem ser estruturados pelas empresas a partir de estágios ou níveis de evolução. Tais estágios ou níveis podem ser explicitamente definidos, gerenciados e controlados ao longo do tempo, de forma que, ao se assegurar a qualidade e a orientação dos processos de trabalho, assegura-se, conseqüentemente, a qualidade dos resultados obtidos (SILVEIRA, GUIMARÃES E ABRAÃO, 2007).

Em relação aos modelos multi-estágios que abordam a gestão de pessoas nas organizações, podem ser identificados, principalmente, os modelos *Human Factors Integration Capability Maturity Model* (EARTHY & SHERWOOD-JONES, 2000) o *Usability Maturity Model* (EARTHY, 2005) e o *People Capability Maturity Model* (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001; 2002). Entretanto, observa-se que o único dos modelos a abordar a gestão das pessoas por completo, enfocando todos os processos relacionados à área é o *People Capability Maturity Model*.

O *Human Factors Integration Capability Maturity Model* é em um modelo que tem aplicação ergonômica no trabalho, afim de garantir a qualidade em processos industriais. Ele indica, em uma escala de maturidade, os níveis crescentes de melhoria da produtividade, desde a instrução dos indivíduos para reconhecerem problemas e riscos, gerenciamento da capacidade dos colaboradores até o nível final de institucionalização de um alto padrão de qualidade (EARTHY e SHERWOOD-JONES, 2000).

Quanto ao *Usability Maturity Model*, este tem seu foco na mensuração de níveis de capacidade das pessoas em compreender as etapas de projetos de informática. Trata-se de uma escala para orientar discussões com clientes que desejam desenvolver projetos de informática, orientando o pessoal técnico na correta utilização de suas capacidades (SILVEIRA, GUIMARÃES E ABRAÃO, 2007).

O *People Capability Maturity Model* é baseado em uma estrutura com cinco níveis de maturidade que estabelecem as bases para uma melhoria contínua das competências individuais e do desenvolvimento de equipes de trabalho, orientando a aplicação das pessoas no trabalho (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001; 2002)

Utilizando o *People Capability Maturity Model*, a organização consegue evitar a introdução de práticas de trabalho para as quais seus profissionais não estejam preparados para implementar efetivamente. Além disso, previne-se contra o desgaste desnecessário dos indivíduos em práticas ou ações ineficazes, permitindo a identificação de áreas-chave a serem desenvolvidas em cada nível de maturidade (SILVEIRA, GUIMARÃES E ABRAÃO, 2007).

O *People Capability Maturity Model* foi estruturado segundo uma sucessão de estágios que vão desde o nível 1 até o nível 5. Segue abaixo a descrição das

características de cada nível do modelo, com base nos autores Curtis, Hefley e Miller (2001, p. 33):

- a) **Nível 1 (Inicial)** - As organizações no nível inicial, usualmente, apresentam dificuldades em reter indivíduos talentosos. As práticas de trabalho nestas organizações podem ser frequentemente consideradas caóticas e inconsistentes. Em algumas áreas, a organização não tem práticas de trabalho definidas, e, em outras áreas, não tem treinado os indivíduos responsáveis por executar as práticas existentes. Estas organizações tipicamente apresentam quatro características: a) inconsistência em executar as práticas existentes, b) falta de responsabilidade dos gerentes e colaboradores, c) práticas seguindo certos “costumes”, d) equipes sem envolvimento emocional.
- b) **Nível 2 (Gerenciado)** - As práticas de trabalho no nível gerenciado estão focadas nas atividades no nível de unidades de trabalho. O primeiro passo é preparar os gerentes para assumir as atividades de trabalho como as responsabilidades de alta prioridade para o seu emprego. As práticas implementadas neste nível voltam-se para a atenção que os gerentes dão a problemas como: recrutamento, comprometimento da coordenação, provisão de recursos, gestão de desempenho, desenvolvimento de habilidades e tomadas de decisão sobre remuneração e compensação.
- c) **Nível 3 (Definido)** – As organizações no nível definido percebem que, mesmo executando as práticas básicas de trabalho, existem inconsistências em como estas práticas são executadas através das unidades e, também, pouca sinergia através da organização. A organização perde oportunidades em padronizar as práticas de trabalho porque o conhecimento comum e as habilidades necessárias para conduzir as atividades do negócio ainda não foram identificadas.
- d) **Nível 4 (Previsível)** - A organização no nível previsível já estabeleceu uma metodologia para desenvolver seu trabalho. Neste nível, a organização gerencia e explora a capacitação criada pela metodologia de competências de trabalho. A organização torna-se capaz de gerenciar a capacitação e o desempenho quantitativamente; pode prever a capacitação para executar o trabalho porque ela pode quantificar a capacitação de sua força de trabalho e os processos baseados na competência que são utilizados para executar suas atividades.
- e) **Nível 5 (Otimizado)** - No nível otimizado, toda a organização está focada na melhoria contínua. Estas melhorias são feitas para a capacitação dos indivíduos e grupos de trabalhos, para o melhor desempenho dos processos baseados em competência, e para as práticas e atividades do trabalho. A organização usa os resultados das atividades do gerenciamento quantitativo estabelecido no Nível 4 para orientar as melhorias no Nível 5.

2.4 Contexto empírico

Esta Seção apresenta o panorama do contexto empírico da pesquisa. Especificamente, a Seção 4.4.1 contextualiza o setor do agronegócio e a Seção 4.4.2 apresenta a empresa foco do estudo.

2.4.1 O agronegócio

O Agronegócio ou agribusiness é considerado um dos setores mais competitivos da economia, sendo a soma de todas as cadeias produtivas desde a produção e distribuição de insumos até a comercialização de alimentos, fibras e energia. Ou seja, é um conjunto de todas as atividades e inter-relacionamentos no agronegócio.

No Brasil já é o maior setor da economia brasileira, é responsável por 30% do PIB (Produto Interno Bruto), respondendo por 36% da pauta de exportações e 37% de todos os empregos (MINISTERIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2018). O Agronegócio representa cerca de 92% do resultado comercial brasileiro.

Os setores que se destacaram nas exportações foram o de carnes (19,3%); produtos florestais (18,7%); complexo soja (16,8%); complexo sucroalcooleiro (10,3%); e cereais, farinhas e preparações (8,9%) (MINISTERIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2018).

O agronegócio engloba pessoas e empresas que fornecem insumos, processam produtos agropecuários, manufacturam os alimentos e fibras, transportam e vendem os produtos aos consumidores. Isso significa que o agronegócio ultrapassa as fronteiras da propriedade rural e envolve todos que participam direta ou indiretamente nas atividades de distribuição dos insumos, armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas (MENDES; PADILHA JR, 2007).

Dessa forma, vários setores da economia fazem parte do agronegócio. Os que se encontram na primeira etapa produtiva são as indústrias de insumos agrícolas (fertilizantes, inseticidas, sementes selecionadas para plantio entre outros), indústria de tratores e peças, lojas veterinárias e laboratórios, entre outros. Na segunda etapa são agregados novos integrantes do agronegócio que correspondem às agroindústrias responsáveis pelo processamento da matéria-prima oriunda da agropecuária.

A agroindústria realiza a transformação dos produtos primários da agropecuária em subprodutos que podem inserir na produção de alimentos, como os frigoríficos,

indústria de enlatados, laticínios, indústria de couro, biocombustíveis, produção têxtil entre muitos outros (FREITAS, 2018).

Um dos setores consideráveis do agronegócio é o de sementes. Com um mercado doméstico estimado em aproximadamente R\$ 10 bilhões, o Brasil possui uma indústria de sementes bastante sólida e robusta ficando atrás apenas dos Estados Unidos e China (ABRASEM – Associação Brasileira de Sementes e Mudas, 2015).

Ainda de acordo com o ABRASEM (2015) em 10 anos, a safra brasileira de sementes saltou de 1,8 milhão de toneladas, na safra de 2005/06, para quase 4 milhões de toneladas de sementes, na safra 2015/16. Os mercados de sementes de soja e milho permanecem entre os principais do Brasil, respondendo juntos por 74% do mercado de sementes.

2.4.2 A empresa

O início da história da empresa é datado em meados dos anos de 1885, quando a família proprietária resolveu sair da Itália e “descobrir a América”. Naquela época, chegaram ao Brasil, além do casal, dois filhos, os quais descobriram seu poder empreendedor nestas terras, logo se destacando e ganhando reconhecimento no desenvolvimento do Rio Grande do Sul.

Posteriormente, na primeira metade do século XX, um dos netos do italiano desbravador, passa a ter significativa importância na região, sendo este pioneiro no comércio e agronegócio. Apresentava-se bastante inteligente e prestativo para com todos os moradores da comunidade, sempre auxiliando a todos e muitas vezes prestando serviços gratuitamente.

Na segunda metade do século XX, este resolve mudar-se do Rio Grande do Sul com sua família. Em busca de novas realizações, chegou ao Sudoeste do Paraná, onde, com sua visão empreendedora, ajudou na fundação da cidade. E em 1979, instalou sua empresa de agronegócio, a qual em pouco tempo se tornou referência.

No fim dos anos 1990, a empresa já contava com diversas unidades espalhadas pelo Paraná e produzia sementes de soja, trigo e milho híbrido com elevada tecnologia e qualidade. Nesta época, estima-se que a empresa possuía cerca de 20

colaboradores, espalhados nas unidades, os quais atuavam basicamente nos setores: administrativo, balança e produção.

Entre o final dos anos 90 e início dos anos 2000, considera-se que foi o período de solidificação da empresa, pois desenvolve novas sementes e melhora seu processo de gestão. O qual, foi de grande importância para o desenvolvimento da empresa.

Até o momento, não existia um setor estruturado de Gestão de Pessoas dentro da empresa. O Departamento Pessoal da empresa, era realizado por um escritório terceirizado. Com o crescimento significativo da empresa, em 2008, cria-se o setor de Gestão de Pessoas e o cargo de Coordenador(a) de Gestão de Pessoas. O qual, ficaria responsável por todas as questões envolvidas a gestão de pessoal, e também as rotinas de departamento pessoal. Extinguindo-se a terceirização da folha de pagamento.

Em 2010 a empresa adquire a área de 320.000 m² para construção de uma nova sede, a qual é totalmente finalizada em 2016. Com 300.000 m², o local abriga o escritório central, o centro de pesquisa e o laboratório, a unidade de armazenamento de cereais, a UBS (Unidade de Beneficiamento de Sementes) e TSI (Tratamento de Sementes Industrial), com capacidade para produzir 1.000.000 sacas de sementes de soja e trigo.

Atualmente, a empresa possui cerca de 100 colaboradores, distribuídos entre os setores de produção, balança e administrativo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O intuito desse Capítulo é descrever o *design* de pesquisa, as fontes e as técnicas utilizadas para a coleta dos dados e os procedimentos de análise. O Capítulo está estruturado em 4 Seções; onde a Seção 5.1 apresenta o *design* da pesquisa, a Seção 5.2 fará uma abordagem das técnicas de coleta de dados, a Seção 5.3 descreve as fontes de coleta de dados e, por fim, a Seção 5.4 apresenta os procedimentos de análise utilizados.

3.1 *Design* da pesquisa

O estudo teve como objetivo analisar a evolução das práticas de Gestão de Pessoas empregadas pela empresa ao longo do tempo.

Dessa forma, o *design* da pesquisa fundamentou-se em um estudo de caso único longitudinal, baseado em entrevistas, no qual as evidências empíricas foram coletadas por meio de trabalho de campo. De acordo com Gil (2002), o estudo de caso é caracterizado como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Em relação a abordagem dos dados deu-se de forma qualitativa, o que possibilitou uma melhor compreensão das práticas desenvolvidas pela empresa e, também permitiu coletar os dados por um longo período de tempo. Segundo Richardson (1999, p. 90) “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é do tipo descritiva, uma vez que buscou-se analisar a evolução das práticas utilizadas pela empresa ao longo do tempo. A pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, onde uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2002). Apresentada o *design* de pesquisa, a Seção a seguir

faz uma abordagem em relação as técnicas de coleta de dados utilizadas no decorrer do processo.

3.2 Técnicas de coleta de dados

Conforme abordado anteriormente, a pesquisa trata-se de um estudo de caso único longitudinal, o qual baseou-se em entrevistas abertas e observações assistemática, para a coleta dos dados primários. Para a coleta de dados secundários utilizou-se de análise documental. Segundo Yin (2001) citado por Piana (2016, p.114):

A seleção desses instrumentos justifica-se pelo fato de que os estudos de caso devem estar apoiados em múltiplas fontes de evidências secundárias e primárias para possibilitar a triangulação dos dados e evitar distorções, sobretudo as decorrentes de viés dos informantes, produzindo resultados mais estáveis e confiáveis.

A entrevista se deu de forma semiestruturada aberta, apoiando-se em um roteiro prévio. O qual, dividiu-se em dois segmentos, um voltado para os colaboradores e outro voltado para a área de Gestão de Pessoas, para que fosse possível confrontar e complementar as respostas. Basicamente, os roteiros continham perguntas que buscavam focar as práticas desenvolvidas pela empresa ao longo do tempo.

Foram realizadas no total, 20 entrevistas, que tiveram duração entre 30 minutos a 2 horas e 30 minutos, sendo que em média 3 minutos eram utilizados para a apresentação da pesquisa e do roteiro, evidenciando os motivos e os objetivos finais da realização da pesquisa, além disso nesse tempo os entrevistados optavam pela autorização ou não da gravação da entrevista, sendo que todos os entrevistados autorizaram a gravação. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas e categorizadas de acordo com cada prática de Gestão de Pessoas, tratada na fundamentação teórica (Seção 4.2).

Adicionalmente, informações foram obtidas através de observações assistemáticas. O qual, serviu para complementação das informações obtidas através das entrevistas. De acordo com Bastos (2009, p. 97):

A observação lança mão dos sentidos humanos para registrar certos parâmetros da realidade, que são utilizados não apenas como um mero ouvir e ver e muito mais como um procedimento importante no exame crítico de certos fatos da investigação.

Referente a coleta de dados secundários, a análise de documentos permitiu, principalmente, o conhecimento sobre a empresa e sua trajetória, bem como conseguir as informações não obtidas com os procedimentos citados anteriormente. Segundo Fonseca (2002) citado por Gerhardt e Silveira (2009, p. 49):

A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Uma vez apresentado as técnicas utilizadas na coleta dos dados, faz-se necessário conhecer as fontes que foram retiradas as informações. O qual, está descrito na Seção 5.3 a seguir.

3.3 Fontes de coleta de dados

Dentre as várias fontes de coleta de dados possíveis para a realização da pesquisa, optou-se pela seleção de algumas fontes específicas, de acordo com as técnicas definidas para a coleta dos dados. Dessa forma, para a técnica de entrevista, foram selecionados 20 colaboradores da empresa, tentando abordar quase todos os setores da empresa, o qual pode ser observado no Quadro 6:

Quadro 6- Setores, cargos e número de colaboradores entrevistados na pesquisa

SETOR	CARGO	NÚMERO COLABORADORES
Administração	Diretor Administrativo	01
Gestão de Pessoas	Coordenador (a) de Gestão de Pessoas	01
Financeiro	Coordenador Financeiro	01
	Assistente Financeiro	01
Contabilidade	Coordenador (a) Contábil/Fiscal	01
	Assistente Contábil/Fiscal	02
	Analista Contábil/Fiscal	02
Auditoria Interna	Coordenador de Auditoria	01
	Assistente de Auditoria	01
Faturamento	Assistente de Faturamento	01
Comercial	Coordenador Comercial	01
	Assistente Comercial	01
Tecnologia da Informação	Coordenador de Tecnologia da Informação	01
Balança	Coordenador de Balança	01
	Balanceteiro	01
Produção	Diretor de Produção	01
	Coordenador de Produção	01
Recepção	Recepcionista	01
Total		20

Fonte: Elaborado pela autora

Primeiramente, foi realizado a entrevista com a Coordenadora de Gestão de Pessoas, para identificação inicial das práticas desenvolvidas pelo setor atualmente e, ao longo do tempo. A entrevista foi realizada por roteiro prévio específico. Posteriormente, deu-se início as entrevistas com o restante dos colaboradores.

Quanto as fontes em relação a técnica de observação assistemática, elas surgiram no decorrer das entrevistas e, também no dia-a-dia enquanto a realização da pesquisa.

Já para a técnica de análise documental, as fontes utilizadas foram: publicações históricas em revistas e anúncios, site da empresa, registro em arquivos, memorandos, vídeos e fotos institucionais, etc.

3.4 Procedimentos de análise dos dados

No que se refere ao procedimento de análise dos dados, seguindo Miles e Huberman (1994) apud Piana (2016), este teve início ainda durante o trabalho de campo e envolveu diferentes atividades como: a) *data cleaning*, as informações e os dados obtidos foram transcritos, catalogados e interpretados por parte do investigador; b) *data reduction*, feito um processo de seleção, simplificação, abstração e transformação das evidências provenientes das entrevistas e das observações; e c) marcações nas transcrições das entrevistas para destacar evidências relevantes e citações relacionadas a evolução de alguma prática ao longo do tempo. Para cada prática, foram criadas matrizes de dados de acordo com as principais evidências extraídas do trabalho de campo, como: (i) Recrutamento e Seleção de pessoal; (ii) Treinamento e Desenvolvimento; (iii) Avaliação de Desempenho; (iv) Benefícios; e (v) Qualidade de Vida, Saúde e Ergonomia no trabalho; e d) alinhado e verificado as conclusões, comparando cada matriz de dado com cada prática, bem como consultas na literatura. Com os esboços criados para cada prática foram criadas narrativas, as quais foram fundamentais para a construção do relatório final.

Na sequência, definiu-se os períodos que seriam destacados na pesquisa. Os quais são importantes para uma melhor compreensão da evolução das práticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa ao longo do tempo. Para definição dos períodos, levou-se em consideração marcos ou momentos importantes para a área de Gestão de Pessoas e para a empresa. Foram definidos três períodos.

O primeiro período refere-se aos anos 1998 a 2007, época em que a área de Gestão de Pessoas ainda nem existia na empresa. O segundo período refere-se aos anos 2008 a 2015, momento em que a área de Gestão de Pessoas já estava estruturada e participava da tomada de decisões na empresa. O terceiro período refere-se aos anos 2016 a 2018, fase em que a área sofreu muitas mudanças, sendo totalmente reestruturada.

Uma vez definidos os períodos, criou-se uma tabela relacionando as matrizes (práticas) encontradas aos períodos determinados. As linhas traziam os períodos definidos, juntamente com seus marcos. As colunas representavam as matrizes, citadas anteriormente, as quais foram abordadas na fundamentação teórica (Capítulo 2). Na sequência organizou-se na tabela, todos os dados primários e secundários encontrados, levando em consideração o período em que ocorreram e qual matriz se referia. Esse procedimento, possibilitou um melhor entendimento das práticas desenvolvidas pela empresa e, como essas práticas se comportavam nos períodos definidos, percebendo sua evolução ao longo dos anos.

Na sequência, classificou-se em nível de maturidade de Gestão de Pessoas, cada prática utilizada pela empresa. Para isso, construíram-se tabelas descrevendo os possíveis níveis de maturidade, que variavam de 1 a 5, os principais enfoques para a classificação, e os períodos compreendidos entre 1998 a 2018. A construção das tabelas possibilitou a visualização clara da evolução de cada prática e seu nível de maturidade.

Levando em consideração os modelos apresentados no Capítulo 4, para mensurar o nível de maturidade das práticas de Gestão de Pessoas utilizadas pela empresa em análise nesta pesquisa, adaptou-se os modelos existentes, principalmente o *People Capability Maturity Model*, conforme a proposta do Quadro 7.

Quadro 7 - Dimensões de análise da área de Gestão de Pessoas

Níveis de maturidade de Gestão de Pessoas	Enfoques	Dimensões de análise da área de Gestão de Pessoas				
		Recrutamento e Seleção	Treinamento e Desenvolvimento	Avaliação de Desempenho	Benefícios	Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia
Nível 5 Otimizado	Melhoria Contínua	No nível otimizado, a empresa realiza a identificação e correção sistemática de problemas relacionados as diferentes dimensões, de forma a buscar a melhoria contínua. Estas melhorias são feitas para a capacitação dos indivíduos e grupos de trabalhos, para o melhor desempenho dos processos baseados em competência, e para as práticas e atividades do trabalho. A empresa utiliza de maneira formal e padronizada técnicas de gestão de pessoas relacionadas às diferentes dimensões. Existem estratégias (de longo prazo) nas diferentes dimensões como por exemplo, treinamento, desenvolvimento e recrutamento.				
Nível 4 Previsível	Desenvolvimento	A organização no nível previsível já estabeleceu uma metodologia para desenvolver seu trabalho. Neste nível, a organização gerencia e explora a capacitação criada pela metodologia de competências de trabalho. A empresa utiliza de maneira formal e padronizada técnicas de gestão de pessoas relacionadas às diferentes dimensões. Os processos/técnicas utilizados na área de Gestão de Pessoas são medidos e controlados.				
Nível 3 Definido	Planejamento	As organizações no nível definido percebem que, mesmo executando as práticas básicas de trabalho, existem inconsistências em como estas práticas são executadas através das unidades e, também, pouca sinergia através da organização. Havendo planos de ação para melhoramento das práticas. Existem estratégias/objetivos (de longo prazo) desenhados nas diferentes dimensões.				
Nível 2 Gerenciado	Técnica e/ou processos	As práticas de trabalho no nível gerenciado estão focadas nas atividades no nível de unidades de trabalho. A empresa utiliza de maneira formal e padronizada técnicas de gestão de pessoas relacionadas às diferentes dimensões. Ainda, não existem estratégias (de longo prazo) nas diferentes dimensões como por exemplo, treinamento, desenvolvimento e recrutamento.				
Nível 1 Inicial	Gerenciamento de Pessoas	As organizações no nível inicial, usualmente, apresentam dificuldades em reter indivíduos talentosos. As práticas de trabalho nestas organizações podem ser frequentemente consideradas caóticas e inconsistentes.				

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme o Quadro 7, os níveis de maturidade serão classificados em: Otimizado (Nível 5), Previsível (Nível 4), Definido (Nível 3), Gerenciado (Nível 2) e Inicial (Nível 1). Quanto aos enfoques busca-se medir o gerenciamento de pessoas, as técnicas e/ou processos utilizados, os planejamentos para a prática, o desenvolvimento da prática e a melhoria contínua.

Os níveis de maturidade alcançados pela empresa são demonstrados no Capítulo 6, no qual abordou-se a classificação dos níveis pelas dimensões da área de Gestão de Pessoas (Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Benefícios e Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia no trabalho) no período entre 1998 e 2018.

Posteriormente, foram elaborados relatórios descritivos contendo as evidências encontradas, interpretações e análises. Depois disso, partiu-se para a redação dos resultados e conclusões da monografia. Durante a redação, preocupou-se em empregar, sempre que possível, citações dos informantes, com o intuito de fortalecer os argumentos apresentados e demonstrar a transparência da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste Capítulo apresenta-se os resultados obtidos durante a pesquisa, demonstrando a evolução das práticas de Gestão de Pessoas em termos de nível de maturidade, conforme descrito na Fundamentação Teórica (Capítulo 2). O período utilizado como análise foi entre 1998 a 2018, divididos em três fases (1) 1998 a 2007; (2) 2008 a 2015 e; (3) 2016 a 2018, conforme apresentado e justificado na Seção 5.3.

Na Seção 6.1, aborda-se a evolução das práticas de Recrutamento e Seleção utilizados pela empresa. A Seção 6.2, destaca a evolução das práticas de Treinamento e Desenvolvimento. Na Seção 6.3, apresenta-se a evolução das práticas de Avaliação de Desempenho aplicadas na empresa. Já a Seção 6.4 traz a evolução dos Benefícios oferecidos pela empresa. Por fim, a Seção 6.5 aborda a evolução em relação as práticas voltadas a Qualidade de Vida, Saúde e Ergonomia no Trabalho.

4.1 Evoluções das práticas de Recrutamento e Seleção no período entre 1998 e 2018

De acordo com Araújo e Garcia (2006) o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. A seleção “é a escolha do (s) candidato (s) mais adequado (s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados” (FRANÇA, 2007, p. 34). Dessa forma, a seguir encontram-se a evolução das práticas de Recrutamento e Seleção na empresa entre 1998 a 2018.

4.1.1 Fase I - Período 1998 a 2007:

No fim dos anos 90, a empresa começou a solidificar-se no setor do agronegócio. Já contava com diversas unidades de armazenamento no Paraná e, tratava e desenvolvia sementes de soja, trigo e milho. Estima-se que nessa época a empresa contava com cerca de 22 colaboradores, os quais atuavam em diferentes setores da empresa, sendo eles: produção; balança e administrativo. A produção era responsável pelo armazenamento e tratamento de sementes. A Balança responsável pelo recebimento e pesagem dos caminhões. O administrativo realizava o faturamento de entrada e saída de sementes, e também o financeiro referente as compras e vendas de sementes.

Naquela época ainda não existia um setor específico de Gestão de Pessoas, bem como um colaborador específico para a realização das atividades de Recrutamento e Seleção na empresa. Um colaborador era responsável pelas atividades administrativas voltadas ao departamento pessoal, como controle de documentação de admissão e demissão, controle de férias, conferência de cartão ponto e de folha de pagamento, arquivo de documentação, etc. Os cálculos da folha de pagamento, férias, 13º salário e rescisões eram realizados por uma empresa terceirizada.

Em relação as formas de recrutamento, identificou-se que a empresa utilizava tanto o recrutamento externo quanto o interno. De acordo com Araújo e Garcia (2006) independente da forma de recrutamento a ser utilizada o importante é compreender de forma clara que através das características do recrutamento interno e externo a empresa irá decidir pelo processo que melhor se adequar a realidade da organização.

Os recrutamentos internos realizados naquela época, eram baseados em indicações e/ou convites de superiores ou colegas de áreas. As vagas não eram divulgadas internamente a todos os colaboradores. Eram realizadas entrevistas com os indicados e/ou convidados, com o intuito de selecionar o mais adequado para a vaga em aberto. As entrevistas eram executadas pelo Diretor Administrativo e pelo Coordenador da Área com a vaga em aberto.

As principais vias que conduziam o recrutamento interno eram promoções e transferências. Promoção é quando o colaborador já atua na empresa há um certo tempo, e com o seu desenvolvimento e amadurecimento profissional para a ocupar um cargo superior (FRANÇA, 2007). Transferência é quando abre-se uma vaga na empresa, e antes de recrutar externamente, busca-se no quadro de colaboradores um profissional com formação adequada para a vaga em aberto e que esteja insatisfeito com as atividades que exerce na atual função (FRANÇA, 2007).

Ademais, mesmo realizando-se recrutamento interno, o recrutamento externo prevalecia, conforme relato do Diretor Administrativo:

A empresa realizava alguns recrutamentos internos, porém recrutava-se mais externamente. Pois, na maioria das vezes não existia dentro da organização um colaborador adequado as exigências da nova vaga ou, até mesmo pela pouca quantidade de colaboradores naquela época tornava-se inviável transferir colaboradores para outras áreas, tendo em vista o desfalque que causaria nas demais áreas. Em relação as fontes de recrutamento externo, as mais utilizadas eram as divulgações nas rádios da cidade, indicações recebidas pelos nossos próprios colaboradores, ou até mesmo quando o candidato deixava o currículo na empresa.

Quanto às práticas de seleção de pessoas, normalmente eram realizadas apenas entrevistas com os candidatos. A quantidade de entrevistas variava de acordo com o cargo a ser preenchido e suas respectivas responsabilidades. Para cargos administrativos, de coordenação ou direção, como por exemplo Assistente de Faturamento, Assistente Financeiro, Coordenador Comercial, Diretor de Produção, etc.,

eram realizadas mais de uma entrevista. Para os cargos de produção e/ou balança que não detinham de muitas responsabilidades era realizada apenas uma entrevista.

Como não havia um responsável pelo Recrutamento e Seleção do pessoal, normalmente quem realizava as entrevistas de seleção de novos colaboradores eram os próprios Coordenadores das Áreas ou o Diretor Administrativo, conforme relato do Diretor Administrativo a seguir:

Naquela época, eu e/ou os Coordenadores costumavam realizar as entrevistas de seleção dos candidatos, tendo em vista que não contávamos com um colaborador para tal atividade. Havia um colaborador que atuava no departamento pessoal, o qual divulgava as vagas, selecionava alguns currículos e ligava para os selecionados, na sequência era realizado as entrevistas. Em relação a seleção de currículos, não havia um procedimento específico, apenas levava-se em consideração a experiência ou formação do candidato para a vaga em aberto.

Conforme já citado anteriormente, quando se tratava de cargos com mais responsabilidades eram realizados mais de uma entrevista, normalmente nesses casos, o Coordenador da Área realizava a entrevista primeiro, e na sequência o Diretor Administrativo realizava a segunda entrevista.

Em alguns casos, realizava-se apenas uma entrevista, mas conjuntamente entre o Diretor Administrativo e o Coordenador da Área, conforme relato da Assistente de Faturamento sobre o seu próprio processo de Recrutamento e Seleção:

O recrutamento foi externo. Soube da vaga através de um amigo que já trabalhava aqui na empresa. O qual me indicou. Fiz uma entrevista com o diretor administrativo e com o responsável pela área de faturamento. Algumas semanas depois fui chamada pelo responsável da área para iniciar ao trabalho.

Após a escolha do candidato mais adequado a vaga, é necessário que haja o retorno para os demais candidatos não selecionados no processo. De acordo com França (2009) os resultados de seleção, quando estabelecidos com clareza nos critérios e retorno dos resultados ao candidato, permitem que ele analise com objetividade suas possibilidades de concorrências.

Nesse sentido, em relação aos retornos sobre os processos seletivos aos candidatos, não existia um padrão. Ou seja, para alguns candidatos ligava-se repassando sua aprovação ou desaprovação na seleção, para outros candidatos não se

retornava. De acordo com o Diretor Administrativo isso ocorria pela grande quantidade de candidatos às vagas e, por não haver um procedimento de retorno formalizado.

4.1.2 Fase II - Período 2008 a 2015:

A partir do ano 2008, a postura da empresa em relação a Gestão de Pessoas, começa a criar forma. Tendo em vista o crescimento contínuo da empresa no decorrer dos anos, houve a necessidade de expansão e melhoramento das condições físicas da empresa. Sendo que, em 2010 a empresa adquire a área de 320.000 m² para construção de uma nova sede.

Seguindo este crescimento, a diretoria visualizou a necessidade de criação de um setor de Gestão de Pessoas na empresa. O setor ficaria responsável por gerir as pessoas da organização e, realizar os processos burocráticos da área, ou seja, o departamento pessoal. Pois objetivavam encerrar a terceirização da folha de pagamento.

Dessa forma, o colaborador que atuava como Assistente de Departamento Pessoal, foi promovido ao cargo de Coordenador (a) de Gestão de Pessoas, e foi recrutado externamente outro colaborador para o cargo de Assistente de Departamento pessoal. No recrutamento interno, ocorrido através da promoção de cargo, realizou-se apenas uma entrevista com a Assistente de Departamento Pessoal e o Diretor Administrativo. A partir deste momento, o setor de Gestão de Pessoas começa a ser estruturado e a participar do processo de tomada de decisões da empresa.

Em meados de 2012, o recrutamento externo ainda prevalecia frente ao interno, ademais as fontes de recrutamento externo começaram a se diversificar. Continuaram as fontes de indicação, divulgação nas rádios da cidade e entrega de currículos diretamente na empresa. Foram inseridas a divulgação de vagas através da agência do trabalhador da cidade e a publicação em jornais.

Referente ao processo de seleção de pessoal, também surgem algumas mudanças. A entrevista ainda continuava a forma mais realizada de seleção dos candidatos, porém a Coordenação de Gestão de Pessoas passou a participar de todas as entrevistas realizadas, com o intuito de identificar pontos importantes a serem

melhorados no processo, bem como estruturar práticas de Recrutamento e Seleção. A diretoria também participava de entrevistas envolvendo vagas estratégicas para a empresa, como cargos administrativos, direção e/ou coordenação. Conforme ressaltado pelo Coordenador Comercial:

Minha contratação foi via recrutamento externo. No qual, havia encaminhado um currículo para a empresa, e depois de alguns meses recebi uma ligação do Diretor Administrativo/Financeiro convidando-me para uma entrevista, pois havia uma vaga em aberto correspondente a minha experiência. A entrevista foi feita pelo Diretor Administrativo/Financeiro, juntamente com a Coordenadora de Gestão de Pessoas. Fechamos a proposta e a contratação no mesmo dia. Iniciando uma semana depois.

Em 2013, a empresa finaliza e inaugura a nova sede, na área de 300.000m² adquirida em 2011. A nova sede abriga o escritório central, o centro de pesquisa e o laboratório, a unidade de armazenamento de cereais e a UBS (Unidade de Beneficiamento de Sementes) e TSI (Tratamento de Sementes Industrial), com capacidade para produzir 1.000.000 sacas de sementes de soja e trigo. Entretanto, nesse momento ainda não houve a mudança do administrativo para a nova sede. A mudança ocorrerá apenas no ano de 2016, conforme será abordado no próximo período (2016 a 2018).

Com a nova estrutura física pronta, foi necessário a expansão do quadro de colaboradores, que até o momento contava com cerca de 55 colaboradores. Nesse contexto, a Coordenadora de Gestão de Pessoas passou a ser a responsável por todas as contratações da empresa. Nenhum recrutamento deveria ser realizado, sem o consentimento e a participação. De acordo com o Diretor Administrativo, isso foi importante para melhorar as contratações.

Durante o período anterior e até o início de 2012, a empresa realizava preferentemente o recrutamento externo, e costumava divulgar as vagas nas rádios da cidade, ou então eram recebidas indicações que partiam dos próprios colaboradores e, também quando o candidato deixava o currículo na empresa. Em meados de 2014, ainda o recrutamento externo predominava, mas as fontes de recrutamento externo começaram a se diversificar. Além das divulgações em rádios, jornais e agência do trabalhador, os candidatos passaram a ter a oportunidade de enviar currículos diretamente para o e-mail da Gestão de Pessoas da empresa. O que facilitou ainda

mais o processo de recrutamento, conforme salientado pelo Diretor Administrativo a seguir:

Cerca do ano de 2014, criou-se internamente e-mails específicos para as áreas. E a partir desse momento, os candidatos passaram a ter a possibilidade de enviar os currículos diretamente para o e-mail da área de Gestão de Pessoas. Isso facilitou consideravelmente o processo de recrutamento, tendo em vista que a quantidade de currículos recebidos passou a aumentar a variedade de candidatos, possibilitando uma melhor seleção.

Em relação a seleção de pessoal, a área vem dando sinais de mudança. A partir de 2008, com o surgimento da área de Gestão de Pessoas, e posteriormente do cargo de Coordenação, a Coordenadora de Gestão de Pessoas passa a ser responsável por todas as admissões da empresa. Por volta de 2014, a Coordenadora de Gestão de Pessoas inseriu nas entrevistas os Coordenadores das Áreas em que estava-se recrutando. Conforme relato do Diretor Administrativo:

A Coordenadora de Gestão de Pessoas passou a inserir os demais Coordenadores das Áreas, de acordo com as respectivas vagas em aberto para que o candidato pudesse ter contato com o Coordenador e vice-versa. Esse contato, possibilitaria uma análise mais detalhada do candidato e de seus conhecimentos. Tendo em vista, que em algumas vagas a Coordenadora de Gestão de Pessoas não tinha conhecimento prático das atividades a serem desenvolvidas, podendo limitar a seleção.

Mesmo havendo sinais de mudança quanto a inserção nas entrevistas do Coordenador da Área, as formas de seleção ainda continuaram sendo unicamente entrevistas. Não houve progressão de práticas nesse sentido. Estima-se que no final desse período, a empresa possuía cerca de 82 colaboradores.

4.1.3 Fase III – Período de 2016 a 2018:

De acordo com as evidências, o período compreendido entre 2016 e 2018 foi o período com mais mudanças. Começando pela mudança física do administrativo para o escritório central na nova sede e a reestruturação do setor de Gestão de Pessoas na empresa.

Tendo em vista que em 2013 a empresa finaliza a nova sede, somente em 2016 o escritório central passa a ser utilizado. Percebeu-se nas entrevistas que a mudança

de estrutura do administrativo teve grande impacto entre os colaboradores. Conforme explicado pela Coordenadora de Gestão de Pessoas:

Em 2016, o setor administrativo mudou para o novo escritório. Essa mudança foi muito importante e realizador para a empresa. A qual, trouxe muitas mudanças internas também, como por exemplo na organização dos setores e dos locais. Uma dificuldade enfrentada com essa mudança, foi a adequação à distância das estruturas, por exemplo. O refeitório antes estava na mesma estrutura, agora está mais longe. O que atrapalha um pouco nos dias de chuva, durante o horário de refeições.

Outro ponto importante de mudança, conforme mencionado anteriormente, foi a reestruturação da área de Gestão de Pessoas. A então Coordenadora de Gestão de Pessoas, foi desligada da empresa e, a Assistente de Departamento Pessoal recebeu o convite do Diretor Administrativo para assumir o cargo de Coordenação. Nesse momento, a atual Assistente de Departamento Pessoal passa a ser a Coordenadora de Gestão de Pessoas e recruta-se externamente outro colaborador para o cargo de Assistente.

Esse desligamento gerou implicações para o setor, considerando que o desligamento ocorreu de forma imediata, conforme relato da atual Coordenadora de Gestão de Pessoas:

A demissão de minha superior ocorreu de forma imediata, ou seja em um dia ela estava na empresa, e no outro dia avisaram-me que ela não fazia mais parte do quadro de colaboradores. Essa mudança repentina, trouxe muitas dificuldades, pois até em um primeiro momento, precisei desempenhar funções de Assistente e de Coordenadora da área. E não detinha conhecimento para realizar as atividades de Coordenação, que até então eram feitas exclusivamente pela minha superior. Algumas rotinas internas de departamento pessoal precisaram ser interrompidas, como por exemplo o controle das férias dos colaboradores, organização de documentos, etc. Após alguns dias, o Diretor Administrativo convocou-me para uma reunião onde convidou-me para assumir a Coordenação da Área. Após aceite do convite, iniciei o processo de Recrutamento e Seleção de outro colaborador. Pois não conseguia desempenhar todas as atividades sozinha.

Ainda segundo a Coordenadora de Gestão de Pessoas, o processo de Recrutamento e Seleção teve duração de dois meses e ocorreu da seguinte forma:

A forma utilizada de recrutamento foi o externo, considerando que dentro da organização não tínhamos um colaborador preparado para o cargo. A divulgação da vaga foi realizada através da agência do trabalhador, nas redes sociais da empresa e em empresas terceirizadas de recrutamento e seleção. Selecionei alguns currículos para análise, levando em consideração formação e experiência. Nesse momento passei para o processo de seleção, realizando entrevistas e aplicando testes psicológicos. Realizei ao todo 16 entrevistas até encontrar o candidato adequado.

Nesse momento, a área começa a ser reestruturada. Com a admissão de novo colaborador para realizar as atividades de departamento pessoal, como cálculo e conferência de folha de pagamento, conferência e fechamento de cartão ponto, rescisões, admissões, férias, 13º salário, etc. A Coordenadora de Gestão de Pessoas passa a ser responsável por atividades como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, saúde e segurança no trabalho, manutenção de benefícios, etc.

Conforme relato da Coordenadora de Gestão de Pessoas, em relação ao processo de recrutamento externo, as fontes utilizadas nesse período são: internet, através das redes sociais da empresa, divulgação em empresas de recrutamento e seleção terceirizadas, rádio e agência do trabalhador, indicações, quando o candidato traz até a empresa o currículo ou envia para o e-mail da Gestão de Pessoas. Anteriormente, período compreendido entre 2008 a 2015 as fontes eram: divulgações em rádios, jornais e agência do trabalhador, indicações, envio de currículos por e-mail os candidatos ou entrega de currículo na empresa. Comparando com o período anterior, nota-se que as fontes de recrutamento externo progrediram. Foi inserido duas importantes fontes de recrutamento, a divulgação de vagas nas redes sociais da empresa (Facebook e LinkedIn) e, a parceria com uma empresa terceirizada de recrutamento e seleção. Onde a empresa terceirizada divulga a vaga, seleciona alguns currículos e repassa como indicação. Ademais, nesses casos, o processo de seleção é responsabilidade da Coordenadora de Gestão de Pessoas.

Além disso, nesse período, as formas de recrutamento são bem variadas. Não é priorizado o recrutamento externo, como nos anos anteriores. Passou-se a dar mais oportunidades para os já colaboradores da empresa, recrutando internamente.

O recrutamento interno, é realizado preferivelmente por promoção e/ou transferência. As promoções ocorrem, na maioria das vezes, em cargos administrativos. No qual, faz-se o convite ao candidato que se pretende promover, realiza-se uma entrevista e aplica-se um teste psicológico. Afim de verificar se o colaborador é apto e tem interesse em assumir determinado cargo. Porém, nesse período o recrutamento interno ainda não é divulgado a todos os colaboradores. As promoções ocorrem principalmente por indicações, como já vinha sendo realizado nos períodos anteriores. As transferências ocorrem quando surge uma vaga em determinada área, e já exista na empresa um colaborador que possa assumir o cargo. É feito o convite ao mesmo, se aceito, faz-se a transferência. Nesse tipo de recrutamento interno não é realizado entrevistas e testes psicológicos.

Em relação ao processo de seleção de pessoas, além da realização da entrevista com os candidatos, conforme já ocorria nos períodos anteriores. Houve a inserção da aplicação de testes psicológicos nos candidatos. Primeiramente, seleciona-se os currículos que mais se encaixam na vaga em aberto, utilizando critérios como: formação, tempo e experiência na função. Na sequência é realizado contato telefônico com os candidatos para agendamento da entrevista. A entrevista é realizada pela Coordenadora de Gestão de Pessoas, juntamente com o Coordenador da área com a vaga a ser preenchida. Se necessário, posteriormente, é feita uma entrevista também com o Diretor Administrativo, em casos de vagas estratégicas. Na sequência, para os candidatos selecionados a partir das entrevistas, é realizado a aplicação de um teste psicológico com o mesmo. O qual, consiste em perguntas e respostas diversificadas relacionadas a sua personalidade. O objetivo do teste psicológico é identificar se o candidato em questão está de encontro com os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) definidos para a vaga em aberto. A definição do CHA, é realizado pela Coordenadora de Gestão de Pessoas, antes de abrir o processo seletivo.

O teste é online, envia-se um e-mail para o candidato, com um link para acesso ao teste. A partir do início do teste, o candidato tem cerca de 18 minutos para responder vinte perguntas. Ao final, o teste é enviado automaticamente para o e-mail da Coordenadora de Gestão de Pessoas. Na sequência, a Coordenadora envia o teste respondido pelo candidato para um psicólogo terceirizado, responsável apenas por

isso. O qual deve avaliar o perfil do candidato. O psicólogo repassa as informações para a Coordenadora de Gestão de Pessoas. A qual, juntamente com o outro Coordenador tomam a decisão a respeito do melhor candidato para a vaga em questão. Levando em consideração o perfil do candidato identificado no teste e os seus conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme salientado pela Coordenadora de Gestão de Pessoas:

Assim que são realizadas as entrevistas, o candidato realiza um teste psicológico, onde será avaliado por nosso psicólogo terceirizado. O psicólogo repassa para mim o que achou do candidato, e destaca os pontos mais importantes, pra que eu, juntamente com o outro coordenador decidamos pelo melhor candidato.

Referente aos retornos do processo seletivo para os candidatos não selecionados, segundo a Coordenadora de Gestão de Pessoas, entra-se em contato telefônico com os candidatos, afim de repassar sua aprovação ou desaprovação no processo. As informações contidas nesse retorno, são apenas se o candidato foi selecionado ou não para vaga. Não repassando mais detalhes aos mesmos.

O retorno dos processos seletivos, ainda de acordo com a Coordenadora de Gestão de Pessoas é de extrema importância:

O retorno ao candidato não selecionado é importantíssimo, pois evita que o candidato fique na expectativa quanto ao processo, e também demonstra para com o candidato que a empresa preocupa-se com ele. Pois, em muitos casos, o candidato pode perder novas oportunidades esperando retorno das empresas. Infelizmente, até o momento a empresa não possui um procedimento estruturado e formalizado de recrutamento e seleção de pessoal. Porém, tenho grande interesse em estruturar as práticas e passar a aplica-las no dia-a-dia, para que possamos ter contratações mais assertivas.

Com base no exposto nesse Capítulo, o Quadro 8 faz uma abordagem comparativa das práticas de Recrutamento e Seleção, demonstrando sua evolução ao decorrer do tempo (1998 a 2018).

Quadro 8 - Síntese da evolução das práticas de Recrutamento e Seleção entre 1998 a 2018

Período	1998 a 2007	2008 a 2015	2016 a 2018
Recrutamento de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipos de recrutamento: externo e interno; ✓ Fontes: - Interno: Indicações e convites (sem divulgação a todos os colaboradores). As vias utilizadas para recrutamento interno eram promoções e/ou transferências. - Externo: divulgações nas rádios da cidade, indicações ou entrega de currículos na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipos de recrutamento: externo e interno; ✓ Fontes: - Interno: Promoções e transferências através de indicações e convites (sem divulgação a todos os colaboradores) - Externo: divulgações nas rádios da cidade, indicações ou entrega de currículos na empresa, divulgação através da agência do trabalhador da cidade e publicação em jornais e, possibilidade de envio de currículos diretamente para o e-mail da Gestão de Pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipos de recrutamento: externo e interno; ✓ Fontes de recrutamento: - Interno: Indicações e convites (sem divulgação a todos os colaboradores). As vias utilizadas nesse período ainda são as transferências ou promoções; - Externo: internet, através das redes sociais da empresa, divulgação em empresas de recrutamento e seleção terceirizadas, rádio e agência do trabalhador, indicações, entrega de currículo na empresa ou envia para o e-mail da Gestão de Pessoas.
Seleção de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicas de seleção: - Interna: Entrevistas realizadas pelos Coordenadores das Áreas e pelo Diretor Administrativo. - Externa: Entrevistas realizadas pelos Coordenadores das Áreas e pelo Diretor Administrativo. ✓ Retorno dos processos seletivos: Não existia um padrão de retornos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicas: - Interna: Entrevistas realizadas pela Coordenadora de Gestão de Pessoas e pelos Coordenadores das Áreas e, quando necessário participava o Diretor Administrativo. - Externa: Entrevistas realizadas pela Coordenadora de Gestão de Pessoas e pelos Coordenadores das Áreas e, para vagas estratégicas participava o Diretor Administrativo. ✓ Retorno dos processos seletivos: Ainda não existiam procedimentos estruturadas de retorno. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicas: - Interna: Quando ocorre por promoção, a Coordenadora de GP juntamente com o Coordenador da Área realiza uma entrevista, e na sequência aplica-se teste psicológico. Quando ocorre por transferência não é realizado entrevista, apenas um convite através de uma conversa com o colaborador que se objetiva transferir. - Externo: Entrevista realizada pela Coordenadora de GP e pelo Coordenador da Área. Quando necessário ou quando se tratar de vagas estratégicas, o Diretor Administrativo participa das entrevistas. Na sequência os candidatos aprovados na entrevista, realizam um teste psicológico. Em ambos os tipos de Recrutamento e Seleção, o teste psicológico é avaliado por um psicólogo terceirizado, para assim então ser aprovado para a vaga pela Coordenadora de GP e pelo Coordenador da Área. ✓ Retorno dos processos: realizado via contato telefônico, anunciando a aprovação ou desaprovação para a vaga.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme citado na Seção 4.3, para que fosse possível demonstrar uma evolução detalhada das práticas de Gestão de Pessoas ao longo dos períodos, houve a necessidade de classificar o nível de maturidade de cada prática, levando em consideração alguns enfoques principais. Nesse sentido, o Quadro 9, aborda a classificação quanto ao nível de maturidade das práticas de Recrutamento e Seleção:

Quadro 9 - Classificação do nível de maturidade das práticas de Recrutamento e Seleção

Classificação do nível de maturidade da prática de Recrutamento e Seleção				
Níveis de maturidade	Enfoques	1998 a 2007	2008 a 2015	2016 a 2018
Nível 5 Otimizado	Melhoria Contínua	Não há	Não há	- Retorno aos candidatos sobre os processos seletivos; - Há avaliação do perfil do candidato por um psicólogo; - Coordenação de Gestão de Pessoas tem o “poder” para aprovação do candidato para a vaga.
Nível 4 Previsível	Desenvolvimento	Não há	Não há	Entrevista realizada pelo GP e pela coordenação da área da vaga
Nível 3 Definido	Planejamento	Não há	Planeja-se apenas as vagas estratégicas	Entrevista, teste psicológico
Nível 2 Gerenciado	Técnica e/ou processos	Indicações internas ou externas; Sem retorno dos processos seletivos;	Indicações internas ou externas; Promoções e transferências através de indicação; jornais, rádio;	Indicações internas ou externas; Promoções e transferências através de indicação; jornais, rádio; Internet, redes sociais, agencia do trabalhador, entrega de CV na empresa ou por e-mail
Nível 1 Inicial	Gerenciamento de Pessoas	Gerenciamento realizados pela administração	Gerenciamento realizados pela administração	Gerenciamento realizados pela Coordenadora de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o Quadro 9, entre os anos 1998 a 2007, a classificação de maturidade da prática de Recrutamento e Seleção estagnou-se no Nível 2

(Gerenciado), onde eram realizadas apenas entrevistas para o processo de seleção. Para o período entre 2008 a 2015, a classificação encontra-se no Nível 3 (Definido), onde havia-se planejamentos sobre o processo de recrutamento e seleção, mas apenas para as vagas estratégicas. E no período de 2016 a 2018, a classificação encontra-se no Nível 5 (Otimizado), na qual os processos seletivos e os candidatos são avaliados também por um psicólogo, e os retornos dos processos são efetivos, o que não ocorria nos outros períodos.

Diante do diagnóstico da evolução do nível de maturidade apresentado, o Quadro 10 expõe algumas sugestões de melhoria para as práticas de Recrutamento e Seleção.

Quadro 10 - Sugestões de melhoria para as práticas de Recrutamento e Seleção de pessoas

Sugestões de melhoria:

De acordo com Faissal et al. (2005) e França (2008), a aplicação de várias técnicas de seleção nos recrutamentos garantem maior assertividade na escolha do profissional. Nesse sentido, sugere-se que a empresa diversifique e incorpore um maior número de práticas de seleção no processo, como por exemplo: dinâmica de grupo, prova de conhecimentos específicos e gerais, teste situacional, etc. (ver Capítulo 4, Seção 4.2.1). Além disso, caso haja necessidade as técnicas de seleção podem variar de acordo com o nível do profissional requisitado, ou seja, operacional ou estratégico.

Em relação as formas de recrutamento, além das que a empresa já utiliza atualmente, sugere-se a utilização mais frequente de recrutamentos internos, para que possa ser aproveitado os talentos que a empresa já possui, e para que possa gerar novas oportunidades aos seus colaboradores. Sugere-se também, que quando abertos processos internos, haja a devida divulgação, afim de que todos os colaboradores interessados possam concorrer a vaga. Tornando um processo de seleção mais justo e motivador.

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 Evoluções das práticas de Treinamento e Desenvolvimento entre 1998 a 2018

Uma vez contratado o colaborador, inicia-se a preocupação com o Treinamento e Desenvolvimento do mesmo. De acordo com Marras (2011) treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Já o desenvolvimento de pessoas é “o responsável

por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que essas floresçam e cresçam até o nível desejado de resultados (MARRAS, 2009, p. 169)".

Nesse sentido, a seguir aborda-se a evolução das práticas envoltas do Treinamento e Desenvolvimento de pessoas entre os anos de 1998 a 2018.

4.2.1 Fase I - Período 1998 a 2007

Neste momento, mesmo com a solidificação da empresa na área atuante, e com a expansão das unidades, ainda não se via claramente práticas voltadas ao treinamento dos colaboradores, e ao desenvolvimento dos mesmos.

De acordo com as informações obtidas nas entrevistas, os colaboradores não recebiam muitos treinamentos formais para seu desenvolvimento, bem como não recebiam treinamentos preparatórios para iniciarem ao trabalho. As informações sobre as atividades a serem desenvolvidas eram repassadas informalmente por colegas ou superiores. Conforme destaca o Coordenador de Auditoria:

Quando iniciei no trabalho, não recebi nenhuma preparação para o cargo. Apenas recebi uma orientação do que eu deveria fazer do Diretor Administrativo. Como não havia experiência com auditoria, no começo foi bem difícil. Acredito que se tivesse recebido um treinamento a adaptação poderia ter sido mais rápido, beneficiando a empresa.

O treinamento informal se exercia diariamente dentro da empresa, através da troca de conhecimentos e "supervisão" dos profissionais mais experientes e capacitados. Segundo Ruggiero (2010) o treinamento informal é um modo não programado, não estruturado e não planejado de disseminação de informação e conhecimento onde aprender e ensinar ocorre simultaneamente em diversos momentos, de diversas formas e com diversas pessoas.

De acordo com as evidências, mesmo não havendo práticas de treinamentos formalizadas nesse período, alguns colaboradores receberam treinamentos formais específicos voltados a área de sementes. Os treinamentos eram realizados internamente e, geralmente quem ministrava era o Diretor de Produção ou o Coordenador de Produção. Não havia uma periodicidade para sua realização. Os treinamentos ocorriam quando havia alteração em algum processo interno.

Segundo a Coordenadora de Gestão de Pessoas, ainda naquela época a empresa não tinha conhecimento da importância dos treinamentos para os colaboradores, conforme relato a seguir:

Como a empresa, ainda estava em fase inicial de crescimento naquela época e não possuía muitos colaboradores, acredita-se que não se tinha conhecimento do quão importante era o treinamento para os colaboradores, tanto para desenvolvimento profissional quanto pessoal.

Ainda, segundo a Coordenadora de Gestão de Pessoas, por este motivo não buscava-se criar projetos afim de melhorar esta questão, pois acreditava-se que a experiência adquirida no dia-a-dia era suficiente.

4.2.2 Fase II - Período 2008 a 2015

Com o passar dos anos, e com o surgimento da área de Gestão de Pessoas dentro da empresa, começa-se a perceber uma mudança em relação ao período anterior. Nesse momento a empresa passa a perceber as necessidades e benefícios de se ter treinamentos na empresa.

A Coordenadora de Gestão de Pessoas começou a buscar meios para realização de cursos e palestras, tanto externamente, quanto internamente. Um dos primeiros cursos oriundos dessa busca, foi o de brigada de incêndio, o qual visava capacitar os colaboradores na prevenção em combate de incêndio. Conforme o Diretor Administrativo:

Como antes não tínhamos uma pessoa responsável pela elaboração de projetos voltados ao desenvolvimento e treinamento dos nossos colaboradores, e pela falta de tempo, não desenvolvíamos muito esta questão. Porém, quando passamos a contar com a Coordenadora de Gestão de Pessoas, ela passou a cuidar destes detalhes. Lembro que o primeiro curso que ela trouxe para a empresa, foi o de brigada de incêndio. Onde selecionou de maneira aleatória um ou dois colaboradores de cada área para a participação no curso, o mesmo foi realizado aqui na empresa. E depois disto, passou-se a realizar mais cursos e palestras neste sentido.

Ainda segundo o Diretor Administrativo, realizava-se também palestras motivacionais e treinamentos específicos, como por exemplo o treinamento dado aos colaboradores referente a mudança de sistema interno da empresa ocorrido em

meados de 2011, onde envolveu todos os setores da empresa (produção, balança, faturamento, financeiro, gestão de pessoas, contabilidade, etc.).

O treinamento ocorreu internamente e foi aplicado por uma empresa terceirizada especializada no novo sistema. Teve duração de duas semanas e contou com a participação de no máximo três colaboradores de cada área. No final do treinamento, os colaboradores que participaram repassaram todas as informações para os demais. Tendo em vista que não havia condições de paralisar todos os setores da empresa para participação no treinamento.

No quesito desenvolvimento dos colaboradores, neste período ainda não existiam projetos estruturados. Conforme acredita a Coordenadora de Gestão de Pessoas atual, o desenvolvimento dos colaboradores era algo muito subjetivo no entendimento da empresa. E por isto, segundo ela, ainda não realizavam-se ações efetivas para propulsão desta questão.

Nesta época, conforme evidências encontradas, ainda não realizava-se um treinamento quando o colaborador iniciava ao trabalho. Na maioria das vezes, um colega ou o Coordenador da área era quem instruía, basicamente, sobre as atividades a serem desenvolvidas.

Em 2014, a frequência de cursos e treinamentos oferecidos aos colaboradores passou a aumentar. Os cursos e treinamentos externos passaram a predominar em relação aos internos, e quase sempre eram voltados para a parte técnica de determinada área.

Os cursos e treinamentos externos eram realizados em instituições parceiras da empresa. Normalmente, a periodicidade de realização baseava-se em mudanças de processos internos da empresa, alterações na legislação ou até mesmo quando surgia dúvidas de determinado assunto. Conforme salientado pelo Analista Contábil/Fiscal:

Realizei vários cursos pela empresa, e todos eram direcionados para a área onde atuo, contabilidade e/ou fiscal. Os cursos foram excelentes para o melhoramento do meu trabalho, pois as vezes tinha dúvidas em determinadas questões, onde os cursos me ajudaram muito, sem contar nas coisas novas que aprendi que consegui, com o tempo, aplicar na empresa. Todos os cursos técnicos que realizei foram externos, em instituições parceiras da empresa.

Os cursos e treinamentos ofertados para os colaboradores, eram de grande valia para o trabalho que cada colaborador desenvolvia, conforme relato do Assistente Contábil/Fiscal:

Todos os treinamentos e cursos ofertados pela empresa foram importantíssimos para mim. Pois, quando comecei a trabalhar na empresa não detinha de muito conhecimento sobre a área. A realização dos cursos e treinamentos trouxe o conhecimento que eu precisava. O qual pude aplicar algumas coisas novas em minhas atividades, que acabaram gerando benefícios para a empresa, como por exemplo, a implantação de um controle de estoques efetivo, que a até aquele determinado momento não havia na empresa.

Realizava-se nesse período também, palestras voltadas a saúde e segurança dos colaboradores, principalmente para aqueles que trabalhavam no setor da produção, onde a preocupação com a segurança dos mesmos, sempre esteve em primeiro lugar, Conforme salientado pelo Diretor de Produção:

Como sempre colocamos a segurança do colaborador em primeiro lugar, especialmente no setor que atuo. Passamos, eu e a Coordenadora de Gestão de Pessoas, juntamente com o técnico de segurança, que era/é terceirizado, a planejar mais palestras voltadas a saúde e segurança. Para que tivéssemos colaboradores cada vez mais informados e preparados para as atividades. Principalmente, de como desenvolver essas atividades de maneira segura e saudável, para que os resultados fossem ainda melhores. E isso, só nos trouxe benefícios com o decorrer do tempo.

Até o final deste período, mesmo não havendo práticas formalizadas e estruturadas voltadas ao tema, bem como inexistia um procedimento para mapeamento das necessidades de Treinamento e Desenvolvimento, a empresa já possuía algumas práticas que beneficiavam e motivavam os colaboradores, conforme evidências e relatos citados.

4.2.3 Fase III - Período de 2016 a 2018

Conforme já citado anteriormente, entre os anos de 2016 a 2018, houveram muitas mudanças na empresa, como por exemplo a reestruturação da área de Gestão de Pessoas, no qual trocou-se a coordenação.

Levando isso em consideração, de acordo com as evidências encontradas, neste período houve queda no quesito Treinamento e Desenvolvimento dos colaboradores. Segundo a Coordenadora de Gestão de Pessoas, como a empresa

estava se remodelando, tanto na questão física, quanto no quadro de pessoal, foi interrompido a programação de alguns treinamentos para os colaboradores.

Ainda, segundo a Coordenadora de Gestão de Pessoas, a área tem como objetivo estruturar um projeto de desenvolvimento e treinamento completo para os colaboradores:

Como ainda faz pouco tempo que estou nesse cargo, e por motivo de tantas mudanças na empresa, foi “deixado de lado” grande parte dos treinamentos para os colaboradores. Porém, pretendo fazer um projeto eficaz e completo para aplicação. Desde o levantamento das necessidades de cada setor até a avaliação do projeto. Para que possamos visualizar claramente a importância desta questão, e colocarmos em prática.

De acordo ainda com a Coordenadora de Gestão de Pessoas, mesmo havendo a interrupção da programação de novos treinamentos, sempre que surgia alguma necessidade específica ou momentânea a empresa subsidiava cursos externos para os colaboradores. Os cursos externos eram realizados em empresas parceiras ou sindicatos de classes.

Com base no exposto nesse Capítulo, o Quadro 11 faz uma abordagem comparativa das práticas de Treinamento e Desenvolvimento, demonstrando sua evolução ao decorrer do tempo (1998 a 2018).

Quadro 11 - Síntese da evolução da prática de Treinamento e Desenvolvimento entre 1998 a 2018

Período	1998 a 2007	2008 a 2015	2016 a 2018
Treinamento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não se via necessidade de treinamentos; ✓ Os colaboradores não recebiam muitos treinamentos formais para seu desenvolvimento, bem como não recebiam treinamentos preparatórios para iniciarem ao trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizava-se palestras motivacionais e treinamentos específicos; ✓ No final do treinamento, os colaboradores que participaram repassaram todas as informações para os demais ✓ Em 2014, a frequência de cursos e treinamentos oferecidos aos colaboradores passou a aumentar ✓ Os cursos e treinamentos externos eram realizados em instituições parceiras da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Neste período houve queda no quesito Treinamento e Desenvolvimento dos colaboradores sempre que surgia alguma necessidade específica ou momentânea a empresa subsidiava cursos externos para os colaboradores.

Fonte: Elaborado pela autora

Para a classificação do nível de maturidade da prática de Treinamento e Desenvolvimento levou-se em consideração alguns enfoques principais, conforme já citado na Seção 4.3. O Quadro 12, aborda a classificação quanto ao nível de maturidade das práticas de Treinamento e Desenvolvimento.

Quadro 12 - Classificação do nível de maturidade das práticas de Treinamento e Desenvolvimento

Classificação do nível de maturidade da prática de Treinamento e Desenvolvimento				
Níveis de maturidade	Enfoques	1998 a 2007	2008 a 2015	2016 a 2018
Nível 5 Otimizado	Melhoria Contínua	Não há	A partir de 2014 houve aumento da frequência de treinamentos	Não há
Nível 4 Previsível	Desenvolvimento	Não há	Realização de cursos em instituições parceiras	Além dos treinamentos ofertados no período anterior, a empresa passa a subsidiar a realização de cursos externos quando necessário
Nível 3 Definido	Planejamento	Não há	Não há	Não há
Nível 2 Gerenciado	Técnica e/ou processos	Não há	Realização de palestras e treinamentos específicos conforme a vaga necessitava	Não há
Nível 1 Inicial	Gerenciamento de Pessoas	Não há	O gerenciamento era realizado pela Coordenadora de Gestão de Pessoas	O gerenciamento era realizado pela Coordenadora de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o Quadro 12, entre os anos 1998 a 2007, o nível de maturidade da dimensão Treinamento e Desenvolvimento é praticamente inexistente. Naquela época a empresa desconhecia a importância de se ter colaboradores treinados e desenvolvidos. Portanto, em nível de maturidade não houve evolução neste período. Para o período entre 2008 a 2015, a classificação encontra-se no Nível 5 (Otimizado), onde a empresa passou a planejar mais e melhores treinamentos para os colaboradores, visando o desenvolvimento de cada um.

E, no período de 2016 a 2018, a classificação encontra-se no Nível 4 (Previsível), na qual é apenas desenvolvido treinamentos quando necessário, não havendo técnicas e/ou processos estabelecidos, também não existem planejamentos para uma melhoria da prática. Observa-se, portanto, que atualmente a evolução desta prática decaiu consideravelmente.

Diante do diagnóstico da evolução do nível de maturidade apresentado, o Quadro 13 expõe algumas sugestões de melhoria para a dimensão “Treinamento e Desenvolvimento”.

Quadro 13 - Sugestões de melhoria para as práticas de Treinamento e Desenvolvimento

Sugestões de melhoria:

Realização de cursos, palestras treinamentos, organização de workshops realizados constantemente podem contribuir cada vez mais com o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Sugere-se também pesquisas para o levantamento das necessidades de treinamentos em todos os setores da empresa, bem como um planejamento formal para efetivação dos treinamentos.

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Evoluções das práticas de Avaliação de Desempenho entre 1998 a 2018

Segundo Ribeiro (2005, p. 295) “a Avaliação de Desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho. Assim o gerente deve citar as realizações e pontos positivos, mas também precisa estabelecer desafios e identificar pontos a melhorar”.

Nesse sentido, a seguir será apresentado a evolução das práticas de Avaliação de Desempenho aplicadas aos colaboradores entre o período de 1998 a 2018. Ressaltando que os períodos foram classificados em: Fase I - 1998 a 2007; Fase II - 2008 a 2015 e; Fase III - 2016 a 2018.

4.3.1 Fase I - Período 1998 a 2007

De acordo com as evidências encontradas na pesquisa, as práticas voltadas a Avaliação de Desempenho nesta época, restringem-se a avaliações e *feedbacks*

totalmente informais, conforme relato da Recepcionista, que trabalha há muitos anos na empresa.

Recordo-me de pouquíssimas vezes que meu trabalho e meu desempenho foram avaliados, principalmente nesse período, onde não havia um colaborador específico desenvolvendo atividades da área de Gestão de Pessoas. Na maioria das vezes o retorno sobre o meu trabalho era dado pelos clientes, os quais elogiavam o meu atendimento ou ainda informavam sobre algo que poderia melhorar.

Ainda nesse sentido, de acordo com o Coordenador Financeiro:

Naquela época, era muito difícil sermos avaliados formalmente pelo trabalho que desempenhávamos, tornando o retorno sobre isso quase inexistente. Acredito que havia avaliações informais pelos nossos superiores, pois de alguma forma ou de outra o feedback chegava para nós também de maneira informal.

Levando em consideração as evidências obtidas, acredita-se que a falta de uma pessoa responsável pela área de gestão de pessoas, foi um dos principais motivos por não existir formas de Avaliação de Desempenho e *feedbacks* estruturados na empresa, segundo a atual Coordenadora de Gestão de Pessoas. Conforme Chiavenato (2004) saber lidar com pessoas é uma tarefa complexa, mas as organizações “dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”. Assim, toda organização é uma rede e a forma organizacional depende das características, interesses e necessidades das pessoas que fazem parte desta rede (CANDIDO, 2000).

4.3.2 Fase II - Período 2008 a 2015

Os anos entre 2008 e 2011 foram importantes para a formação da área de Gestão de Pessoas, tendo em vista a criação do cargo de Coordenação de Gestão de Pessoas e a eliminação da terceirização. Porém, para as questões voltadas as formas de Avaliação de Desempenho, de acordo com indícios encontrados na pesquisa, não foram de grande mudança.

De acordo com o Diretor Administrativo, ainda nesse período não existia uma Avaliação de Desempenho e um projeto de *feedbacks* formalizado e estruturado. Os *feedbacks* ocorriam de maneira informal e não havia periodicidade. Quando feitas, as avaliações eram feitas por cada coordenador de área e geralmente eram sobre

situações pontuais do dia-a-dia, não sendo repassadas para a área de gestão de pessoas.

Ainda segundo o Diretor Administrativo, “acredito que até havia projetos inexplícitos em relação a isso, porém não chegaram a serem aplicados na prática durante este período”.

De acordo com as evidências coletadas, durante esse período surgem alterações em relação as avaliações de desempenho. Segundo o Assistente de Auditoria, inicia sucintamente um projeto para aplicação de Avaliação de Desempenho, conforme demonstrado a seguir:

Lembro-me que em meados do ano de 2014, a então Coordenadora de Gestão de Pessoas, convocou-me para uma reunião informal, onde o intuito era identificar a minha opinião sobre a necessidade e importância sobre uma Avaliação de Desempenho na empresa, considerando que até então não havia. Segundo ela, estava realizando esta pesquisa entre os colaboradores para conhecer as opiniões dos mesmos, verificando a viabilidade de aplicação da avaliação.

Conforme o Diretor Administrativo esclarece:

Realmente houve esta ação para identificação das opiniões dos colaboradores sobre a aplicação da avaliação de desempenho. Após isso a Coordenadora estruturou uma avaliação, juntamente com um planejamento para os retornos, porém recordo-me que ela não chegou a efetivamente implantar ou realizar alguma avaliação. Se fez, foi sem o meu conhecimento. Mas acredito realmente que não tenha feito.

Em conformidade com o descrito acima, percebe-se que houve um movimento de uma prática de Avaliação de Desempenho no período, porém, não foi concluído. Não havendo aplicação efetivamente da avaliação nos colaboradores.

4.3.3 Fase III - Período de 2016 a 2018

Conforme visto anteriormente, entre 1998 a 2015 não houve nenhuma forma estruturada de Avaliação de Desempenho dos colaboradores, bem como não existiram *feedbacks* formalizados. Acredita-se que ocorreram diversas formas de avaliação e *feedbacks*, porém ocorreram de maneira informal, onde a área de Gestão de Pessoas não era envolvida.

Isso também ocorreu no período entre 2016 a 2018. Conforme demonstrando abaixo pelo Assistente Contábil/Fiscal (2):

Desde 2013, que foi minha admissão, até os dias de hoje, nunca fiz uma Avaliação de Desempenho. Já recebi alguns retornos sobre o meu trabalho e/ou sobre coisas pontuais do dia-a-dia, porém não foi nada formal. Acho importantíssimo que a empresa tivesse uma Avaliação de Desempenho, pois eu por exemplo, tenho muito interesse em saber como está o meu trabalho e o meu comportamento na visão das outras pessoas. Tenho interesse em mudar ou melhorar caso seja necessário. É importante também, que além de se ter a avaliação, que haja retornos dessas avaliações, pois de nada adianta se não tiver.

Segundo a Coordenadora de Gestão de Pessoas, existem planejamentos para possível aplicação de Avaliação de Desempenho e feedbacks:

Atualmente, há planejamento para desenvolvimento de avaliações e programas de *feedbacks*, pois considero essencial que a organização invista nessas atividades. Acredito que quando consegue-se medir o desempenho dos colaboradores, consegue-se retribuí-los ainda melhor.

Por fim, conforme as evidências, entre 1998 a 2018 a empresa não aplicou e desenvolveu uma Avaliação de Desempenho com os colaboradores e também nunca teve estruturado um procedimento de *feedbacks* e retornos sobre o desempenho dos mesmos.

Com base no exposto nesse Capítulo, o Quadro 14 faz uma abordagem comparativa das práticas de Avaliação de Desempenho, demonstrando sua evolução ao decorrer de 1998 a 2018.

Quadro 14 - Síntese da evolução da prática de Avaliação de Desempenho entre 1998 a 2018

Período	1998 a 2007	2008 a 2015	2016 a 2018
Avaliação de Desempenho	Restringem-se a avaliações e <i>feedbacks</i> totalmente informais; A falta de uma pessoa responsável pela área de gestão de pessoas, foi um dos principais motivos por não existir formas de Avaliação de Desempenho	Os <i>feedbacks</i> ocorriam de maneira informal e não havia periodicidade. Houve esta ação para identificação das opiniões dos colaboradores sobre a aplicação da avaliação de desempenho	Segundo a Coordenadora de Gestão de Pessoas, existem planejamentos para possível aplicação de Avaliação de Desempenho e <i>feedbacks</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme já citado anteriormente, classificar o nível de maturidade é essencial para um diagnóstico situacional das práticas. Sendo assim, o Quadro 15, aborda a classificação quanto ao nível de maturidade da prática de Avaliação de Desempenho:

Quadro 15 - Classificação do nível de maturidade da prática de Avaliação de Desempenho

Classificação do nível de maturidade da prática de Avaliação de Desempenho				
Níveis de maturidade	Enfoques	1998 a 2007	2008 a 2015	2016 a 2018
Nível 5 Otimizado	Melhoria Contínua	Não há	Não há	Não há
Nível 4 Previsível	Desenvolvimento	Não há	Não há	Não há
Nível 3 Definido	Planejamento	Não há	Não há	Iniciou-se um planejamento de Avaliação de Desempenho
Nível 2 Gerenciado	Técnica e/ou processos	Avaliações de desempenho informais	Avaliações de desempenho informais	Avaliações e feedbacks de desempenho informais
Nível 1 Inicial	Gerenciamento de Pessoas	Não há pessoa responsável por gestão de pessoas	Inclusão de responsável pela Gestão de Pessoas: criação do cargo de Coordenador (a) de Gestão de Pessoas	O gerenciamento era realizado pela Coordenador (a) de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando o Quadro 15, os períodos compreendidos entre 1998 a 2007, e 2008 a 2015 o nível de maturidade da prática de Avaliação de Desempenho estagnou-se no Nível 2 (Gerenciado) onde as avaliações eram feitas informalmente. Não havendo planejamento algum para possíveis melhorias. O período entre 2016 a 2018, a classificação encontra-se no Nível 3 (Definido), a empresa iniciou um planejamento para implantação da Avaliação de Desempenho. Porém, o planejamento ainda não foi desenvolvido. Portanto, as avaliações e feedbacks continuam informais.

Diante do diagnóstico da evolução do nível de maturidade apresentado, o Quadro 16 expõe algumas sugestões de melhoria para a dimensão “Avaliação de Desempenho”.

Quadro 16 - Sugestões de melhoria para as práticas de Avaliação de Desempenho

Sugestões de melhoria:

A melhor maneira de aprimorar o desempenho de uma pessoa é através de avaliações imparciais, sempre ressaltando os pontos positivos e informando onde pode-se melhorar.

Incentivar os colaboradores a fazerem resumos das atividades diárias que realizam é uma forma deles mesmos terem o controle e se sentirem mais confiante por saber, a qualquer momento, em que atividades gastavam suas preciosas horas, caso fossem questionados. Quando feita de maneira correta e programada, e com certa frequência, a avaliação permite ao gestor se aproximar de sua equipe e melhorar o clima de trabalho.

Sugere-se estruturar um projeto para aplicação de Avaliação de Desempenho. Existem diversos tipos de avaliação, mas é na escolha é necessário considerar o resultado que se pretende alcançar com a avaliação (Ver Seção 4.2.5)

Fonte: Elaborado pela autora

4.4 Evoluções das práticas de Benefícios entre 1998 a 2018

Atualmente, com a competitividade cada vez mais acirrada entre as organizações, somente o salário já não é um diferencial, por isso os Benefícios oferecidos pelas empresas são utilizados para atrair e reter talentos. “Os Benefícios é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado (MARRAS, 2011, p. 127)”.

Ou seja Benefícios “são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus colaboradores (CHIAVENATO, 2004, p. 314)”.

Com base no descrito anteriormente, a seguir será apresentado a evolução dos Benefícios oferecidos pela empresa entre 1998 a 2018.

4.4.1 Fase I - Período 1998 a 2007

Como já visto anteriormente, o período entre 1998 a 2007, é considerado muito significativo para empresa, onde ela se solidifica com uma das mais importantes na área que atua, tornando-se referência regional e nacional.

Como a empresa ainda estava em fase de concretização nesse período, de acordo com as evidências encontradas no decorrer da pesquisa, a questão de Benefícios oferecidos aos colaboradores, era mais reduzido.

Segundo o Diretor Administrativo, ofereciam-se aos colaboradores Benefícios compulsórios, que são aqueles oriundas de exigência legal, como por exemplo: vale-transporte, licença maternidade, salário família, férias, 13º salário, adicional de insalubridade, etc.

Segundo a Recepcionista havia poucos Benefícios ofertados neste período:

Naquela época, a empresa ainda não possuía muitos Benefícios para os colaboradores. Recordo-me que a empresa nos fornecia apenas a alimentação, que era totalmente gratuita. Mas, não muito além disso.

Em relação aos Benefícios espontâneos ofertados pela empresa, encontrou-se indícios apenas do fornecimento de alimentação para os colaboradores. O que se confirma com a entrevista realizada com a Recepcionista, que trabalha na empresa desde 1998.

4.4.2 Fase II - Período 2008 a 2015

A prática de Benefícios começa a sofrer algumas pequenas mudanças, a partir do ano 2009, com o início da atuação da área de Gestão de Pessoas na empresa. Como explanado anteriormente, a empresa fornecia aqueles Benefícios que eram oriundos da legislação. Esses Benefícios continuaram a serem providos aos colaboradores.

Além dos Benefícios compulsórios e, do oferecimento de alimentação, totalmente gratuita, a empresa passa nesse período a oferecer gratificações espontâneas aos colaboradores. A qual seria concedida quando o colaborador atinge alguma meta específica no seu cargo, como o exemplo dado pelo Diretor Administrativo:

Quando um colaborador carrega-se X sacas de sementes por mês, por exemplo, ganharia X valor de gratificação no final daquele mês, que seria lançado em folha de pagamento. As metas a serem alcançadas e os valores das gratificações eram definidos por cada coordenador de área.

De acordo ainda com o Diretor Administrativo, essas gratificações foram essenciais para o aumento da produtividade dos colaboradores, e também da

motivação dos mesmos. Eles se sentiam realizados e satisfeitos por terem atingido a meta. E isso consequentemente, ajudava no desenvolvimento da empresa.

Além disso, a empresa passou a contar com Seguro de Vida para os colaboradores, no valor aproximado de R\$ 13.000,00. O Seguro de Vida seria para caso de morte do colaborador (natural, acidente ou doença).

O período compreendido entre 2012 a 2015, trouxe progressos referente os Benefícios concedidos pela empresa. No início de 2012 a empresa ainda fornecia o Seguro de Vida e alimentação aos colaboradores. Bem como os Benefícios compulsórios de acordo com a legislação.

Além disso, a empresa passou a oferecer aos colaboradores estudantes um Auxílio Educação. Que variava de 15% a 18%, e valia para estudantes de graduação e pós-graduação, tal como para cursos específicos a cada área. De acordo com a Analista Contábil/Fiscal o auxílio recebido da empresa, foi importantíssimo para que conseguisse realizar uma pós-graduação:

A empresa me ajudou financeiramente com parte da minha pós-graduação em contabilidade. O auxílio foi essencial para mim, pois se não fosse essa ajuda da empresa, não teria tido condições financeiras para realizar a pós. E sou muito grata a empresa por isto.

De acordo com o Diretor Administrativo, o Auxílio Educação era incluído na folha de pagamento do colaborador. O qual, deveria trazer comprovante de matrícula regularmente, para continuidade do benefício.

No início de 2015, o fornecimento de alimentação ao colaborador sofreu algumas alterações. O colaborador passou a pagar parte da alimentação mensal, que nesse momento girava em torno de 40% do valor total. A alimentação era fornecida através de marmitas. O custo unitário aproximado de cada marmita era R\$ 5,00.

Como contrapartida a empresa, passou a fornecer para o colaborador Vale Alimentação que poderia ser utilizado em supermercados. O Vale Alimentação era fornecido todo mês através de cartões magnéticos. Os valores variavam entre R\$ 150,00 a R\$ 250,00 e, eram definidos de acordo com o tempo de admissão de cada colaborador.

O período finalizou com 4 tipos diferentes de Benefícios ofertados aos colaboradores.

4.4.3 Fase III - Período de 2016 a 2018

No período anterior, percebe-se que a empresa progrediu consideravelmente com as práticas de Benefícios. E o progresso foi contínuo entre os anos de 2016 a 2018.

Além de dispor de todos os Benefícios citados nos períodos anteriores (vale alimentação, seguro de vida, auxílio educação e fornecimento de alimentação). A empresa passa a fechar convênios com algumas empresas para beneficiar cada vez mais os colaboradores. Os convênios são: farmácia, planos de saúde e educação.

De acordo com a Coordenadora de Gestão de Pessoas, o convênio farmácia funciona da seguinte forma:

Os colaboradores recebem no início ao trabalho um cartão da farmácia conveniada a empresa que funcionará como um cartão de crédito. Para casos emergências, o colaborador utiliza o cartão na hora do pagamento, e o valor gasto na farmácia será descontado na sua próxima folha de pagamento. Além disso, o colaborador consegue descontos em alguns produtos quando utilizar o cartão para pagamento de suas compras.

Já o convênio de plano de saúde, baseia-se em redução do valor dos planos cobrados pelas empresas operadoras. Ou seja, quando um colaborador deseja adquirir um plano de saúde para si, e para seus dependentes, entra em contato com a empresa, a qual consegue uma tabela diferenciada de valores com as operadoras de planos de saúde conveniadas. Além disso, após aquisição do plano com um valor diferenciado, a empresa desconta em folha de pagamento o valor do plano e repassa para a operadora. O colaborador não precisa se preocupar com o pagamento da operadora do plano de saúde.

Ainda segundo a Coordenadora de Gestão de Pessoas, o convênio educação consiste também em redução de valores pagos pelos colaboradores. Isto é, a empresa possui convênio com umas das faculdades da cidade, a qual oferece uma tabela de descontos para os colaboradores que são alunos da mesma. O convênio também vale para filhos de colaboradores. Os descontos iniciam em 5%, conforme demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1- Descontos convênio com faculdade

Quantidade de colaboradores e/ou dependentes que estudam na faculdade	Desconto oferecido na mensalidade
5	5%
10	10%
15	15%
20	20%

Fonte: Elaborado pela autora

Os descontos são progressivos, e são baseados de acordo com a quantidade de colaboradores e/ou dependentes que estudam na faculdade. O desconto é feito em cada mensalidade.

Levando em consideração o exposto nesse Capítulo, o Quadro 17 faz uma abordagem comparativa das práticas de Benefícios, demonstrando sua evolução ao decorrer de 1998 a 2018.

Quadro 17- Síntese da evolução da prática de Benefícios entre 1998 a 2018

Período	1998 a 2007	2008 a 2015	2016 a 2018
Benefícios	Ofereciam-se aos colaboradores Benefícios compulsórios; Indícios apenas do fornecimento de alimentação para os colaboradores	A partir do ano 2009, Além dos benefícios compulsórios e, do oferecimento de alimentação, totalmente gratuita, a empresa passa nesse período a oferecer gratificações espontâneas aos colaboradores; concedida quando o colaborador atinge alguma meta específica no seu cargo, A empresa passou a contar com Seguro de Vida para os colaboradores; A empresa passou a oferecer aos colaboradores estudantes um Auxílio Educação; O período finalizou com 4 tipos diferentes de Benefícios ofertados aos colaboradores.	A empresa passa a fechar convênios com algumas empresas para beneficiar cada vez mais os colaboradores. Os convênios são: farmácia, planos de saúde e educação.

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 18, traz a classificação do nível de maturidade da prática de benefícios, compreendidos entre 1998 a 2018, a seguir:

Quadro 18 - Classificação do nível de maturidade da prática de Benefícios

Classificação do nível de maturidade da prática de Benefícios				
Níveis de maturidade	Enfoques	1998 a 2007	2008 a 2015	2016 a 2018
Nível 5 Otimizado	Melhoria Contínua	Não há	Finalizou o período com 4 tipos diferentes de Benefícios ofertados aos colaboradores	Não há
Nível 4 Previsível	Desenvolvimento	Não há	Alimentação totalmente gratuita, gratificações espontâneas ao atingir metas estabelecidas, seguro de vida, auxílio educação	Além dos existentes até o momento alimentação, seguro de vida e auxílio educação. A empresa passa a oferecer convênios com farmácias, planos de saúde e educação
Nível 3 Definido	Planejamento	Não há	Além dos benefícios compulsórios e, do oferecimento de alimentação, totalmente gratuita, a empresa passa nesse período a oferecer gratificações espontâneas aos colaboradores	Planejamento para oferecimento de alguns convênios aos colaboradores
Nível 2 Gerenciado	Técnica e/ou processos	Ofereciam apenas Benefícios compulsórios e alimentação	Oferecia gratificações espontâneas e auxílio educação, além dos já ofertados no período anterior	Ofertava aos colaboradores alimentação, seguro de vida, auxílio educação
Nível 1 Inicial	Gerenciamento de Pessoas	Não há	O gerenciamento era realizado pela Coordenadora de Gestão de Pessoas	O gerenciamento era realizado pela Coordenadora de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o Quadro 18, o primeiro período (1998 a 2007) encontra-se no Nível 2 (Gerenciado), onde fornecia-se apenas Benefícios compulsórios, que são aqueles oriundos de legislação, e a alimentação. O segundo período, compreendido entre 2008 a 2015 o nível de maturidade da prática de Avaliação de Desempenho atingiu o Nível 5 (Otimizado), pois ofertavam-se diversos Benefícios aos colaboradores.

O período entre 2016 a 2018, a classificação encontra-se no Nível 4 (Previsível). Neste período desenvolvia-se mais alguns Benefícios além dos já ofertados nos anos anteriores, como por exemplo o convênio com as farmácias, faculdades e

operadoras de planos de saúde. Porém, atualmente não há projetos para uma melhoria contínua da prática de benefício.

Diante do diagnóstico da evolução do nível de maturidade apresentado, o Quadro 19 expõe algumas sugestões de melhoria para as práticas de Benefícios.

Quadro 19 - Sugestões de melhoria para as práticas de Benefícios

Sugestões de melhoria:
<p>Cardápios diferenciados para colaboradores que tem problemas como diabetes, colesterol e hipertensão. Cursos de idiomas, instrução dos filhos, ensino supletivo, reembolso para cursos de graduação, pós-graduação e MBA, grande oferta de treinamento, inclusive à distância Palestras variadas: planejamento familiar, orçamento doméstico, segurança no trabalho, apoio pré-aposentadoria, etc.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

4.5 Evoluções das práticas de Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia no trabalho entre 1998 a 2018

Qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, visando atender escolhas de bem-estar das pessoas que atuam em uma empresa, unidade de negócio ou setor específico (LIMONGI-FRANÇA, 1996).

A Qualidade de vida no trabalho envolve contribuições de diversas ciências, como por exemplo:

Área da saúde: o desenvolvimento médico busca a preservação da integridade física, mental e social do ser humano, bem como a erradicação das doenças, visando ao crescimento da expectativa de vida.

Área da ergonomia: estuda as condições de trabalho buscando na tecnologia industrial, na medicina, na enfermagem, na fisioterapia e na psicologia o conforto e a proteção no trabalho e emprego (LIMONGI-FRANÇA E ZAIMA, 2002).

Levando em consideração o descrito acima, a seguir serão abordadas as práticas de gestão de pessoas, envolvendo a Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia dos colaboradores entre o período de 1998 a 2018.

4.5.1 Fase I - Período 1998 a 2007

Segundo o Diretor Administrativo, desde sua fase de estruturação e solidificação, a empresa sempre priorizou a qualidade de vida dos colaboradores, bem como a segurança e a saúde dos mesmos. Ele considera uma boa qualidade de vida no trabalho importante e essencial em uma organização, tanto para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador, bem como para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Ainda segundo o Diretor Administrativo, entre os anos de 1998 a 2007, a empresa não possuía muitas práticas com o intuito de melhorar a qualidade de vida no trabalho, conforme exposto abaixo:

Naquela época, a empresa não desenvolvia muitos procedimentos envolvendo a qualidade de vida, saúde e ergonomia dos colaboradores. Acredito que não havia por se tratar de poucas pessoas na empresa e, por não haver uma pessoa responsável por isto, que pudesse realmente planejar e aplicar práticas para melhoramento. Porém, mesmo a empresa não desenvolvendo profundamente esta questão, quanto a parte envolvendo a segurança do colaborador, sempre foi priorizada, principalmente pelas atividades desenvolvidas. Sempre ofertamos cursos de aprendizado e aprimoramento para os nossos colaboradores, com base nas normas de segurança. Concedíamos e concedemos todos os equipamentos necessários para que desempenhem suas atividades de forma saudável e segura.

Baseado nas evidências encontradas, nota-se que naquela época, existiam pouquíssimas práticas voltadas a Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia dos colaboradores. Porém, conforme dito pelo Diretor Administrativo, a empresa continha de alguns procedimentos referente a segurança dos mesmos. A empresa melhorava a Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores.

4.5.2 Fase II - Período 2008 a 2015

Entre os anos de 2008 a 2011, mesmo com a criação da área de Gestão de Pessoas e com a introdução de uma Coordenadora de Gestão de Pessoas, não ficaram evidentes mudanças em relação ao que já existia de práticas voltadas a Saúde, Ergonomia e Qualidade de vida dos colaboradores. Isso se confirma com a entrevista realizada com a Recepcionista da empresa:

Não recordo-me de ações realizadas pela empresa neste período referente a questão da nossa qualidade de vida. Acredito que esta questão começou a sofrer alterações quando nos mudamos de escritório, quando viemos para a estrutura nova da empresa, no ano de 2016.

Nesse período, constatou-se que não existiam pesquisas ou planejamentos para práticas voltadas a esta questão. Acredita-se que a área de Gestão de Pessoas não desenvolvia atividades para melhoramento, por não mapear e identificar a Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia dos colaboradores naquela época. Isso se confirma, por não existir documentos que comprovem o contrário. O mapeamento e identificação dessas questões, podem ser realizados por exemplo, através de uma pesquisa de clima na organização.

Os procedimentos voltados a segurança dos colaboradores, se manteve conforme o período anterior.

De acordo com indícios encontrados, o período entre 2012 a 2015 percebe-se algumas pequenas mudanças voltadas a Saúde, Ergonomia e Qualidade de vida dos colaboradores.

Conforme o Diretor Administrativo, além da empresa oferecer todo o suporte para a segurança dos mesmos, nessa época a empresa contava com um engenheiro de segurança do trabalho terceirizado, o qual juntamente com a Coordenadora de Gestão de Pessoas passaram a visitar as filiais com intuito de identificar possíveis problemas e/ou adequações envolvendo questões de Saúde, Ergonomia, Segurança e Qualidade de vida.

Ainda segundo o Diretor Administrativo, após essas visitas eram realizadas reuniões, afim de discutir as variáveis encontradas, e as possíveis soluções e/ou adequações a serem feitas.

O engenheiro de segurança do trabalho em meados de 2015, realizou uma pesquisa para ajustar a ergonomia dos colaboradores, tendo em vista que a nova sede do escritório central estava quase finalizada. A empresa já pensava nos móveis e equipamentos para melhorar a questão da ergonomia dos colaboradores durante o dia-dia de trabalho, de acordo com a Coordenadora de Gestão de Pessoas.

4.5.3 Fase III - Período de 2016 a 2018

Uma vez pronta a nova sede do escritório central, a empresa adequou todos os equipamentos e os móveis, conforme pesquisa e planejamento elaborado pelo engenheiro de segurança.

Segundo o Diretor Administrativo, realizou-se uma palestra para os colaboradores, demonstrando algumas informações relevantes a saúde e ergonomia, como por exemplo, a postura correta ao sentar ou desempenhar certas atividades, como manusear e utilizar equipamentos específicos, demonstrando a sua necessidade e importância.

De acordo com as evidências encontradas, a evolução dessa prática ocorreu apenas neste momento, com a mudança da estrutura física da empresa. Como houve a reestruturação da área de Gestão de Pessoas, no ano de 2017, a evolução efetiva se estagnou.

Conforme a Coordenadora de Gestão de Pessoas, há novos projetos e planejamentos para identificação e controle dos riscos ocupacionais, bem como o aprimoramento de atividades que progridam a Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia dos colaboradores. Porém, o projeto ainda não se encontra totalmente estruturado, necessitando de aperfeiçoamento para colocá-lo em prática.

Considerando o exposto, o Quadro 20, traz uma síntese comparativa da evolução da prática de Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia entre os períodos de 1998 a 2018.

Quadro 20 - Síntese da evolução da prática de Recrutamento e Seleção entre 1998 a 2018

Período	1998 a 2007	2008 a 2015	2016 a 2018
Qualidade de Vida, Saúde e Ergonomia	Não possuía práticas com o intuito de melhorar a Qualidade de vida no trabalho	Entre 2012 a 2015 percebe-se algumas pequenas mudanças voltadas a Saúde, Ergonomia e Qualidade de vida dos colaboradores. O engenheiro de segurança realizou uma pesquisa para ajustar a ergonomia dos colaboradores Móveis e equipamentos para melhorar a questão da ergonomia dos colaboradores durante o dia-a-dia de trabalho	A empresa adequou todos os equipamentos e os móveis, conforme pesquisa e planejamento elaborado. Há novos projetos e para identificação e controle dos riscos ocupacionais

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme citado na Seção 4.3, para que fosse possível demonstrar uma evolução detalhada das práticas de Gestão de Pessoas ao longo dos períodos é necessário classificar o nível de maturidade de cada prática, levando em consideração alguns enfoques principais. Nesse sentido, o Quadro 21, aborda a classificação quanto ao nível de maturidade da prática de Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia:

Quadro 21 - Classificação do nível de maturidade da prática de Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia

Classificação do nível de maturidade da prática de Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia				
Níveis de maturidade	Enfoques	1998 a 2007	2008 a 2015	2016 a 2018
Nível 5 Otimizado	Melhoria Contínua	Não há	Não há	Não há
Nível 4 Previsível	Desenvolvimento	Não há	Não há	Adequação de equipamentos e móveis
Nível 3 Definido	Planejamento	Não há	Em 2015, realizaram uma pesquisa sobre ergonomia. Iniciou-se um planejamento de moveis e equipamentos	Novos projetos e planejamentos para identificação e controle dos riscos ocupacionais
Nível 2 Gerenciado	Técnica e/ou processos	Não há	Questionários/pesquisas realizadas pela administração	Não há
Nível 1 Inicial	Gerenciamento de Pessoas	Não há	O gerenciamento era realizado pela Coordenadora de Gestão de Pessoas	O gerenciamento era realizado pela Coordenadora de Gestão de Pessoas e Técnico de Segurança do Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o Quadro 21, no primeiro período (1998 a 2007) o nível de maturidade da dimensão Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia no trabalho é praticamente inexistente. Naquela época a empresa desconhecia a importância de promover a Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia dos colaboradores. Portanto, em nível de maturidade não houve evolução neste período. O segundo período, compreendido entre 2008 a 2015 o nível de maturidade da prática atingiu o Nível 3 (Definido), pois houve a realização de uma pesquisa para com os colaboradores, voltado a ergonomia. Após essa pesquisa iniciou um planejamento para adequação dos móveis e equipamentos da empresa.

O período entre 2016 a 2018, a classificação encontra-se no Nível 4 (Previsível). Neste período houve o desenvolvimento do planejamento citado no período anterior (2008 a 2015), ou seja, a empresa adequou os moveis e equipamentos visando a melhoria da ergonomia dos colaboradores. Neste período também iniciou planos de ação voltados a identificação e controle dos riscos ocupacionais.

Diante do diagnóstico da evolução do nível de maturidade apresentado, o Quadro 22 expõe algumas sugestões de melhoria para a dimensão “Qualidade de Vida, Saúde e Ergonomia no trabalho”.

Quadro 22 - Sugestões de melhoria para as práticas de Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia no trabalho

Sugestões de melhoria:

Transformar a Qualidade de Vida dos colaboradores em uma missão estratégica da empresa é uma ótima forma de evidenciar essa preocupação. É reconhecer que a saúde e satisfação dos colaboradores são elementos importantes ao crescimento e desenvolvimento da empresa.

Essa atitude também engloba a demonstração de interesse por parte da organização na melhoria do clima organizacional, investimento em Treinamento e Desenvolvimento dos colaboradores e implementação de técnicas que reduzam os níveis de estresse durante a execução das tarefas. Todo esforço que é feito por parte da organização para ajudar os seus colaboradores a alcançarem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, facilitando o aumento da satisfação individual. É uma forma de pensar globalmente nos três pilares corporativos: pessoas, trabalho e os processos empresariais.

Crie dinâmicas que incentivem a reflexão sobre as motivações e sonhos de cada colaborador, sempre auxiliando o processo com o oferecimento de orientações profissionais.

Fonte: Elaborado pela autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa permitiram demonstrar a evolução das práticas de gestão de pessoas (Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Benefícios e Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia no trabalho) desenvolvidas ao longo do tempo na organização. Também possibilitaram gerar recomendações estratégicas para a área de Gestão de Pessoas. Dessa forma, a Seção 7.1 apresenta as conclusões da pesquisa. A Seção 7.2 apresenta as sugestões de melhoria para a empresa. Por fim, a Seção 7.3 apresenta sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Conclusões da pesquisa

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a evolução das práticas desenvolvidas pela empresa entre 1998 a 2018 na área de Gestão de Pessoas. Para isso, a pesquisa adotou uma base teórica fundamentada na literatura de Gestão de Pessoas. E em termos metodológicos, utilizou uma abordagem qualitativa baseada em evidências primárias, por meio de trabalho de campo. Esse design de pesquisa possibilitou o alcance dos objetivos propostos, conforme demonstrado a seguir:

✓ Evolução das práticas de Recrutamento e Seleção:

O processo de Recrutamento e Seleção de pessoas é um dos procedimentos mais importantes para a empresa, pois é o início de um novo ciclo. Se a contratação foi assertiva há muitos benefícios para a organização. Já se não foi assertiva geram-se prejuízos. Por isso, as práticas de Recrutamento e Seleção devem ser estruturadas e formalizadas.

Conforme as evidências encontradas na pesquisa, a prática de Recrutamento e Seleção de pessoas da empresa, evoluiu consideravelmente desde 1998 a 2018.

No início as contratações eram feitas geralmente pelos diretores da empresa e havia somente um tipo de seleção, as entrevistas. Quando a área de Gestão de Pessoas surgiu dentro da empresa, a partir de 2008, esta situação começou a sofrer algumas alterações, mas nada muito significativo, pois a área foi sendo inserida aos poucos na tomada de decisões. Com o passar do tempo e com o crescimento da empresa, a área de Gestão de Pessoas passou a assumir maiores responsabilidades. Porém, ainda se via claramente grande evolução nas práticas voltadas ao Recrutamento e Seleção.

A partir do último período (2016 a 2018), com a reestruturação da área, percebeu-se modificações importantes para esta prática. Se inseriu outras formas de Recrutamento e Seleção, que antes não existiam. Gerando contratações mais assertivas na empresa. Percebeu-se que neste período, a área de Gestão de Pessoas

é inteiramente responsável pelas contratações. Portanto, tanto as práticas em si, quanto a área em um contexto geral, evoluíram significativamente.

Quanto ao nível de maturidade da prática comparando os três períodos, o Nível 5 (Otimizado) predominou no último período, onde a empresa já havia desenvolvido melhorias.

✓ Evolução das práticas de Treinamento e Desenvolvimento:

A pesquisa evidenciou que a empresa utiliza de algumas práticas voltadas ao Treinamento e Desenvolvimento dos colaboradores. Porém, não há procedimentos estruturados e formalizados.

Conforme as evidências, esta prática teve evolução a partir de 2008, quando houve a criação do cargo de Coordenador de Gestão de Pessoas. Onde iniciou-se o desenvolvimento desta prática. Eram realizados cursos, palestras e algumas atividades práticas.

Percebeu-se que com a reestruturação da área e da empresa em 2016, houve uma queda no desenvolvimento destas práticas. Porém, há projetos voltados ao Treinamento e Desenvolvimento completo para os colaboradores, mas que ainda não foram aplicados na prática.

Em relação a classificação do nível de maturidade, no primeiro período a empresa não teve evolução, não sendo possível à classificação. Já no segundo período, atinge-se o Nível 5 (Otimizado), pois passa-se e desenvolver mais treinamentos visando uma melhoria da prática. E, no período de 2016 a 2018, a classificação encontra-se no Nível 4 (Previsível), na qual é apenas desenvolvido treinamentos quando necessário, não havendo técnicas e/ou processos estabelecidos, também não existem planejamentos para uma melhoria da prática.

✓ Evolução das práticas de Avaliação de Desempenho:

De acordo com os indícios encontrados no decorrer da pesquisa, a empresa não possui e não possuiu, no período analisado, práticas efetivas de Avaliação de

Desempenho. Quando a avaliação do desempenho do colaborador ocorre, ela acontece de forma totalmente informal. Da mesma forma acontece com os feedbacks.

Sendo assim, não foi possível uma classificação de maturidade eficaz, tendo em vista a baixa evolução desta prática. O Nível 3 (Definido) foi o máximo atingido, pois haviam planejamentos para aplicação da Avaliação de Desempenho, mas que até o momento não foram desenvolvidos.

Acredita-se que existiram no decorrer do período analisado, muitas avaliações e feedbacks, mas não aconteceram de maneira estruturada. Pois não encontrou-se evidências concretas da efetiva realização desta prática.

Considerando que o desempenho reflete no sucesso da própria empresa, a existência da Avaliação de Desempenho é essencial. Sem avaliação não há controle. E quando a avaliação é elaborada de forma sistemática ajudará a empresa a identificar causas do desempenho deficiente, ou até mesmo para fornecer critérios objetivos para cada colaborador buscar a maximização de seu desempenho profissional.

✓ Evolução das práticas de Benefícios:

Fazendo uma comparação entre a evolução de todas as práticas de Gestão de Pessoas abordadas nesta pesquisa, a prática de Benefícios é uma das que mais se destaca. Conforme identificado, a empresa possui diversos programas para beneficiar os colaboradores.

Isso se reforça na classificação do nível de maturidade da prática, o segundo período (2008-2015) encontra-se no Nível 5 (Otimizado), e o último período (2016-2018) encontra-se no Nível 4 (Previsível).

No primeiro período, não existiam ainda muitos Benefícios para os colaboradores, pois a empresa ainda estava em fase de solidificação e não existiam muitos colaboradores naquela época.

A partir de 2008 os Benefícios começaram a progredir, mas se estagnou no final do segundo período (2008 a 2015). Mesmo havendo queda no último período, tendo em vista que não há novos planejamentos para melhorias contínuas, esta dimensão é destaque na empresa, pois atualmente a empresa oferece diversos

Benefícios para os colaboradores: alimentação, auxílio educação, convênios com farmácias, operadoras de planos de saúde e faculdades, entre outros.

✓ Evolução das práticas de Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia no trabalho:

De acordo com as evidências encontradas, ainda não existe na empresa um programa ou uma atividade formalizada e estruturada envolvendo a Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia dos colaboradores. Porém, mesmo não havendo práticas estruturadas, desde o primeiro período (1998-2007) a empresa demonstrou interesse e preocupação com esta questão.

Conforme visto nos resultados (Seção 6.5), a empresa sempre ofereceu todos os equipamentos de segurança necessários aos colaboradores, bem como instruções de como usá-los.

Mas somente no segundo período (2008-2015) mudanças efetivas começaram a ocorrer. Principalmente, quando contratou-se um Engenheiro de Segurança, que juntamente com a Coordenadora de Gestão de Pessoas, passaram a desenvolver práticas para melhoramento da Qualidade de vida, Ergonomia e Saúde do colaborador. A progressão se mostrou efetiva até o último período.

Quanto a classificação do nível de maturidade das práticas de Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia no trabalho, no período entre 1998 a 2007 não houve classificação, ou a mesma foi nula devido a inexistência de práticas nesta dimensão. No período entre 2008 a 2015 a maturidade encontrou-se no nível 3 (Definido), pois havia planejamento para adequação e melhoramento dos móveis e equipamentos da empresa.

O desenvolvimento e aplicação deste planejamento, ocorreu no período 2016 a 2018, com a adequação efetiva dos moveis e equipamentos, desta forma, atingindo o nível 4 (Previsível).

Nesse sentido, o Quadro 23 aborda a situação atual em relação ao nível de maturidade das práticas de Gestão de Pessoas estudadas na empresa, levando em consideração os níveis atingidos nos períodos anteriores.

Quadro 23 - Nível de maturidade atual da área de Gestão de Pessoas

Níveis de maturidade de Gestão de Pessoas	Dimensões das práticas de Gestão de Pessoas				
	Recrutamento e Seleção	Treinamento e Desenvolvimento	Avaliação de Desempenho	Benefícios	Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia
Nível 5 Otimizado	Atualmente, a empresa realiza recrutamentos internos e externos. O processo de seleção consiste em entrevistas e testes psicológicos. Esta dimensão evoluiu consideravelmente em relação aos períodos anteriores. Porém, ainda não procedimentos formalizados para a prática.				
Nível 4 Previsível		Atualmente, a empresa realiza cursos externos e alguns treinamentos internos, mas somente quando necessário. Não há um planejamento estruturado visando a melhoria contínua da prática.		Atualmente a empresa oferece diversos Benefícios para os colaboradores, como: alimentação, auxílio educação, convênios com farmácias, operadoras de planos de saúde e facultades, entre outros. Esta dimensão evoluiu consideravelmente desde o primeiro período, porém, no período atual houve queda, pois não há planejamento para melhorias.	Esta dimensão atingiu o nível 4, pois planejou e desenvolveu uma adequação de moveis e equipamentos visando a melhora na ergonomia dos colaboradores, e consequente, na Qualidade de vida dos mesmos.
Nível 3 Definido			Esta dimensão atingiu o nível 3 apenas, pois houveram planejamentos para a aplicação da Avaliação de Desempenho formal. Porém, atualmente não há projetos para efetivação da prática.		
Nível 2 Gerenciado					
Nível 1 Inicial					

Fonte: Elaborado pela autora

Com a execução da pesquisa destaca-se a importância da mensuração do nível de maturidade da área de Gestão de Pessoas, pois assim é possível orientar a empresa sobre práticas a se desenvolver e também é possível documentar, controlar e mensurar as práticas desenvolvidas ao longo do tempo.

Além disso, há muitos Benefícios advindos da identificação do nível de maturidade nas organizações, como por exemplo: a) avaliação da empresa, em termos de suas práticas em gerenciamento de processos; b) comparação de seu nível de maturidade em relação a organizações similares; c) entendimento das forças e fraquezas de seus processos de trabalho; d) desenvolvimento de plano de ação para sua capacitação continuada dos colaboradores da organização; e e) redução de custos e retrabalhos ao direcionar as prioridades da ação gerencial (WHITE e YOSUA, 2001).

Por fim, conclui-se que a empresa ainda possui muitos pontos a serem melhorados em relação as práticas de Gestão de Pessoas, especialmente nas dimensões Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento e Qualidade de vida, Saúde e Ergonomia no trabalho. E o melhoramento desses pontos é essencial para o crescimento da organização. Levando isso em consideração, a Seção a seguir trará algumas sugestões de melhoria para a empresa.

5.2 Sugestões de melhoria

Através das informações e resultados obtidos por meio da pesquisa realizada, constatou-se que a empresa analisada possui vários pontos positivos envolvendo práticas de Gestão de Pessoas, as quais devem ser mantidas e/ou potencializadas, possuindo também alguns aspectos carentes de atenção.

Sendo assim, a seguir apresenta-se algumas sugestões que a empresa pode aplicar para melhorar as práticas abordadas e, até mesmo desenvolver novas práticas que venham a serem necessárias.

- ✓ Divulgar as políticas da empresa e da área de Gestão de Pessoas, afim de que os colaboradores estejam informados em relação as prioridades e objetivos da

empresa. Os colaboradores “vestem a camisa” quando os objetivos a serem alcançados estão claros.

- ✓ Sugere-se que hajam mais processos de recrutamento interno dentro da organização, para que se possa ser aproveitado os talentos que nela estão. E que se houverem recrutamento interno, que sejam divulgados entre os colaboradores, para que possam se candidatar as vagas.
- ✓ O treinamento é a base para o trabalho que o colaborador desempenhará dentro da empresa. Portanto, sempre que possível, é importante oferecer palestras e cursos para os mesmos. E até mesmo promover reuniões onde os próprios colaboradores possam sugerir os treinamentos que gostariam de fazer.
Quando um novo treinamento for oferecido é necessário especificá-lo, informando o intuito da realização dos mesmos, para que os colaboradores estejam confortados e disposto a assisti-lo.
- ✓ Percebeu-se a importância que os colaboradores dão quando seu superior reconhece um trabalho bem feito. Desta forma, sugere-se, que a empresa estruture e passe a aplicar efetivamente uma Avaliação de Desempenho de forma periódica. E que além de haver uma avaliação, que hajam feedbacks formalizados e em curtos períodos de tempo.
- ✓ Apesar da empresa oferecer Benefícios, muitos colaboradores não sabiam da existência de certos Benefícios oferecidos pela empresa. Por isso, seria interessante haver uma divulgação melhor desses Benefícios.
- ✓ O quesito motivação, apesar de não ter sido abordado diretamente nas entrevistas, é fator essencial para uma melhor Qualidade de vida e Saúde dos colaboradores. Desta forma, sugere-se que a empresa crie atividades para motiva-los. Além de influenciar na Qualidade de vida, isso refletirá no desempenho profissional do colaborador;
- ✓ Sugere-se também que a empresa passe a desenvolver atividades voltadas a ergonomia no trabalho, como por exemplo aulas de ginástica laboral. E passe a promover palestras de conscientização e conhecimento para os colaboradores, para que possam usufruir da boa estrutura que a empresa oferece, minimizando problemas voltados a esta questão.

As sugestões acima são resultados da pesquisa de campo desenvolvida na empresa. Grande parte das sugestões foram apontadas pelos próprios colaboradores.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

No desenvolvimento do presente estudo observou-se algumas sugestões para possíveis pesquisas futuras sobre o tema de forma a continuar ou aprofundar a investigação no tema, como por exemplo (i) estudos que relacionem as práticas de gestão de pessoas e as implicações geradas na empresa relacionadas a desempenho; (ii) pesquisas voltadas à satisfação dos colaboradores em relação as práticas utilizadas e (iii) estudos comparativos com outras empresas do mesmo setor.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. **Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993.

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BROCKBANK, W. **If HR were really strategically proactive: present and future directions in hr's contribution to competitive advantage**. Human resource Management, v.38, n.4, p.337–352. 1999.

BUOSI, T.; REIS, A. P. dos; ESCRIVÃO FILHO, E. **Recursos humanos e treinamento de funcionários em pequenas empresas industriais: apresentação dos resultados e conclusões de um trabalho de campo em São Carlos-SP**. Anais do VII SIMPEP-Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru (SP): Departamento de Engenharia de Produção/UNESP. Novembro/2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CURTIS, Bill; HEFLEY, William E.; MILLER, Sally A. **People Capability Maturity Model: guidelines for improving the work force**. Reading, MA: Addison Wesley, 2002.

_____. **Overview of the People Capability Maturity Model**. In. **CMU/SEI-95-MM-02**. Software Engineering Institute, Pittsburgh - PA, july/2001. Disponível em: <http://www.sei.cmu.edu/cmm-p/version2>. Acesso em: 03 jul. 2018.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EARTHY, J. V.; SHERWOOD-JONES, Brian. **Human Factors Integration Capability Maturity Model (HFICMM)**. In. ISO/pre-NP, Lloyd's Register, 2000.

EARTHY, J. V. (1996). **Development of the usability maturity model**. In. IE2016 INUSE Deliverable D5.1.1(t). Disponível em: <http://www.lboro.ac.uk/eusc>. Acesso em: 03 jul. 2018.

FAISSAL, R. et al. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

FRANÇA, A. C. L. **Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1.ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, E. de. **Agronegócios**. Disponível em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/agronegocios.htm>> Acesso em: 27 abr. 2018.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOUSTON, D. **Results of survey on potential effects of major software development risk factors**. Tempe-AZ: Arizona State University, 2004. Disponível em: <<http://www.eas.asu.edu/~sdm/dhouston/risksrvy.htm>>. Acesso em 03 jul. 2018.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Futura, 2009.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MENDES, J. T. G.; PADILHA JR., J. B. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PIANA, J. **Variações em trajetórias de acumulação de capacidades tecnológicas em nível intra-empresarial: uma análise empírica na VALE S.A.** Rio de Janeiro. 2016.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**: 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVEIRA, V. N. S, GUIMARÃES, L. V. M, ABRAÃO, H. E. **Os Modelos de Maturidade e a Gestão de Pessoas: O Modelo P-CMM**. Rio de Janeiro. ANPAD. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A601.pdf>> Acesso em: 03 jul. 2018.

SNELL, S. A.; SHADUR, M. A.; WRIGHT, P. M. **Human Resources Strategy: The era of our ways**. In: HITT, M.A.; FREEMAN, R.E.; HARRISON, J.S. The Blackwell Handbook of Strategic Management. Oxford: Blackwell Publishers, 2001.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para Obter os Melhores Resultados**. São Paulo: Futura, 1998

_____. **Recursos Humanos Estratégico: Novas Perspectivas para os Profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

URDANG, L., FLEXNER, S. B. **The Random House dictionary of the english language: college edition**. New York: Random House, 1968.