

7. Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

**ESTRUTURAS DE RECURSOS HUMANOS DAS ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO  
DE PRESIDENTE PRUDENTE/SP: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**HUMAN RESOURCES STRUCTURES OF ORGANISATIONS IN THE  
PRESIDENTE PRUDENTE/SP REGION: AN EXPLORATORY STUDY**

**RESUMO:** Em virtude da importância da gestão de pessoas e seus subsistemas dentro das organizações, esse estudo se justifica no sentido de compreender como são as estruturas organizacionais de gestão de pessoas nas organizações. Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa foi analisar as estruturas organizacionais de recursos humanos das organizações da região de Presidente Prudente/SP. Já a metodologia adotada foi a pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados por meio de questionário com auxílio do *Google Forms*, e, as análises dos dados foi por meio da estatística descritiva. Os achados foram que tanto as organizações quanto os colaboradores possuem familiaridade sobre a gestão de pessoas. Muitas das decisões sobre recursos humanos são tomadas pelo dono da empresa ou pelos gestores das organizações. As subáreas mais vistas nas organizações foram o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, departamento pessoal, segurança dos colaboradores e relações trabalhistas e sindicais. Em contrapartida, as subáreas de gestão da diversidade e inclusão, cultura e clima organizacional, gestão de carreiras e *people analytics* não é comum encontrar tais subáreas nas organizações. Foi possível dar uma visão de como as estruturas organizacionais de recursos humanos das organizações são na prática.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Subáreas de Gestão de Pessoas. Estrutura Organizacional. Presidente Prudente/SP.

**ABSTRACT:** Due to the importance of people management and its subsystems within organisations, this study is justified in seeking to understand how organisational structures for people management function. In this context, the overall aim of the research was to analyse the human resources organisational structures of organisations in the region of Presidente Prudente/SP. The methodology adopted was exploratory research with a quantitative approach. Data were collected through a questionnaire with the assistance of Google Forms, and data analysis was conducted using descriptive statistics. The findings revealed that both organisations and employees are familiar with people management. Many human resource decisions are made by the business owner or the managers of the organisations. The most common subareas within the organisations were recruitment and selection, training and development, personnel department, employee safety, and labour and union relations. In contrast, it is uncommon to find subareas such as diversity and inclusion management, organisational culture and climate, career management, and people analytics in these organisations. The study provided an overview of how human resources organisational structures operate in practice.

**Keywords:** People Management. People Management Subareas. Organisational Structure. Presidente Prudente/SP.

## INTRODUÇÃO

Os colaboradores são vistos como números nas organizações, a serem moldados conforme a necessidade destas. Essa visão vem sofrendo uma série de repressões, o que faz com que tais organizações revejam sua forma de gerir estes colaboradores, permitindo a formação de um time que sempre está se aprimorando, o que traz consequências positivas para estes colaboradores e, conseqüentemente, para as organizações. Para isso acontecer, é necessário a participação da gestão de pessoas (GP) (Dutra *et al.*, 2017, p. 3-8).

A GP é essencial para o sucesso organizacional, promovendo o desenvolvimento de colaboradores e a obtenção de vantagem competitiva, tendo os gestores a necessidade de desempenhar um papel crucial, não apenas focando em resultados, mas também mantendo proximidade com suas equipes, oferecendo *feedback* e orientação para o desenvolvimento profissional como estratégia vital para o planejamento organizacional, e o aumento da competitividade (Fidelis, 2020, p. 8).

Para melhor compreensão da gestão de pessoas, ela é dividida em departamentos que compõem o funcionamento de uma organização. Entre eles tem-se o processo de recrutamento e seleção, para atrair colaboradores qualificados para organização por meio de oferta de vagas; o sistema de remuneração, bem como outros programas de recompensa; o treinamento e desenvolvimento, para que capacidades essenciais sejam desenvolvidas; priorizar as condições de higiene, segurança no trabalho, boa comunicação, ações que motivem os colaboradores a trabalhar, estando protegidos e tendo suas necessidades atendidas e; por fim, fornecer informações dos colaboradores aos gestores para facilitar possíveis decisões que forem tomadas, como possível desligamento ou transferência (Silva; Rezende, 2016, p. 21-32).

Ainda sobre subsistemas, pode-se observar na pesquisa apresentada por Souza, Prazeres e Cavalcante (2020, p. 24-25), que a empresa estudada possui os subsistemas cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, o departamento de pessoal, avaliação de desempenho, avaliação de clima, benefícios e folha salarial; além desses subsistemas, existem os subsistemas de gestão da diversidade e inclusão (Dutra *et al.*, 2017, p. 442), cultura e clima organizacional, qualidade de vida no trabalho (Ferreira, 2013, p. 53), gestão de carreiras (Kuzaqui, 2015, p. 10) e *people analytics* (West, 2020, p. 59).

Uma forma de visualizar esses subsistemas é por meio do organograma. Entende-se como organograma o “instrumento de trabalho utilizado pelo administrador para representar de forma gráfica a estrutura organizacional de uma empresa” (Carreira, 2012, p. 271-272).

Em virtude da importância da gestão de pessoas e seus subsistemas dentro das organizações, esse estudo se justifica no sentido de compreender como são as estruturas organizacionais de gestão de pessoas nas organizações localizadas na região de Presidente Prudente/SP. Assim, a questão norteadora da pesquisa é: **como são as estruturas organizacionais de gestão de pessoas nas organizações da região de Presidente Prudente/SP?**

Buscando responder à pergunta de pesquisa, o objetivo geral da pesquisa foi analisar as estruturas organizacionais de recursos humanos das organizações da região de Presidente Prudente/SP. Já os objetivos específicos da pesquisa são apresentar e discorrer sobre os subsistemas de recursos humanos das organizações; mapear a estrutura organizacional de recursos humanos das organizações; e apresentar as estruturas organizacionais de recursos humanos das organizações.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão de recursos humanos é um pilar essencial para o sucesso de qualquer organização, e isso se reflete em cada um dos seus departamentos e funções, que estão interligados para garantir um ambiente de trabalho sadio e produtivo. O processo se dá início com o recrutamento como um conjunto de técnicas para atrair candidatos possivelmente qualificados, atraindo uma quantidade adequada destes candidatos para abastecer o processo de seleção, a qual é o que vem a seguir. O processo de seleção pode ser entendido como a escolha do candidato adequado para tal cargo, sugerido, consoante a exigências desse cargo, acarretando maior precisão à seleção de pessoal (Chiavenato, 2021, p. 66-98).

Após a escolha do candidato mais apto a vaga, os colaboradores são integrados à empresa, entra em ação o setor de treinamento e desenvolvimento, que pode ser feito de muitas formas de modo a melhorar e manter as competências dos colaboradores, como estágios, cursos, reuniões, entre outros. Os gestores deste departamento devem utilizar a forma que melhor atende as necessidades da corporação (Ribeiro, 2018, p. 38).

Paralelamente, o departamento de pessoal desempenha o papel para a manutenção da legalidade e na conformidade com as obrigações trabalhistas, como folha de pagamento, férias e processos de demissão. Este setor sustenta o trabalho dos demais departamentos, ao garantir que todas as práticas estão segundo as leis trabalhistas, o que assegura um ambiente de trabalho estável e organizado (Silva, 2017, p. 23).

Ainda se preocupando com os colaboradores, se manifesta os cargos e salários, que contribui para equilibrar os interesses dos colaboradores e da organização em questão, visto que os colaboradores se sentem motivados quando tem remuneração que condiz com as tarefas e responsabilidades realizadas, e as organizações ao acompanhar as tendências e notarem que estão na média de suas concorrentes ou até acima, trazendo maior disposição a cumprir suas metas (Bes e Oliveira, 2018, p. 13)

Complementando, possuem os benefícios que é tudo aquilo que a empresa oferece ao colaborador além do salário, como plano de saúde, assistência odontológica, vale-alimentação, seguro de vida, entre outros. Os objetivos para a concessão desses benefícios podem ser vários como melhor qualidade de vida para seus colaboradores, manter a competitividade da empresa, reter os melhores profissionais para si e elevar a satisfação no ambiente de trabalho (Ribeiro, 2018, p. 2).

Além dessas preocupações, a área de saúde e segurança do trabalho compreende que essa gestão é algo coletivo, de modo a capacitar os indivíduos a reconhecerem riscos de modo a propiciar condições necessárias para condução do ambiente de trabalho seguro (Filho, 2018, p. 4). Em especial com as questões de higiene e segurança no trabalho, assegurando que todas as práticas de saúde e segurança estejam em vigor, o que protege os colaboradores e garante a continuidade das operações (Oliveira, 2015, p. 60).

Buscando o cumprimento das leis, existe o departamento de relações trabalhistas e sindicais, visando o cumprimento das diretrizes estabelecidas para que decisões sejam tomadas de formas alinhada e direcionada, com processos de negociação que sejam benéficos para a organização e colaborador (Marconi, 2021, p. 31-33).

Um clima organizacional positivo, sustentado por práticas justas e transparentes, é essencial para manter a motivação e o comprometimento dos

colaboradores. Ela compreende-se em três níveis, mais superficiais (artefatos), que comporta organogramas, produtos e serviços; o segundo (valores compartilhados), que são valores que definem o porquê de as coisas serem feitas; e o nível mais profundo (pressuposições básicas), que são crenças, sentimentos, regras que não estão escritas (Ferreira, 2013, p. 53).

Essas questões mencionadas, estão alinhadas com a qualidade de vida no trabalho, visto que é uma consequência direta de todos os esforços combinados dos departamentos de RH. Ao proporcionar um ambiente equilibrado, onde as necessidades dos colaboradores são atendidas, a empresa consegue aumentar a produtividade e reduzir conflitos, o que, por sua vez, melhora o desempenho geral da organização (Ferreira, 2013, p. 111-113).

Além disso, as organizações devem direcionar esforços para a gestão de carreira e sucesso, auxiliando os colaboradores a alinharem suas metas pessoais e profissionais com os objetivos da empresa. Ao promover o desenvolvimento contínuo e a progressão de carreira, a organização não apenas retém talentos, mas também garante que seus funcionários estejam preparados para enfrentar os obstáculos do mercado (Kuzaqui, 2015, p. 10).

Uma das preocupações em relação aos colaboradores e suas carreiras estão relacionados com gestão da diversidade e inclusão, pois é fundamental para assegurar que todos os colaboradores, independentemente de suas origens, sintam-se parte da organização e possam contribuir plenamente para o seu sucesso. A valorização da diversidade dentro da empresa não apenas enriquece o ambiente de trabalho, mas também fomenta a inovação e a eficácia na gestão de pessoas (Dutra *et al.*, 2017, p. 442).

Diante das diversas atenções aos colaboradores, entra em ação o *People Analytics* que busca fornecer dados e *insights* valiosos que informam as decisões para os gestores. Este setor cruza informações de todos os outros departamentos, utilizando estatísticas e ciência comportamental para melhorar continuamente as práticas de recursos humanos (West, 2020, p. 59).

Por fim, para ter uma comunicação entre a empresa e seus colaboradores, é necessário trabalho do departamento de comunicação interna, que envolve a interação de seus gestores e colaboradores mediante ferramentas de relações-públicas, recursos humanos, etc., sendo essencial para a boa manutenção do clima organizacional e da comunicação propriamente dita de forma clara, sempre a respeitar diversas opiniões (Aguiar *et al.*, 2019, p. 13-14).

Além disso, os colaboradores devem estar alinhados com a cultura organizacional, que reflete os valores e normas que definem a empresa, influenciando como os colaboradores percebem seu trabalho e interagem uns com os outros (Ferreira, 2013, p. 53)

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente artigo se caracteriza como uma pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados por meio de questionário com auxílio do *Google Forms*, enviados para profissionais da região de Presidente Prudente/SP e, por fim, as análises dos dados foi por meio da estatística descritiva.

### **Pesquisa Quantitativa Exploratória**

A pesquisa de caráter exploratório formula questões com finalidade a desenvolver hipóteses, conhecimento ou esclarecer conceitos. São utilizados procedimentos para obter resultados tanto qualitativos como quantitativos, os quais o

pesquisador os analisa e tira as devidas conclusões. O método utilizado no artigo foi a pesquisa quantitativa, com finalidade a coletar os dados sobre organizações da região de Presidente Prudente/SP (Marconi e Lakatos, 2021, p. 89-90).

A pesquisa quantitativa parte de um conceito expressado teoricamente, formulando hipóteses a serem testadas, a fim de encontrar as diferenças com relação às características do estudo. São utilizadas questões e alternativas específicas para respostas, de modo a não haver influências externas, verificando sempre a consistência dos dados para atingir resultados válidos (Flick, 2012, p. 22-23).

Os dados podem ser reduzidos a números ou palavras, podendo as palavras ser convertidas aos números, desde que se contém as respostas coletadas, sendo a partir daí tratadas quantitativamente e medidas com maior ou menor precisão, a depender de sua magnitude (Walliman, 2015, p. 71).

### **Dados Primários**

Os dados da presente pesquisa foram considerados como dados primários, que são dados que não foram ainda analisados, não tendo poder de revelar nada (Neto, 2021, p. 8). Os dados primários foram utilizados na presente pesquisa, sendo levantados por meio de um questionário aplicado de forma *online* aos profissionais que atuam em organizações da região de Presidente Prudente/SP, aos quais os participantes responderam de forma anônima (Fernandez, 2012, p. 188).

A coleta dos dados primários se dá por meio de pesquisa de opinião, conforme o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) [...] entende que, [...] pesquisa de opinião [...], não há necessidade de avaliação e aprovação ética, conforme resolução N° 510/2016. Visto que a presente pesquisa não busca nenhuma informação pessoal do participante, somente informações no que diz respeito a organização a qual trabalha, sem mencionar o nome desta.

### **Questionário**

Para realizar a coleta dos dados primários foi necessário a elaboração de um questionário, que é um instrumento de trabalho utilizado pelo administrador visando coletar esses dados para tratamento pelos pesquisadores, para que se possa alcançar ao objetivo proposto (Carreira, 2012, p. 75).

Os questionários não estão exclusivos a uma quantia determinada de perguntas. Existem aqueles que incluem apenas duas ou três perguntas, ou ainda outros que possuem mais perguntas, dependendo da profundidade das informações a serem coletadas (Richardson, 2017, p. 201).

### **Construção do Questionário**

O questionário foi construído utilizando a ferramenta *Microsoft Word*, por meio de pesquisa bibliográfica com foco nas subáreas de gestão de pessoas, sendo elas recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, departamento pessoal, serviço social e benefícios, cargos e salários, saúde e segurança no trabalho, relações trabalhistas e sindicais, comunicação interna, gestão da diversidade e inclusão, cultura e clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, gestão de carreira e *people analytics*.

Após a construção do questionário, foi realizada a etapa de validação do questionário a qual foram enviados para dois especialistas, o primeiro com conhecimento em administração generalista e o segundo com conhecimento específico em gestão de pessoas, ambos especialistas realizaram a leitura na íntegra e realizaram correções e pontuações para melhor entendimento do questionário, posteriormente foram realizadas as correções, validando assim o questionário.

## **Coleta de Dados**

A coleta de dados foi feita com auxílio do “*Google Forms*”, na qual o questionário foi enviado para profissionais que atuam em organizações da região de Presidente Prudente/SP. Na qual os colaboradores responderam de forma anônima e segura as questões apresentadas.

A técnica utilizada que mais representa essa forma de pesquisa foi a amostragem não-probabilística, mais especificamente a amostragem por julgamento, que consiste em obter dados de uma amostra, que no caso da presente pesquisa são os colaboradores, escolhida com base no julgamento do pesquisador por ser considerada apropriada para a pesquisa. Essa amostragem pode ser escolhida também por conta de os elementos incluídos na amostra serem de interesse do pesquisador (Malhotra, 2019, p. 297).

A coleta de dados se iniciou em junho de 2024, a qual foi enviado o *link* do *Google Forms* para profissionais que atuam em organização da Região de Presidente Prudente/SP e, se encerrou em agosto de 2024, foram coletadas 60 respostas.

## **Análise dos Dados**

Segundo Crespo (2009, p. 6), “a estatística é uma parte da matemática aplicada que fornece métodos para a coleta, organização, descrição, análise e interpretação de dados e para a utilização dos mesmos na tomada de decisões”. A estatística descritiva fica responsável pela coleta, descrição dos dados e organização destes, permitindo conclusões além dos dados obtidos inicialmente (Akanime; Yamamoto, 2013, p. 23).

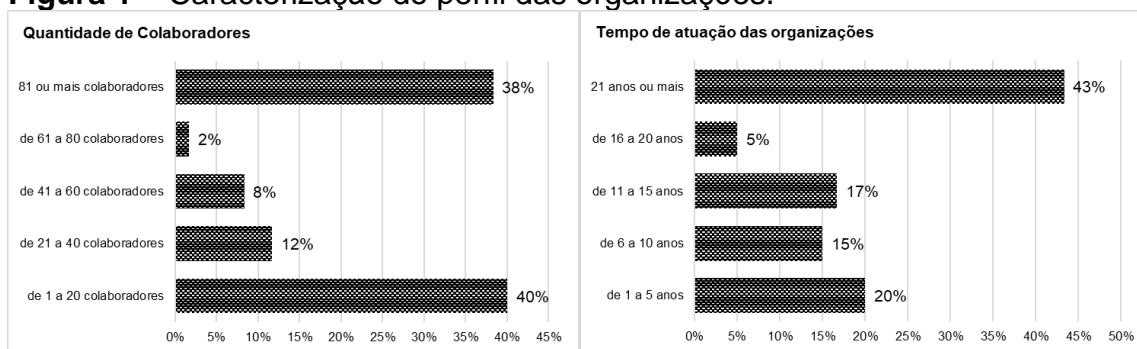
Ela trabalha as informações que dizem respeito aos dados observados. Das ações descritas acima, se deriva os cálculos que irão compor todo o processo estatístico, sendo este composto por técnicas somente descritivas ou não (Virgillito, 2017, p. 52).

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção segue-se a análise e discussão dos resultados obtidos, com base na pesquisa realizada com profissionais de organizações da região de Presidente Prudente/SP, examinando as respostas apresentadas na Figura 1. A Figura 1 apresenta dois gráficos, o gráfico a esquerda diz sobre a quantidade dos colaboradores, mostrando que 40% das organizações tem de 1 a 20 colaboradores, seguido pelas organizações que comportam 81 ou mais colaboradores com 38%. Organizações com 21 a 40 colaboradores representam 12%, enquanto aquelas com 41 a 60 colaboradores tem 8%, e por fim organizações com 61 a 80 colaboradores representam apenas 2%.

Ainda na Figura 1, o gráfico a direita mostra o tempo de atuação das organizações, sendo maioria 43% que são as organizações que atuam a 21 anos ou mais, 20% representando as organizações que atuam entre 1 e 5 anos, 15% representando as que atuam entre 6 e 10 anos, 17% representando quem atua entre 11 a 15 anos e apenas 5% representando organizações que atuam entre 16 e 20 anos.

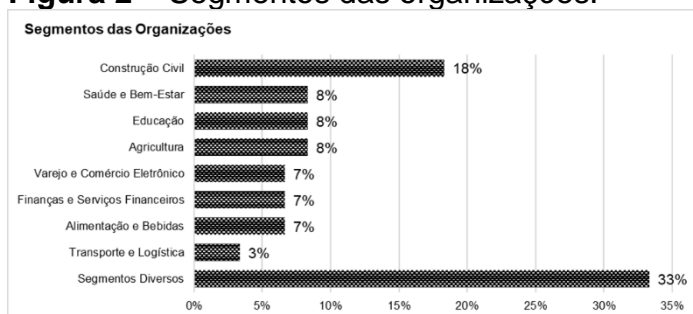
**Figura 1 – Caracterização do perfil das organizações.**



Fonte: dados da pesquisa (2024).

A Figura 2 apresenta um gráfico contendo os percentuais de diferentes segmentos das organizações pesquisadas. O segmento “Construção Civil” conta com 18% do total obtido, seguido pelos segmentos “Saúde e Bem-Estar”, “Educação” e “Agricultura”, cada um com 8% do total. Os segmentos “Varejo e Comércio Eletrônico”, “Finanças e Serviços Financeiros” e “Alimentação e Bebidas” possuem cada um, 7% do total, e por fim “Segmentos Diversos” comportando 33% do total, demonstrando uma maior variedade de segmentos além dos ditos principais.

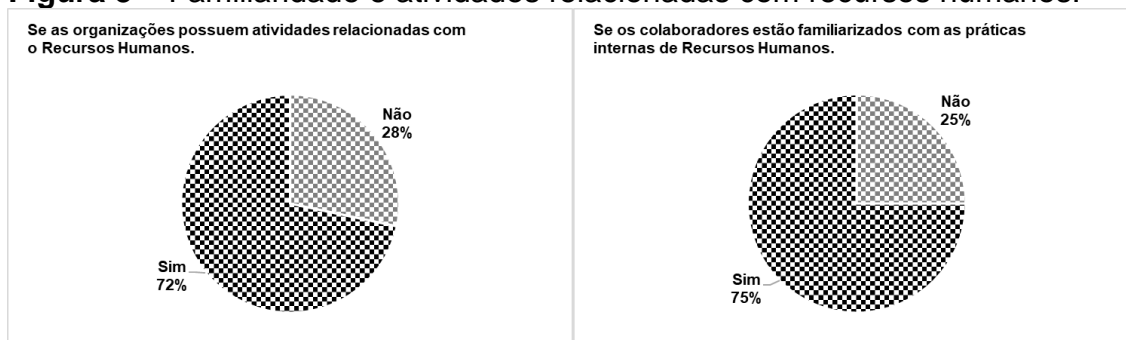
**Figura 2 – Segmentos das organizações.**



Fonte: dados da pesquisa (2024).

A Figura 3, no gráfico da esquerda, demonstra que 72% possui atividades relacionadas ao RH, sendo maioria e 28% não possui. Já o gráfico a direita demonstra novamente que maioria está familiarizado com tais práticas (75%) enquanto 25% não está familiarizado. Segundo Pereira e Silva (2024, p.53), “a gestão de recursos humanos desempenha um papel fundamental na eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados à sociedade”.

**Figura 3 – Familiaridade e atividades relacionadas com recursos humanos.**

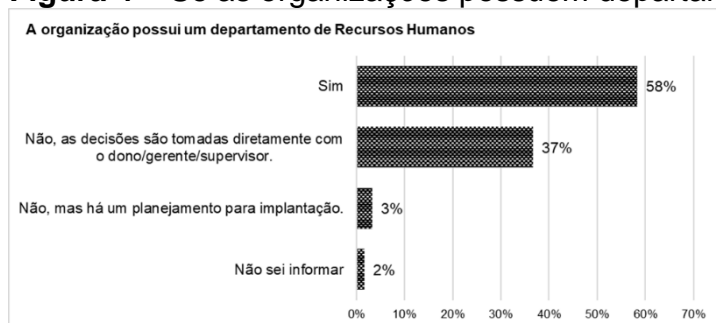


Fonte: dados da pesquisa (2024).



A Figura 4, demonstra se as organizações possuem departamentos de RH. Como maioria, 58% das organizações possui departamento de RH; após, 37% das organizações contam com as decisões dos donos, gerentes ou supervisores, observando que maioria das organizações possuem um departamento de RH. Sobre as empresas que possuem o departamento de RH, nota-se que na pesquisa apresentada por Cordeiro, Almeida e Marques (2017, p.12), esse departamento passa a ser “consideradas opções estratégicas, participando na construção e desenvolvimento da estratégia global das empresas. São considerados um investimento”.

**Figura 4** – Se as organizações possuem departamentos de recursos humanos.

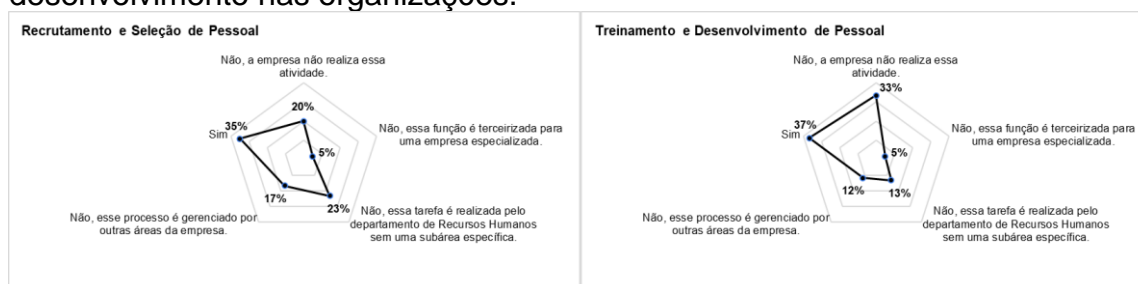


Fonte: dados da pesquisa (2024).

A Figura 5, o gráfico a esquerda, demonstra que maioria das organizações (36%) contam com a subárea específica de Recrutamento e Seleção de Pessoal, seguido de 23% onde o departamento de RH é responsável por tais tarefas; 20% das organizações não realizam essa atividade. Já o gráfico a direita demonstra que 37% das organizações possuem a subárea específica de Treinamento e Desenvolvimento, sendo maioria, 33% não realizam tais atividades. Apesar das organizações terem subáreas específicas, Recrutamento e Seleção está mais atrelado ao RH do que Treinamento e Desenvolvimento.

Diante disso, para Coradini e Murini (2009, p. 56), “o processo de recrutamento e seleção exerce papel fundamental na formação do quadro de profissionais de uma empresa”.

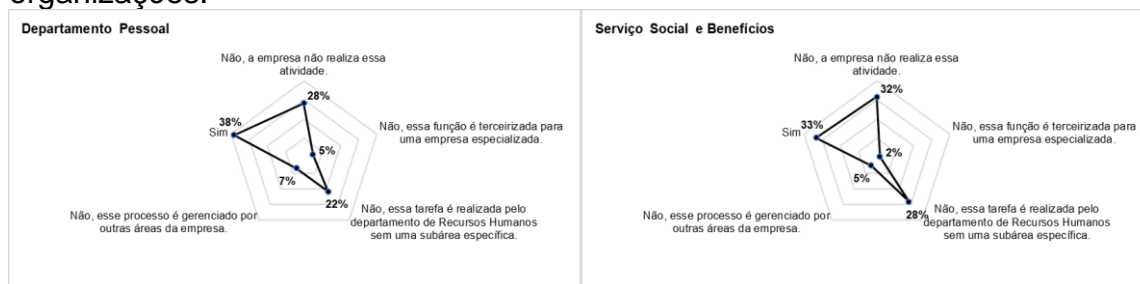
**Figura 5** – Caracterização do recrutamento e seleção e o treinamento e desenvolvimento nas organizações.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

A Figura 6, o gráfico a esquerda, sobre departamento pessoal, mostra que 38% das organizações possuem a subárea específica, enquanto 28% não realizam tais atividades. Já no gráfico da direita mostra que 33% possui subárea específica de serviço social e benefícios, seguido por 32% que não realizam a atividade. Nota-se que as organizações tem as subáreas específicas, sendo a maior porcentagem em Departamento Pessoal.

**Figura 6 – Caracterização do departamento pessoal e serviço social e benefícios nas organizações.**

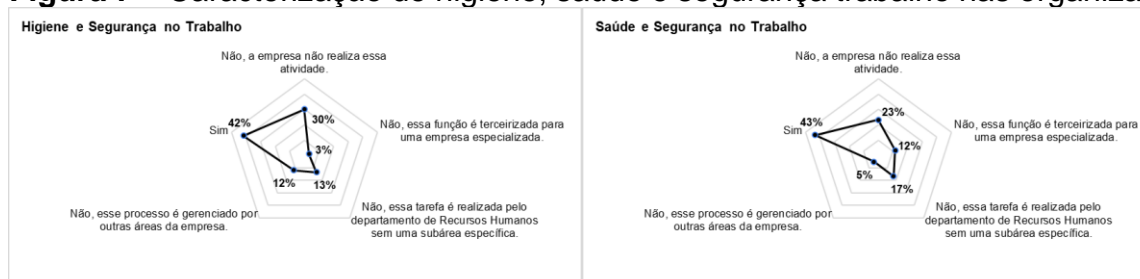


Fonte: dados da pesquisa (2024).

A Figura 7, as empresas que possuem as subáreas específicas, sendo 42% Higiene e Segurança no trabalho e 43% Saúde e Segurança no trabalho. No gráfico da esquerda 30% não realizam tais atividades e no gráfico a direita 23% das organizações não realiza as atividades. Nota-se que maioria das organizações possuem as subáreas específicas, apesar de outra grande porcentagem não realizar tais funções. A subárea de Saúde e Segurança tende a ser mais terceirizada. Ambas as subáreas têm porcentagem significativa de participação do RH para sua execução.

A higiene e segurança do trabalho estão relacionadas a um conjunto de leis, normas, procedimentos técnicos e educacionais que visam à proteção de integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos à saúde, inerentes as tarefas do cargo e ao ambiente onde são executadas (Eggers; Goebel, 2007, p. 105-106).

**Figura 7 – Caracterização de higiene, saúde e segurança trabalho nas organizações.**

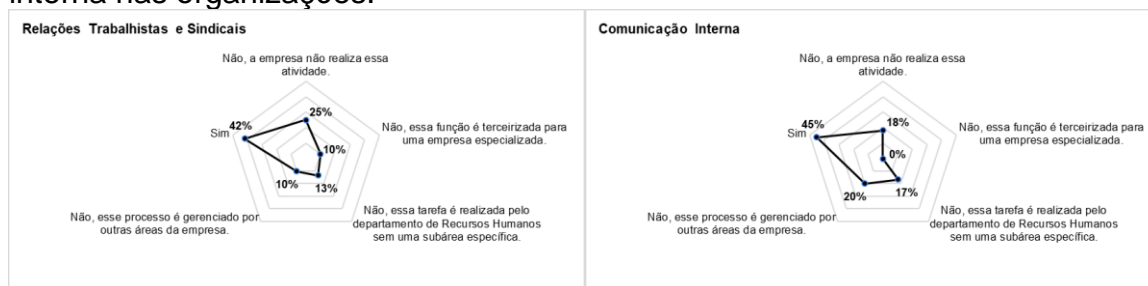


Fonte: dados da pesquisa (2024).

A Figura 8, o gráfico da esquerda mostra que 42% das organizações possuem a subárea específica, seguido de 25% de organizações que não realizam a atividade. Já o gráfico da direita mostra que 45% possuem a subárea específica, seguido de 20% onde outras áreas da empresa gerenciam tal função. Observa-se que as duas subáreas específicas são muito presentes nas organizações. A porcentagem de terceirização é baixa, destacando a preferência das organizações em trabalhar as funções internamente.

De acordo com Oliveira (2018, p. 66-67), quando se fala de estratégia na comunicação de uma organização, referimos a um planejamento que minimize ao máximo as incertezas associadas. A comunicação deve sempre ser planejada de forma à organização alcançar os objetivos. A mensagem deve conter informações que façam parte do contexto da empresa e que, de alguma forma, façam sentido para os seus colaboradores.

**Figura 8** – Caracterização das relações trabalhistas e sindicais e a comunicação interna nas organizações.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

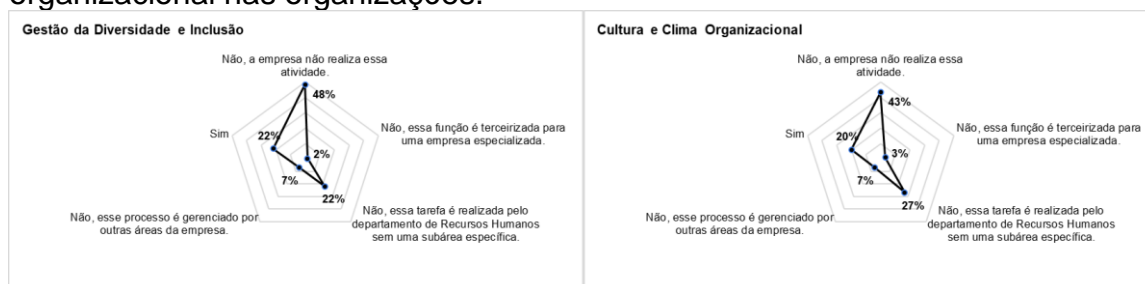
Conforme Figura 9, no gráfico a esquerda traz que 48% das organizações não tem uma subárea de gestão da diversidade e inclusão e, também, segundo o gráfico a direita apresenta alta porcentagem de organizações que não desenvolvem as atividades de cultura e clima organizacional (43%). Nota-se que maioria das organizações não realizam as atividades, enquanto o RH é mais presente na subárea Cultura e Clima Organizacional.

Apesar do baixo percentual, as duas subáreas específicas são presentes nas organizações, e estas não procuram a terceirização para realização das atividades.

Para Fiorese e Martinez (2016, p. 103)

o clima de uma organização interfere no desempenho de todos os seus colaboradores, independente se atuam interna ou externamente, pois o funcionário que trabalha em um clima organizacional positivo fala bem de sua empresa e procura atender a todos da melhor maneira possível, e vice versa. A cultura de uma empresa influencia no desenvolvimento do clima da organização.

**Figura 9** – Caracterização da gestão da diversidade e inclusão e cultura e clima organizacional nas organizações.



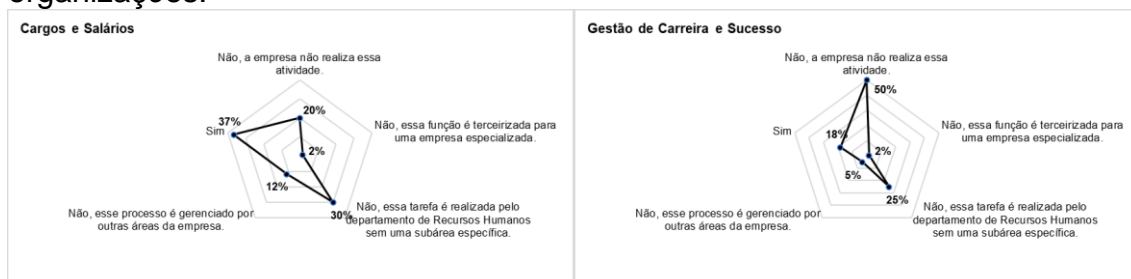
Fonte: dados da pesquisa (2024).

A Figura 10, apresenta dois gráficos que demonstram as subáreas de Cargos e Salários e Gestão de Carreira e Sucesso. No gráfico a esquerda mostra que 37% das organizações possuem a subárea de cargo e salário, seguido de 30% onde essa função é delegada pelo RH. Já o gráfico a direita traz que 50% das organizações não possuem uma subárea sobre a gestão e carreira dos colaboradores. Observa-se que a subárea Cargos e Salários é mais trabalhada do que a Gestão de Carreira e Sucesso, visto a alta porcentagem de organizações que não realizam a atividade, seja especificamente ou em responsabilidade do RH. Não há interesse das organizações na terceirização de tais subáreas, sendo a última vista com menos foco.

Na opinião de Fioravanzo *et al.* (2020, p. 3959)

Sabe-se que para estimular e motivar os colaboradores atualmente é uma tarefa constante e nada fácil em meio as organizações e, para isso, é necessário o desenvolvimento sistemático de habilidades e competências para que possam gradativamente dedicarem seus esforços a finalidade da excelência. O desenvolvimento deve ser reconhecido para ser progressivo podendo ser por elogio de reconhecimento, gratificação e oportunidade de promoção.

**Figura 10** – Caracterização de cargos e salários e gestão de carreira e sucesso nas organizações.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Em relação à subárea de *People Analytics*, 68% das organizações não realizam a atividade, sendo a maior porcentagem da pesquisa, seguido por 15% onde a função é realizada pelo RH. Nota-se que a subárea em questão é a menos trabalhada dentre todas da presente pesquisa, e quando é realizada, cabe ao departamento de RH ou a um departamento específico na própria organização.

A Figura 11, apresenta um gráfico demonstrando a distribuição das respostas da presente pesquisa sobre as subáreas existentes nas organizações da região de Presidente Prudente/SP. Em sua maioria, 35% das organizações não realizam as atividades questionadas, seguido de 32% que realizam em subáreas específicas. Apesar deste resultado, ainda há organizações que contam com as subáreas específicas, além de outras que delegam as funções ao departamento de RH ou a outras áreas da empresa.

**Figura 11** – Acumulado das respostas sobre as subáreas de recursos humanos.



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Segundo Ferreira *et al.* (2022, p. 44616), a área de Recursos Humanos tem tido cada vez mais visibilidade nas organizações. Antes, visto apenas como uma área de administração de pessoal, esta não tinha sua devida valorização e participação nas

decisões da organização. Atualmente, é percebido uma potencialização de sua participação enquanto estratégia.

As implicações práticas da presente pesquisa estão relacionadas com a possibilidade de se mapear as subáreas de gestão de pessoas, mais vistas nas organizações da região de Presidente Prudente/SP, apesar que existem diversas subáreas, são poucas que efetivamente existem nas organizações da região. Em alguns casos, mesmo não existindo uma subárea específica, porém, são realizadas tais atividades pela área de recursos humanos. Ainda com a pesquisa, os discentes de cursos de gestão que realizarem a leitura do estudo, observaram que, mesmo aprendendo sobre as diversas subáreas de gestão de pessoas, quando adentrarem em uma organização serão poucas subáreas que vivenciaram na prática.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização da presente pesquisa, foi possível responder à pergunta de pesquisa: como são as estruturas organizacionais de gestão de pessoas nas organizações da região de Presidente Prudente/SP? Observou-se que tanto as organizações quanto os colaboradores possuem familiaridade sobre a gestão de pessoas. Cerca de 58% das organizações possuem um departamento de recursos, porém, muito das decisões são tomadas pelo dono da empresa ou pelos gestores das organizações.

Além disso, as subáreas mais vistas nas organizações da região de Presidente Prudente/SP foram o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, departamento pessoal, segurança dos colaboradores e relações trabalhistas e sindicais. Em contrapartida, as subáreas de gestão da diversidade e inclusão, cultura e clima organizacional, gestão de carreiras e *people analytics* não é comum encontrar tais subáreas nas organizações.

Espera-se que com essa pesquisa possa dar uma visão de como as estruturas organizacionais de recursos humanos das organizações da região de Presidente Prudente/SP são na prática, visto que a discussão sobre essa temática está longe de se esgotar.

Visto as limitações apresentadas na pesquisa, sendo a quantidade de participantes na pesquisa; a predominância do segmento da construção civil, pode ser considerada um viés da pesquisa. A partir dessas limitações, surge as sugestões de pesquisa futuras, sendo: ampliar a amostra da pesquisa, considerando uma amostra probabilística; pode ser realizar pesquisas qualitativa para entender o porquê das estruturas organizações serem dessa forma.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Fernanda R.; TREVISAN, Nanci M.; LIMA, Aline P L.; et al. **Comunicação interna**. Porto Alegre: Grupo A, 2019, p. 13-14. E-book. ISBN 9788533500464.

BES, Pablo; OLIVEIRA, Luana Y M. **Administração de cargos, salários e benefícios**. Porto Alegre: Grupo A, 2018, p. 13. E-book. ISBN 9788595023956.

CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos - Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa - 2ª Edição**. Cerqueira César-SP: SRV Editora LTDA, 2012, p. 75. E-book. ISBN 9788502089204.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021, p. 66-98. E-book. ISBN 9786559771196.

CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. Recrutamento e seleção de pessoal: com agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia | Sociais Aplicadas**, Santa Maria (RS, Brasil), v. 5, n. 1, p. 55–78, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494>. Acesso em: 14 set. 2024.

CRESPO, Antônio A. **Estatística fácil**. Cerqueira César-SP: SRV Editora LTDA, 2009, p. 6. E-book. ISBN 9788502122345.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas**. Barueri-SP: Grupo GEN, 2017, p. 3-8. E-book. ISBN 9788597013320.

EGGERS, C.; GOEBEL, M. A. Princípios de higiene e segurança no trabalho. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 5, n. 1, 2007. DOI: 10.48075/revex.v5i1.87. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/87>. Acesso em: 15 set. 2024.

FERNANDEZ, Brena Paula M. **Métodos e técnicas de pesquisa**. Cerqueira César-SP: SRV Editora LTDA, 2012, p. 188. E-book. ISBN 9788502173712.

FERREIRA, Patricia I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Barueri-SP: Grupo GEN, 2013, p. 53. E-book. ISBN 978-85-216-2383-0.

FIDELIS, Gilson J. **Gestão de Pessoas - Estrutura, Processos e Estratégias Empresariais**. Cerqueira César-SP: SRV Editora LTDA, 2014, p. 8. E-book. ISBN 9788536517803.

FILHO, Antonio Nunes B. **Segurança do Trabalho e Gestão Ambiental**, 5ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018, p. 4. E-book. ISBN 9788597018752.

FILHO, Rubens I.; CIERCO, Agliberto A. **Governança, ESG e Estrutura Organizacional**. São Paulo-SP: Grupo Almedina, 2022, p. 111-113. E-book. ISBN 9786587019536.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre-RS: Grupo A, 2012, p. 22-23. E-book. ISBN 9788565848138.

KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de Carreira**. São Paulo-SP: Cengage Learning Brasil, 2015, p. 10. E-book. ISBN 9788522122431.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. Barueri-SP: Grupo GEN, 2021. p. 89-90. E-book. ISBN 9788597026610.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre-RS: Grupo A, 2019, p. 297. E-book. ISBN 9788582605103.

MARCONI, Aline Del Tedesco N. **Compliance trabalhista: como assegurar conformidade nas relações trabalhistas**. São Paulo: Saint Paul Publishing (Brazil), 2021, p. 31-33. E-book. ISBN 9786586407372.

NEIVA SANTOS DE OLIVEIRA, F. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, [S. l.], v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018. DOI: 10.14195/2183-5462\_33\_4. Disponível em: [https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462\\_33\\_4](https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4). Acesso em: 15 set. 2024.

FIGEISE, Lucimara; MARTINEZ, Mariangela. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. **Revista Destaques Acadêmicos**, [S. l.], v. 8, n. 1, 2016. Disponível em: <https://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/528>. Acesso em: 14 set. 2024.

FIORAVANZO, E.; ZILLOTTO, K. A.; STAUDT, C. B. B.; SANTOS, J. de O.; BARBACOV, N. E.; BIANCHETTI, T.; FROSI, M.; BAVARESCO, J. A importância da administração de cargos e Salários nas organizações / The importance of post administration and Wages in organizations. **Brazilian Journal of Business**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 3957–3974, 2020. DOI: 10.34140/bjbv2n4-031. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/21275>. Acesso em: 15 set. 2024.

FERREIRA, B. R.; GALLI, L. C. do L. A.; GARCIA, S. F. A.; CAMINHAS, A. M. T.; PRATES, G. A.; SALA, O. T. M.; MAEMURA, M. M. D.; ARROYO, C. S. Atuação da área de gestão de pessoas: estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito / Performance of the people management area: a case study carried out in a credit cooperative. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 6, p. 44615–44626, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n6-132. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/49089>. Acesso em: 15 sep. 2024.

NETO, Antônio Palmeira de A. **Governança de dados**. Cerqueira César-SP: SRV Editora LTDA, 2021, p. 8. E-book. ISBN 9786589881476.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**, 3ª edição. Barueri-SP: Grupo GEN, 2014, p. 131-132. E-book. ISBN 9788522485888.

OLIVEIRA, Otávio José de. **Gestão da Qualidade, higiene e segurança na empresa**. São Paulo-SP: Cengage Learning Brasil, 2015, p. 60. E-book. ISBN 9788522122615.

RIBEIRO, Antonio de L. **Gestão de Benefícios**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015, p. 2. E-book. ISBN 9788502621947.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Treinamento de pessoas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018, p. 38. E-book. ISBN 9788547230449.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**, 4ª edição. Barueri-SP: Grupo GEN, 2017, p. 201. E-book. ISBN 9788597013948.

SILVA, Marilene Luzia da. **ADMINISTRACAO DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL**. Cerqueira César-SP: SRV Editora LTDA, 2017, p. 22-26. E-book. ISBN 9788536529967.

SILVA, Marilene Luzia da; REZENDE, Mardede Eugênia T. **Rotinas trabalhistas: legislação e práticas para gestão de pessoas - 2ª edição**. Cerqueira César-SP: SRV Editora LTDA, 2016, p. 21-32. E-book. ISBN 9788536531205.

SOUZA, Fernanda de; PRAZERES, Karen C. S.; CAVALCANTE, Tathiane; Consultoria de Recursos Humano no Grupo Brali. **Revista RH Visão Sustentável**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 16-35, jan./jun. 2020. Disponível em: [https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/rh\\_visaosustentavel/article/view/3258/1389](https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/rh_visaosustentavel/article/view/3258/1389). Acesso em: 27 mar. 2024.

VIRGILLITO, Salvatore B. **Estatística Aplicada**. Cerqueira César-SP: SRV Editora LTDA, 2017, p. 52. E-book. ISBN 9788547214753.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de Pesquisa**. Cerqueira César-SP: SRV Editora LTDA, 2015, p. 71. E-book. ISBN 9788502629857.

WEST, Mike. **People Analytics Para Leigos**. Rio de Janeiro-RJ: Editora Alta Books, 2020, p. 59. E-book. ISBN 9786555201611.

PEREIRA, A.; DA SILVA, A. F. Um panorama sobre a gestão de recursos humanos e a promoção da igualdade no ambiente de trabalho do setor público. **Revista Campo da História**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 52–61, 2024. DOI: 10.55906/rcdhv9n1-004. Disponível em:

<https://ojs.campodahistoria.com.br/ojs/index.php/rcdh/article/view/172>. Acesso em: 15 set. 2024.