

Área temática: Gestão de pessoas

Título do Artigo: Práticas Inovadoras de Gestão de Pessoas – uma breve análise sobre os processos de gestão de pessoas a partir de Dessler e Fischer.

RESUMO

Este artigo apresenta parte dos estudos realizados nos encontros de iniciação científica acadêmica do curso de Administração de Empresas da Fundação Técnico Educacional Souza Marques. Este grupo é formado por uma professora e coordenadora da pesquisa, uma graduanda do curso e um graduado visitante. Nesta primeira fase da pesquisa, nos dedicamos a avaliar as funções e atuações da área de Recursos Humanos das organizações, a partir de dois autores: Gary Dessler (2003) e André Luiz Fischer (2022). A escolha pontual se deve a contemporaneidade e atuação destes pesquisadores e consultores a questões emergentes da área de Gestão de Pessoas das Organizações. O objetivo deste artigo visa apresentar a partir de pesquisa bibliográfica exploratória e descritiva, uma prévia reflexão que o grupo de pesquisa realizou, correlacionando com fatos que apontam para a concepção dos processos de gestão de pessoas que direcionam para a inovação, também elemento do presente estudo e como a área de Gestão Pessoas colabora para a melhor operacionalização e desempenho das organizações. Utilizamos também algumas publicações sobre práticas de empresas na atualidade que denotam inovação e contemporaneidade. Esta é a primeira fase da pesquisa em questão.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Práticas Inovadoras; Contemporaneidade.

SUMMARY

This article presents part of the studies carried out in the academic scientific initiation meetings of the Business Administration course of the Fundação Técnico Educacional Souza Marques. This group is formed by a professor and research coordinator, a graduate student, and a visiting graduate. In this first phase of the research, we dedicated ourselves to evaluating the functions and actions of the Human Resources area of organizations, based on two authors: Gary Dessler (2003) and André Luiz Fischer (2022). The punctual choice is due to the contemporaneity and performance of these researchers and consultants to emerging issues in the area of People Management in Organizations. The objective of this article is to present, from an exploratory and descriptive bibliographic research, a previous reflection that the research group carried out, correlating with facts that point to the conception of people management processes that lead to innovation, also an element of the present study. and how the People Management area contributes to the better operationalization and performance of organizations. We also used some publications on current company practices that denote innovation and contemporaneity. This is the first phase of the research in question.

Keywords: People Management; Innovative Practices; Contemporaneity.

INTRODUÇÃO

No mundo globalizado em que vivemos, nesta vasta era informacional e de ampla tecnologia, as diferentes áreas da organização refletem os impactos constantes e intensos das transformações que são impostas pela dinâmica social. Ao longo das últimas décadas, muitos estudiosos se dedicaram a levantar historicamente de forma expandida ou sintética, aspectos da área de Gestão de Pessoas que apresentam sensivelmente os impactos nas mais diversas áreas das organizações.

Considerando o fator estratégico para as organizações que são as pessoas, sendo estas os principais agentes transformadores e de realização dos projetos, processos e operações que movem as empresas, nos propomos refletir sobre a área a partir de dois autores: Gary Dessler (2003) e André Fischer (2002), partimos de alguns pontos de seus registros bibliográficos que nos chamaram atenção enquanto pesquisávamos para compreender os adventos relacionadas as práticas inovadoras da área de Gestão de Pessoas das Organizações.

Utilizando a metodologia de pesquisa bibliográfica exploratória e descritiva, nos propomos a trazer alguns recortes para este artigo de reflexões a partir destes autores, além de fatos do mundo do trabalho contemporâneo que podem se correlacionar com os estudos realizados. Nos baseamos na pesquisa de fatos, em publicações da HSM Brasil e Revista Você RH, o que nos levou a refletir sobre as evidências de práticas inovadoras em gestão de pessoas nas organizações.

Este artigo está dividido em três sessões de nossos estudos em gestão de pessoas: sobre os processos de Gestão de Pessoas, na ótica de Dessler (2003); sobre o desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas, com foco no comportamento e cultura organizacional na perspectiva de Fischer (2022) e por fim, reflexões sobre algumas publicações de práticas inovadoras com foco em pessoas por empresas na contemporaneidade.

1. A Administração de Recursos Humanos na perspectiva de Dessler

Pensar em quais práticas e políticas são essenciais para a melhor condução de pessoas nas empresas, considerando-se os processos de contratação, treinamento, avaliação, remuneração e o desenvolvimento de um ambiente corporativo que ofereça segurança aos trabalhadores, é compreendido como a administração de recursos humanos para Dessler (2003). Importante também destacar que para compor tais práticas e políticas é possível elencar uma série de atividades e processos, detalhadas por esse mesmo autor a saber:

“Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário); Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos; Selecionar candidatos; Orientar e treinar novos funcionários; Gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários); Oferecer incentivos e benefícios; Avaliar o desempenho; Comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando);

Treinar e desenvolver; Construir o comprometimento do funcionário; E o que o gerente precisa saber sobre: Oportunidades iguais e ações afirmativas Saúde e segurança do funcionário Queixas e relações trabalhistas.” (DESSLER, 2022, p.2)

Pensar nestes processos e atividades é aprimorar a forma como se relacionará com a força de trabalho, sendo esta um aspecto estratégico das operações e essencialmente da produção das empresas. Pensar nas operações das empresas, requer também refletir sobre o papel de *staff* que a área de Recursos Humanos desempenha junto aos líderes e supervisores de área. Compreende-se com o desenvolvimento das organizações que atividades essenciais antes especializadas e exercidas pela área de Gestão de Pessoas, agora são exercidas pelos gerentes e líderes de área, tendo o acompanhamento da administração de recursos humanos. Essa atuação é destacada tanto por Dessler (2022) como por outros autores como Chiavenato (2006) como autoridade *staff*. O compartilhamento de responsabilidade das atividades de RH tem a intenção de dinamizar as atividades e suas entregas bem como gerar responsabilidade compartilhada pelas decisões sobre as pessoas. É importante destacar que embora seja natural esta partilha de atividades em médias e grandes empresas, temos em pequenas empresas, os gerentes de linhas capazes de assumir todas as obrigações sem assistência. No entanto, conforme a empresa cresce, é necessário o atendimento especializado e aconselhamento de um *staff* de recursos humanos, que muitas vezes inicia o processo de forma terceirizada para posteriormente, ter o atendimento incorporado ao setor de recursos humanos da organização.

1.1 – As mudanças no ambiente de Gestão de Pessoas

Considera-se importante ressaltar nos estudos de Dessler (2002) a evidência de que o papel do RH vai modificando a medida que as organizações estão mudando e seguindo tendências trazidas pela globalização. Como bem destacado pelo autor:

“[...] as organizações hoje vivem sob uma crescente pressão para serem competitivas - as empresas estão fazendo downsizing e universidades estão trabalhando duro para aumentar o número de matrículas e a produtividade acadêmica. A globalização da concorrência e a desregulamentação são duas tendências responsáveis por essa pressão para ser mais competitivo. Entre outras tendências que afetam as organizações, atualmente estão diversidade e outras mudanças na força de trabalho.” (DESSLER, 2022, p.5)

Denota-se nos escritos deste autor como a composição da força de trabalho ficará mais diversa. Destaca-se como grupos desta diversidade, mulheres, membros de grupos minoritários e pessoas mais velhas. O desafio da área de Gestão de Pessoas será acomodar este grupo de trabalhadores, dando melhor assistência para sua adaptação as demandas e desafios do ambiente organizacional, ao mesmo tempo que precisará refletir sobre quais benefícios são necessários para atender e satisfazer necessidades sociais como os auxílios que compõe a remuneração total em algumas

organizações: auxílio alimentação, auxílio creche, extensão da licença maternidade e outros adicionais que visam colaborar para a qualidade de vida no trabalho destes funcionários.

Pode-se pensar também nas mudanças que desafiam o planejamento da área de Gestão de Pessoas ao se pensar nos efeitos da Globalização. A produção das grandes corporações está se tornando globalizada, tendo em vista que estabelecem suas instalações industriais onde será mais vantajoso para elas, isto é, disponibilidade de força de trabalho vasta e custo acessível, além dos incentivos fiscais que países e cidades oferecem para instalação destas organizações. Neste sentido Dessler (2022) destaca: “[...] mudanças tecnológicas, incluindo a tecnologia da informação e a internet, têm permitido às empresas redirecionar operações para lugares onde os salários são mais baixos.[...]” (p.8) Estas mudanças que desafiam a área de Gestão de Pessoas, promovem uma reformulação nos seus processos internos de operação. Dado o advento da tecnologia, consegue-se vislumbrar os efeitos da inovação nos processos de recursos humanos, a saber: o processo seletivo automatizado e por sistemas; a folha de pagamento sendo alimentada por informações enviadas por líderes de setores – reduzindo a utilização de papéis e formulários – a aferição e análise do clima organizacional, disponibilizada em pesquisas por sistema, de fácil acesso pelos trabalhadores em seus smartphones, por exemplo. Mudanças que impactam a forma como os processos de gestão de pessoas podem ser geridos e operacionalizados.

Destaca-se neste sentido o desafio de encorajar o capital humano ou intelectual que está no fato de que esses trabalhadores serão gerenciados de forma diferente dos trabalhadores da era passada, pois cada vez mais, temos em todos os setores a evidência do desenvolvimento de trabalhadores do conhecimento.

A área de Gestão de Pessoas assim, passa a ter um foco maior em planejamento e atuação como agente de mudanças. Em termos tecnológicos, a utilização de mais ERPs ou EPPs (*electronic performance support systems*) e a operacionalização de data warehouse (grande repositório de informações copiladas de vários bancos de dados da organização), além da intranet corporativa, dentre outros recursos nestas linhas, fazem da área de Gestão de Pessoas uma área de autosserviço, fazendo com as respostas para os trabalhadores e líderes de área seja rápida e eficiente. Esta capacidade de resposta também é influenciada por outros fatores também contemporâneos como o downsizing, achatamento da pirâmide, *empowerment* dos funcionários e organização em equipes. Estes movimentos e ações tem como foco ou meta, agilizar as decisões que necessitam ser tomadas e proporcionar para a empresa, respostas rápidas às necessidades dos clientes, como também aos desafios impostos pelos concorrentes, segundo Dessler (2002).

Nesta perspectiva, passamos a refletir também no papel do RH, para a construção de vantagem competitiva. Neste ponto, começamos também a refletir o ponto de convergência entre os estudos e exposição sobre Gestão de Pessoas de Dessler (2002) e Fischer (2003). Para tanto, passamos

2. A Administração de Recursos Humanos na perspectiva de Fischer

Pensar na área de Gestão de Pessoas em Fischer (2003) inicialmente é refletir sobre a relação que a organização tem com os trabalhadores, especialmente observando-se o desempenho e a entrega que realizam para que a empresa se desenvolva bem. Na perspectiva deste autor, temos historicamente modalidades diferentes de gestão de pessoas, que acompanhavam a articulação organizacional em tempos distintos.

Para Fischer (2003), entende-se como modelo de gestão de pessoas:

“[...] a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através destes mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.” (p.12)

Um destaque no enfoque nos estudos sobre modelos de gestão de pessoas na perspectiva de Fischer é denotado pela abordagem comportamental. Para ele, qualquer negócio é dependente de formas particulares de comportamento. Defende que embora muitos considerem que em um mundo de competitividade exacerbada, o comportamento humano ainda é fator de relevância e tem espaço para reflexão e desenvolvimento. Nesta perspectiva, considera que os negócios e corporações mais próximos e atentos as questões comportamentais tanto de clientes internos – funcionários – como clientes externos – os que consomem produtos e serviços, entendem que boa parte do melhor sucesso de sua atuação, está conectada com a análise do aspecto comportamental.

Considerando esta abordagem, para Fischer (2003) o comportamento humano passa a integrar o caráter intrínseco dos negócios, tornando-se elemento de diferenciação e potencialização da vantagem competitiva. Sendo assim, quanto mais os negócios otimizam suas operações e processos em qualquer de suas dimensões – tecnologia, mercado, expansão e abrangência, por exemplo – mais fica evidente a dependência de um padrão de comportamento aderente com esses negócios. Pode-se observar em seus escritos, que não há necessariamente um modelo único e rígido para Gestão de Pessoas, pois dependerá de um conjunto de fatores internos e externos que possam influenciar a organização. Ainda assim, o comportamento humano é o diferencial a ser acompanhado e observado para o melhor desenvolvimento dos negócios.

“A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional. É nesse contexto que surge o conceito de modelo de gestão de pessoas. Quando esse conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será o objetivo principal.” (FISCHER, 2003, p. 13)

No aspecto tecnologia, Fischer (2003) destaca que empresas mais tecnológicas demandam um comportamento diferenciado de seus trabalhadores. Observa que a automatização e robotização dos processos nas organizações resultará na transformação dos trabalhadores de provedores de força e guia de ferramentas em monitor da atividade sob sua responsabilidade. Papéis em exercício por este trabalhador acabam sendo alterados e sofisticados, o que naturalmente demandará deste um comportamento mais aderente as abordagens tecnológicas.

Na perspectiva da estratégia de organização do trabalho, o autor destaca que separar o modelo de trabalho do modelo de gestão de pessoas é algo praticamente inconcebível, pois são dois conjuntos de práticas que incidem sobre as mesmas instâncias organizacionais, considerando-se que os que as relações humanas nas empresas pretendem alcançar, objetiva também um determinado padrão de desempenho no trabalho. Uma abordagem interessante de Fischer (2003) destacada a perspectiva do modelo de gestão de pessoas a partir da cultura organizacional. Neste aspecto da empresa, destaca-se uma diferenciação entre as profissões, dependendo do tipo de negócio e especificidade dos negócios, de forma que em empresas de abordagem industrial, cargos da operação e engenharias ligadas ao funcionamento das máquinas terão maior valorização do que os profissionais que atuam na área administrativa. O que pode amenizar a diferenciação, possivelmente é a abordagem e a forma como a área de gestão de pessoas fará a tratativa entre os diferentes grupos ocupacionais existentes em uma mesma organização.

Vale destacar em Fischer (2003) o detalhamento dos elementos que compõe o modelo de gestão de pessoas. As diferentes influências que possamos interferir de alguma forma nas relações organizacionais, pode ser considerado para este autor um componente do modelo de gestão de pessoas. Importante destacar que o comportamento organizacional não em sua análise, um produto direto de um processo de gestão, mas sim, um resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que acontecem dentro da empresa. Portanto, temos que a gestão de pessoas significaria um agregado de interações humanas, que necessita de direcionamento e orientação

Fischer (2003) vai destacar uma série de modelos de gestão de pessoas, através de um resgate histórico, passando por departamento pessoal, gestão do comportamento humano, gestão estratégico de gestão de pessoas e por fim, o articulado por competências em evidência em nossos dias.

Vale destacar que em nossos estudos, encontramos pontos de convergência entre os autores Dessler (2002) e Fischer (2003), especialmente na abordagem de análise dos processos de gestão de pessoas e na observância da vantagem competitiva. Dentre os destaques, o enfoque para a diferenciação. Neste aspecto, compreendemos que os estudos podem ser explorados, considerando a diferenciação como elemento para reflexão de planejamento e elaboração de práticas inovadoras nesta área e potencialização das empresas através das pessoas, tendo em vista a necessidade crescente de desenvolvimento de negócios sustentáveis, a retenção e captação de pessoas para os negócios organizacionais.

3. Reflexões sobre algumas práticas contemporâneas que potencializam a diferenciação como elemento de inovação em Gestão de Pessoas

Como parte dos nossos estudos desenvolvidos neste primeiro momento da pesquisa, além dos dois autores estudados no grupo de pesquisa, destacamos algumas práticas de empresas que tanto elucidam o fator diferenciação destacado pelos autores Dessler (2002) e Fischer (2003) como também, compõe parte dos processos entendidos também como inovadores em gestão de pessoas pelas empresas na contemporaneidade.

Os exemplos destacados, serviram para refletirmos em um primeiro momento sobre os processos em gestão de pessoas nas perspectivas dos dois autores. Até o ponto em que pudemos desenvolver a pesquisa, estas foram as coletas em destaque que consideramos aderentes com a abordagem teórica estudada.

As práticas em destaque estão direcionadas a benefícios para funcionários. Os benefícios podem ser contratuais, por mera-liberalidade ou legais, segundo Luz (2000). Como fator de diferenciação vamos destacar algumas evidências de tais práticas em gestão de pessoas, a partir de publicações da revista Você RH.

3.1 – Auxílio Viagem para férias de funcionários

Pela CLT – consolidação das leis de trabalho e boa parte das Convenções Coletivas de trabalho, não há previsão para esta concessão de benefício. Porém, como fator de diferenciação de empresas como as startups, temos este benefício como uma ação com vista a ampliação da qualidade de vida no trabalho. Segundo a revista Você RH¹ (17.08.22), empresas como a Olist – startup do segmento de e-commerce, com mais de 1.400 funcionários, oferecem este benefício tendo em vista incentivar os trabalhadores a descansar nos momentos de folga, contribuindo para o bem-estar e a saúde-mental após os mais de dois anos de pandemia que vivenciamos no mundo devido a Covid-19. A operação deste benefício funciona trinta reais fixos para cada funcionário que adere ao benefício de forma que ao final do ano, o funcionário terá cerca de trezentos e sessenta reais de crédito para utilização em viagens, além dos funcionários também poderem aderir a plataforma de viagens com mais de vinte planos disponíveis, podendo descontar em folha de pagamento parte do valor da viagem.

Em uma ação semelhante, a empresa Stefanini – multinacional brasileira de soluções para informática, também dispõe de oferta de planos de viagem a seus dezesseis mil funcionários. Antes mesmo da pandemia, em 2019, o empregado pode escolher entre planos de viagem e parcelar em até doze vezes com valor de parcelas fixas, a ser descontados na folha de pagamento.

Embora seja um benefício espontâneo concedido pelas empresas aos funcionários que desejarem participar dos planos propostos, há uma expectativa deste benefício torna-se previsão legal. O projeto de Lei nº 4.537/2021, propõe a criação do

¹ <https://vocerh.abril.com.br/politicasepraticas/vale-turismo-empresas-custeiam-viagem-de-ferias-dos-funcionarios/ acesso> em 04.09.2022.

vale-turismo, que permitiria ao empregador contribuir para a viagem de férias dos funcionários. A empresa que aderisse a esta prática, receberia em troca incentivos tributários.

3.2 – Trabalho híbrido e Jornada Semanal Reduzida

Com a pandemia do Covid-19 algumas empresas compreenderam que era possível flexibilizar o trabalho entre casa do funcionário ou escritório. Importante destacar que mesmo antes da pandemia, entre 2015 e 2019, na Islândia² houve o primeiro experimento para redução da jornada semanal de trabalho. Isto de alguma forma influenciou outros países e empresas, e teve no fato social da pandemia e no pós-pandemia a oportunidade para aprimorar tal prática, em diferentes organizações. Empresas como a multinacional Deman no Brasil, adotaram a semana de quatro dias no escritório com os funcionários, tornando o quinto dia home-office. Além de também oferecer auxílio para o funcionário montar seu espaço de home-office com mesa e cadeira adequada ao trabalho em escritório. Além da Deman muitas outras empresas adotaram alguma ação significativa com o trabalho híbrido.

A Audi, empresa automobilística, também adotou o trabalho híbrido após avaliar com seus funcionários o que consideravam interessante para o trabalho na empresa. Setenta e um por cento dos funcionários sinalizaram que gostariam de trabalhar em um modelo híbrido e vinte e seis por cento disseram preferir trabalhar remotamente. Desta forma, a empresa reduziu o tamanho do escritório, ampliando a área de convivência, não existindo mais estações fixas de trabalho nem áreas delimitadas.

Na Você RH (05.08.2022) destaca-se a empresa Movable, investidora do Ifood e Sympla. A empresa pesquisou entre os funcionários se preferiam trabalhar presencialmente, de forma híbrida ou remotamente e oitenta por cento dos respondentes informou preferir trabalhar no modelo híbrido e vinte por cento no modelo remoto. Assim como a Deman, a Movable também organizou pacote de benefícios com fornecimento de mobiliário para apoiar os funcionários que trabalham à distância, além do auxílio-home office com valor inversamente proporcional ao cargo, isto é, quem ganha mais receberia menos, com relação ao valor deste benefício. Tal auxílio, pode colaborar para o pagamento de luz, internet, ou produtos e serviços destinados a saúde, bem-estar e cultura do colaborador.

A Winnin, empresa de software para criação de conteúdo, testou a jornada reduzida. Após um semestre de testes com os funcionários de diferentes departamentos, a maioria das áreas não trabalha às sextas-feiras e setores como o de vendas e atendimento ao cliente, seguem o regime de escalas, devido a demanda de prestação de serviços. Neste modelo, não há é necessário a compensação de horas, portanto, dispensa a negociação com sindicatos.

² <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/semana-de-4-dias-de-trabalho-ganha-forca-com-aumento-da-produtividade/> acesso em 04.09.2022

3.2 – Diversidade e Inclusão: o olhar para os Neurodiversos e a Diversidade Cognitiva

Um movimento importante para a Diversidade, também previsto nos escritos de Dessler (2002) se apresenta em publicações sobre empresas na Você RH. Além da integração de pessoas de gêneros diferentes, pessoas com deficiências, pessoas estrangeiras ou refugiadas e pessoas com mais de 50 anos – até programas de trainees estão sendo organizados para este grupo de trabalhadores – tem-se também a preocupação com os Neurodiversos³.

Com a constatação de que 1% da população mundial tem transtorno do espectro autista (TEA), pessoas dislexas – com dificuldade de aprendizado, na leitura e escrita - síndrome de Tourette – que desencadeia tiques motores e vocais, tais pessoas são consideradas neurodiversas ou neurodivergentes, pelas características neurológicas que possuem, destacadas como atípicas. Considerado também um público para atenção da área de Diversidade e Inclusão, integrar este público é fundamental e necessário para os negócios.

Empresas como a Danone, multinacional do ramo alimentício, tem se destacado por trazer neurodiversos para seus quadros de colaboradores. Nesta empresa, os funcionários neurodiversos estão alocados na área de tecnologia e tem acompanhamento da área de Gestão de Pessoas, para melhor integração e apoio a estes colaboradores. A AstraZeneca, farmacêutica, organizou grupo de afinidade com voluntariado entre os funcionários para discutir ações na área de neurodiversidade. De forma semelhante, a farmacêutica Takeda, também organizou comitê entre os funcionários para discutir diversidade e inclusão. Movimentos importantes e que promovem práticas que destacam a diferenciação no acompanhamento dos colaboradores que ingressam a partir da perspectiva da Diversidade e Inclusão nas organizações.

Outra abordagem inovadora, porém, muito necessária e importante, seria a tendência em se trabalhar o que se nomeou como Diversidade Cognitiva. Essencialmente, seria o respeito a autenticidade dos indivíduos, sua identidade e a forma de expressão de ideias e pareceres dos funcionários, respeitando-se o direito mútuo, sem ofensas e dissensões. Na Bayer⁴, este exercício iniciou como um desafio cultural, considerando que tal ação seria benéfica para os negócios, pois respeitar a essência dos colaboradores pode potencializar a entrega de bons resultados e o desenvolvimento de um bom clima organizacional, em um tempo que a retenção de pessoas é desafiante.

4. Conclusão

³ <https://vocerh.abril.com.br/diversidade/empresas-criam-programas-para-contratar-profissionais-neurodiversos/> acesso em 04.09.2022.

⁴ <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/pessoas-precisam-se-sentir-seguras-para-ser-quem-sao-diz-vp-da-bayer/> acesso em 04.09.2022.

Nossos estudos sobre práticas inovadas em gestão de pessoas ainda estão em desenvolvimento. Compreendemos que há uma gama de autores e pensadores relevantes na área de Gestão de Pessoas que podem ser consultados. A escolha de Dessler (2002) e Fischer (2003) visou termos uma visão internacional e nacional, de pesquisadores da área que desenvolvem sua construção sobre Gestão de Pessoas em perspectivas diferentes, porém, convergindo em alguns pontos que identificamos na exposição deste estudo, como a diferenciação.

Em nosso desenvolvimento de estudos, consideramos para as práticas inovadoras, refletir sobre os impactos sobre os trabalhadores, em especial, na pandemia e no momento posterior a ela, tendo em vista que a retenção de pessoas é um dos grandes desafios para a gestão de pessoas da atualidade. Reter pessoas de bom desempenho no trabalho tem sido tão crucial e urgente como reter clientes, a ponto de organizações que trabalham com clima organizacional trabalharem questões como a experiência do colaborador – da contratação até o dia em que ele decidiu sair da empresa. Vivemos num tempo em que a opinião do trabalhador, é importante a medida que ele na condição de cliente interno pode vir a ser também cliente externo. Logo, pensar em práticas de gestão de pessoas que tornem a experiência deste trabalhador significativa, pode tornar este profissional um verdadeiro parceiro da organização.

Nossos estudos continuam. Este é um registro do ponto da pesquisa que já alcançamos e consolidamos.

REFERENCIAS

ALBUQUERQUE, L.G.; LEITE, N.P. (org.) **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Adalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Adalberto. **Administração de Recursos Humanos. 8ª ed.** Rio de Janeiro: Campus, 2016.

DAVIS, Frank Stephen. **Benefícios e serviços aos funcionários**. São Paulo: Editora STS, 1999.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**, 2ed./ Gary Dessler; tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. IN: As pessoas e a organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

KOTTER, John P. **Liderando Mudanças: Um plano de ação do mais notável especialista do mundo em liderança nos negócios. 14 ed.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LUZ, Ricardo. **Gestão de benefícios: a experiência brasileira**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MACIEL, Marcus G. **Lazer corporativo: estratégias para o desenvolvimento dos recursos humanos**. São Paulo: Phorte, 2009.

MAGALDI, Sandro Neto; José Salibi. **Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial**. São Paulo: Gente, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos, 3 ed.** São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração. 5 ed. rev. e amp.** São Paulo: Atlas, 2000.

ULRICH, Dave. **Recurso humanos estratégicos: novas perspectivas para profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

<https://vocerh.abril.com.br/politicaspraticas/vale-turismo-empresas-custeiam-viagem-de-ferias-dos-funcionarios/> acesso em 04.09.2022.

<https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/semana-de-4-dias-de-trabalho-ganha-forca-com-aumento-da-produtividade/> acesso em 04.09.2022

<https://vocerh.abril.com.br/diversidade/empresas-criam-programas-para-contratar-profissionais-neurodiversos/> acesso em 04.09.2022.

<https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/pessoas-precisam-se-sentir-seguras-para-ser-quem-sao-diz-vp-da-bayer/> acesso em 04.09.2022.