

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO RAMO DA
CONSTRUÇÃO CIVIL

RESUMO

Diante da complexidade do mundo do trabalho e as significativas e rápidas mudanças no mercado, nas empresas e nas pessoas torna-se relevante realizar o diagnóstico e observar o cenário atual da área de gestão de uma Incorporadora no ramo de construção civil de modo a sugerir ações que otimizem suas práticas. Este estudo de caráter empírico baseou-se em uma pesquisa qualitativa interpretativa básica com utilização da análise documental, entrevista e observação direta participativa. A pesquisa se justifica em razão dos desafios complexos em relação à gestão de pessoas, diversidade de força de trabalho, demanda por ambientes inclusivos e novas tecnologias que impactam as práticas de RH. Os resultados indicam na área de gestão de pessoas a forte cultura organizacional, clima organizacional positivo, capacitação e treinamento de funcionários e uma visão mais abrangente e integral do ser humano. Verificou-se alguns desafios como a escassez de mão de obra qualificada, necessidade de otimizar processos de RH, implantar sistema de *Enterprise Resource Planning* (ERP) e estruturar a avaliação de desempenho. Recomenda-se a implantação do sistema de ERP, avaliação de desempenho 360 graus, soluções tecnológicas para otimizar processos de RH, implantar metas de *Objectives and Key Results* (OKR) e realizar parcerias educacionais e diversificação no recrutamento para atração de talentos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; práticas de recursos humanos; avaliação 360°.

ABSTRACT

Given the complexity of the world of work and the significant and rapid changes in the market, organizations, and individuals, it becomes relevant to conduct a diagnostic and observe the current scenario of the management area of a real estate development company operating in the civil construction sector, in order to suggest actions to optimize its practices. This empirical study was based on a basic interpretive qualitative research approach, employing document analysis, interviews, and participatory direct observation. The research is justified by the complex challenges related to people management, workforce diversity, the demand for inclusive environments, and new technologies that impact HR practices. The results indicate, in the field of people management, a strong organizational culture, a positive organizational climate, employee training and development, and a broader and more holistic view of the human being. Some challenges were identified, such as the shortage of qualified labor, the need to optimize HR processes, the implementation of an Enterprise Resource Planning (ERP) system, and the structuring of performance evaluation. Recommendations include the implementation of the ERP system, 360-degree performance evaluation, technological solutions to streamline HR processes, adoption of Objectives and Key Results (OKRs), as well as educational partnerships and diversification in recruitment to attract talent.

Keywords: People management; human resource practices; 360-degree evaluation.

1 INTRODUÇÃO

Diante das mudanças de mercado, evoluções tecnológicas e demandas do mundo empresarial que enfrenta uma realidade dinâmica e competitiva, a área de gestão de pessoas possui um papel fundamental na gestão estratégica das empresas por ser responsável por atrair, desenvolver, reter e engajar talentos que vão colaborar com o sucesso e sustentabilidade da organização contribuindo no alcance de seus objetivos organizacionais. (Chiavenato, 2020).

Da mesma forma, as organizações também permitem que as pessoas alcancem objetivos que isoladamente não conseguiriam. Assim, as organizações aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas atuando em conjunto. Importante enfatizar que a gestão de pessoas tem ganhado papel central na atualidade sendo considerada um dos pilares estratégicos para o sucesso e a sustentabilidade empresarial. De acordo com Marras (2021), o capital humano é o recurso mais valioso dentro das empresas, e sua correta administração impacta diretamente na produtividade, inovação e competitividade da organização

A presente pesquisa tem como objetivo geral realizar o diagnóstico da área de Gestão de Pessoas a fim de compreender a realidade atual na empresa GPL Incorporadora e propor ações que possam otimizar o desempenho e eficácia de suas práticas.

A metodologia da pesquisa é exploratória e descritiva, com análise qualitativa utilizando coleta de dados que incluem análise documental, entrevista com gestores e observação direta participativa.

A pesquisa se justifica uma vez que no presente cenário, empresas enfrentam desafios complexos em relação à gestão de pessoas como diversidade de força de trabalho, demanda por ambientes inclusivos e surgimento de novas tecnologias que impactam seu desempenho, suas práticas em um mundo de mudanças significativas provocadas pelo desenvolvimento tecnológico. Assim, é importante que as organizações façam um diagnóstico identificando lacunas, oportunidades, ameaças e implementando ações que promovam um melhor ambiente de trabalho.

Por fim, a problematização da pesquisa se baseia nas seguintes perguntas: Como está estruturada a área de gestão de pessoas como sistema e seus subsistemas? Quais são as práticas existentes de gestão de pessoas e como elas estão alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa? Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas na gestão de pessoas?

O trabalho foi estruturado quando apresenta em um primeiro momento fundamentação teórica caminhando com uma diversidade de autores por todas as práticas de gestão de pessoas, seguindo para o capítulo de metodologia e de resultados cumprindo os objetivos propostos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Pessoas

Inicialmente, as organizações adotavam uma abordagem mecanicista, tratando os colaboradores como meros recursos produtivos. Com o advento das teorias de relações humanas, surgiram novas perspectivas, valorizando o bem-estar e a motivação dos funcionários. Assim, a gestão de pessoas, moldada pelas mudanças socioeconômicas e organizacionais, atravessando diversas fases históricas, se tornou uma área em constante evolução.

Na era da globalização e tecnologia, a gestão de pessoas passou a enfrentar novos desafios que exigiam uma abordagem estratégica e integrada da área. Assim, surgem conceitos como gestão do conhecimento, gestão por competências, alinhando recursos humanos às necessidades em um contexto de mudanças constantes.

Os enfoques comportamental e estratégico da gestão de pessoas incluem recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração e benefícios, com a responsabilidade de identificar, desenvolver e avaliar habilidades dos funcionários, alinhando as competências individuais com os objetivos organizacionais.

Knapik (2008) explica que é por meio das habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos individuais que colaboradores contribuem com os resultados esperados e moldam a cultura, inovação e sustentabilidade das empresas. Assim, o desenvolvimento humano é estratégico e importante para o crescimento e excelência organizacional a longo prazo.

2.2 Desafios para a Gestão de Pessoas

Diante das mudanças econômicas e sociais, verifica-se a importância contínua da administração e adaptabilidade dos administradores. Apesar de haver incertezas sobre o futuro da gestão de recursos humanos, gerenciar pessoas continua necessário principalmente com a transição para uma economia baseada em conhecimento. Spector (2012) ensina que a capacidade de aprender, inovar e se adaptar é crucial para o gestor de pessoas neste cenário em constante evolução.

Os administradores precisam estar atentos ao ambiente externo para identificar oportunidades e enfrentar ameaças, forças externas que influenciam o desempenho das organizações. Desafios como a revolução da rapidez da informação, tecnologia e comunicação, a globalização, mudanças e significativo aumento das demandas do mercado e responsabilidade social, faz com que os gestores estejam atentos e aptos a analisarem esses desafios e agir de forma proativa para enfrentar essas pressões externas a fim de garantir sustentabilidade e competitividade. (Marras, 2021)

2.3 Recrutamento e Seleção

A área de Recursos Humanos, por meio dos processos de recrutamento e seleção, identifica os profissionais mais adequados para cada cargo. Assim, o recrutamento é essencial para o sucesso organizacional, pois é responsável por “localizar, identificar e atrair candidatos capacitados”(ROBBINS; DE CENZO; WOLTER, 2013, p. 199).

O processo de recrutamento envolve a busca por currículos, uma análise cuidadosa das competências necessárias para o cargo e criação de estratégias eficazes capazes de engajar candidatos que se alinhem com as necessidades e valores da empresa. Atraindo talentos qualificados, contribui para o fortalecimento da equipe e o alcance dos objetivos corporativos.

Já o processo de seleção de pessoas é crucial na construção de uma equipe eficaz e bem sucedida. Envolve avaliar e escolher candidatos com base em uma combinação de habilidades, experiência e adequação cultural à organização. “Quanto mais seletiva uma organização puder ser, melhores são as chances de que

as pessoas contratadas se tornem funcionários excepcionais” (SPECTOR, 2012, p. 153).

Uma seleção rigorosa ajuda a identificar candidatos que atendam aos requisitos do cargo e se destacam em termos de potencial e compatibilidade com os objetivos da empresa. Investir tempo e recursos em uma seleção detalhada pode resultar em uma equipe mais competente e alinhada com a visão organizacional.

2.4- Cargos e Salários

Os cargos dentro da organização são pilares que sustentam o funcionamento e o sucesso da empresa. Cada cargo possui uma missão específica, responsabilidades e tarefas atribuídas, que variam em complexidade e frequência. Os quesitos avaliados no cargo podem ser classificados em “missão do cargo; responsabilidades do cargo, como supervisão, manuseio de dados confidenciais, utilização de equipamentos etc.; ambiente de trabalho; tarefas atribuídas; frequência de cada tarefa”.(KNAPIK, 2008, p. 193).

O cargo é um conjunto de atividades desempenhadas por seu ocupante e que figura em uma posição no organograma de uma empresa (OLIVEIRA, 2017).

Acerca do salário, “se origina basicamente do valor do cargo e, dentro dele, as eventuais variações têm origem, de um lado, nas qualificações e, de outro, na performance dos seus ocupantes, de acordo com a política salarial da organização” (PASCHOAL, 2001, p. 11).

Em suma, ao equilibrar a compensação com as funções e responsabilidades associadas a cada cargo, as organizações podem fortalecer seu grupo de colaboradores, estimular e desenvolver suas equipes na tentativa de alcançar uma performance que viabilize o atingimento de resultados organizacionais.

2.5- Avaliação de Desempenho

Spector (2014) ensina que a avaliação de desempenho envolve dois passos: definição de um bom desempenho estabelecendo os critérios e implementação de um procedimento para avaliação dos pontos que os funcionários os satisfazem.

Para que o processo de avaliação de desempenho seja justo e eficaz é preciso adotar um processo estruturado que permita uma avaliação ampla em que gestores, grupos de trabalho e avaliados se avaliem num processo de autoavaliação.

O processo envolve a coleta, análise e interpretação de informações sobre o desempenho dos colaboradores, visando identificar pontos fortes, áreas de melhoria e tomar decisões relacionadas ao desenvolvimento profissional e recompensas.

Os objetivos da avaliação de desempenho incluem fornecer *feedback* aos colaboradores sobre seu desempenho, identificar necessidades de desenvolvimento, embasar decisões de promoção e remuneração, além de subsidiar a gestão do desempenho organizacional.

Assim, a avaliação de desempenho fornece informações importantes para a gestão de recursos humanos e contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e alcance dos objetivos organizacionais.

2.6- Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

O maior ativo de uma organização é seu capital humano. Com as constantes mudanças no cenário empresarial, as empresas precisam desenvolver seus recursos humanos para manter a qualidade em seus processos e aumentar a competitividade empresarial. “As organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem” (GIL, 2007, p. 118).

Para que os colaboradores estejam preparados para desempenhar suas funções com eficácia, é crucial investir em treinamento e desenvolvimento profissional. O treinamento e o desenvolvimento são componentes essenciais para a evolução e o sucesso contínuo dos colaboradores dentro de uma organização. O treinamento assegura que os funcionários adquiram as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções com competência, enquanto o desenvolvimento promove um crescimento mais amplo e de longo prazo, preparando-os para desafios futuros e oportunidades de avanço. (Dutra, 2021; Marras, 2021).

Ademais, “o treinamento deve ensinar por que algo é feito e não apenas como algo deve ser feito” (SPECTOR, 2012, p. 186), garantindo que os colaboradores compreendam o contexto e a importância de suas tarefas.

2.7- Clima e Cultura Organizacional

Clima organizacional é o ambiente psicológico dentro de um departamento ou empresa, é a percepções dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho, aspectos como comunicação, liderança, trabalho em equipe, suporte organizacional e reconhecimento. Um clima positivo está associado a maior satisfação, comprometimento e desempenho dos funcionários, enquanto um clima negativo pode levar à desmotivação, absenteísmo e rotatividade. (ROBBINS et al, 2010)

A cultura organizacional é o conjunto de valores, normas e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, ela influencia a percepção do clima pelos funcionários, moldando suas expectativas, atitudes e comportamentos. “A cultura e o clima organizacional desempenham um papel fundamental na definição da personalidade de uma empresa” (KNAPIK, 2008, p. 24)

Um clima positivo pode fortalecer uma cultura de confiança, colaboração e inovação, enquanto um clima negativo pode minar os valores culturais, gerando desalinhamento e dissonância organizacional. Ter um clima organizacional e cultural engajador é muito positivo e essencial para atrair talentos e manter os colaboradores motivados e produtivos (ROBBINS et al, 2010).

2.10 Saúde, estresse e qualidade de vida no trabalho

A saúde dos funcionários é um componente vital do desempenho organizacional. Funcionários saudáveis tendem a ser mais engajados, motivados e capazes de contribuir de maneira significativa para os objetivos da empresa. Por outro lado, problemas de saúde podem levar a absenteísmo, baixo desempenho e custos crescentes com cuidados médicos, afetando negativamente a eficácia e a competitividade da organização.

O estresse é um fenômeno complexo que afeta muitos aspectos da vida humana, sendo “uma condição dinâmica em que um indivíduo depara com uma restrição, oportunidade ou demanda relacionada ao que ele deseja, e cujo resultado é percebido como algo incerto e importante” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER,

2013, p. 236). É importante compreender a natureza multifacetada do estresse para o desenvolvimento de estratégias eficazes de enfrentamento e promoção do bem-estar emocional e mental.

As organizações precisam adotar uma abordagem proativa para promover a saúde, reduzir o estresse e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Estratégias eficazes de gestão de recursos humanos que priorizam o bem-estar dos funcionários não apenas beneficiam os indivíduos, mas também contribuem para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no longo prazo, visando criar ambientes de trabalho mais saudáveis, felizes e produtivos (ROBBINS et al, 2010).

O ambiente de trabalho é fundamental para a produtividade e o bem-estar dos indivíduos, podendo representar desafios e riscos significativos para a saúde. “O trabalho pode ser um lugar perigoso” (SPECTOR 2012, p. 322).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O campo do conhecimento explorado foi multidisciplinar, envolvendo Administração, Psicologia, Medicina do Trabalho, Direito, Contabilidade, entre outras, devido à complexidade e dinamismo da área de gestão de pessoas.

A principal finalidade é a pesquisa aplicada, pois os resultados poderão ser utilizados pela empresa estudada para resolver problemas práticos e específicos em um contexto real.

É um estudo transversal seguindo uma abordagem descritiva exploratória pela necessidade de uma análise abrangente. A pesquisa descritivo-exploratória torna possível a descoberta de novas ideias, permitindo uma melhor compreensão por parte do pesquisador acerca dos aspectos envolvidos com o tema do trabalho. Segundo Collis e Hussey (2021), esse estudo tem como objetivo buscar padrões, ideias e hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese.

A natureza é qualitativa, pois não há levantamento de dados tangíveis e possíveis de mensuração. Os dados foram coletados e mensurados pelos pesquisadores em entrevista realizada na empresa, observação direta participativa e análise de documentos disponibilizados onde foram retiradas informações abordadas neste estudo.

O método de pesquisa é qualitativa do tipo descritivo-exploratório. A abordagem qualitativa ajuda a identificar padrões e temas que podem não surgir em pesquisas quantitativas, permitindo uma formulação de estratégias mais alinhadas com as necessidades reais da empresa.

No que tange aos procedimentos técnicos, trata-se dos dados primários e secundários. Os dados primários são coletados em campo. A adoção da pesquisa de campo na área de gestão de pessoas da empresa GPL Incorporadora é fundamentada na necessidade de obter dados empíricos diretamente do ambiente e das pessoas envolvidas nas operações diárias da organização, permitindo obter informações atualizadas e contextualizadas, oferecendo uma visão rica e detalhada, essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes e para a melhoria contínua das práticas de gestão de pessoas.

Já os dados secundários são levantados a partir da pesquisa bibliográfica, utilizando-se de livros, artigos, etc. Importante reafirmar que “toda pesquisa acadêmica tem uma pesquisa bibliográfica, para que se possa verificar como o tema-problema foi tratado em outras experiências”. (Farias Filho e Arruda Filho, 2015, p. 64).

4 RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A empresa iniciou no ano de 1990 com a fundação da GPL Engenharia na cidade de Goiânia. A empresa evoluiu e se tornou a GPL Incorporadora com foco em desenvolver empreendimentos próprios, buscando bem-estar urbano e valorização dos principais eixos da cidade de Goiânia. Em 2023 a incorporadora passou por um processo de rebranding com o slogan “Viver é essencial”, para reafirmar o propósito de criar espaços que promovem leveza, significado e qualidade de vida, buscando inspirar cada colaborador, cliente, parceiro e fornecedor para participarem e fazerem parte dessa missão.

A entrevistada relatou que a empresa possuía 35 anos de mercado sendo bem tradicional e mantendo os mesmos sócios desde sua fundação. É uma organização que valoriza as pessoas e que mantém vários funcionários que trabalham na empresa desde que iniciaram suas carreiras. A empresa tem orgulho de fazer parte da construção da cidade de Goiânia. Disse que ao iniciar um empreendimento, a organização busca sempre construir uma boa relação com a vizinhança, dialogando sobre o que vão fazer no local e fazendo revitalização de praças ou construção de uma horta coletiva.

Da coleta de dados é possível apontar os principais resultados identificados para cada um dos indicadores pesquisados. Apresenta-se a seguir o quadro síntese por meio da entrevista realizada com gestora, observação direta participativa e pesquisa documental, sintetizada no quadro a seguir:

Quadro 1 - Identificação dos resultados nos diversos indicadores de gestão de pessoas na empresa GPL Incorporadora por entrevista realizada em março de 2025.

Indicador de Gestão de Pessoas	GPL Incorporadora
História da Empresa	35 anos de mercado, cultura de valorização dos funcionários, muitos gerentes e diretores começaram na empresa desde o início de suas carreiras.
Estrutura Organizacional	Sócios, diretores (administrativo, financeiro, comercial e de engenharia), gerentes e coordenadores.
Missão, Visão e Valores	Missão: desenvolver e entregar produtos que causem impacto positivo na qualidade de vida dos clientes e na cidade. Visão: crescer de forma sustentável, com inovação e qualidade. Valores: respeito, transparência, autonomia e responsabilidade.
Estrutura da Área de Gestão de Pessoas	É uma área nova na empresa em processo de estruturação de processos de recrutamento, seleção, treinamento e benefícios.
Atividades Relevantes da Área de Gestão de Pessoas	Recrutamento e seleção, reformulação de políticas salariais (descrição de cargos, valores e faixas salariais).
Desafios na Gestão de	Escassez de mão de obra especializada, necessidade

Pessoas		de ter um plano de carreira estruturado e necessidade de fazer melhorias nos processos de Recursos Humanos.
Recrutamento e Seleção	e	Testes comportamentais, entrevistas elaboradas, integração com foco nos valores da empresa, líderes instruídos a dar feedback e manter diálogo aberto.
Desafios no Recrutamento e Seleção	no e	Dificuldade em encontrar candidatos com o perfil técnico e comportamental desejado, escassez de estagiários de engenharia civil.
Estratégias para Melhorar o Recrutamento e a Seleção	para o e a	Aperfeiçoamento dos funcionários internos, cursos de capacitação e realização de recrutamento interno.
Definição e Classificação de Cargos	e de	Cargos definidos por nível hierárquico (gerente, coordenador, supervisor, analista, assistente, auxiliar) de departamento. Critérios de responsabilidade e complexidade ainda em desenvolvimento.
Política Salarial		Política de reajuste salarial baseada em avaliação de desempenho simples, com 4 níveis (atende, atende parcialmente, não atende e precisa evoluir).
Avaliação de Desempenho	de	Avaliação simples de desempenho feita pelo gestor, critérios subjetivos. Avaliação mais completa (360°) em desenvolvimento.
Treinamento e Desenvolvimento	e	Treinamentos para novos funcionários e treinamento em caso de mudanças de função, PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) em desenvolvimento.
Clima Organizacional e Cultura		Cultura de respeito, transparência, autonomia e responsabilidade, liderança presente e acessível.
Programas de Bem-Estar	de	Ginástica laboral na obra, convênio com rede de psicologia, palestras e eventos sobre bem-estar.
Avaliação do Impacto dos Programas de Bem-Estar		Poucos afastamentos por problemas de saúde. Clima organizacional positivo, o que contribui para o bem-estar dos funcionários.
Feedback dos Funcionários	dos	Pesquisa de clima anônima, tabulação de dados e plano de ação para melhorias.
Benefícios para Prestadores de Serviço da área	para de da	30 dias de recesso no contrato, auxílio alimentação, plano de saúde (arcam com 50% do valor), Gympass e day-off de aniversário.

administrativa (PJ)	
Melhorias para a Empresa	Plano de cargos e salários, avaliação de desempenho completa (360°), sistema de metas OKR (Objetivos e Resultados chave) e um melhor sistema de gestão ERP.
Melhoria na Competitividade na área de Gestão de Pessoas	Plano de carreira estruturado, plano de cargos e salários, critérios de avaliação de desempenho claros e transparentes.

Fonte: Confeccionado pelos autores (2025).

Da identificação dos principais resultados dos indicadores da área de gestão de pessoas, é possível fazer um diagnóstico organizacional da empresa.

Primeiramente, a empresa é tradicional com 35 anos de mercado. A incorporadora se destaca por valorizar e gerar satisfação nos funcionários, uma vez que a maior parte dos seus funcionários iniciou e construiu sua carreira inteira na empresa.

A gestão permite que os funcionários tenham poder de decisão sobre as suas responsabilidades. A área de gestão da empresa busca valorizar o ser humano, estruturar processos e manter um clima organizacional positivo.

A cultura organizacional é fundamentada em elementos que promovem um ambiente positivo e colaborativo, destacando a acolhida, o compromisso com a qualidade dos empreendimentos e a satisfação dos clientes, parceiros, fornecedores e funcionários. Esse ambiente é essencial para a motivação e eficácia dos colaboradores, como sugere a literatura sobre clima organizacional. (ROBBINS, 2010).

A incorporadora realiza cursos de capacitação para funcionários e busca fazer recrutamento interno, permitindo que haja crescimento profissional dos empregados dentro da empresa.

O recrutamento e seleção prioriza candidatos com a qualificação necessária e alinhados com a cultura e valores da empresa, buscando aqueles que desejam crescer a longo prazo. O processo inclui testes comportamentais e entrevista, refletindo a necessidade de uma análise cuidadosa das competências necessárias para cada cargo (ROBBINS, 2013). No entanto, a escassez de candidatos qualificados e o aumento das exigências representam desafios. Apesar da alta demanda de trabalho, a humanização no trato com os colaboradores são pontos fortes da abordagem, alinhando-se aos princípios da gestão contemporânea.

A empresa também relatou que realiza treinamentos internos e que apesar de não estar implantado, está desenvolvendo o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e uma avaliação de desempenho 360°. Essa prática está alinhada com o entendimento de que o treinamento e desenvolvimento são fundamentais para a competitividade das organizações.

Por fim, a organização também se destaca por possuir programa de bem estar realizando ginásticas nas suas obras, convênio com rede de psicologia e eventos sobre bem-estar. Inclusive, até seus prestadores de serviço possuem o benefício *gympass*. A empresa também não tem muitos afastamentos por doença, mostrando o resultado do cuidado com a saúde que a empresa tanto preza.

A saúde dos funcionários é um componente vital do desempenho organizacional, e a promoção do bem-estar não apenas beneficia os indivíduos, mas também contribui para a sustentabilidade das organizações a longo prazo (ROBBINS, 2010).

Porém, a área de gestão de pessoas enfrenta alguns desafios identificados: escassez de mão de obra especializada, necessidade de ter um plano de carreira estruturado, melhoramento nos processos de Recursos Humanos, necessidade de um sistema de ERP (planejamento de recursos empresariais) mais robusto, atração de candidatos com perfil técnico e comportamental desejado, escassez de estagiários de engenharia civil, melhoramento no plano de cargos e salários com conclusão dos critérios de responsabilidade e complexidade dos cargos, desenvolvimento e implantação da avaliação de desempenho 360° e implantação do sistema de metas OKR (Objetivos e resultados- chave).

Acerca da avaliação de desempenho, atualmente é feita de forma simples com critérios subjetivos. A literatura aponta que a avaliação de desempenho deve ser um processo estruturado, envolvendo a definição de critérios e a coleta de informações sobre o desempenho dos colaboradores (SPECTOR, 2014).

A escassez de talentos qualificados deve ser abordada por meio de parcerias educacionais e diversificação no recrutamento. Opções de trabalho flexíveis poderiam aumentar a atração e satisfação de talentos, fortalecendo ainda mais a competitividade da empresa no mercado.

O desenvolvimento da estruturação do plano de carreira dentro da empresa será importante não apenas para atrair e reter funcionários efetivos, como também para os estagiários. Goulart e Barros Neto (2025) defendem que muitas empresas não têm plano de desenvolvimento de carreira voltado para os estagiários e que a atração e manutenção deles depende disso para que eles se sintam parte da empresa e importantes na organização.

A recomendação é de que a área de recursos humanos da empresa envidem esforços para promover programas de estágio que visem o desenvolvimento integral dos estagiários que acolhem, bem como adotar processos sistematizados de desenvolvimento de carreira. (BALBINO et al, 2016).

Quando a área de RH é estratégica, incorpora novas práticas transformacionais. Ela trabalha aliada às estratégias organizacionais para poder atrair, manter e desenvolver talentos. Ademais, o investimento nas diversas práticas de RH têm sido relacionadas ao desempenho financeiro das empresas. Assim, novos instrumentos têm sido desenvolvidos para agregar valor financeiro e identificar talentos (PONTES, 2022).

Assim, para as empresas se manterem competitivas, diante da necessidade de rapidez na tomada de decisões, precisam adotar ferramentas de TI como softwares como o ERP que influencia no relacionamento da empresa com clientes e fornecedores e permitem a visibilidade e rastreamento de informações de forma global, de qualquer setor da empresa e cadeia de suprimentos, facilitando o controle da gestão de todo o empreendimento (GALLO et al, 2025).

Outra forma da área de gestão de pessoas colaborar com o crescimento empresarial e manter competitividade no mercado é adotar uma metodologia colaborativa para definição de metas da empresa, das equipes e indivíduos, ou seja, adotar o sistema de metas OKR (*Objectives and Key Results*), sistema de objetivos e resultados chaves. Para aplicar o sistema de metas OKR deve-se definir os objetivos que medem o impacto dos resultados alcançados, alinhar horizontalmente mapeando a interdependência das equipes e alcançar as metas de forma que os

participantes percebam que as metas são parte do trabalho real da equipe para que os participantes as monitorem e realizem ações sobre os resultados a fim de que as OKR's sejam alcançadas (LACERDA e LEZANO, 2022).

O sistema de avaliação de desempenho 360 graus reúne em um único processo vários tipos de avaliação, assim, a avaliação e o feedback é mais robusto e completo pois as observações vêm de várias fontes. A coleta de informações acontece tanto em ambiente interno quanto externo da empresa, trazendo como fonte a avaliação dos líderes, superiores, pares, subordinados, clientes internos e externos (PONTES, 2022).

Em suma, a GPL Incorporadora possui uma gestão eficaz, com uma cultura organizacional sólida, forte compromisso com o desenvolvimento dos colaboradores e clima organizacional positivo, podendo realizar algumas melhorias, como as citadas acima, que permitiriam melhorar tanto o funcionamento e estrutura da área de gestão de pessoas, como também a sua competitividade no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas da empresa GPL Incorporadora, atendendo aos objetivos propostos e respondendo às problematizações.

Através da análise dos dados coletados, foi possível identificar diversos pontos fortes na gestão de pessoas da empresa, como a forte cultura organizacional, a atenção ao bem-estar dos colaboradores, clima organizacional positivo, satisfação dos funcionários, preocupação com sustentabilidade, qualidade e inovação; compromisso com a capacitação e treinamento dos funcionários, entre outras.

A empresa enfrenta alguns desafios no que diz respeito à escassez de talentos qualificados, necessidade de otimizar processos operacionais, implantação de um sistema ERP mais robusto, avaliação de desempenho estruturada e plano de carreira, cargos e salários estruturados.

Em síntese, a área de Recursos Humanos já demonstra um comprometimento significativo com o desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores.

Para impulsionar a eficácia e a eficiência da área, propõe-se uma série de melhorias como aprimoramento no processo de integração; implantação do sistema ERP; introdução de avaliações de desempenho 360 graus, avaliação e implementação de soluções tecnológicas para otimizar processos de Recursos Humanos, estruturação do plano de carreira, cargos e salários, realização de parcerias educacionais e diversificação no recrutamento para atrair os perfis desejados e ainda, implantação de metas OKR.

Em suma, a empresa GPL Incorporadora apresenta uma gestão de pessoas preocupada com o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores e na criação de um ambiente de trabalho positivo e acolhedor. No entanto, a implementação das propostas de melhoria sugeridas pode ajudar a fortalecer ainda mais suas práticas de recursos humanos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luís César Gonçalves de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BALBINO, Aimee Laís Cardoso; BARBOZA, Amanda de Castro Gomes; FERRARI, Caroline de Oliveira; TORRES, Simone Orfão. **A importância do RH estratégico para as organizações**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) - Etec Professor Massuyuki Kawano, Tupã, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências: métodos e modelos para gestão de pessoas na empresa moderna**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

_____, **Recurso humanos: o capital aberto das organizações**. 11. ed., São Paulo: Atlas, 2020.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Business Research: A Practical Guide for Students**. 5. ed. Red Globe Press, 2021.

FARIAS Flávia Maria Cunha; ARRUDA, Francisco Edson de Jesus Melo. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2015.

GALLO, Isabela da Silva; OLIVEIRA NETO, Mario Santos de; REIS, Augusto da Cunha. SISTEMA ERP: SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO EMPRESARIAL. **South American Development Society Journal**, [S. l.], v. 4, n. Esp01, p. 260, 2018. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.vespi1p260-277. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/188>. Acesso em: 30 jul. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOULART, Amanda de Sylvio; BARROS NETO, João Pinheiro de. Importância de plano de desenvolvimento de carreiras para estagiários na perspectiva de alunos de graduação. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 18, n. 2, p. 31, 2025.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Editora Ibpx, 2008.

LACERDA, Luísa Cardoso; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. **Práticas para aumentar o engajamento no sistema de gestão por OKR em um laboratório de TI**. TCC(graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. Engenharia de Produção. 2022.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 19. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

MATOS, José Gilvomar Rodrigues; MATOS, Rosa Maria Barbosa; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

OLIVEIRA, Arioaldo dos Santos. **Descrição de cargos, salários e profissões regulamentadas**. 5. ed. São Paulo: 2017, Atlas.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologias e Práticas**. 23.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho-métodos clássicos e contemporâneos: Avaliação por objetivos, competências e equipes**. São Paulo: LTr Editora, 2022.

ROBBINS, Stephen Paul; DECENZO, David Albert; WOLTER, Robert. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy Alan; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, Rodrigo Belmonte da. **Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico**. 2010. 170 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas organizações**. São Paulo:Saraiva, 2012.

TAKEI, Roberta Ferreira. **Psicologia organizacional e do trabalho**. Salvador: Editora Sanar, 2018.