

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

**DIAGNÓSTICO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO
DA EMPRESA CINQ EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS**

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo diagnosticar a área de Gestão de Pessoas da empresa CINQ Empreendimentos Imobiliários. A pesquisa foi conduzida com abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, buscando atender aos objetivos respondendo as questões problematizadas. Os resultados mostram que a empresa já realiza ações importantes voltadas ao bem-estar dos colaboradores, ao desenvolvimento das equipes e à valorização da cultura organizacional. No entanto, também foram identificadas fragilidades como a ausência de ferramentas específicas para recrutamento e seleção, a necessidade de formalizar a avaliação de desempenho, consolidar o plano de carreira e fortalecer práticas de sucessão. A partir disso, são apresentadas propostas de melhoria viáveis e alinhadas ao contexto atual da organização, respeitando seus recursos, prioridades e cultura interna. O estudo contribui com sugestões construtivas que podem apoiar a evolução contínua da área de Gestão de Pessoas na empresa.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Diagnóstico Organizacional; Propostas de Melhoria.

ABSTRACT

This study aims to diagnose the Human Resource Management area of CINQ Empreendimentos Imobiliários. The research was conducted using a qualitative approach with an exploratory-descriptive character, seeking to achieve its objectives by addressing the problematized questions. The findings indicate that the company already implements significant initiatives aimed at employee well-being, team development, and the enhancement of organizational culture. However, certain weaknesses were also identified, such as the absence of specific tools for recruitment and selection, the need to formalize performance appraisal, and the importance of consolidating the career plan and strengthening succession practices. Based on these findings, feasible improvement proposals are presented, aligned with the organization's current context and respectful of its resources, priorities, and internal culture. The study contributes constructive recommendations that may support the continuous development of the Human Resource Management area within the company.

Keywords: Human Resource Management; Organizational Diagnosis; Improvement Proposal.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é a área responsável por gerir o capital humano das empresas. Essa gestão emprega técnicas de recursos humanos para alinhar os interesses dos funcionários com os objetivos da empresa. Para Milioni (2002), gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.

Além disso, conceitua-se a gestão de pessoas como a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2016). Portanto, fica evidente a importância que as pessoas representam para as empresas, pois são elas que posicionam a empresa no mercado de forma competitiva e diferenciada de outras empresas do mercado. Com isso, verifica-se que a técnica seletiva é fundamental para o êxito de uma empresa, uma vez que é por meio dela que as organizações enxergam pessoas capacitadas para evidenciar particularidades neste âmbito tão concorrente (NANIAS, 2004).

O objetivo geral desta pesquisa é realizar o diagnóstico da área de gestão de pessoas da empresa CINQ Empreendimentos Imobiliários e propor ações de melhorias.

Como objetivos específicos pretende-se construir a fundamentação teórica discutindo os temas de diagnóstico e a área de gestão de pessoas com todos os subsistemas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários, clima organizacional, gestão de carreira, qualidade de vida e diversidade e inclusão de minorias, dentre outros; levantar os dados da empresa CINQ Empreendimentos e de sua área de gestão de pessoas; conhecer a missão, visão e valores da empresa pesquisada; realizar o diagnóstico com o levantamento dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades e por fim, propor ações de melhorias, visando colaborar com a área de gestão de pessoas.

A justificativa do estudo está na compreensão de como funciona a gestão de pessoas de uma empresa de desenvolvimento imobiliário e como ela administra as variáveis internas e externas que impactam seu negócio. Essa compreensão pode gerar ações de melhorias para gerenciar riscos provenientes de suas operações. Ademais, o estudo pode servir de base para outras empresas que tiverem interesse no tema, além de criar conhecimento teórico e ser fonte de pesquisa para acadêmicos e instituições de ensino.

A gestão de pessoas é uma atividade essencial para o alcance dos objetivos de uma empresa, para a realização de atividades estratégicas essenciais à organização. Segundo (PEREIRA, 2014) os estudiosos organizacionais e consultores da área de gestão de pessoas, têm observado e constatado, no decorrer do processo de trabalho, a existência de traços comuns entre aqueles que tiveram êxito na missão de conduzir suas empresas a um lugar de destaque no mercado. Esse diferencial se reflete na maneira de gerir pessoas, liderar um processo de educação corporativa, valorizar a aprendizagem e comprometer-se constantemente com o aprimoramento da equipe organizacional.

A problematização que orienta a presente pesquisa está alicerçada na seguinte questão: Quais as oportunidades e ameaças no ambiente externo e no ambiente interno, quais os pontos fortes e fracos na gestão de pessoas da CINQ

Empreendimentos Imobiliários? Quais as principais dificuldades e facilidades da gestão de pessoas?

O trabalho encontra-se estruturado inicialmente na fundamentação teórica, abordando o tema de gestão de pessoas, seguido pela metodologia que descreve como foi realizada a pesquisa e seus instrumentos, e por fim, os resultados consistindo na apresentação da empresa, coleta e análise dos dados, propostas de melhoria e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é a função que visa unir o bem-estar do colaborador ao alinhamento com os interesses da empresa. Essa função evoluiu quanto à nomenclatura de acordo com o tempo, mudança de necessidade e entendimento da importância de identificar os colaboradores como parte importante da organização. Conforme Gil (2019), o termo visa designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores, colaboradores ou parceiros.

Assim, o novo termo se ajustava às mudanças que ocorreram nas atividades de Recursos Humanos (RH) com a ampliação das funções originais. Antes, a área de RH era “um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional e que exigia desse profissional apenas experiência e técnica.” (Souza et al., 2010).

É necessário implementar novos comportamentos e procedimentos dentro da organização para consolidar a ideia da Gestão de Pessoas, que consiste em reconhecer o colaborador como alguém digno dentro da organização, e não apenas como um recurso, uma vez que apenas a adoção do novo nome não altera a relação de produção com os trabalhadores e a contradição entre capital e trabalho. Portanto, “o gestor de pessoas tem que agir no novo contexto social, num mundo em que se busca a eliminação de todas as formas de preconceito e a garantia de oportunidades para todos” (GIL, 2019, p. 61).

A Gestão de Pessoas é composta por habilidades dos gestores em identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando o melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização. (Araújo, 2014). Desse modo, é necessário modernizar as organizações que adotaram a Gestão de Pessoas para gerenciar todas as atribuições feitas a esses profissionais.

Assim, além das novas funções de acolhimento, os profissionais de Gestão de Pessoas desempenham diversas funções, que segundo Knapik (2008) são divididos em subsistemas que planejam, organizam, dirigem e controlam o trabalho e a atuação dos colaboradores da empresa. Devido a quantidade de funções exercidas por esses profissionais, é necessário reformular os recursos humanos a partir de diversas perspectivas, considerando a melhor alternativa para todos os envolvidos.

Na atual conjuntura, a gestão de pessoas passa por algumas mudanças, acompanhada de novas tendências de mercado, e uma delas é a Revolução 4.0. Contudo, a tecnologia não anula a necessidade de gerenciamento de processos, e para isso o capital humano sempre será necessário. Assim, a tendência do mercado de Recursos Humanos é aumentar a contratação de mão de obra qualificada e migrar colaboradores que atuam em funções repetitivas para funções mais

estratégicas, trazendo processos inovadores e assertivos no que diz respeito à gestão de pessoas (ROBBINS et al, 2010).

2.2 Recrutamento e Seleção

O recrutamento é a etapa do processo que visa atrair candidatos para a organização. Além disso, tem como objetivo procurar, estimular e encorajar profissionais a se candidatarem às vagas disponíveis na empresa. Para Chiavenato (2014), existem dois tipos de recrutamento, o interno e o externo, no qual o recrutamento interno consiste em oferecer oportunidades para os próprios colaboradores, enquanto o recrutamento externo consiste no preenchimento das vagas pela admissão de candidatos externos. Com isso, fica evidente que um valoriza os atuais colaboradores, enquanto o outro seleciona candidatos externos, estimulando a diversidade e a inovação na organização.

Seleção é um processo composto por diversas etapas, que visa escolher o melhor candidato para o cargo. Para Carneiro (2018), algumas das principais técnicas de seleção de pessoas são análise de currículo, prova de conhecimentos, dinâmicas de grupos e entrevistas. Essas técnicas são utilizadas para verificar aspectos essenciais necessários à vaga. Ademais, o que definirá a quantidade, a ordem e os tipos de técnicas são o tempo, os recursos financeiros disponíveis e as características da vaga a ser preenchida, para assim, obter resultados satisfatórios na seleção de pessoas.

Além do mais, é essencial um recrutamento e seleção bem executado, visto que o processo precisa ser eficiente e eficaz para promover bons resultados a longo prazo, como “aproveitar as habilidades de cada pessoa no trabalho, e com isso favorecer o sucesso potencial no cargo, evitando perdas futuras e substituições de pessoas pelo insucesso no cargo.” (Chiavenato, 2014, p. 143)

2.3 Treinamento e Desenvolvimento

A área de Gestão de Pessoas deve possuir a competência necessária para conduzir o treinamento e o desenvolvimento dos profissionais dentro da organização. Treinamento e desenvolvimento formam os processos de aprendizagem. Segundo Chiavenato (2014) o treinamento foca no presente, buscando aprimorar habilidades e competências ligadas ao desempenho atual do cargo, enquanto o desenvolvimento de pessoas visa o desempenho futuro de novas habilidades e competências.

O treinamento é um dos processos mais importantes da Gestão de Pessoas, pois tem como função melhorar de forma contínua o desempenho individual do colaborador e, conseqüentemente, melhorar o desempenho da organização. Por outro lado, o desenvolvimento promove um plano de carreira para o colaborador junto à empresa, priorizando uma preparação de longo prazo para acompanhar as tendências e inovações da organização.

Conforme Chiavenato (2014) o processo de treinamento é dividido em quatro fases: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação, que consistem em avaliar o diagnóstico de carências, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação e a avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento. Para Spector (2012), são necessários cinco passos: avaliação de necessidades, determinação dos objetivos, projeção do programa de treinamento, aplicação do treinamento e, por fim, avaliação do treinamento.

Portanto, o processo de treinamento e desenvolvimento é amplo e existem diversos métodos de treinamento com vantagens e limitações, por isso, é importante avaliar as necessidades da organização para definir qual método adotar para obter o melhor resultado.

2.4 Plano de Carreira

Atualmente, o colaborador tem liberdade de escolha em relação a sua carreira. A maioria das empresas oferece planos de carreira para adequar o processo de crescimento profissional. Esse modelo é chamado autogestão de carreira e propõe que cada talento deve gerir sua própria carreira profissional e saber ajustá-la para se encaixar no mundo contemporâneo, onde as mudanças e inovações estão em evolução constante. Para que assim, o indivíduo possa desenvolver suas habilidades, aproveitar possíveis oportunidades e neutralizar ameaças que possam surgir.

Plano de carreira é um processo dinâmico e sujeito a mudanças, principalmente diante das incertezas do mundo contemporâneo. Por exemplo, com o avanço da era digital, surgem inúmeras oportunidades para os colaboradores e para as empresas. Por isso, “o plano de carreira é um instrumento que pode e deve ser reformulado a fim de acompanhar as mudanças.” (Araujo, 2014, p. 145).

2.5 Qualidade de vida no trabalho: bem-estar e condições de trabalho

A qualidade de vida no trabalho tem ganhado relevância crescente nos últimos anos, refletindo sua importância fundamental para o crescimento pessoal e profissional do indivíduo. O bem-estar do colaborador é essencial para o bom desempenho de suas atividades.

Portanto, é necessário que as empresas invistam em qualidade de vida no trabalho, visando o bem-estar do colaborador e garantindo boas condições de trabalho. Pois “é preciso lembrar que quem faz qualidade são as pessoas e as pessoas sem qualidade de vida não podem garantir a qualidade dos produtos e serviços das empresas.” (Knapik, 2008, p. 207).

Além disso, Knapik (2008) propõe que, para assegurar uma qualidade de vida no trabalho, é necessário adotar diversas medidas relacionadas à medicina ocupacional, como utilizar os princípios da ergonomia, realizar relatórios dos acidentes ocorridos para serem analisados e elaborar mapas de riscos ambientais para preservar e melhorar as boas condições de trabalho.

Porém, como todas as práticas, adotar um modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) não resolverá todos os desafios da organização relacionados à produtividade, insatisfação dos colaboradores, problemas pessoais ou uso ineficiente dos recursos. Mas sua aplicação levará a melhores resultados e à redução de desperdícios. Pois, segundo Chiavenato (2022), a QVT afeta atitudes pessoais e comportamentais relevantes para a produtividade, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar, melhor receptividade a mudanças e agrega valor à organização.

2.6 Remuneração

A remuneração é um componente fundamental na gestão de pessoas, desempenhando um papel primordial na atração, retenção e motivação dos talentos

dentro das organizações. Desempenha um papel essencial tanto para o colaborador quanto para a empresa. Para o colaborador, ela é uma fonte de motivação que incentiva um desempenho superior, aumentando o engajamento e a satisfação no trabalho. Enquanto que para a empresa, a política de remuneração eficaz assegura a obtenção de retornos financeiros ao atrair e reter talentos que impulsionam a produtividade e a inovação.

Remuneração é “um pacote que envolve recompensas aos funcionários em troca dos seus esforços e da sua dedicação à empresa” (Knapik, 2008, p. 188), abrangendo salários, benefícios, incentivos e recompensas que refletem o valor do colaborador para a empresa, com o objetivo de motivar e comprometer as pessoas com a organização. Uma estratégia de remuneração bem planejada garante a obtenção de retornos financeiros ao atrair e reter talentos que impulsionam a produtividade e inovação.

2.7 Avaliação de Desempenho e Potencial

A avaliação de desempenho tem como princípio a observação do comportamento do pessoal no trabalho, ou seja, a sua performance. A avaliação de potencial tem como preceito a análise de possibilidades futuras do indivíduo em termos do seu crescimento profissional na empresa.

Para Robbins, DeCenzo e Wolter (2013), avaliação de desempenho é uma interação formal estruturada entre funcionário e seu superior, com objetivo de identificar fraquezas e forças, assim como oportunidades de melhorar e desenvolver habilidades. Essa metodologia busca acompanhar os desafios propostos, corrigir as falhas e avaliar os resultados obtidos.

Já a avaliação de potencial é voltada para o desempenho futuro do colaborador, focando em suas capacidades nas áreas de conhecimento, habilidades e aptidões. Através de um plano de ação estruturado, a empresa analisa essas competências ao submeter o colaborador a novas atividades e desafios. Como citado por Pontes (2022, p. 27) “essa ferramenta faz um mapeamento do potencial humano, para futuras decisões, como escolha de profissionais em processos de sucessão, recolocação de pessoal e desenvolvimento de pessoal.”

2.8 Diversidade e Inclusão de Minorias como práticas de gestão de pessoas

Os termos diversidade e inclusão de minorias têm sido cada vez mais citados na sociedade contemporânea, mas é necessário aplicar na prática o que é falado, ou seja, ir além do debate, assim, indo à implementação e inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho. É evidente que a diversidade existe e está presente em todo o nosso país. As pessoas são diferentes umas das outras, de diversas maneiras, como raça, faixa etária, orientação sexual, presença de necessidades especiais, etnias diversas, condições socioeconômicas diferentes, dentre tantas outras, e é necessário haver a inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho.

Com isso, o primeiro passo é a contratação das minorias e, posteriormente, a gestão delas. Segundo o Lacombe (2012), é necessário engajar esses funcionários, mas, para além disso, é essencial oferecer suporte a eles, assim como reconhecimento e aceitação não só das diferenças, mas, sobretudo, do aproveitamento delas como forma de complementaridade e enriquecimento dos conhecimentos.

Além disso, vale ressaltar um exemplo positivo de uma boa administração da diversidade. Como citado por Lacombe (2012), na gestão de Gerstner pela IBM, ao assumir sua posição principal de executivo, ele criou seis grupos de trabalho, cada um focado em uma minoria específica. Então, cinquenta e dois por cento dos membros do Conselho Internacional de Administração, os executivos de alto nível, são compostos por mulheres, minorias étnicas nascidas nos Estados Unidos e pessoas que não são cidadãs norte-americanas. Após essa mudança, houve uma ampliação de sua base de clientes, explicitando que a diversidade de sua força de trabalho foi primordial para a IBM atrair um conjunto mais diversificado de clientes.

Portanto, fica evidente a importância da diversidade e inclusão de minorias como prática de gestão, pois além de diminuir os estigmas atribuídos às minorias, também agregam valor à empresa. Ao promover um ambiente mais justo e equitativo, as organizações não apenas fortalecem sua responsabilidade social, mas também impulsionam a inovação, melhoram o desempenho das equipes e criam uma cultura organizacional mais forte e resiliente.

3 METODOLOGIA

O campo da ciência utilizado na pesquisa é “interdisciplinar”, fazendo a integração das várias áreas da ciência como psicologia, sociologia, administração, entre outras.

Os procedimentos técnicos de estudo referem-se aos dados primários e secundários. Os dados primários são coletados por meio de pesquisa de campo na empresa CINQ Empreendimentos Imobiliários para obter informações atualizadas e necessárias para desenvolver estratégias eficientes para a área de gestão de pessoas estudada. Os dados secundários são levantados por meio de pesquisa bibliográfica, conforme descrito por Gil (2002), sendo uma abordagem que se fundamenta em material previamente elaborado, principalmente constituído por livros e artigos científicos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é de natureza descritiva e exploratória. A abordagem adotada baseia-se principalmente em pesquisa bibliográfica. A pesquisa exploratória visa aprofundar a compreensão de um problema e desenvolver hipóteses para investigações futuras, enquanto a pesquisa descritiva analisa minuciosamente um fenômeno já conhecido e estabelecido. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 24) em pesquisa exploratória, o foco é obter insights e familiaridade com a área do assunto, enquanto a pesquisa descritiva vai além da pesquisa exploratória ao examinar um problema, uma vez que avalia e descreve as características das questões pertinentes.

A natureza da pesquisa é qualitativa, trabalhando a subjetividade ao examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades empresariais a partir do olhar de seus gestores, com indicadores estruturados no roteiro semi estruturado.(COLLIS, HUSSEY, 2005, p. 26).

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevista utilizando um roteiro semi estruturado confeccionado pelos autores. A entrevista foi autorizada formalmente e foi gravada e transcrita, realizada na sede da CINQ Empreendimentos Imobiliários, em Goiânia-GO, no dia 14 de março de 2025, com a gestora de pessoas da organização.

O roteiro apresentou as seguintes questões: critérios utilizados pela empresa para recrutar e selecionar; programas estruturados de treinamento e desenvolvimento; plano de carreira estruturado para os funcionários; iniciativas da

empresa para promover o bem-estar; ergonomia e segurança no ambiente de trabalho; qualidade de vida dos funcionários; estratégias de remuneração; incentivos financeiros; benefícios complementares, como planos de saúde, vale-alimentação e auxílio-educação; avaliação de desempenho e potencial; diversidade e inclusão de minorias; desafios da gestão de pessoas e por fim, práticas inovadoras que seria importante destacar.

4 RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Apresentação da Empresa

A Cinq Desenvolvimento Imobiliário é uma empresa privada fundada em 2013, com sede em Goiânia, Goiás. Atuante no setor da construção civil, a empresa é especializada no mercado imobiliário, com foco no desenvolvimento de loteamentos, empreendimentos imobiliários e condomínios horizontais, sempre priorizando a inovação em seus projetos.

A Cinq tem se destacado pela criação de espaços que promovem qualidade de vida e sustentabilidade, elevando os padrões do urbanismo na região. Sua trajetória é marcada por indicadores de sucesso, que refletem a busca contínua por excelência e inovação no planejamento urbano.

4.2 Coleta e análise de dados

Diante dos dados coletados, a análise busca estabelecer uma inter-relação com a teoria, apontando encaminhamentos que possam ser implementados com o objetivo de otimizar os processos de gestão de pessoas.

A CINQ realiza o recrutamento por meio de redes sociais, como LinkedIn e grupos de WhatsApp, além de estimular a divulgação entre os próprios colaboradores, como forma de atrair mais currículos alinhados ao perfil desejado. Segundo Chiavenato (2014), o recrutamento pode ser interno, ao valorizar os próprios colaboradores, ou externo, ao buscar novos talentos no mercado. Ambos são essenciais para garantir diversidade e inovação nas equipes. Ao utilizar canais acessíveis e estimular o engajamento dos próprios funcionários, a empresa demonstra criatividade e senso de comunidade, mas ainda enfrenta limitações por não contar com plataformas digitais especializadas, o que pode comprometer a agilidade e o alcance do processo seletivo. Para ampliar a efetividade, seria interessante avaliar futuramente a adoção de ferramentas como Gupy ou Sólides.

Além disso, a gestora da CINQ destacou o investimento em treinamentos para líderes, equipes administrativas, encarregados de obra e colaboradores operacionais, promovendo tanto ações coletivas quanto planos de desenvolvimento individuais. Para Chiavenato (2014), o treinamento visa melhorar o desempenho atual, enquanto o desenvolvimento prepara o colaborador para desafios futuros, sendo ambos indispensáveis à evolução organizacional. A empresa demonstra uma visão moderna e sensível ao tratar o colaborador como um agente de transformação, alinhando os programas às necessidades da equipe e valorizando a escuta individual. No entanto, é fundamental garantir a continuidade dessas ações com cronogramas regulares e avaliações de impacto, a fim de potencializar os resultados e manter o engajamento.

Em relação ao plano de carreira, embora ainda não tenha sido implementado formalmente, ele já foi apresentado como meta prioritária para o ano, sendo inclusive

anunciado em convenção interna. Segundo Araújo (2014), o plano de carreira é um instrumento dinâmico, que deve ser ajustado conforme as mudanças organizacionais e o perfil dos colaboradores, servindo como guia para o crescimento profissional. A empresa demonstra preocupação em estruturar esse plano com base nas entregas dos ciclos das obras e na análise de perfil dos colaboradores, o que indica uma intenção clara de valorização interna. No entanto, será essencial garantir a transparência dos critérios e a comunicação contínua com os funcionários, para que o plano não gere expectativas desalinhadas.

No que se refere à avaliação de desempenho, a prática ainda não ocorre de forma estruturada, mas há iniciativas para capacitar os líderes na realização de feedbacks e mapeamento de competências. Para Robbins et al. (2013), a avaliação é uma ferramenta estratégica para mensurar o desempenho, identificar lacunas e orientar decisões sobre promoções, sucessões e desenvolvimento. Embora o processo ainda esteja em fase inicial, a intenção de profissionalizá-lo revela maturidade na gestão de pessoas. A implantação de uma metodologia clara, com critérios objetivos e ciclos periódicos, poderá fortalecer a meritocracia e contribuir para decisões mais justas e transparentes.

Quanto à remuneração, a política da Cinq combina salário fixo com variáveis, como bônus por metas e comissões por desempenho, além de benefícios como plano de saúde, vale-alimentação e ajuda de custo. Segundo Knapik (2008), a remuneração deve ser vista como um pacote completo de recompensas que motive, retenha e engaje o colaborador com os objetivos organizacionais. A estrutura da empresa já permite um certo grau de equidade, com faixas salariais por nível, e há planos de aprimorar ainda mais esse modelo com base em competências e entregas. A diversificação dos incentivos é positiva, mas sua eficácia dependerá da clareza na comunicação e da coerência entre metas e recompensas.

Ademais, a empresa promove ações voltadas ao bem-estar físico, emocional e social dos colaboradores, como palestras, campanhas de saúde mental, sala de descanso, espaço para jogos e parcerias com clínicas-escola. Para Chiavenato (2022), a qualidade de vida no trabalho influencia diretamente a motivação, a criatividade, a receptividade a mudanças e o desempenho dos colaboradores. Ao integrar saúde, segurança e bem-estar em suas práticas, a Cinq demonstra um compromisso com o cuidado integral dos seus funcionários, o que contribui para um clima organizacional saudável. Para consolidar esses avanços, a empresa pode investir na mensuração do impacto dessas ações e no fortalecimento da escuta contínua.

Por fim, a Cinq ainda não possui uma política formal de diversidade e inclusão, mas busca criar um ambiente respeitoso, com ações de acessibilidade nos empreendimentos e posicionamento contra práticas discriminatórias. Segundo Lacombe (2012), a gestão da diversidade exige não só a contratação de minorias, mas também o suporte e o reconhecimento das diferenças como fator de enriquecimento coletivo. A empresa está em uma fase inicial, mas demonstra sensibilidade e abertura ao tema, o que pode ser uma base sólida para o desenvolvimento de diretrizes mais estruturadas e de ações afirmativas que fortaleçam a inclusão e a equidade.

4.4 Propostas de Melhoria

Da análise dos dados coletados é possível apresentar algumas propostas de melhoria que ajudariam a melhorar a eficácia e a eficiência da gestão de pessoas da empresa estudada. Segue abaixo algumas propostas:

Quadro 1- Indicadores e Propostas de Melhoria para a área de Gestão de Pessoas da Empresa CINQ Empreendimentos Imobiliários.

Indicador	Proposta de Melhoria
Recrutamento e Seleção	Adotar uma plataforma digital (ex: Gupy ou Sólides) para vagas administrativas e estratégicas. Iniciativa pode começar com plano gratuito, viabilizado pelo RH.
Treinamento e Desenvolvimento	Criar um cronograma anual de capacitações, com temas definidos conforme demandas setoriais (liderança, segurança, comunicação). Envolver líderes no diagnóstico.
Plano de Carreira	Concluir a implantação formal do plano com ações de sensibilização, como rodas de conversa e materiais explicativos para alinhar expectativas dos colaboradores.
Avaliação de Desempenho e Potencial	Desenvolver e aplicar um modelo padronizado de avaliação, com base em competências e metas. Estabelecer periodicidade e capacitar líderes para feedback estruturado.
Qualidade de Vida no Trabalho	Estruturar oficialmente o programa 'CINQ-Bem-Estar', com metas e indicadores simples. Integrar ações de saúde física, mental e social, com apoio do SESMT.
Diversidade e Inclusão	Criar uma política institucional de diversidade, com diretrizes claras, linguagem inclusiva e metas de representatividade. Construção colaborativa com equipes.
Sucessão de Lideranças	Estruturar um programa de sucessão com mapeamento de posições-chave, plano de desenvolvimento individual, mentorias e trilhas de capacitação técnica e comportamental.
Posicionamento de Marca Empregadora	Investir em materiais institucionais que comuniquem os diferenciais da empresa. Desenvolver ações de marketing voltadas à educação do cliente e atração de talentos.
Retenção de Talentos Operacionais	Reforçar os incentivos não financeiros, como reconhecimento, bem-estar e plano de crescimento. Ajustar benefícios conforme perfil dos colaboradores.

Fonte: Confeccionado pelos autores (2025)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo atendeu aos objetivos propostos e a questão problematizada. Foi possível compreender como os processos e práticas dessa área têm sido conduzidos na empresa.

Os dados revelam que a empresa apresenta um cenário em que a gestão de pessoas vem sendo estruturada com zelo, priorizando o bem-estar dos colaboradores, os processos de desenvolvimento e a consolidação de uma cultura organizacional humanizada e alinhada aos valores institucionais.

Ficou evidente o esforço da empresa em tornar a área de Gente, Gestão e Cultura mais estratégica e integrada aos demais setores, promovendo ações voltadas à saúde emocional, treinamentos contínuos, reconhecimento e proximidade com as equipes. Mesmo diante dos desafios próprios de um setor ainda em

consolidação, observa-se uma postura acolhedora e aberta à escuta, com foco no aprimoramento contínuo.

É importante destacar que a empresa já apresenta avanços significativos e demonstra um forte compromisso com o cuidado e o desenvolvimento de seus colaboradores. No entanto, como toda organização em crescimento, ainda há espaço para ajustes que potencializem as práticas existentes.

Nesse sentido, as propostas apresentadas neste trabalho buscam contribuir de forma realista, respeitosa e integrada à cultura organizacional. Entre as ações sugeridas, destacam-se: a adoção gradual de uma plataforma digital de recrutamento; a criação de um cronograma anual de capacitações; a formalização da avaliação de desempenho com critérios objetivos; a continuidade da implantação do plano de carreira com ações de sensibilização; a estruturação do programa CINQ-Bem-Estar com indicadores claros; e o desenvolvimento de uma política institucional de diversidade e inclusão.

A CINQ demonstra, por meio de suas práticas e posicionamentos, que valoriza as pessoas e reconhece a importância de cuidar do ambiente de trabalho como pilar para o sucesso organizacional. A área de Gestão de Pessoas tem se mostrado cada vez mais presente, sensível às necessidades da equipe e comprometida com a construção de um espaço profissional saudável, inovador e alinhado ao propósito da empresa.

O diagnóstico realizado alcançou plenamente os objetivos propostos, possibilitando uma análise construtiva da realidade atual da organização, além de apresentar caminhos viáveis e consistentes para que a área de gestão de pessoas continue evoluindo com qualidade, estratégia e fidelidade aos princípios que norteiam a cultura da CINQ.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis Cesar G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BITTENCOURT, Dênia Falcão; CLASEN, Silvana Souza da Cruz; DUTRA, Ademar. **Gestão de Pessoas**. Livro Digital. Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni, et al. **Cargos Carreiras e Remuneração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2022.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Tradução de Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DINIZ, Márcia Sumire Kurogi. **Ciências Sociais Aplicadas: Recursos Teórico-metodológicos na Construção de Perspectivas Originais de Análise**. Ponta Grossa: Atena Editora, 2021.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar.** 3ª ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos.** 2ª ed. Curitiba: Ibpx, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento Organizacional.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH Essencial.** São Paulo, Saraiva, 2014.

PONTES, Benedito. **Avaliação de Desempenho - Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes.** 14 ed. São Paulo: LTr Editora, 2021. Disponível em: https://ler.amazon.com.br/sample/B09S41F1XX?f=4&l=pt_BR&rid=GWX3EH1AVA113RATDZ5K&sid=131-4412760-0933554&ref_=litb_m. Acesso em 28 de agosto de 2024.

ROBBINS, Stephen; DeCenzo, David; Wolter, Robert. **Fundamentos de gestão de pessoas.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro.** São Pauo: Pearson Prentice Hall, 2010.,

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SOUZA, Mariana; CALBINO, Daniel; CARRIERI, Alexandre. **Dos recursos humanos a gestão de pessoas: reflexões arqueológicas das mudanças conceituais.** Revista Gestão de Planejamento, Salvador, v. 11, n. 1, p. 104-118, jan/jun, 2010.

SOBRINHO, José; CARNEIRO, Laila; OLIVEIRA, Camila. **Psicologia Organizacional e do Trabalho.** 1ª ed. Salvador: Sanar, 2018.