

Área Temática 7 - Gestão de Pessoas

**PERCEPÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PELA ÓTICA DOS
UNIVERSITÁRIOS DA REGIÃO DE SÃO JOÃO DA BOA VISTA**

RESUMO

As pessoas são recursos primordiais em uma organização e saber gerenciá-las corretamente pode trazer vantagem competitiva frente aos concorrentes. Gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas que conciliam as expectativas entre as organizações e os indivíduos, incluindo diversos processos, além do departamento pessoal, como o recrutamento e seleção, o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, gestão de desempenho e a remuneração. O presente trabalho tem como objetivo identificar a percepção dos universitários sobre as práticas de gestão de pessoas nas organizações em que são colaboradores efetivos ou estagiários. Após a pesquisa bibliográfica, foi elaborado um questionário para a coleta de dados, que foi disponibilizado pela plataforma Google Forms para estudantes universitários da região de São João da Boa Vista. Apesar da maioria dos respondentes ter uma percepção geral positiva sobre as práticas de gestão de pessoas nas organizações em que atuam, quando comparadas com as boas práticas indicadas pelos autores, podem ser ressaltadas algumas lacunas que poderiam ser melhoradas. Dentre as principais falhas encontradas, podem ser destacadas a baixa utilização de recrutamento interno, a pouca diversidade de ferramentas de seleção, de práticas de treinamentos e benefícios e o foco concentrado na etapa de avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Percepção dos Universitários.

ABSTRACT

People are key resources in an organization and knowing how to manage them correctly can bring competitive advantage over competitors. People management is the set of policies and practices that reconcile expectations between organizations and individuals, including several processes, in addition to the personnel department, such as recruitment and selection, training and development of employees, performance management and compensation. This work aims to identify the perception of university students about people management practices in organizations in which they are permanent employees or trainees. After the bibliographical research, a questionnaire was created for data collection, which was made available by the Google Forms platform to university students in the region of São João da Boa Vista. Although most respondents have an overall positive perception of people management practices in the organizations in which they work, when compared to the good practices indicated by the authors, some gaps that could be improved can be highlighted. Among the main flaws found, the low use of internal recruitment, the little diversity of selection tools, training practices and benefits and the focus concentrated on the performance evaluation stage can be highlighted.

Key words: People management, Human Resources, Perception of university students.

1. Introdução

De acordo com Pequeno (2012), o crescimento da economia e o surgimento de mais empresas fizeram com que a gestão de pessoas não pudesse mais ser feita de maneira intuitiva. Buscar a melhor forma de ter as pessoas certas nos “lugares” certos e motivadas para fazer um bom trabalho passou a ser objetivo de muitas organizações que entenderam que os seus resultados dependem dessas pessoas.

No decorrer dos anos, as organizações começaram a perceber que pessoas são mais do que apenas funcionários ou recursos que podem ser geridos, mas sim parceiros, que dividem interesses e objetivos em comum, criando uma relação profissional e pessoal.

Segundo Dutra (2016, p. 17), gestão de pessoas pode ser caracterizado como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

A gestão de pessoas não é realizada apenas pelo departamento de recursos humanos, mas por todos os gestores da empresa. De nada adiantam políticas bem elaboradas pelos profissionais de recursos humanos, se, na prática, os gestores não as utilizam.

De acordo com Pequeno (2012), uma gestão de pessoas eficaz envolve alguns processos da administração de recursos humanos, como: planejamento; recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração e avaliação de desempenho.

Neste contexto, encaixa-se a proposta deste artigo, cuja justificativa será apresentada a seguir.

1.1. Justificativa e problema de pesquisa

As pessoas são os recursos mais importantes para uma organização e saber gerenciá-las de forma correta, pode trazer melhoria significativa de resultados para a organização. Segundo a organização *Great Place to Work - GPTW* (2020), o retorno dos investidores, a rentabilidade do patrimônio líquido e o crescimento do faturamento e lucro das melhores empresas para se trabalhar (certificadas pela GPTW) é superior aos indicadores das empresas que não constam destas listas.

Ninguém seria melhor do que os próprios colaboradores para avaliarem as práticas de gestão de pessoas, nas empresas às quais estão submetidos.

Para tanto, este artigo apresenta um levantamento de conceitos teóricos sobre os processos de gestão de pessoas dentro das organizações e um levantamento prático da forma como esse gerenciamento está refletido na percepção dos colaboradores, que são também universitários da região de São João da Boa Vista.

1.2. Objetivos

Diante dos aspectos apresentados, este artigo tem como objetivo principal identificar quais são as percepções dos universitários sobre os processos de gestão de pessoas praticados nas empresas em que atuam, sejam como colaboradores efetivos ou estagiários.

Os objetivos específicos deste artigo podem ser destacados como:

- Levantar boas práticas de gestão de pessoas indicadas pelos autores;
- Comparar as práticas percebidas pelos universitários com as práticas levantadas na pesquisa teórica;

- Sugerir para as organizações propostas de melhorias em termos de gestão de pessoas.

2. Procedimentos Metodológicos

Segundo o objetivo geral, essa pesquisa pode ser caracterizada como descritiva. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como propósito o estabelecimento de relações entre variáveis ou a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Uma de suas características principais é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Em concordância com a abordagem do problema e pela sua sistemática, a pesquisa qualitativa mostrou-se mais adequada nesse projeto. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo o estudo de fenômenos sociais e comportamentais, que ocorrem em determinado local, tempo ou cultura, além de abordar temas que não podem ser quantificados.

Segundo os procedimentos, este projeto apresenta características de pesquisa bibliográfica, pois busca analisar o tema no sentido de autenticar os resultados esperados. Ademais, o projeto também possui caráter de levantamento, pois caracteriza-se pelo questionamento direto com os colaboradores/estagiários.

Para a técnica de coleta de dados, foi utilizado como instrumento o questionário, disponibilizado pela plataforma Google Forms, constituído por uma série de perguntas ordenadas, respondidas de forma on-line, sem a presença do entrevistador. O questionário foi enviado por meio das redes sociais dos autores.

A presente pesquisa foi realizada com participantes universitários da região de São João da Boa Vista, que também são colaboradores/estagiários em organizações. Conforme explicado por Nielsen, De Faria Olivia e Marsilhas (2017), na pesquisa qualitativa, a escolha da amostra está menos relacionada com a representação numérica de uma população e mais com a significância do elemento como fator explicativo, por isso, o questionário pode ser respondido por qualquer universitário que tivesse vínculo com uma empresa.

2.1 Mercado de trabalho da região de São João da Boa Vista

Para demarcar a região alvo da pesquisa foi utilizada a Região de Governo (RG) de São João da Boa Vista, regionalização oficialmente vigente é considerada pela Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de São Paulo (produtos.seade.gov.br).

A região de São João da Boa Vista é composta por 16 municípios, sendo eles: Aguai, Águas da Prata, Caconde, Casa Branca, Divinolândia, Espírito Santo do Pinhal, Itobi, Mococa, Santa Cruz das Palmeiras, Santo Antônio do Jardim, São João da Boa Vista, São José do Rio Pardo, São Sebastião da Gramma, Tambaú, Tapiratiba e Vargem Grande do Sul. A região conta com uma população total de 489.684 habitantes, cerca de 113.044 empregados formais que têm uma renda média de R\$2.371,00 (dados de 2019 - perfil.seade.gov.br). A distribuição dos empregos formais na região de São João da Boa Vista demonstra uma forte participação do setor de serviços, seguido pela indústria e comércio, concentrada principalmente em micro e pequenas empresas.

3. Referencial Teórico

3.1- Conceito e evolução de gestão de pessoas

Na atualidade, as transformações e as mudanças dentro das organizações vêm ocorrendo de forma incontrolável e cada vez mais rápidas. Assim como os profissionais precisam estar atentos às mudanças no mercado de trabalho, as organizações também precisam ter essa atenção.

Segundo Costa (2015), a história da gestão de pessoas é muito recente, começou com a Revolução Industrial e gerou impactos até os dias atuais, onde os ambientes organizacionais estão mais competitivos, o que retrata a Era da Informação.

Anteriormente à Revolução Industrial, não havia nenhuma atenção em relação a organização e colaborador, entendia-se que o indivíduo era movido apenas pelo que ganhava. Com a evolução dos estudos, percebeu-se que os indivíduos têm outras necessidades, que precisam ser trabalhadas por meio de práticas diversas, com a intenção de conciliar os objetivos pessoais e organizacionais.

De acordo com Vergaro (2001), os colaboradores não fazem somente parte da vida produtiva da organização, as pessoas são primordiais para o sucesso da organização, elas inovam, criam e recriam contextos que podem levar a organização a se posicionar de forma competitiva e diferenciada frente aos clientes e concorrentes.

Estes estudos trouxeram novos processos para a área de gestão de pessoas para além do Departamento Pessoal. Alguns desses processos mais relevantes serão detalhados a seguir.

3.2- Processos de gestão de pessoas

3.2.1- Recrutamento e seleção

Segundo Chiavenato (2014), recrutamento é a junção de processos para atrair candidatos qualificados para determinada área, buscando as necessidades presentes e futuras de RH da organização. Isso ocorre quando a organização carece de um profissional, tendo como objetivo encontrar alguém para preencher os requisitos da vaga.

Para Gil (2001), como as pessoas são o mais importante ativo que as organizações possuem, elas têm de ser recrutadas e selecionadas com a maior aptidão possível, pois falhas nesse processo podem impactar outras ações de gestão a serem desenvolvidas futuramente.

O processo de recrutamento pode ocorrer de duas formas: recrutamento interno e recrutamento externo. De acordo com Chiavenato (2014), recrutamento interno trata-se de promoção, transferência entre colaboradores ou indicação interna, visando preencher a vaga aberta, oferecendo a possibilidade de seus colaboradores se candidatarem à vaga divulgada.

No recrutamento externo, segundo Chiavenato (2014), trata do público externo da empresa, através de divulgação de anúncio das vagas existentes, tendo como objetivo atrair possíveis talentos para a empresa. O ponto mais importante é a forma como ocorre a divulgação, que tem como finalidade o maior alcance possível para atrair os candidatos que procuram e se encaixam na vaga, podendo ser por meio da televisão, cartazes, contato com sindicato do trabalhador, através da internet, entre outros. Ambos os tipos de recrutamento apresentam vantagens e desvantagens, cabendo à empresa escolher a forma que melhor se adequa à vaga aberta, aos recursos da empresa e ao mercado de trabalho.

Conforme Chiavenato (2014) as etapas do processo de seleção podem ser estruturadas da seguinte forma: análise curricular, testes, entrevistas, verificação de referência e dinâmica de grupo.

- Análise curricular: de acordo com os Bohlander *et al* (2005), os currículos possuem várias finalidades, como resolver se o candidato atende às condições mínimas de experiência, educação, entre outros. Oferece uma base para a formação de perguntas sobre a experiência anterior do candidato, bem como fontes para verificação de referências.
- Testes: pode-se citar como tipos de testes, conhecimentos gerais e específicos, de idiomas, grafológicos, testes de habilidades mentais, prova de trabalho e teste de honestidade e integridade. Conforme Robbins (2001), o essencial num teste de emprego é utilizar um teste que permita prever com precisão o desempenho no cargo.
- Entrevista: segundo Robbins (2001), a entrevista engloba explorar áreas que não podem ser abordadas com clareza nos formulários e testes de emprego, como a avaliação da motivação e a capacidade de trabalhar sob pressão.
- Dinâmica de grupo: De acordo com Almeida (2014), a dinâmica de grupo são vivências executadas com grupos de pessoas que por meio de exercícios orientados, para chegar aos objetivos específicos, experienciam e refletem sobre a experiência.
- Verificação de referências: para Chiavenato (2014), a verificação é realizada para avaliar os conhecimentos gerais e específicos dos candidatos imposto pelo cargo a ser preenchido. Assim, procurando medir o grau de conhecimento profissional ou técnico e práticas que o candidato tem.

3.2.2- Treinamento e desenvolvimento

Segundo Almeida (2014), o treinamento e o desenvolvimento são formas eficazes para melhorar o nível de competências, aumentando a produtividade e a criatividade e também a competitividade no mercado.

Conforme destaca Wanzeller *et al* (2018), o treinamento e desenvolvimento pode ser observado como um sistema composto por três elementos: levantamento de necessidades de treinamento (LNT); planejamento do treinamento e execução e avaliação de resultados.

Para Dessler (2003) o treinamento é a utilização de métodos para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades fundamentais para o desempenho do trabalho. Segundo Milkovich e Boudreau (2010), o desenvolvimento é um processo de longo prazo que influencia positivamente nas competências dos empregados, como em sua motivação, sendo assim, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras vivências.

De acordo com Milkovich (2000) existem diferentes tipos de treinamento:

- Integração: tem objetivo de adaptar pessoas à organização.
- Técnico-operacional: busca tornar habilitada a pessoa para a execução das tarefas específicas a serem realizadas.
- Gerencial: desenvolve a competência técnica, administrativa e comportamental das lideranças.
- Comportamental: intuito de resolver os problemas das inter relações no trabalho.

Segundo Marras (2011) as técnicas usadas pelos instrutores no treinamento mudam conforme a situação, o objetivo, o grupo de treinando e entre outros. A

tabela 1 apresenta uma lista das principais técnicas de treinamento e desenvolvimento.

Tabela 1 - Técnicas de Treinamento e Desenvolvimento

Técnicas de Treinamento	Técnicas de Desenvolvimento
Leituras	Rotação de cargos
Introdução programada	Posição de assessoria
Treinamento em classe	Participação em cursos externos
Computer-based training (CBT)	Exercícios de simulação
E-learning	Centros de desenvolvimento interno

Fonte: adaptada de Rodrigues e Soares (2020)

Uma outra prática que pode ser explorada pelas organizações é o treinamento realizado pelos fornecedores, que segundo Merli (1994) configura um dos requisitos para um relacionamento mais integrado dentro da cadeia de suprimentos.

3.2.3- Gestão de Desempenho

Segundo Orsi e Silva (2014), gestão de desempenho pode ser conceituada como um processo de gestão de expectativas sobre a atuação e/ou resultados dos indivíduos, da organização e de suas unidades constituintes.

Assim entende-se que a gestão de desempenho funciona como um ciclo que tem a definição das expectativas, a monitoração constante pelo líder e que tenha por fim, a avaliação para estabelecerem novas expectativas organizacionais e pessoais.

A avaliação de desempenho segundo Hipólito e Reis (2002) tem como principal objetivo eliminar as falhas nos processos, desenvolver treinamentos, apoiar aumento salarial e de cargos, servir como documentação para um futuro desligamento de colaborador, entre outras finalidades. Gill (2001) acrescenta alguns objetivos da gestão de desempenho, como: estabelecer claramente as metas a serem alcançadas pela organização para os colaboradores, estimular o diálogo entre a equipe e oferecer um feedback claro para acerca dos pontos fortes e oportunidades de melhorias para a organização.

3.2.4- Remuneração

Segundo Stadler e Pampolini (2014) a remuneração engloba diversas recompensas e formas de pagamento que o colaborador pode receber. É uma atividade delicada dentro da área de gestão de pessoas, pois é feita uma análise de quais recompensas o colaborador deve receber em troca de seu desempenho.

Knapik (2012) ressalta a complexidade do processo de remuneração que se não for feito da maneira correta, pode causar desmotivação, desinteresse e até conflitos no ambiente organizacional. O sucesso da atividade de remunerar consiste na geração de recompensas de interesse ao colaborador, o que torna a empresa atrativa sob questões como valorização e retribuição.

De acordo com Kops *et al* (2013), a remuneração total é composta por três elementos: remuneração básica (salário fixo), incentivos salariais ou remuneração variável e benefícios.

4. Resultados e Análises

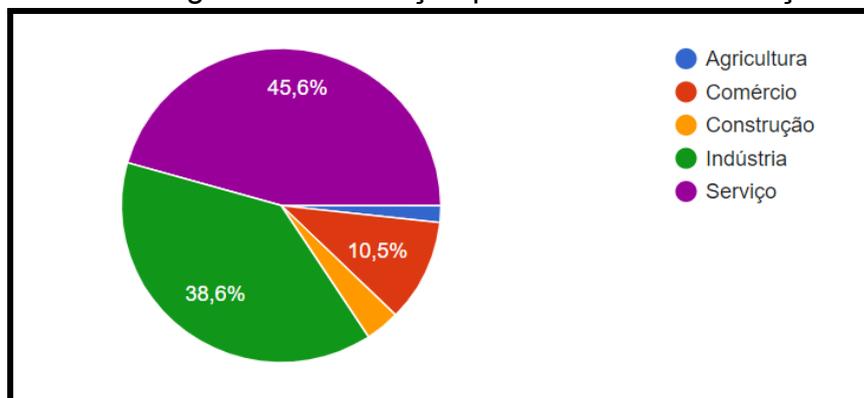
Durante vinte dias de coleta, o questionário teve 70 respondentes, dos quais foram consideradas válidas 57 respostas, pois foram excluídos os respondentes de outras cidades fora da região destacada na metodologia deste trabalho.

Os resultados da pesquisa foram apresentados em duas partes: a primeira descreve o perfil dos respondentes e das organizações as quais os respondentes têm relação e a segunda parte traz a percepção dos respondentes sobre as práticas de gestão de pessoas das organizações em que são efetivos ou estagiários.

A maior parte dos respondentes estão dentro da faixa etária entre 18 a 24 anos, cursando ensino superior na área de exatas. Dentro das organizações em que atuam, o maior percentual de respondentes são colaboradores efetivos (68%), sendo que a maior parte deles não é responsável pela gestão de pessoas.

Segundo os dados desta pesquisa, a maioria dos respondentes (56,1%) atuam em micro e pequenas (possuindo até 99 colaboradores) e em sua maioria, prestadoras de serviços (45%), seguidas pelas indústrias (38%), seguindo o perfil de empresas citado no tópico Mercado de Trabalho na Região de São João da Boa Vista. A figura 1 representa esta distribuição pelos setores de atuação (os setores de construção e agricultura representam respectivamente, 3,5% e 1,8% dos respondentes).

Figura 1: Distribuição pelos setores de atuação



Fonte: Autores

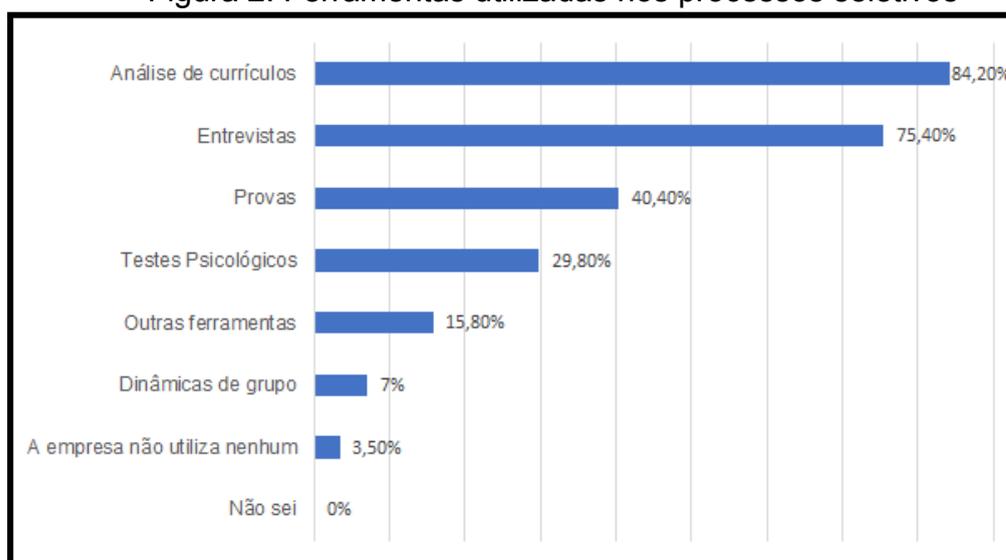
Em relação à percepção das práticas de gestão de pessoas destes respondentes, essas serão organizadas por processos, como no desenvolvimento teórico. É importante ressaltar que os pontos aqui destacados representam a percepção do colaborador respondente e não pode ser generalizada como percepção geral sobre a organização e tampouco para outras organizações.

Iniciando pelo processo de recrutamento e seleção, destaca-se que os universitários envolvidos nesta pesquisa consideram, em sua maioria (65%), que a empresa realiza processos seletivos imparciais, porém não se pode minimizar a percepção de cerca de 35% dos respondentes que não tem firmeza sobre a imparcialidade dos processos (ou não conhecem, ou não avaliam como imparcial com frequência).

Apenas 26% dos respondentes afirmam que a empresa adota o recrutamento interno com frequência, o que pode ser considerado uma taxa insatisfatória já que a utilização do recrutamento interno, mesmo que combinado com o externo, pode gerar motivação nos atuais colaboradores.

Em relação às ferramentas de seleção, a figura 2 representa a percepção dos universitários da amostra (nesta questão, os respondentes poderiam escolher quantas alternativas julgassem necessárias). Segundo os respondentes da pesquisa, as empresas se concentram no uso da análise de currículos e entrevistas, deixando de utilizar ferramentas importantes, como as provas e dinâmicas de grupo

Figura 2: Ferramentas utilizadas nos processos seletivos



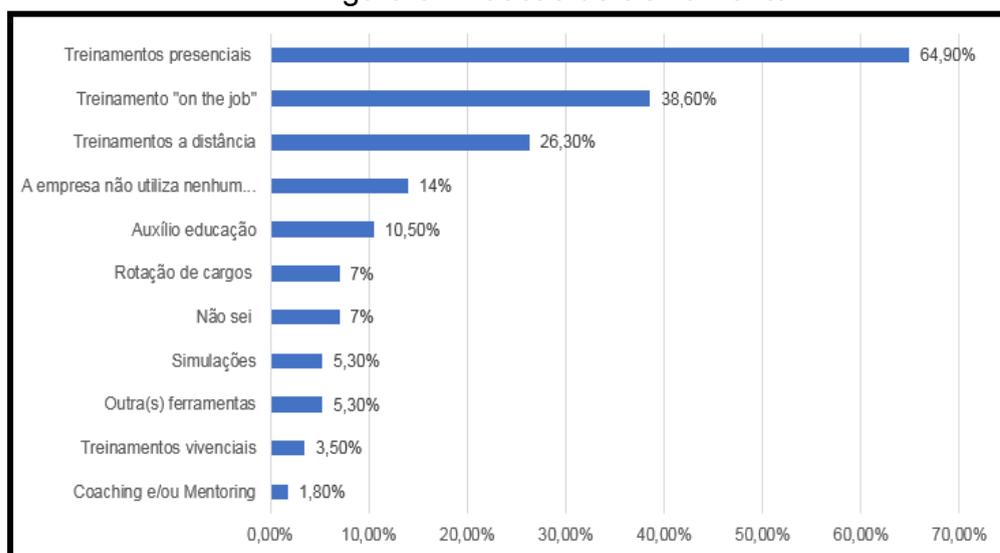
Fonte: Autores

Em relação aos programas de treinamentos e desenvolvimento, segundo os efetivos/estagiários respondentes, 63,2% têm Programas de Integração, que permitem ao novo colaborador conhecer a empresa de forma geral e também o departamento em que irá atuar; 28,1% afirmam que as organizações em que atuam não oferecem qualquer tipo de integração e 8,8% desconhecem, o que pode gerar um maior tempo de adaptação por parte do novo colaborador.

Segundo os respondentes, somente 50% das organizações oferecem treinamentos para os colaboradores com frequência, o que é preocupante, pois eles são uma forma eficaz de melhorar o nível de competência. Em relação à qualidade dos treinamentos oferecidos, 65% dos participantes consideram os treinamentos oferecidos ótimo ou bom, o que permite a análise de que apesar de pouco frequente em algumas organizações, os treinamentos realizados são bem percebidos.

Em relação às práticas de treinamento, a figura 3 (nesta questão, os respondentes poderiam escolher quantas alternativas julgassem necessárias) mostra que a maioria das organizações adotam treinamentos presenciais e que poucas organizações utilizam práticas de desenvolvimento, como rotação de cargos, coaching/mentoring, treinamentos vivenciais, etc. Destaque aqui para os treinamentos à distância, que mesmo com a pandemia exigindo de muitas empresas o trabalho remoto, não aparece ainda de forma significativa na amostra pesquisada.

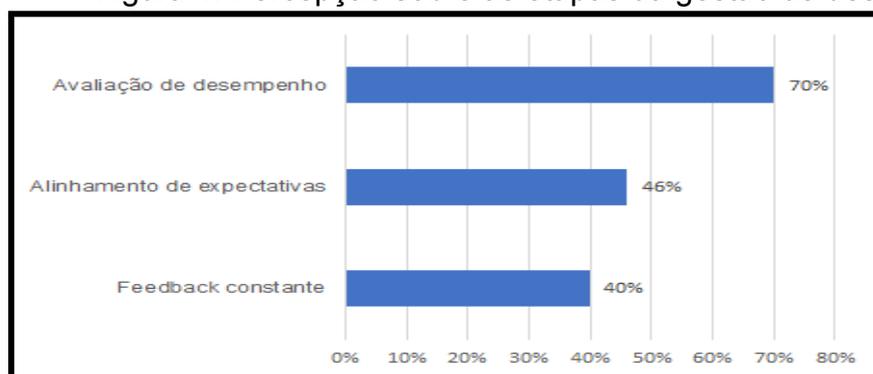
Figura 3: Práticas de treinamento



Fonte: Autores

No processo de gestão de desempenho, os gestores alinham expectativas com frequência em 46% das respostas, dão feedback constante em apenas 40%, mas fazem avaliação do desempenho (formal ou informal) em 70% dos casos. Estas percepções dos universitários, reforçadas na figura 4 (nesta questão, os respondentes poderiam assinalar quantas alternativas julgassem necessárias) indicam que as organizações não realizam o processo completo de gestão de desempenho, deixando a avaliação de desempenho como uma etapa isolada e por isso, muitas vezes, considerada injusta e temida.

Figura 4: Percepção sobre as etapas da gestão de desempenho



Fonte: Autores

Ainda de acordo com os respondentes da pesquisa, a maioria (50,9%) afirmou que o gestor direto é quem participa da avaliação de desempenho dos funcionários. Segundo as respostas desta pesquisa, poucas organizações utilizam a avaliação por outros públicos, como os pares, subordinados e comitês de avaliação. A concentração do poder de avaliação apenas no gestor direto pode levar a algumas distorções, como parcialidade, que poderiam ser minimizadas se houvesse a participação de outros grupos.

Dentre os critérios utilizados na avaliação (nesta questão, os respondentes poderiam escolher quantas alternativas julgassem necessárias), 57,9% das

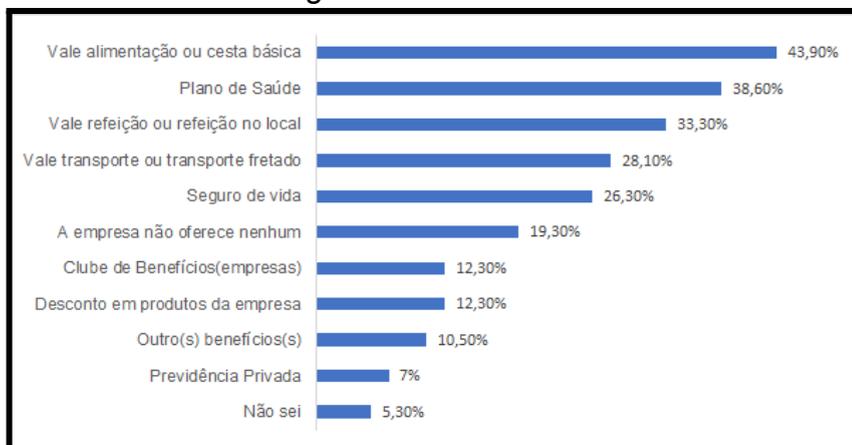
organizações utilizam como base comportamentos, seguidos de competências (50,9%), potencial (49,1%) e metas (40,4%). O fato de não focarem as avaliações apenas em metas, e os comportamentos serem utilizados pela maioria, pode indicar que as organizações pesquisadas têm um olhar atento para o “como”, evitando assim o atingimento de resultados a qualquer custo.

Em relação aos processos de remuneração, pode-se destacar as principais lacunas. Sobre a Estrutura de Cargos e Salários e Política Salarial, apenas 35,1% dos respondentes afirmaram que a organização em que atuam possuem essa estrutura. Já outros 33,3% não souberam responder e 31,6% dos participantes responderam que a organização não possui essa estrutura salarial.

Nas organizações envolvidas na pesquisa, cerca de 40% dos colaboradores afirmaram que não recebem nenhum tipo de remuneração variável ou não têm conhecimento sobre o tema. As comissões e as participações em resultados são os modelos mais comuns citados pelos respondentes.

Sobre os benefícios ofertados pelas organizações (figura 5 - nesta questão, os respondentes poderiam escolher quantas alternativas julgassem necessárias), a maioria dos colaboradores (43,9%) recebe vale alimentação ou cesta básica, 38,6% têm plano de saúde, 33,3% recebem vale refeição ou refeição no local de trabalho. Outros 28,1% têm acesso a vale transporte e 26,3% possuem seguro de vida. Poucas empresas oferecem previdência privada ou outros benefícios e cerca de 25% dos respondentes afirmaram não receber benefícios ou não ter conhecimento sobre o pacote, o que pode ser considerado uma falha, pois os benefícios reforçam a remuneração total e podem ajudar na atração e retenção de talentos.

Figura 5: Benefícios ofertados

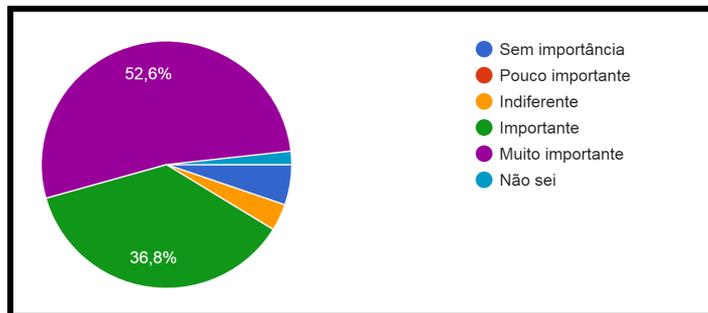


Fonte: Autores

De uma forma geral, os universitários participantes da pesquisa estão satisfeitos (44%) ou muito satisfeitos (9%) com as práticas de gestão de pessoas nas organizações em que atuam, mas 26% deles estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos e 21% são indiferentes.

Sobre a importância da melhoria da gestão de pessoas dentro das organizações em que atuam (figura 6), 52,6% dos participantes acham muito importante que as práticas sejam melhoradas, 36,8% acham importante, 5,3% consideram sem importância, 3,5% são indiferentes e 1,8% não sabem. Portanto os universitários compreendem que para as organizações serem bem sucedidas precisam investir não somente em processos e recursos materiais, mas também em pessoas.

Figura 6: A importância na melhoria da gestão de pessoas nas organizações



Fonte: Autores

5. Considerações finais

Apesar da maioria dos respondentes ter uma percepção geral positiva sobre as práticas de gestão de pessoas nas organizações em que atuam, quando comparadas com as boas práticas indicadas pelos autores, podem ser destacadas algumas lacunas que poderiam ser melhoradas.

Dentre as principais falhas encontradas na pesquisa, podem ser destacadas a baixa utilização de recrutamento interno, a pouca diversidade de ferramentas de seleção, de práticas de treinamentos e de benefícios e o foco concentrado na etapa de avaliação de desempenho.

Como melhorias para estas lacunas, sugere-se a inclusão de processos de recrutamento interno, abrindo oportunidades para os próprios colaboradores, que seria uma forma de motivá-los a se esforçarem a buscar crescimento dentro da empresa. Em relação às ferramentas de seleção, uma forma de melhorar esse processo seria avaliar as pessoas de diferentes formas, como a dinâmica de grupo, que permite uma análise de competências comportamentais e as provas, voltadas para checagem de conhecimentos técnicos necessários para a vaga.

Para práticas de treinamentos, sugere-se a rotação de cargos, que possibilita a formação de profissionais multifuncionais e amplia a visão do negócio e também a adoção de treinamentos à distância, que mostraram ser uma prática eficiente durante a pandemia e que poderiam ser incorporados com mais frequência.

Para o tema benefícios, a proposta é a identificação de um pacote que seja valorizado pelos colaboradores e viável financeiramente para a empresa, não se prendendo apenas aos benefícios tradicionais; alguns benefícios atuais são mais baratos e geram ótima percepção, como exemplo os clubes de parcerias com outras empresas.

Em gestão de desempenho é muito importante alinhar as expectativas e criar uma cultura do feedback para que as avaliações de desempenho não sejam um momento temido e de surpresa para os colaboradores.

Como limitação deste trabalho, reforça-se que os resultados da pesquisa não podem ser considerados como realidade absoluta para determinada empresa, pois representam a percepção de um colaborador. No entanto, podem servir como norteador para investigações mais profundas, que permitam à empresa identificar as melhorias necessárias à sua realidade. Como sugestão para futuros trabalhos o questionário poderia ser aplicado em algumas empresas específicas, com uma

amostra maior de colaboradores por empresa e assim poderia ser checado se a percepção inicial se confirma para a maioria.

Mesmo com esta limitação, é importante destacar que os problemas aqui levantados foram baseados na percepção do colaborador e apesar da possibilidade de ser uma percepção isolada, ela não deve ser ignorada, sem antes entender as causas específicas, que podem estar ligadas a falta de transparência e comunicação sobre as práticas (colaboradores desconhecem que elas existem) ou a problemas efetivos nas práticas de gestão de pessoas.

6- Referências

ALMEIDA, Helena. **Manual de Gestão de Recursos Humanos: Da estratégia à prática.** 2014.

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

COSTA, Paula Cristina. **Gestão de pessoas: Arte ou Ciência.** RH PORTAL, Outubro 2015. Acesso: 2 de maio de 2021.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e seleção de pessoal: com agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas**, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Editora Pearson, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** 2.ed., São Paulo: Atlas, 2016.

Estado de São Paulo. Seade: perfil dos municípios paulistas, c2019. Página inicial. Disponível em: <<http://perfil.seade.gov.br/>>. Acesso em: 15 de maio. de 2021

Estado de São Paulo. Seade: Fundação Sistema Estadual de análise de dados, c2019. Página inicial. Disponível em: <<http://produtos.seade.gov.br/>>. Acesso em: de maio. de 2021.

FIGUEIRAS, Bruna S. et al. A Importância do Recrutamento e Seleção na Organização: Tipos de Entrevista. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, 2019.

LEITE, Paula AR; LOTT, Tereza CC. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza**, v. 42, n. 1, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Editora Atlas S. A, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GREAT PLACE TO WORK. Artigo - Investir em gestão de pessoas: saiba como convencer seu CEO. 2020. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/investir-em-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 15 nov. 2021.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; REIS, Germano Glufke. **A avaliação como instrumento de gestão**. In: FLEURY, M.T.L.(Coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2012.

KOPS, Lúcia Maria; COSTA E SILVA, Selma França; ROMERO, Sonia Maria Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2013.

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza**, v. 42, n. 1, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MERLI, Giorgio. **Comakership: a nova estratégia para os suprimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1994.

MICHEL, Murillo. **Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas**. Revista Científica Electrónica da Administração, 2007.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de projetos**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2003.

NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi; DE FARIA OLIVO, Rodolfo Leandro; MORILHAS, Leandro José. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. Saraiva Educação SA, 2017.

ORSI, Ademar; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão do Desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução**. TEIXEIRA, HJ; BASSOTTI, IM; SANTOS TS **Mérito, desempenho e resultados**: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público, v. 1, p. 193-234, 2014.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PEREIRA, Edinalva da Silva; FERREIRA, Marília Santos. **Treinamento de pessoal**. 1985.

RODRIGUES, Mirelle Maria Moreira; SOARES, Luciana Gomes. **Reflexões sobre a política de treinamento e desenvolvimento de pessoas como vantagem competitiva**. 2020. Tese de Doutorado.

SATAKE, Eric Fabiano et al. **Recrutamento e Seleção com foco no recrutamento interno**. Universitária-Revista Científica Do Unisalesiano, v. 4, p. 94-106, 2011.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

VERGARO, Eduardo Davel. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001 .

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. **Psicologia Online**, p. 01-08, 2009.

WANZELER, Rafaela et al. **Gestão de pessoas: visão estratégica sobre treinamento e desenvolvimento no contexto das organizações do século XXI**. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v. 10, n. 2, p. 67-84, 2018.