

## Boas Práticas de Gestão de Pessoas: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia da Informação

### Best Practices in Human Resources Management: a Case Study in an Information Technology Company

*Caio Fernando Domingos<sup>1</sup>*

*Flávio Del Nero<sup>2</sup>*

*Henrique Geraldo Rodrigues<sup>3</sup>*

**Resumo:** Neste estudo, objetivou-se identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas por uma empresa de tecnologia da informação, com a finalidade de analisar em que medida integram um modelo de gestão de pessoas orientado por boas práticas. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, em que os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais com gestores e analistas da organização e área de gestão de pessoas, e de levantamento documental. Os dados foram analisados pela análise de conteúdo. Os resultados mostram que o modelo de gestão de pessoas da organização pesquisada caracteriza-se por uma abordagem ampla e integradora de políticas e práticas diversas, relacionadas aos processos de gestão de pessoas básicos. Tal abordagem se mostra alinhada à gestão estratégica de pessoas, induzindo um modelo de gestão de pessoas em que o reconhecimento e as recompensas – tanto as financeiras quanto aquelas na forma de desenvolvimento profissional – estejam alinhados aos resultados gerados pelas pessoas. Considera-se que as políticas, estratégias e processos que compõem o modelo de gestão de pessoas da organização mostram-se convergentes com boas práticas de gestão de pessoas. Contudo foram identificadas práticas que parecem se distanciar de estratégias recomendáveis, como a não atribuição de prioridade ao recrutamento interno, e à diversidade e à inclusão. As contribuições do estudo são, em especial, de natureza prática, tendo em vista que o exame das práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização pesquisada pode proporcionar informações diagnósticas úteis à compreensão, pelos gestores, da qualidade do modelo de gestão praticado.

**Palavras-chave:** boas práticas de gestão de pessoas; modelo de gestão de pessoas; tecnologia da informação.

---

<sup>1</sup> Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3827-7207> . E-mail: caiofernando99@gmail.com

<sup>2</sup> Faculdade de Computação, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7790-3464> . E-mail: flaviodelnero@ufu.br

<sup>3</sup> Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8454-6734> . E-mail: henrique@ufu.br

**Abstract:** This study aimed to identify the human resources management practices adopted by an information technology company, aiming to analyze the extent to which they integrate a human resources management model guided by best practices. It is a qualitative case study, where data were collected through individual interviews with managers and analysts from the organization and the human resources area, and through documentary research. The data were analyzed through content analysis. The results show that the human resources management model of the organization is characterized by a comprehensive and integrative approach to various policies and practices related to essential people management processes. This approach aligns with strategic human resources management, fostering a management model where recognition and rewards – both financial and in the form of professional development – align with the results generated by individuals. Furthermore, it is considered that the policies, strategies, and processes that make up the organization's people management model align with best practices in people management. However, practices of human resources management that seem to deviate from recommended strategies are observed, such as not prioritizing internal recruitment, diversity, and inclusion. The contributions generated by the study are mainly of a practical nature, considering that the examination of human resources management practices adopted by the researched organization can provide useful diagnostic information for managers to understand the quality of the practiced management model.

**Keywords:** best practices in human resources management; human resources management model; information technology.

## 1. Introdução

A função de gestão de pessoas constitui-se em um dos elementos essenciais dos processos de gestão organizacional, pela qual se busca orientar, engajar e desenvolver os empregados para alcançar os objetivos e metas estabelecidos pela empresa (Silva 2017). Nesse sentido, a perspectiva estratégica de gestão de pessoas relaciona as estratégias organizacionais às práticas do envolvimento dos indivíduos nos processos e desenvolvimento de competências, a fim de gerar vantagens competitivas para a organização (Dutra, 2014).

As organizações podem adotar boas práticas de gestão de pessoas para otimizar o seu desempenho, potencializar o desenvolvimento individual, gerar valor e promover o crescimento saudável (Great Place To Work [GPTW], 2021a). Associadas aos processos básicos de gestão de pessoas, tais práticas reforçam a posição estratégica, uma vez que a adequada gestão desses processos auxilia nas tomadas de decisão dos gestores e aumenta a satisfação dos indivíduos (Beh; Loo, 2013).

Nesta pesquisa, buscou-se responder à seguinte pergunta: de que forma o modelo de gestão de pessoas praticado por uma organização se mostra alinhado às boas práticas de gestão de pessoas? Assim, objetivou-se identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas por uma empresa de tecnologia da informação, com a finalidade de analisar em que medida integram um modelo de gestão de pessoas orientado por boas práticas.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: na fundamentação teórica, discorre-se sobre modelos de gestão de pessoas; princípios, políticas e processos de gestão de pessoas, e, por fim, boas práticas de gestão de pessoas. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa; depois, é feita a apresentação, análise e discussão dos dados e, por fim, as considerações finais.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Modelo de gestão de pessoas**

Atualmente, a função de gestão de pessoas é uma das principais ferramentas nas organizações, pois auxilia a implementar processos e na constituição estratégica do planejamento organizacional (Silva, 2017). Do ponto de vista conceitual, é vista como um conjunto de políticas e práticas que possibilitam a conciliação de expectativas entre a organização e o empregado ao longo do tempo (Dutra, 2016).

Conforme França (2009), o intuito da gestão de pessoas é conduzir os indivíduos com qualidade e eficiência, a fim de contribuir com o alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela organização. Para tanto, Silva (2017) acrescenta que as práticas de gestão de pessoas visam constantemente a satisfação e desenvolvimento dos empregados a fim de mantê-los engajados.

Fischer (2002), destaca que a forma como uma organização planeja, implementa e gerencia a função de gestão de pessoas pode ser compreendida como o modelo por ela adotado. Nesse sentido, segundo Fischer (2002), um modelo de gestão de pessoas compreende a forma pela qual uma empresa se estrutura para administrar e orientar o

comportamento humano no trabalho. Logo, a organização estabelece políticas, práticas, processos, princípios e estratégias, elaborando e implementando diretrizes. De acordo com Uddin e Hossain (2015), esses modelos descrevem o modo como os gestores coordenam uma organização por intermédio dos seus funcionários, dado que as pessoas são relevantes nesses processos.

Os processos são os elementos mais visíveis do modelo, caracterizados por cursos de ação determinados que seguem os princípios de gestão e buscam alcançar os objetivos estabelecidos. São exemplos de processos de gestão os planos de capacitação, sucessão, cargos e salários, administração de carreira, avaliação de performance e desempenho (Fischer, 2002). Por fim, o estilo de gestão dos gerentes se dá pela maneira que o gestor estabelece limites ou estimula certos padrões de comportamento nas equipes. Por conseguinte, as ações dos gestores podem contribuir ou não para o alcance dos objetivos e metas atribuídos pela organização (Fischer, 2002).

Na sequência, se faz a discussão sobre como os elementos, princípios, e políticas podem ser implementados e gerenciados, no âmbito de um modelo de gestão de pessoas, por meio da abordagem da gestão estratégica de pessoas.

## 2.2 Princípios e políticas de gestão de pessoas

Para Dutra (2014), a gestão estratégica de pessoas surge a partir de um contexto marcado por críticas quanto ao papel funcional, operacional e burocrático da área, assim como a contemplação do processo de planejamento estratégico na gestão de pessoas. A gestão estratégica busca envolver a gestão de pessoas para elaborar estratégias e torná-las perceptíveis aos empregados, assim como alinhar esses indivíduos aos objetivos delineados pela organização (Mascarenhas, 2020).

A gestão estratégica de pessoas apresenta características como: vinculação das estratégias organizacionais às práticas de gestão de pessoas, geração de vantagens competitivas, envolvimento das pessoas, desenvolvimento de competências críticas e gestão de competências individuais e organizacionais. Tais práticas, portanto, devem

reconhecer que as pessoas promovem diferencial competitivo e mantêm o sucesso da organização (Dutra, 2014).

Ademais, essas características associam-se aos processos de gestão da organização, assim como força de trabalho, avaliação e recompensas das pessoas, liderança e cultura organizacional, de modo a gerar vantagem competitiva para a organização (Eneh; Awara, 2016). Desse modo, a gestão estratégica de pessoas concatena o planejamento estratégico para identificar as decisões organizacionais e ações que proporcionam maior vantagem competitiva no meio inserido (Eneh; Awara, 2016).

Schikmann (2010) retrata que a gestão estratégica de pessoas propõe a alinhar-se aos objetivos e metas organizacionais, considerando o perfil dos indivíduos para o desenvolvimento de estratégias e obtenção do desempenho esperado. Logo, as políticas estabelecidas nesse modelo almejam sustentabilidade de gestão, de maneira a contemplar aspectos referentes às estratégias de desenvolvimento de pessoas e profissional, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração e incentivos e estrutura de carreira.

Nesse contexto, as políticas de gestão de pessoas buscam a integração e conexão entre si, com definição de parâmetros e diretrizes coerentes em sua estrutura. A organização deve atribuir uma visão estratégica em sua composição, com investimento em planejamento, participação das pessoas no alinhamento estratégico e valorização das pessoas, a fim de obter maior satisfação profissional e, também, melhores resultados (Carvajal, 2020).

A integração das práticas de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos requer que os subsistemas da organização estejam interligados funcionando, com sintonia entre si e a estratégica estabelecida (Longo, 200). Schikmann (2010) destaca que – para o modelo estratégico – os critérios de recrutamento de pessoas são baseados nas competências necessárias à organização, enquanto a estratégia de desenvolvimento profissional e de pessoas permite o aprimoramento das equipes, com perspectivas de

desenvolvimento de carreira. Além disso, as políticas de avaliação de desempenho possibilitam o crescimento do profissional a partir da capacitação.

Um modelo de gestão é constituído, também, por processos; esta discussão é feita, na sequência.

### 2.3 Processos de gestão de pessoas

A gestão de pessoas estrutura-se em torno de processos interligados, constituídos por práticas e atividades integradas, conforme as políticas organizacionais. Tomando Marras (2011) e Snell e Bohlander (2010) como referência, são seis os processos básicos de gestão de pessoas, normalmente implementados no âmbito do modelo da empresa, são eles: provisão, aplicação, recompensas, desenvolvimento, manutenção e monitoramento de pessoas. Todos estes processos relacionam-se entre si, de tal forma que se influenciam reciprocamente.

#### 2.3.1 Processo de provisão

O processo de provisão caracteriza-se pela inclusão dos indivíduos na organização, que visa envolver ações necessárias para recrutar e selecionar as pessoas para as vagas de trabalho (Marras, 2011; Snell; Bohlander, 2010). São dois os seus subprocessos, recrutamento de pessoas, e seleção de pessoas. O recrutamento se refere à procura de candidatos para determinada vaga ou função, enquanto a seleção é a decisão para a ocupação da vaga. Melo *et al.* (2017) retratam que o processo de recrutamento pode ser feito internamente (transferência ou promoção de pessoas), externa (busca no mercado de trabalho) ou mista (candidatos internos e externos).

O processo de recrutamento interno é uma prática de gestão de pessoas que proporciona economia financeira para as organizações e, também, progressão na carreira profissional dos empregados, objetivando desenvolver com maior qualidade a força de trabalho, sendo imprescindível o capital humano para o desenvolvimento organizacional (Melo *et al.*, 2017).

O recrutamento aborda as demandas da organização (cultura, valores, estilo de gestão, políticas e estrutura) e do candidato (expectativas, interesses, habilidades, competências, objetivos). Assim, o processo de provisão pessoas se propõe a selecionar os profissionais certos no mercado, se tornando fundamental para a estratégia e resultados (Bittencourt, 2010).

Além disso, a seleção de pessoas se baseia na escolha do indivíduo mais adequado para o cargo entre os candidatos recrutados, a fim de buscar eficiência e desempenho das pessoas, bem como a eficácia da organização (Marras, 2011). Para isso, a empresa deve desenvolver, criteriosamente, a gestão do processo de seleção de candidatos.

### 2.3.2 Processo de aplicação

O processo de aplicação se divide em dois subprocessos: desenho de cargo e avaliação do desempenho. O desenho de cargo é a constituição de cada cargo, descrição de atividades e competências necessárias. Por sua vez, a avaliação de desempenho se dá pela verificação das atividades conforme os critérios e metas estabelecidos pela organização. Este processo é relevante no sentido de posicionar os indivíduos a cargos de forma mais efetiva, para conquistar um melhor desempenho (Snell; Bohlander, 2010).

A avaliação de desempenho, portanto, corresponde à análise do desempenho de cada empregado, para comparar as tarefas executadas com os objetivos e metas estabelecidos e com o potencial de desenvolvimento individual. Este processo retrata a avaliação da contribuição atual e potencial do indivíduo. Portanto, integrará as pessoas à empresa, identificar os pontos de melhoria dos empregados e adequá-los às suas necessidades (Carvalho, 2021).

Em relação à avaliação de desempenho, os métodos modernos visam à desburocratização desse processo, procurando tornar as avaliações menos formais, mais descontraídas e sem critérios genéricos. Dito isso, esses métodos propõem maior participação dos empregados no planejamento e desenvolvimento de pessoas, com a



redução de características rotineiras e repetitivas no processo de avaliação (Carvalho, 2021).

### 2.3.3 Processo de Recompensas

Sobre a remuneração, os esforços de retenção – para reduzir a rotatividade de pessoas – se tornaram um aspecto proeminente para o ambiente organizacional. Portanto, o desenvolvimento de estratégias de remuneração, no sentido de valorização do empregado, proporciona um melhor desempenho dos indivíduos (Hassan, 2016).

Desse modo, estratégias eficazes de gestão de pessoas correspondem à integração do sistema de desempenho ao de remuneração. Por meio disso, há o aumento da vontade da pessoa de trabalhar de forma eficiente e produtiva (Hassan, 2016). Cardoso (2006) complementa que os incrementos salariais devem estar vinculados ao desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, a fim de reconhecer e remunerar os indivíduos, e estimular a manutenção dos comportamentos desejados pela instituição.

Um sistema de compensação pode se basear na remuneração por competências, a qual aborda o conjunto de características de um indivíduo, ou em seu exercício na realização de tarefas, de forma a envolver a identificação das competências essenciais para a organização, definição de processos e de carreira, avaliação e desenvolvimento de competências (Cardoso, 2006). Tais competências podem ser associadas ao sistema de compensação, de modo a garantir uma remuneração diferenciada conforme o escopo de competências apresentado pelos empregados individualmente (Gorlov, Lazareva, e Fursov (2015)., 2015)

Com base nisso, o processo de recompensas pode ser dividido em dois subprocessos: remuneração e benefícios e incentivos. A remuneração é uma recompensa dada ao empregado pelo serviço prestado à organização. Enquanto os benefícios e incentivos são programas estabelecidos para premiar os empregados pelo desempenho e para mantê-los na empresa (Marras, 2011; Snell; Bohlander, 2010).



Quanto à remuneração, trata-se de um processo relevante à contratação de pessoas qualificadas, bem como propor recompensas pelo desempenho e incentivar a fidelidade do empregado à organização (Hassan, 2016).

#### 2.3.4 Processo de desenvolvimento

O processo de desenvolvimento abrange dois subprocessos: treinamento e desenvolvimento. O treinamento se relaciona ao esforço da empresa para viabilizar o aprendizado de conhecimento e desenvolvimento de competências no curto prazo, enquanto o desenvolvimento objetiva preparar os empregados para futuras atividades e responsabilidades (Marras, 2011; Snell; Bohlander, 2010).

O treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, e tem como propósito difundir ou manter habilidades, atitudes e conhecimentos vinculados à otimização do trabalho e à execução de tarefas (Marras, 2011). Tal processo almeja a formação profissional, a especialização e a reciclagem. O processo de desenvolvimento de pessoas, complementarmente, induz ao aumento da produtividade por meio de equipes mais qualificadas, de forma a impactar diretamente nos resultados (Boog; Boog, 2013).

Práticas de capacitação oferecem benefícios de curto e longo prazo, e são um diferencial competitivo para a empresa. Sendo assim, alinhar essas práticas com a cultura de valorização do profissional, concomitantemente com atualização e adequação das atividades às principais tendências de mercado, resulta em maior retenção de talentos (Boog; Boog, 2013).

Nesse sentido, o processo de treinamento e desenvolvimento estratégico envolve a identificação da estratégia da organização, definição de iniciativas e atividades de treinamento e desenvolvimento e indicadores para mensurar o aprendizado, aprimorar o desempenho e engajamento das pessoas (Noe, 2015). Tais etapas buscam alinhar a política de desenvolvimento de pessoas ao plano da organização e proporcionar maior competitividade.

### 2.3.5 Processo de Manutenção

O processo de manutenção de pessoas é caracterizado pela criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho do indivíduo. Esse processo se divide em dois subprocessos: higiene e segurança e qualidade de vida. Assim, é importante se atentar a questões vinculadas ao ambiente físico, psicológico e ergonômico de trabalho, com a finalidade de se obter um ambiente confortável e adequado ao empregado. Contudo, para a manutenção das pessoas e do comprometimento com o trabalho, é necessário desenvolver adequadamente todos os processos de gestão de pessoas (Marras, 2011; Snell; Bohlander, 2010).

### 2.3.6 Processo de Monitoramento

Por fim, o processo de monitoramento remete ao acompanhamento e controle das atividades das pessoas, assim como a verificação dos resultados, o que inclui dois subprocessos: banco de dados e sistema de informações gerenciais. O banco de dados propicia a obtenção e armazenamento de dados a respeito dos outros processos. Já o sistema de informações gerenciais permite o controle de pessoas e redução de custos (Marras, 2011; Snell; Bohlander, 2010). O monitoramento de pessoas é um importante mecanismo para a organização, uma vez que facilita e auxilia a tomada de decisão dos gestores devido a disposição de informações úteis.

## 2.4 Boas práticas de gestão de pessoas

A utilização de boas práticas de gestão de pessoas pode aumentar a performance das organizações e propiciar vantagem competitiva, sendo importante gerenciar estrategicamente as práticas de gestão de pessoas para alcançar o máximo desempenho (Beh; Loo, 2013). Com isso, sugerem os autores (Beh; Loo, 2013), os profissionais de gestão de pessoas devem se concentrar em desenvolvimento e sustentar a gestão de pessoas por meio de práticas eficazes, a fim de melhorar o desempenho atual e futuro da organização.

A adoção de práticas que transformam o discurso em realidade estabelece uma relação de confiança mútua entre o empregado e a organização (GPTW, 2021b). A partir disso, torna-se essencial contratar indivíduos alinhados com a cultura da empresa e alinhá-los ao quadro de empregados, assim como estabelecer uma política de *feedbacks* clara e transparente.

A construção de um ambiente interno baseado na diversidade e inclusão é configurada como uma boa prática de gestão de pessoas, a qual promove o crescimento sustentável e potencializa talentos. A promoção da equidade de questões étnico-raciais, geracionais, de pessoas com deficiência, de gênero e público LGBTQIA+ se tornou uma prática que impacta nos resultados financeiros do negócio, além de contribuir para a criação de um ambiente acolhedor (GPTW, 2021a).

Ainda, com base em Enz e Siguaw (2000), as práticas integradas de gestão de pessoas proporcionam criação de valor para os consumidores e rentabilidade para os proprietários, de tal modo que as boas práticas reforçam a posição estratégica da organização. Com base no exposto, nesta pesquisa, boas práticas de gestão de pessoas são definidas como princípios, políticas, estratégias e processos, no âmbito da gestão de pessoas, capazes de induzir a melhoria do desempenho organizacional, mediante o incremento da experiência de trabalho e do desempenho das pessoas.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

O estudo é de natureza qualitativa e, quanto aos objetivos, trata-se de um estudo descritivo. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, método que possibilita a análise dos dados com a preservação do objeto de estudo em relação ao seu caráter unitário, de modo a investigar as características relevantes para a pesquisa (Godoy, 1995; Goode; Hatt, 1979).

O estudo foi realizado junto à empresa, ficticiamente, denominada Alfa. As fontes dos dados acessadas foram documentos digitais referentes a dados e informações sobre a organização e seus processos de gestão de pessoas, bem como pessoas que atuam

em posições gerenciais e técnico-operacionais. A coleta de dados, por sua vez, foi realizada por meio de levantamento documental e de entrevistas qualitativas individuais, que favorecem a descrição, explicação e compreensão da totalidade dos fenômenos sociais (Triviños, 2011).

Em 2023, foram entrevistadas cinco pessoas, conforme relacionado no Quadro 1. Durante as entrevistas – realizadas via videoconferência e com duração média de 30 minutos – foi utilizado um roteiro semiestruturado, com 15 perguntas abertas relacionadas ao objeto de pesquisa. O levantamento documental, por sua vez, foi orientado por um tópico-guia, utilizado para a coleta de dados por meio de documentos digitais referentes à organização e aos seus processos de gestão de pessoas.

**Quadro 1.** Caracterização dos participantes da pesquisa

Participantes	Sexo	Idade	Posição ocupada	Tempo de atuação na empresa
E1	Feminino	43	Coordenadora de Gestão de Pessoas	4 meses
E2	Feminino	20	Assistente de Gestão de Pessoas	1 ano e 7 meses
E3	Feminino	20	Analista de Gestão de Pessoas	11 meses
E4	Feminino	27	Coordenadora de Dados e Qualidade	2 anos e 9 meses
E5	Masculino	36	Co-CEO	2 anos e 1 mês

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A análise das entrevistas e dos documentos se deu por intermédio da análise de conteúdo, que se baseia em um conjunto de técnicas de análise que busca descrever o conteúdo do *corpus* de pesquisa por meio de uma série de métodos sistemáticos (Bardin, 2011). Para o tratamento e a análise dos dados adotou-se a análise de conteúdo, em consonância com os procedimentos propostos por Gaskell (2000). Após a transcrição integral dos áudios das entrevistas, o processo de codificação do conteúdo do corpus de textos foi feito com o suporte do software MAXQDA. Esta ferramenta foi útil à exploração dos dados, conforme categorias de análise previamente definidas, a partir do

objetivo do estudo. As categorias centrais de análise definidas foram: informações da organização, práticas de gestão estratégica de pessoas adotadas, e elementos e características das práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização. Em relação a esta última, foram consideradas como subcategorias de análise os processos de gestão de pessoas (provisão, aplicação, recompensas, desenvolvimento e monitoramento de pessoas).

Na sequência, os resultados são apresentados e discutidos conforme estas categorias e subcategorias.

## 4. Resultados

### 4.1 A organização e as suas práticas de gestão estratégica de pessoas

A Alfa é uma organização de médio porte, com aproximadamente 70 empregados. Foi fundada em 2016, no interior do Brasil. Tem como missão ampliar de forma escalável os resultados dos seus clientes e como visão se posicionar como líder na geração de demanda B2B na América Latina, até 2025. Para isso, a organização especializou-se em gerar transformação digital para negócios, oferecendo um pacote completo de serviços para *marketing*, vendas, tecnologia e *analytics*.

Em relação aos clientes, o objetivo, da Alfa, é torná-los mais eficientes e inteligentes, promovendo o seu crescimento. Para isso, trabalha em áreas como planejamento de marketing, automação, tecnologia para ganho de eficiência, processos, dados e consultoria em administração.

A empresa tem como objetivo estratégico alcançar um crescimento sustentável, buscando organizar as suas operações, e promover a satisfação e alto desempenho dos seus empregados. Conforme as considerações de Schikmann (2010), as políticas implementadas no modelo estratégico de gestão de pessoas desempenham um papel relevante na garantia da sustentabilidade da gestão. Essas políticas são fundamentais para impulsionar o crescimento sustentável da empresa e promover melhorias contínuas na sua estrutura e funcionamento. A declaração do Co-CEO assim aponta:

Objetivos estratégicos... temos alguns, sendo o principal deles alcançar um crescimento sustentável. Quando a empresa cresce rapidamente e desordenadamente, surgem riscos trabalhistas, judiciais e outros, devido à falta de organização. Por isso, discutimos a importância de controlar o ritmo de crescimento para melhorar a organização interna e evitar possíveis consequências negativas. O crescimento sustentável é nosso indicador-chave e serve como base para os demais objetivos estratégicos. (Co-CEO)

Conforme as ponderações de Carvajal (2020), as políticas da gestão estratégica de pessoas visam a integração e conexão entre si, estabelecendo parâmetros e diretrizes consistentes na sua estrutura. Essa abordagem de integração de políticas é evidenciada na empresa por meio da integração do sistema de avaliação de desempenho com o sistema de recompensas. Essa integração visa garantir que o reconhecimento e as recompensas estejam alinhados com os resultados obtidos pelas pessoas, proporcionando uma gestão mais eficaz e coerente. A colocação da Coordenadora de Dados e Qualidade aponta para essa conclusão:

Também temos um processo de reconhecimento institucionalizado chamado Banco Alfa, onde podemos reconhecer publicamente os feitos de alguém. Quando alguém faz um ótimo trabalho, eu registro imediatamente o reconhecimento no banco, por moedas que podem ser trocadas por recompensas. É ótimo ter um canal aberto para que todos possam ver e é gratificante reconhecer e ser reconhecido. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

Além disso, essa integração também se manifesta entre o sistema de avaliação de desempenho e o de desenvolvimento, os quais são conduzidos por meio do plano de desenvolvimento individual (PDI), de modo que ambos ocorram simultaneamente por meio do plano. O comentário da Assistente de Gestão de Pessoas indica isso:

Temos uma atividade de avaliação aplicada a cada três meses, na qual o líder faz um acompanhamento para discutir questões de carreira e expectativas da pessoa. Trata-se de um encontro entre líder e empregado que aborda diversos assuntos. (Assistente de Gestão de Pessoas)

A gestão estratégica de pessoas visa envolver a área na elaboração de estratégias organizacionais e garantir que essas sejam comunicadas e compreendidas pelos empregados. Além disso, tem em vista alinhar os indivíduos aos objetivos traçados pela empresa (Mascarenhas, 2020). Nesse contexto, torna-se aparente que a gestão de pessoas da empresa se dedica em alinhar as pessoas aos objetivos da organização, visando melhorar o desempenho e a contribuição individual. A declaração da Coordenadora de Gestão de Pessoas aponta nessa direção:

Dentro da área de gestão de pessoas, nosso foco é atrair profissionais alinhados com as oportunidades oferecidas, e quando eles estão com a gente, nosso objetivo é garantir uma integração eficaz por meio do processo de *onboarding*. Esse processo visa conectar pessoas ao negócio, propósito da empresa e metas específicas de suas áreas, conciliando esses objetivos com as suas aspirações pessoais e profissionais. (Coordenadora de Gestão de Pessoas)

Um dos objetivos estratégicos da empresa é promover a felicidade e o alto desempenho das pessoas. Para alcançar esse objetivo, são utilizados indicadores de desempenho como ferramenta de avaliação. A observação do Co-CEO aponta para esse sentido:

Temos outros objetivos estratégicos, como ter pessoas felizes e com alto desempenho. Cada um desses objetivos possui indicadores específicos, como o índice de felicidade ENPS. (Co-CEO)

Com o intuito de atingir esse objetivo, a gestão de pessoas se empenha em realizar um acompanhamento e cuidado contínuos com os empregados, além de realizar pesquisas e avaliações abrangentes, de modo a compreender as suas necessidades e aspirações. As entrevistas da Coordenadora e da Assistente de Gestão de Pessoas apontam nesse direção:

Para alcançar isso, buscamos engajar as pessoas, adotando uma abordagem voltada para o cuidado e acompanhamento, especialmente em momentos de alta demanda e desafios relacionados à saúde mental e motivação. (Coordenadora de Gestão de Pessoas)



Para isso, nós realizamos diversos tipos de avaliações, como pesquisas de clima e o ENPS (*Employee Net Promoter Score*), para ter uma compreensão do estado atual e do momento vivido pelos empregados. (Assistente de Gestão de Pessoas)

A gestão estratégica de pessoas busca a valorização das pessoas, visando alcançar tanto a satisfação de pessoas, quanto a obtenção de melhores resultados (Carvajal, 2020). Essa preocupação em promover a satisfação das pessoas e profissional é possível perceber na empresa, que se empenha em proporcionar uma experiência positiva para as pessoas desde o momento em que ingressam na organização até o momento do seu desligamento. A colocação da Coordenadora de Gestão de Pessoas aponta para essa constatação:

Em resumo, nossa estratégia e trabalho na área de gestão de pessoas se desdobram em atividades envolvendo empregados, lideranças e equipes, visando a construção de uma jornada que traga resultados satisfatórios para todos os envolvidos. (Coordenadora de Gestão de Pessoas)

Pelo exposto, observa-se que, quanto aos objetivos estratégicos, as práticas adotadas pela organização aproximam-se do que é esperado da função de gestão de pessoas, na sua relação com o alcance dos objetivos organizacionais. Isto se mostra presente pela adoção das práticas de integração de políticas de gestão de pessoas, que podem ser evidenciadas por meio da relação entre avaliação de desempenho e de recompensa e desenvolvimento. A integração das políticas de gestão de pessoas proporciona uma visão estratégica para a organização, e resulta em maior satisfação das pessoas, bem como na obtenção de resultados aprimorados (Carvajal, 2020).

#### 4.2 As práticas de gestão de pessoas existentes na organização

Nesta seção, se visa descrever e analisar os elementos e características das práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização. Para isso, cada uma das práticas identificadas foi classificada em um dos processos de gestão de pessoas considerados neste estudo, conforme se segue.

#### 4.2.1 Provisão

O recrutamento visa encontrar o candidato que melhor se alinhe às características e requisitos de uma vaga (Bittencourt, 2010). Para atingir esse objetivo, é necessário realizar uma análise sistemática de todas as informações coletadas durante o processo. Nesse contexto, a empresa adota uma abordagem de recrutamento que engloba tanto a busca ativa por candidatos quanto a recepção de inscrições por meio de uma plataforma.

Em seguida, o processo de seleção segue uma série de etapas que envolvem a análise dos currículos, entrevistas com a gestão de pessoas, entrevistas com os líderes da empresa e, em determinadas situações, a realização de estudos de caso técnicos e entrevistas com os CEOs. A configuração do processo na empresa pode ser observada pela constatação da Assistente de Gestão de Pessoas, que declarou que o processo vai desde o uso do *hunting* para uma vaga complexa e especializada, até o uso da plataforma ATS (Recrutei), onde os candidatos se inscrevem, são analisados e selecionados.

De acordo com a Coordenadora de Dados e Qualidade, a empresa não prioriza o recrutamento interno, pois, na maioria das vezes, o recrutamento é realizado direto no mercado de trabalho, e as vagas existentes não são divulgadas, primeiro, na organização. Conforme a entrevistada, isso ocorre *“porque é uma empresa pequena e a saída de uma pessoa em um setor pode fazer falta para aquela área”*.

O recrutamento interno traz oportunidades de promoção aos funcionários, estimulando a dedicação individual por meio de possíveis avanços na carreira e aumentos salariais (Snell; Bohlander, 2010). Ademais, o recrutamento e a seleção internas são mais ágeis e econômicos, se comparado a contratação externa. Ao mesmo tempo em que possibilitam benefícios financeiros para as empresas, estas práticas também permitem o desenvolvimento profissional e o fortalecimento da força de trabalho.

Segundo a Analista de Gestão de Pessoas, o processo de integração e socialização dos empregados é eficientemente estruturado, abrangendo a apresentação minuciosa das distintas áreas da empresa, com o intuito de fomentar um aprofundado

entendimento do negócio. Além disso, são realizadas conversas regulares com as lideranças, proporcionando uma maior interação e alinhamento com os objetivos da empresa. Para auxiliar nesse processo de adaptação e integração, cada pessoa conta com um colega designado, que oferece suporte e orientação.

A gestão de pessoas desempenha um papel ativo no processo de integração, fornecendo suporte contínuo ao empregado. Além disso, é realizada uma pesquisa de satisfação com caráter reflexivo para avaliar a eficácia do programa de integração (*onboarding*) e garantir sua adequação às pessoas. Essa constatação é evidenciada no comentário da Coordenadora de Gestão de Pessoas:

Após 15 dias, o RH entra em contato novamente com o empregado para verificar como está indo. Ao completar um mês, a pessoa é convidada a responder um quiz que possui um caráter reflexivo. Também realizamos uma pesquisa de satisfação por meio de um Forms, com o objetivo de avaliar se o *onboarding* foi adequado em relação à duração, ao conteúdo e ao formato. (Coordenadora de Gestão de Pessoas)

No entanto, é importante destacar que a Alfa demonstra esforços para promover a diversidade e inclusão por meio de práticas como o Comitê de Diversidade e Inclusão. Embora essas iniciativas sejam um passo na direção certa, é evidente que há margem para melhorias. É crucial que a empresa continue a aprimorar as suas práticas e políticas de diversidade e inclusão, pois são fundamentais para promover um crescimento sustentável e criar ambientes acolhedores e igualitários para todos os empregados, contribuindo para o sucesso geral da organização (GPTW, 2021a).

A empresa possui um comitê dedicado ao fomento da diversidade e inclusão. Essa abordagem é reconhecida como uma prática exemplar de gestão de pessoas, que impulsiona o crescimento sustentável e potencializa os talentos, gerando impacto positivo nos resultados financeiros da organização (GPTW, 2021a). Além disso, promover um ambiente acolhedor é um dos benefícios dessa iniciativa. O comitê é descrito pela Assistente de Gestão de Pessoas:

Havia um comitê, que agora está sendo retomado, que promovia discussões sobre a importância da diversidade e inclusão, trazendo especialistas de fora para compartilhar conhecimento e experiências. Essa pauta está enraizada na mentalidade de alguns líderes, que priorizam a contratação de pessoas com deficiência (PCDs), por exemplo. A empresa também promove a todo momento discussões sobre diversidade e inclusão em reuniões gerais e indica palestras relacionadas ao assunto. (Assistente de Gestão de Pessoas)

Entretanto, evidencia-se que há melhorias a serem realizadas na estrutura dedicada à diversidade e inclusão, particularmente em relação à sua institucionalização mais efetiva. A partir desse mecanismo institucional, tem-se a oportunidade de promover discussões sobre a relevância desse assunto. Com o apoio da liderança, o comitê pode prosperar, desempenhar as suas atividades de forma mais efetiva e fortalecer a estrutura existente, segundo a Coordenadora de Dados e Qualidade:

Eu entendo que a empresa não possui uma estrutura consolidada nessa área devido à falta de priorização. Mas, pessoalmente, considero esse aspecto extremamente importante e me esforço para promover a diversidade em nossos processos seletivos. Acho também que essa abordagem ainda depende muito das preferências individuais de cada liderança, e não é algo completamente institucionalizado. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

#### 4.2.2 Aplicação

Sobre a avaliação de desempenho, a empresa realiza avaliações periódicas com as pessoas, tanto mensais quanto trimestrais. Essas avaliações têm como objetivo alinhar as expectativas do empregado com a percepção do líder em relação ao desempenho, entregas e performance. A Assistente de Gestão de Pessoas descreve o processo de avaliação de desempenho:

Temos uma atividade de avaliação que é aplicada a cada três meses, na qual o líder faz um acompanhamento para discutir questões de carreira e expectativas do empregado. Trata-se de um encontro entre líder e empregado que aborda diversos assuntos. Além

disso, o RH faz um acompanhamento junto às lideranças, para que mensalmente seja realizado um encontro individual (*one-on-one*) com cada um dos liderados. (Assistente de Gestão de Pessoas)

Os líderes possuem o compromisso de fornecer feedbacks regularmente, conduzir avaliações de desempenho de forma periódica, sendo essa uma responsabilidade fundamental da liderança atualmente na organização. (Assistente de Gestão de Pessoas)

Os líderes também adotam uma abordagem mais informal e descontraída ao fornecer feedback, adaptando-se às necessidades individuais das pessoas. Isso pode incluir a realização de feedbacks imediatos ou ajustes na frequência com base na necessidade de cada pessoa. Os métodos modernos de avaliação de desempenho visam tornar o processo menos burocrático e mais informal, eliminando critérios genéricos (Carvalho, 2021). A empresa incentiva a participação dos empregados no planejamento e desenvolvimento de pessoas, reduzindo a ênfase em avaliações rotineiras e repetitivas, conforme afirma a Coordenadora de Dados e Qualidade:

Por exemplo, se alguém da minha equipe conduz um novo processo e durante uma chamada eu percebo que poderia ter sido feito de forma diferente, ou se há algum erro em um slide, eu dou o feedback imediatamente após a ligação. Também temos um processo de reconhecimento institucionalizado chamado Banco Alfa, onde podemos reconhecer publicamente os feitos de alguém. Quando alguém faz um ótimo trabalho, eu registro imediatamente o reconhecimento no banco, por moedas que podem ser trocadas por recompensas. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

Com base na análise apresentada, nota-se que, em relação ao processo de aplicação, a Alfa demonstra aproximar-se das boas práticas de gestão de pessoas ao priorizar o feedback. Essa prática fortalece o estabelecimento de uma relação de confiança mútua entre as pessoas e a organização, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo (GPTW, 2021b).

#### 4.2.3 Recompensas

Sobre as modalidades de contratação, a empresa oferece diferentes opções de contratação, nas formas de vínculo empregatício, e de contratação por meio de pessoa jurídica (prática conhecida como PJ) e de cooperativa, cada uma com as suas próprias características em termos de remuneração e benefícios. Esses benefícios são de grande importância para proporcionar um ambiente de trabalho saudável e incentivar o bem-estar das pessoas, garantindo a sua segurança e cuidado com a saúde, além de promover oportunidades de desenvolvimento profissional por meio do auxílio-educação. Como se aponta em Hassan (2016), a adoção de estratégias de remuneração que valorizam as pessoas desempenha um papel crucial no estímulo ao melhor desempenho individual.

Essas práticas podem incentivar as pessoas a trabalharem de forma eficiente e produtiva, impulsionando a sua motivação e comprometimento. Ao reconhecer e propor recompensas o esforço e o talento das pessoas por meio de uma remuneração adequada, a empresa fortalece o vínculo entre os empregados e a organização, contribuindo para a satisfação no trabalho e o alcance de resultados melhores. Estes benefícios são descritos na declaração da Coordenadora de Gestão de Pessoas:

Agora sobre os benefícios oferecidos aos empregados CLT, temos assistência médica e odontológica com coparticipação, em que a empresa cobre metade da mensalidade. A adesão a esse benefício é opcional, não obrigatória. Além disso, oferecemos VR/VA no valor de R\$700, parceria com uma escola de inglês, auxílio-educação e benefícios junto à Credits, que permite solicitar empréstimos ou parcelar a compra de equipamentos de trabalho, assim como adiantar o salário. Também temos o Gympass disponível para todas as pessoas e a plataforma de *coworking* WOBA, que oferece diversas opções de espaços de *coworking* utilizados por vários empregados. Outros benefícios incluem seguro de vida e seguro de acidentes pessoais para estagiários. (Coordenadora de Gestão de Pessoas)

Observa-se, com base nos relatos, que a empresa utiliza os valores do mercado como referência na elaboração do seu plano de cargos e salários, em comparação com os concorrentes diretos. É importante ressaltar que ela reconhece o seu posicionamento no

mercado em relação à remuneração, e que acredita que provê salários mais vantajosos se comparados aos concorrentes diretos, mas ainda inferiores quando comparada às grandes corporações. Essa análise permite à empresa manter-se competitiva no seu segmento, oferecendo uma remuneração alinhada às práticas do mercado, ao mesmo tempo, em que considera as suas limitações em relação às grandes empresas. Nas palavras do Co-CEO:

Muitos de nossos empregados, quando saem, geralmente vão para grandes corporações, que já oferecem salários superiores aos de nossos concorrentes diretos. Portanto, estamos em um meio-termo entre nossa concorrência e as grandes corporações. É importante mencionar que não podemos competir diretamente com as grandes corporações, porque elas pagam salários extremamente altos, mas também possuem um número limitado de vagas disponíveis. (Co-CEO)

Nota-se que as competências desempenham um papel importante na remuneração dos profissionais na empresa, assim como a experiência do candidato. Conforme a Coordenadora de Dados e Qualidade, as competências são significativas, influenciando na *“definição de qual faixa salarial a pessoa vai estar”*. Igualmente, durante a contratação, são considerados a experiência do candidato e *“a capacidade financeira da empresa, ou seja, o orçamento disponível para a área”*.

De acordo com Gorlov, Lazareva, e Fursov (2015) (2015), nas organizações, quando as competências e o sistema de compensação são consonantes, é possível assegurar uma remuneração diferenciada, tendo em vista o conjunto de habilidades individuais apresentadas pelas pessoas. Esse enfoque possibilita reconhecer e propor recompensas adequadas aos empregados, mediante o escopo das suas competências, logo, estimulando o desenvolvimento e o aprimoramento contínuo das suas habilidades. A Coordenadora de Dados e Qualidade indica o papel das competências na remuneração dos empregados:

As competências têm um peso muito relevante na definição de qual faixa salarial a pessoa vai estar. Tanto as competências quanto a experiência do candidato têm um papel significativo, especialmente durante o processo de contratação. Consideramos também a



capacidade financeira da empresa, ou seja, o orçamento disponível para a área. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

Conforme a análise apresentada, foi possível constatar que a Alfa adota práticas que se aproximam das boas práticas de gestão de pessoas no processo de recompensas.

#### 4.2.4 Desenvolvimento

O treinamento e o desenvolvimento das pessoas desempenham um papel fundamental na melhoria das suas habilidades e conhecimentos dos indivíduos, refletindo nos resultados obtidos pela organização (Boog; Boog, 2013). Nesse sentido, para o treinamento dos novos contratados, a empresa disponibiliza materiais e documentos relevantes. Além disso, eles recebem o auxílio e acompanhamento de empregados mais experientes, visando assegurar suporte e orientação durante o processo de integração. Essas práticas pretendem auxiliar os novos contratados a se adaptarem mais rapidamente e a adquirirem as habilidades necessárias para desempenhar suas funções com. Este processo é descrito pela Coordenadora de Dados e Qualidade:

A pessoa utiliza essa documentação como uma visão preliminar e, depois, designamos alguém para dar um treinamento ao vivo e online. Durante esse treinamento, a pessoa executa o processo passo a passo, enquanto o novo empregado observa. Depois disso, o empregado em treinamento realiza o processo com o acompanhamento de um analista ou líder. Quando a pessoa adquire habilidade no que está fazendo, ela passa a executar o processo de forma independente, utilizando a documentação como suporte. Mas é sempre necessário que a nova pessoa tenha um colega designado para auxiliá-lo. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

Boog e Boog (2013) ressaltam que a adoção de práticas de capacitação traz benefícios tanto a curto prazo quanto a longo prazo, conferindo à empresa uma vantagem competitiva. Dessa forma, cada coordenador de equipe assume a responsabilidade de conduzir o treinamento para sua equipe em relação a novas

atividades e desenvolvimento. Eles desempenham um papel fundamental na orientação e no suporte das pessoas, garantindo que eles adquiram as habilidades e conhecimentos necessários para realizar as suas tarefas com eficiência. É o que indica a Analista de Gestão de Pessoas:

A coordenadora é responsável por conduzir o treinamento da equipe, especialmente quando estamos nos desenvolvendo para assumir novas atividades ou cargos. Em geral, são os líderes que coordenam os treinamentos voltados para o desenvolvimento de pessoas. (Analista de Gestão de Pessoas)

Assim, o líder desempenha um papel fundamental ao apresentar a área, a rotina e as atividades do cargo ao novo contratado. Além disso, destaca-se a autonomia como um fator essencial para o desenvolvimento profissional, transmitindo confiança e empoderamento ao empregado. Ao enfatizar a importância da autonomia, a empresa acredita nas habilidades e capacidades dos empregados, encorajando o seu crescimento e desenvolvimento dentro da organização. O papel do líder é evidenciado na colocação da Assistente de Gestão de Pessoas:

Cada líder apresenta a área, explicando como será o dia a dia e introduzindo o novo empregado ao time para que ele conheça seus colegas de trabalho e se insira nas atividades. Atualmente, a Alfa valoriza bastante a autonomia dos empregados, e eu sou uma pessoa muito voltada para a prática. Acredito que essa autonomia é crucial para o meu desenvolvimento, tanto de pessoas, quanto profissional, além de transmitir a confiança da empresa nas habilidades e entregas das pessoas. (Assistente de Gestão de Pessoas)

A empresa usa uma plataforma *online* para conduzir treinamentos, entretanto, não possui uma estrutura formal e otimizada na área de treinamento e desenvolvimento. Nesse sentido, cabe principalmente aos líderes a responsabilidade de identificar e atender às necessidades de desenvolvimento dos empregados. Esse cenário aponta uma oportunidade de melhoria, com a possibilidade de estabelecer uma

estrutura mais sólida e abrangente para o aprimoramento contínuo das pessoas. A realização dos treinamentos é descrita pela Coordenadora de Gestão de Pessoas:

Hoje, a empresa oferece acesso à plataforma ALURA para os empregados, que geralmente realizam treinamentos internos conduzidos pelas equipes ou utilizam plataformas externas. Mas não há uma estrutura formalizada ideal dentro da área de treinamento e desenvolvimento. Essa responsabilidade recai em grande parte sobre cada líder, que deve mapear, reconhecer e ajustar as necessidades de desenvolvimento dos profissionais. (Coordenadora de Gestão de Pessoas)

O desenvolvimento de pessoas na empresa é conduzido por meio do PDI. Este envolve avaliações e alinhamentos entre pessoa e líder, visando abordar as perspectivas do profissional e direcionar a sua carreira de forma estruturada. O desenvolvimento de pessoas na Alfa é evidenciado pelo comentário da Analista de Gestão de Pessoas:

Nós fazemos o desenvolvimento de pessoas por meio do plano de desenvolvimento individual, onde conduzimos reuniões com os empregados para compreender seus objetivos e alinhamentos desejados. A partir disso, buscamos combinar as necessidades individuais com as demandas da empresa. Desenvolvemos um plano que define os próximos passos que a pessoa precisa tomar para progredir em sua carreira, incluindo possíveis mudanças de cargo e salário. (Analista de Gestão de Pessoas)

A empresa oferece benefícios de educação corporativa, com apoio financeiro aos empregados para investirem na sua formação. Também são realizadas reuniões individuais e avaliações periódicas para orientar a carreira das pessoas. Além disso, há iniciativas como leitura compartilhada e eventos internos de educação digital visando promover o desenvolvimento profissional e de pessoas. Essas iniciativas são observadas na colocação do Co-CEO:

A empresa recentemente introduziu um novo benefício de educação corporativa como parte do pacote de benefícios oferecidos. Esse benefício é uma iniciativa única na qual a empresa apoia financeiramente os empregados em seus investimentos em educação. Também adotamos outras práticas de desenvolvimento, como reuniões individuais

mensais e avaliações trimestrais para direcionar a carreira dos empregados. Promovemos, também, atividades como leitura compartilhada e eventos internos de educação digital, como webinars, para proporcionar um aprendizado contínuo e alinhamento entre as pessoas na empresa. Tudo isso visa criar um ambiente de desenvolvimento profissional e de pessoas. (Co-CEO)

Posto isso, em relação à gestão de carreira, a empresa disponibiliza opções que se adaptam às diferentes trajetórias profissionais. Para facilitar esse processo, existe um mapa de carreira que apresenta as possibilidades de progressão na empresa, incluindo os requisitos e os resultados esperados para cada cargo. As possibilidades de carreira são apontadas pela Coordenadora de Gestão de Pessoas:

Oferecemos três possibilidades de carreira: a carreira em I, em Y e em W. Na carreira em I, a pessoa segue uma trajetória linear, geralmente em cargos técnicos e especializados. Na carreira em Y, a pessoa, em determinado momento, pode optar por seguir uma linha de especialista ou de gestão. Já na carreira em W, o empregado tem a oportunidade de conciliar tanto a parte técnica quanto a de gestão. Por exemplo, na liderança, temos líderes de times e líderes técnicos (*techleaders*). (Coordenadora de Gestão de Pessoas)

De acordo com Schikmann (2010), investir no desenvolvimento profissional e de pessoas é fundamental para aprimorar as equipes, proporcionando oportunidades de progresso na carreira. Contudo, a concepção de carreira ainda é subjetiva, por variar de acordo com cada empregado e líder, que trabalha para alinhar as expectativas das pessoas com as necessidades da organização, para haver sinergia entre ambos. Essa concepção de carreira é relatada pela Coordenadora de Dados e Qualidade:

A carreira ainda é um conceito um tanto subjetivo e não está muito bem definida atualmente. Mas realizamos alinhamentos de expectativas nos planos de desenvolvimento individual, onde os líderes dialogam com os empregados. No formulário de avaliação, há uma pergunta relacionada à carreira, que é "quais são os próximos passos que você gostaria de dar na sua carreira". Essa mesma pergunta também é respondida pelos líderes. Então, no PDI, buscamos alinhar as expectativas e

identificar o que a pessoa deseja alcançar e o que a liderança visualiza para ela.  
(Coordenadora de Dados e Qualidade)

Essa conexão entre líder e empregado é fortalecida por meio do alinhamento de expectativas, facilitado pelas ferramentas disponibilizadas pela empresa. Essas ferramentas auxiliam na definição de metas, objetivos e aspirações de carreira, promovendo um diálogo contínuo e uma compreensão mútua entre ambas as partes. O Co-CEO destaca essa conexão em sua declaração:

A questão da carreira é muito influenciada pela conexão entre a pessoa e o líder, e isso é abordado no PDI. Depende muito de cada líder ter a sensibilidade de compreender se a pessoa está na carreira adequada, se ela realmente deseja isso e se é algo que ela gosta de fazer. (Co-CEO)

A Alfa apresenta uma combinação de boas práticas, mas que precisam de melhorias no contexto do desenvolvimento de pessoas. É fundamental que a empresa aprimore suas práticas de gestão, especialmente no que diz respeito à definição de critérios claros para a progressão na carreira. Atualmente, a concepção de carreira é subjetiva, variando de acordo com cada pessoa e líder. Portanto, é necessário estabelecer diretrizes mais consistentes e objetivas, a fim de promover o desenvolvimento dos empregados de maneira justa e transparente.

Apesar desses desafios, demonstra compromisso com o crescimento das pessoas, ao oferecer benefícios de educação corporativa que incentivam o investimento na formação de pessoas. A empresa também investe em programas de educação que visam promover o desenvolvimento profissional e de pessoas, incluindo apoio financeiro à educação, avaliações regulares para orientação de carreira e a realização de eventos internos, como webinars. Essas iniciativas refletem o comprometimento da Alfa em promover o crescimento e o sucesso individual de seus empregados.

#### 4.2.5 Manutenção

Foi constatado que o clima organizacional da empresa é marcado pelo dinamismo e horizontalidade, com uma comunicação ativa entre a gestão de pessoas e empregados, que demonstram descontração. Nesse contexto, a liderança desempenha um papel essencial na integração das pessoas. O clima organizacional da empresa é comentado pela Assistente de gestão de pessoas:

O clima na Alfa é super dinâmico e horizontal; o RH conversa bastante com as pessoas. As pessoas dentro da empresa são descontraídas; é um clima horizontal e flexível. Acho que a liderança desempenha um papel essencial na integração das pessoas, sabendo diferenciar que as pessoas estão na empresa, mas a vida não se resume apenas a isso. Então, é importante trazer momentos de descontração e promover conversas que vão além do âmbito do trabalho para criar conexões entre as pessoas. (Assistente de Gestão de Pessoas)

O gerenciamento do clima organizacional é realizado por meio de pesquisas, nas quais as pessoas avaliam a empresa atribuindo notas. Essas pesquisas fornecem insights valiosos sobre a percepção e satisfação dos empregados em relação ao ambiente de trabalho, facilitando a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria. A forma com que o clima organizacional é gerenciado pode ser evidenciado pelas palavras da Coordenadora de Gestão de Pessoas:

Teve uma pesquisa de clima realizada em agosto, e nossa ideia é repetir ela no segundo semestre. Mensalmente, realizamos o ENPS, que é uma pesquisa rápida. O empregado é convidado a fazer uma avaliação da empresa, atribuindo notas e também deixando comentários. Sempre há indicadores sobre como a pessoa se sente (felicidade no trabalho), a nota da empresa e a nota da liderança. (Coordenadora de Gestão de Pessoas)

Além do mais, a empresa promove confraternizações anuais e realiza eventos mensais de forma virtual. Também, os empregados criam grupos no chat para falarem de outros assuntos além do trabalho, estimulando conexões pessoais e fortalecendo os laços entre a equipe. Esses encontros são fundamentais para fortalecer o vínculo entre

os empregados. Ademais, a empresa investe em benefícios para atrair e reter talentos, como o fornecimento de Gympass e acesso a espaços de *coworking*. Também oferece programas de educação e a concessão de dias de folga após períodos intensos de trabalho, visando o bem-estar e equilíbrio dos empregados. Estes benefícios e incentivos são importantes, pois são estratégias implementadas para reconhecer e propor recompensas pelo desempenho das pessoas, e promover a sua permanência na organização (Marras, 2011; Snell; Bohlander, 2010). Tais iniciativas são apontadas pela Coordenadora de Dados e Qualidade:

Há um forte incentivo para que as pessoas trabalhem apenas durante o horário estipulado, e também oferecemos dias de folga quando enfrentam períodos turbulentos. Acredito que a flexibilidade seja uma questão extremamente importante na empresa, porque já presenciei muitas pessoas sofrendo com burnout nesse setor. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

É essencial se levar em conta os aspectos relacionados ao ambiente físico, psicológico e ergonômico de trabalho, a fim de estabelecer um ambiente que seja confortável e adequado para os empregados (Marras, 2011; Snell; Bohlander, 2010). No entanto, é possível observar que atualmente não existem políticas muito claras e bem estruturadas em relação à qualidade de vida no trabalho, especialmente no controle de horas. Essa situação aponta para uma oportunidade de aprimoramento. A declaração da Assistente de Gestão de Pessoas aponta para essa direção:

A empresa busca encontrar um equilíbrio entre vida profissional e de pessoas. Atualmente, ainda não tem um controle de horas estabelecido, o que pode haver algumas deficiências nesse sentido, sendo algo a ser melhorado. O RH faz um acompanhamento com os empregados para entender as demandas e atividades do dia a dia, para verificar se estão ocorrendo sobrecargas. (Assistente de Gestão de Pessoas)

Constata-se que, em relação à retenção de pessoas, os líderes se esforçam para estabelecer conexões com as pessoas, oferecer feedbacks e alinhar expectativas. Paralelamente, o departamento de gestão de pessoas trabalha na melhoria da retenção



de talentos através de ações como: a inclusão dos empregados no novo plano de cargos e salários; a oferta de benefícios, concedidos aos empregados com vínculo empregatício, aos cooperados; a promoção de encontros para discutir diversos temas; e o fomento da transparência. Além disso, a área de gestão de pessoas da Alfa realiza um acompanhamento conjunto com as lideranças para fortalecer o vínculo entre líderes e as pessoas. Esses apontamentos são colocados pela Coordenadora de Dados e Qualidade e pela Coordenadora de Gestão de Pessoas:

A gente tenta ao máximo criar conexões com os profissionais. Tem a questão dos feedbacks, do ciclo de desenvolvimento do PDI, e temos um grande esforço para a manutenção dos liderados desafiados. Tento cuidar ao máximo para não ficarem em uma zona de conforto. Gosto que eles se sintam bem com seus pares e gosto de alinhar as expectativas para saber se estão felizes e satisfeitos com o salário. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

Nesse momento de muitas mudanças que impactam a empresa, o clima organizacional tem um papel importante no engajamento dos empregados. Toda segunda-feira de manhã, realizamos um encontro para todos os empregados (chamado de *Monday Coffee*) com duração de 1 hora. Esse projeto é dedicado a temas específicos, como benefícios, treinamentos e assuntos relevantes. É um momento aberto que as pessoas têm valorizado bastante, pois apreciam a transparência da empresa. Durante esse momento, eles podem fazer perguntas, esclarecer dúvidas e fortalecer sua conexão com a empresa. Esse é um dos aspectos que tem fortalecido os empregados. Além disso, estamos no início de um trabalho do RH em parceria com as lideranças. (Coordenadora de Gestão de Pessoas)

No que diz respeito ao processo de manter pessoas, a empresa implementa práticas alinhadas às boas práticas de gestão de pessoas, promovendo o engajamento dos empregados por meio de eventos e confraternizações, incentivando a comunicação entre eles. Além disso, oferece benefícios atraentes para atrair e reter talentos, como programas de educação e a possibilidade de dias de folga após períodos intensos de trabalho. Essas medidas são estratégias eficazes para reconhecer e recompensar o

desempenho das pessoas, bem como para incentivar sua permanência na organização (Snell; Bohlander, 2010).

Entretanto, é evidente que a empresa ainda não adota plenamente as boas práticas de gestão de pessoas no que se refere à qualidade de vida, uma vez que não possui políticas bem definidas e estruturadas para garantir um ambiente de trabalho saudável, especialmente em relação ao controle de horas. Essa constatação indica uma oportunidade de aprimoramento para a organização nesse aspecto, visando promover uma melhor qualidade de vida no trabalho para seus empregados. Nesse sentido, destaca-se a relevância de considerar os aspectos relacionados ao ambiente físico, psicológico e ergonômico de trabalho, a fim de estabelecer práticas sólidas que garantam um ambiente confortável e adequado para as pessoas (Marras, 2011; Snell; Bohlander, 2010).

#### 4.2.6 Monitoramento

Em relação ao monitoramento de pessoas, especialmente no recrutamento, a empresa utiliza plataformas de recrutamento como sistemas gerenciais e informacionais. O sistema de informações gerenciais é relevante para as organizações, pois possibilita o gerenciamento de gestão de pessoas e a redução de despesas. Nessas plataformas, são inseridas as informações necessárias para o processo de recrutamento, que são recebidas pelos profissionais de gestão de pessoas. Esses dados são registrados e armazenados no banco de dados e sistemas gerenciais utilizados para o processo de recrutamento e seleção. A Coordenadora de Dados e Qualidade descreve como é realizado o processo de recrutamento e seleção pelas plataformas:

Faço a solicitação da vaga para o time de recrutamento. Hoje, temos um processo de abertura de vaga realizado por meio da plataforma chamada Pipefy. Envio o formulário solicitando a vaga e incluo o descritivo, requisitos técnicos e atribuições. Preencho todas as informações necessárias no formulário, como a necessidade de formação e o nível da vaga. Em seguida, o time de gestão de pessoas recebe a solicitação e cria a vaga na plataforma de recrutamento, que é a Recrutei. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

O banco de dados desempenha um papel crucial ao permitir a obtenção e o armazenamento de informações relacionadas aos demais processos (Snell; Bohlander, 2010). Nesse contexto, a empresa conta com uma ampla variedade de materiais desenvolvidos ao longo do tempo, investindo de forma significativa na documentação de processos e no registro da base de conhecimento. Além disso, é promovido um *onboarding* institucional para assegurar uma integração adequada dos novos empregados. Essas iniciativas têm como objetivo principal criar um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo, garantindo que todos tenham acesso às informações essenciais para desempenhar suas funções de maneira adequada. O banco de dados é evidenciado na declaração da Coordenadora de Dados e Qualidade:

Temos materiais que criamos ao longo do tempo, tem um investimento em documentação de processos, em registro da base de conhecimento. Além disso, temos o *onboarding* institucional que serve para integrar os novos contratados. Então, esses materiais e práticas ajudam a pessoa a se desenvolver melhor na empresa. (Coordenadora de Dados e Qualidade)

Considerando esses aspectos, a utilização de sistemas de informações gerenciais e banco de dados torna-se um processo de suma importância para a organização, pois facilita e apoia a tomada de decisões pelos gestores, fornecendo informações relevantes e de qualidade (Marras, 2011; Snell; Bohlander, 2010). Em conformidade com isso, a empresa possui sistemas para o registro de horas, que permitem parametrizar o tempo gasto em projetos junto aos clientes, bem como um mapa de carreira que descreve a estrutura de cargos. Além do mais, é disponibilizado um plano de desenvolvimento individual para cada pessoa, visando o aprimoramento de suas habilidades e competências. A declaração da Coordenadora de Gestão de Pessoas aponta esses sistemas:

Sim, nós temos duas ferramentas. Em relação à operação, temos um sistema onde é feito o apontamento de horas. Isso é voltado para o público que trabalha na área de mídia, *marketing*, comercial, desenvolvedores, entre outros. Esses profissionais muitas vezes estão alocados em projetos junto aos clientes. Então, durante sua jornada de trabalho,

eles realizam o apontamento de horas, o que também serve como uma forma de parametrizar o tempo vendido aos clientes e o tempo efetivamente dedicado. Temos o plano de desenvolvimento individual, que inclui um mapa de carreira e uma estrutura detalhada de descrição de cargos. Estamos constantemente aprimorando esses processos para fornecer mais clareza e transparência no desenvolvimento das pessoas. (Coordenadora de Gestão de Pessoas)

No que diz respeito à comunicação, parte dela é realizada por meio do Google Chat, enquanto as diversas ferramentas são integradas por meio do Google Space, consolidando todas as funcionalidades em uma única plataforma. Essa integração facilita a utilização e acesso aos recursos necessários para o trabalho diário, promovendo a eficiência e agilidade nas atividades da equipe. Os sistemas de comunicação são apresentados pela Coordenadora de Gestão de Pessoas:

Utilizamos bastante o Google Chat para se comunicar. Há muita informação a se processar, mas temos processos internos muito estruturados. Também utilizamos todas as ferramentas do Google Space, essa plataforma integra e agrupa essas diversas ferramentas que são importantes para nossas atividades. (Coordenadora de Gestão de Pessoas)

A Alfa adota práticas adequadas de monitoramento de pessoas, em conformidade com as boas práticas de gestão de pessoas. Utiliza ferramentas gerenciais e de informações bem estabelecidos. O uso de sistemas de informações gerenciais é importante, pois permite o eficiente gerenciamento das pessoas e a redução de custos (Marras, 2011; Snell; Bohlander, 2010).

Também, o banco de dados desempenha um papel essencial ao possibilitar a coleta e o armazenamento de informações relevantes para os diversos processos (Marras, 2011; Snell; Bohlander, 2010). Nesse contexto, a Alfa investe em uma ampla variedade de materiais e documentos que registram processos e conhecimentos acumulados ao longo do tempo. A empresa também possui sistemas para registrar horas e acompanhar projetos, bem como um mapa de carreira que descreve a estrutura de

cargos. Além disso, é oferecido um PDI para cada empregado, visando aprimorar suas competências.

## 5. Considerações Finais

Por meio deste estudo, buscou-se identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas por uma empresa de tecnologia da informação, com a finalidade de analisar em que medida integram um modelo de gestão de pessoas orientado por boas práticas. A análise deu-se pela noção de boas práticas de gestão de pessoas, que dizem respeito a princípios, políticas, estratégias e processos, no âmbito da gestão de pessoas, capazes de induzir a melhoria do desempenho organizacional, mediante o incremento da experiência de trabalho e do desempenho das pessoas.

Com base nos resultados, verifica-se que o modelo de gestão de pessoas da Alfa se caracteriza por uma abordagem abrangente e integradora de políticas e práticas diversas, relacionadas aos processos de gestão de pessoas considerados essenciais. Numa perspectiva processual, observando o conjunto das entrevistas, observa-se que o modelo de gestão de pessoas da organização é orientado por uma política estratégica de crescimento sustentável, para o que se adotam práticas básicas de recrutamento e seleção de pessoas, com alguma ênfase no fomento da diversidade e da inclusão. Também, são adotadas práticas que têm por finalidade fornecer suporte à integração e socialização das pessoas.

Observa-se, ainda, a existência de ações voltadas a estimular o desempenho dos empregados. Há ciclos periódicos de avaliação do desempenho, com a instituição de uma prática sistematizada de *feedback*. Os sistemas de gestão do desempenho e de recompensas são integrados, o que possibilita que as pessoas sejam recompensadas conforme resultados alcançados e o tipo de vínculo estabelecido com a organização.

No âmbito do desenvolvimento das pessoas, a Alfa adota uma estratégia baseada na implementação dos PDI, o que permite o direcionamento da progressão das pessoas, em suas carreiras, haja vista a existências de diferentes trajetórias profissionais, em

torno das quais os planos de carreira individuais são articulados. Também, se nota a realização de avaliações contínuas com os empregados, para identificação de suas necessidades e aspirações.

Tal abordagem se mostra alinhada à gestão estratégica de pessoas, induzindo um modelo de gestão de pessoas em que o reconhecimento e as recompensas – tanto as financeiras quanto aquelas na forma de desenvolvimento profissional – estejam ordenados aos resultados gerados pelas pessoas. Nessa linha, julga-se que o modelo de gestão de pessoas adotado apresenta o potencial de contribuir para uma gestão mais eficaz e consistente do ponto de vista do desempenho organizacional.

Ainda, com base nos resultados da investigação, considera-se que as políticas, estratégias e processos que compõem o modelo de gestão de pessoas da organização pesquisada se mostram convergentes com boas práticas de gestão de pessoas. Existe entendimento fundamenta-se, em especial, nas visões expressadas pelos participantes da pesquisa, as quais sinalizam que os resultados proporcionados pelas práticas adotadas se mostram tanto na geração de uma experiência de trabalho positiva quanto no incremento do desempenho organizacional.

Não obstante, no âmbito da organização pesquisada, aponta-se a adoção de práticas de gestão de pessoas que parecem se distanciar de estratégias recomendáveis, como a não atribuição de prioridade ao recrutamento interno, e à diversidade e à inclusão. Pela perspectiva das boas práticas de gestão de pessoas, as ações de recrutamento interno representam uma estratégia efetiva à geração de oportunidades de crescimento profissional às pessoas, o que pode refletir no fortalecimento dos vínculos organizacionais. A ênfase na promoção da diversidade e da inclusão, por sua vez, é capaz de impulsionar o desenvolvimento da organização de modo sustentável, com base na potencialização da mobilização de capacidades individuais diversas (GPTW, 2021a).

As contribuições geradas, pelo estudo, são de natureza prática, tendo em vista que o exame das práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização pesquisada pode proporcionar informações diagnósticas úteis à compreensão, pelos gestores, da qualidade do modelo de gestão praticado. Por exemplo, os apontamentos feitos em

relação às práticas de recrutamento interno e de promoção da diversidade e da inclusão podem servir de ponto de partida para o aprofundamento da análise desses processos e, então, a identificação e a implementação de ações de melhoria.

Como limitação da pesquisa, destaca-se que o exame das práticas de gestão de pessoas, baseou-se na visão, apenas, de gestores e de profissionais que atuam na área de gestão de pessoas da organização. Ou seja, não foram coletados dados junto aos empregados que atuam nas áreas administrativas e de operações, e que não exercem atividades gerenciais, cuja visão poderia ser contrastada com aquela apreendida dos participantes da pesquisa. Também, se aponta, como limitação, a impossibilidade de generalização de seus resultados, uma vez que o campo de pesquisa abrangeu apenas uma organização.

Logo, para estudos futuros, recomendam-se pesquisas que, além de abrangerem mais organizacionais, se dediquem à análise de boas práticas no âmbito de processos específicos de gestão de pessoas, como forma de gerar uma compreensão mais aprofundada do papel desempenhado por cada área de gestão de pessoas na constituição de um modelo de gestão. Também, parece ser útil a exploração do tema das boas práticas de gestão de pessoas por meio de perspectivas críticas, pois se considera que tal enfoque pode proporcionar uma apreensão mais diversa e reflexiva, de modo a identificar desafios e contradições inerentes à gestão de pessoas.

## Referências

Bardin, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

Beh, L.S.; Loo, L.H. Human resource management best practices and firm performance: A universalistic perspective approach. *Serbian Journal of Management*, v. 8, n. 2, p. 155-167, 2013.

Bittencourt, C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Boog, G. G.; Boog M. *Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias*. 6 ed. Campinas: Pearson, 2013.



Cardoso, L. R. Avaliando Sistemas de Remuneração Baseados em Habilidades e Competências: A visão dos profissionais de Gestão de Pessoas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 8, n. 21, p. 45-56, 2006.

Carvajal, C. *Gestão estratégica de pessoas*. Editora Senac São Paulo, 2020.

Carvalho, J. M. C. A avaliação de desempenho por competência da Universidade Federal da Paraíba, como instrumento de gestão – uma análise sob a ótica de seus atores. 2021. Disponível em:

<[https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/22715/1/JamesMadisonCavalcanthiDeCarvalho\\_Dissert.pdf](https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/22715/1/JamesMadisonCavalcanthiDeCarvalho_Dissert.pdf)> Acesso em: 02 jul. 2022.

Dutra, A. *Gestão estratégica de pessoas*. Palhoça: Unisul Virtual, 2014.

Dutra, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2016.

Eneh, S. I.; Awara, N. F. Strategic human resource management practices and organizational growth: A theoretical perspective. *Global Journal of Social Sciences*, v. 15, n. 1, p. 27-37, 2016.

Enz, C. A.; Siguaw, J. A. Best practices in human resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 41, n. 1, p. 48-61, 2000.

Fischer, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In *As pessoas na organização* (pp. 11–13). São Paulo: Gente, 2002.

França, A. C. L. *Prática de recursos Humanos (PHR): conceitos, ferramentas e procedimentos*. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

Godoy, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

Goode, W. J.; Hatt, P. K. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional. 1979.

Gorlov, S. M.; Lazareva, N. V.; Fursov, V. A. Competence-based approach to the HR management using industrial branch. *Asian Social Science*, v. 11, n. 7, p. 349-355, 2015.

Great Place To Work. *Diversidade: O que as melhores empresas para trabalhar têm feito para tornar seus ambientes mais inclusivos?* GPTW, [S.L.], 2021a.

Great Place to Work. *Passo-a-passo para ser um Great Place to Work*. GPTW, [S.L.], 2021b.

Hassan, S. Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, v. 6, n.1, p. 15- 22, 2016.

Longo, F. Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.

Marras, J. P. Administração de Recursos Humanos. 14. ed. São Paulo: Editora Futura, 2011

Mascarenhas, A. O. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. Cengage Learning, 2020.

Melo, F. A. O.; Reis, P. N. C.; Lima, H. M. A.; Ribeiro, E. S.; Silva, S. P. A importância do recrutamento e seleção interna: Um estudo de caso em uma Instituição Financeira de Economia Mista. Cadernos UniFOA, Edição, v. 5, n. 17, dez., 2017. D. Disponível em: <<https://silو.tips/download/a-importancia-do-recrutamento-e-seleao-interna-um-estudo-de-caso-em-uma-institui>>. Acesso em: 01 jul. 2022.

Noe, R.A. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática. Porto Alegre: AMGH, 2015.

Proetti, S. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. Revista Lumen, v. 2, n. 4, 2018.

Schikmann, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: Camões, Maria Júlia; Pantoja, M. R. S.; Bergue, S. T. (Org.) Gestão de Pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, p. 9-28. 2010.

Silva, T. A. Gestão Estratégica De Pessoas: um estudo de caso da empresa Pneuaço Comércio de Pneus Ltda. 2017.

Snell, S.; Bohlander, G. Administração de recursos humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

Triviños, A. N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Altas, 2011.

Uddin, N.; Hossain, F. Evolution of modern management through Taylorism: An adjustment of scientific management comprising behavioral science. Procedia Computer Science, 62, 578-584. 2015.

Recebido em Fevereiro de 2024

Aprovado em Março de 2025