



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ÉRICA MARIA SOARES DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS NAS INDÚSTRIAS DE SORVETES DA CIDADE DE SOUSA
- PB**

**SOUSA - PB
2018**

ÉRICA MARIA SOARES DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS NAS INDÚSTRIAS DE SORVETES DA CIDADE DE SOUSA
- PB**

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia –
apresentada ao Curso de Administração da
Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do
Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG,
em cumprimento às exigências para obtenção do
título de Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Me. Vorster Queiroga Alves

SOUSA - PB
2018

ÉRICA MARIA SOARES DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS NAS INDÚSTRIAS DE SORVETES DA CIDADE DE SOUSA
- PB**

Projeto aprovado em ____ / ____ / ____

Prof. Vorster Queiroga Alves
Orientador

Professor(a)
Examinador

Professor(a)
Examinador

Dedico este trabalho à Deus e a minha família que sempre esteve me motivando, em especial a minha mãe Maria do Socorro que sempre me incentivou me dizendo quase todos os dias que o estudo é a solução para um futuro melhor, ao meu pai Edmilson e a minha irmã Edilania que mesmo estudando manhã e tarde me ajudava quando eu precisava.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, por estar presente em todos os momentos da minha vida, me dando força e paciência para que eu pudesse continuar nessa caminhada, enfrentando os problemas e dificuldades que surgiram ao longo do caminho.

A minha família, em especial aos meus pais Maria do Socorro e Edmilson que sempre me incentivaram e motivaram ao longo da caminhada, mostrando que estudo é uma prioridade. Tudo que eu sou agradeço a eles e a minha irmã Edilania pelo apoio incondicional.

Aos amigos, Gabriela e João Luis que sempre estiveram ao meu lado, verdadeiros companheiros que mesmo diante das desmotivações e cansaços estávamos juntos, um ajudando o outro. Em especial, ao meu grande amigo Eliel que me “aguentou” por todo esse tempo, foram muitos dias de estudo juntos. Agradeço a eles por tantos momentos alegres, descontraídos e divertidos não apenas na universidade, mas também na vida.

Aos professores de um modo geral, com destaque especial ao meu orientador Vorster pela paciência e dedicação que foram fundamentais na realização desse trabalho.

As empresas de Sorvetes Flor de Lis e Sorvetes Mareni que permitiram contar um pouco da história e do gerenciamento de pessoas. A todos vocês, o meu muito obrigado.

RESUMO

Uma empresa é uma unidade econômico-social, integrada por elementos materiais, técnicos e, principalmente, humanos, pois é este último o responsável por transformar uma simples matéria prima em um produto que atenda uma necessidade específica. Pessoas são a solução, mas também um grande desafio para a gestão de pessoas, visto que, o capital humano possui personalidade, características próprias e modo de pensar diferente um dos outros. Por muitas vezes tais diferenças podem se transformar em conflitos, que é um dos principais desafios da atual gestão de pessoas. Por outro lado, os colaboradores são vistos como parceiros, podendo expor suas experiências e conhecimentos na função que ocupam, de forma que agregue valor para o desenvolvimento da organização. O presente trabalho tem como objetivo analisar os modelos de gestão de pessoas existentes nas indústrias de sorvetes da cidade de Sousa. A pesquisa trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, do tipo exploratória e descritiva, com aplicações de entrevistas semi estruturadas e gravadas, para serem posteriormente transcritas e analisadas pela técnica análise de conteúdo contendo assuntos como recrutamento, seleção, treinamento, qualidade de vida no trabalho e benefícios de forma que possibilite estudar por meio da técnica de análise de conteúdo como os gestores dessas empresas administram o principal capital da empresa, o capital humano. As respostas obtidas nas entrevistas foram analisadas com base no referencial teórico levantado e chegou-se a seguinte conclusão: as empresas selecionam os colaboradores de maneiras diferentes; sendo que a empresa II é mais cuidadosa quando o assunto é qualidade de vidas dos colaboradores. Assim, conclui-se que a empresa II de fato está mais atenta as necessidades de seus colaboradores e investe na gestão de pessoas. A mesma disponibiliza ações que motivam seus colaboradores tanto a desempenharem suas atividades com satisfação como também que eles permaneçam na empresa.

Palavras chave: Gestão de pessoas, Colaboradores, Benefícios, Qualidade de Vida.

ABSTRACT

A company is an economic-social unit, composed of material, technical and, mainly, human elements, since it is the latter that is responsible for transforming a simple raw material into a product that meets a specific need. People are the solution, but also a great challenge for the management of people, since, human capital has its own personality, characteristics and way of thinking different from each other. Often such differences can turn into conflicts, which is one of the main challenges of today's people management. On the other hand, the employees are seen as partners, being able to expose their experiences and knowledge in the function that occupies, so that adds value for the development of the organization. The present work aims to analyze the models of people management existing in the ice cream industries of the city of Sousa. The research is a case study of qualitative nature, exploratory and descriptive, with applications of semi-structured and recorded interviews, to be later transcribed and analyzed by the technique content analysis containing subjects such as recruitment, selection, training, quality of life at work and benefits in a way that makes it possible to study through the technique of content analysis, how the managers of these companies manage the company's main capital, human capital. The answers obtained in the interviews were analyzed based on the theoretical reference made and the following conclusion was reached: both companies select the employees in different ways; and Company II is more careful when it comes to the quality of employees' lives. Thus, it is concluded that company II is in fact more attentive to the needs of its employees and invests in people management. It provides actions that motivate employees to perform their activities with satisfaction as well as to remain in the company.

Keywords: management of people, employees, partners.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Paradigmas em gestão estratégica de pessoas.....	12
Quadro 2 – Modelo de Q.V.T de Walton.....	17
Quadro3 - Modelose gestão de pessoas.....	23
Quadro 4 - Identificação das empresas.....	28
Quadro5 - Identificação dos entrevistados.....	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 PROBLEMÁTICA	6
1.2 OBJETIVOS	7
1.2.1 Objetivo geral	7
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 JUSTIFICATIVA	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	9
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	11
2.3 BENEFÍCIOS CONCEDIDOS AOS COLABORADORES	13
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT	15
2.5 DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS	18
2.6 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS	22
2.6.1 Descentralização	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1 TIPO DE PESQUISA	25
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	26
3.3 INSTRUMENTO COLETA DE DADOS	26
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	29
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1 ANÁLISE DA ENTREVISTA	31
4.1.1 Entrevista com os Gestores	31
4.1.2 Entrevista com os colaboradores	36
4.1.3 Entrevista com os supervisores	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS	46
APENDICE	50

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas existe desde os primórdios da Administração Científica, mais precisamente no final do século XIX. Desde então, contou com alguns colaboradores que contribuíram para disseminar o conhecimento acerca do tema, com teorias e práticas, onde o principal objetivo era possibilitar estabelecer um padrão das atividades para que os processos das organizações se tornassem mais dinâmicos e eficientes. Dentre os principais idealizadores estão: Frederick W. Taylor, considerado percussor da Administração Científica; Henri Fayol, fundador da Teoria Clássica da Administração, entre outros, como: Henry Ford e Weber, que se destacaram com suas contribuições na Gestão de Pessoas.

Presente desde a Revolução Industrial, que na época devido às grandes taxas de desemprego e ao mesmo tempo a chegada da máquina a vapor, as pessoas interessadas em trabalhar formavam enormes filas aos arredores das empresas/indústrias que ainda continuavam funcionando com o intuito de saírem de lá empregadas.

O modo pelo qual essas pessoas eram escolhidas para trabalhar era um tanto incomum e acontecia de maneira improvisada. Um funcionário que já trabalhava na empresa escolhia alguém da fila de forma pessoal, para trabalhar na mesma.

“Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual é a base de seu sucesso” (CHIAVENATO, 2010, p.9). É a área da empresa que atua gerenciando e/ou administrando as pessoas, oferecendo condições de trabalho adequadas com a preocupação de propor boas condições de trabalho e, conseqüentemente, qualidade de vida aos colaboradores com a finalidade de alcançar os objetivos empresariais.

São inegáveis as diversas mudanças que ocorreram nas organizações, desde a estrutura operacional até os mais sofisticados processos produtivos, passando pela evolução da tecnologia da informação, aperfeiçoando os processos industriais e organizacionais, se destacando em relação a possíveis concorrentes, porém a tecnologia está disponível e ao alcance de todos, mas há algo que faz toda diferença, o capital humano, onde é admissível mostrar sua inteligência, conhecimento e outros atributos que somente as pessoas são capazes de acomodar, contribuindo para aperfeiçoar tanto produtos quanto os serviços.

Por mais que as mudanças existam, a solução dos problemas que surgirem estão nas mãos das pessoas que fazem parte da organização, evidenciando a necessidade de um tratamento hábil para melhor realização do trabalho de forma mais produtiva.

Desse modo, diante das mudanças ocorridas na gestão de pessoas, desde a época da Revolução Industrial até os dias de hoje, é de suma importância relatar as ações que algumas empresas vêm usando para gerenciar seus colaboradores como forma auxiliar de obter os objetivos organizacionais propostos pela empresa. É por meio de como as pessoas são administradas que terá reflexos sobre atuação geral da organização no mercado competitivo. Desta forma o foco das organizações está nos processos, nos fins e nos resultados.

Contudo, de modo geral, são as pessoas as grandes responsáveis pelo desenvolvimento das organizações e neste sentido muitas empresas estão cientes da importância do gerenciamento eficaz de seus colaboradores. Preocupadas com a gestão de pessoas, na maioria das vezes as empresas oferecem benefícios, tanto como forma de atrair novos colaboradores, ou como forma de mantê-los na organização.

Normalmente, são benefícios legais disponibilizando também vantagens, e hoje as empresas (ou pelo menos maior parte delas) já compreendem a relevância da gestão de pessoas e estão investindo nos seus colaboradores, e preocupando-se também com problemas como LER (lesão do esforço repetitivo) algumas organizações proporcionam alguns minutos de descanso a seus colaboradores no horário de trabalho, geralmente um intervalo de 10 a 15 minutos para o lazer, onde na maioria dos casos, a própria empresa possui um local adequado para descanso.

1.1 PROBLEMÁTICA

Sob a ótica empresarial, os colaboradores podem ser vistos tanto como parceiros (são aqueles fornecedores de conhecimento) ou como recursos (considerados passivos) da organização.

Seguindo essa teoria, Macareno (2006, p.221) “quando uma pessoa se sente valorizada e dignificada pela empresa em que trabalha é capaz de “entregar” seus conhecimentos e se comprometer com a sua ocupação, de forma independente e autônoma, o que é sinal de estar alinhada às novas necessidades da organização”. Com base nessa teoria entende-se, que a autora afirma a importância de os colaboradores serem vistos e tratados como parceiros da organização.

Dalmau e Tosta (2009, pg.10) concordam quando afirmam que “um profissional competente hoje é aquele que é capaz de pensar em seu trabalho, criar condições para seu

próprio desenvolvimento e para desenvolvimento da empresa. O funcionário passa a ser parceiro da empresa deixando de ser um centro de custo para se tornar um centro de lucro”.

Contudo, algumas empresas ainda não reconhecem que o principal fator que as permitem continuar existindo e que são fatores fundamentais para executarem qualquer tarefa na organização, são seus colaboradores, por isso, não há uma preocupação em valorizá-los, visto que, são os responsáveis pelo sucesso da mesma. O que faz uma empresa ser diferente das demais é, justamente, as pessoas que fazem parte do quadro de funcionários. Diante destes fatos, surge a seguinte questão a ser avaliada: **Quais componentes da gestão de pessoas são usados nas indústrias de sorvetes de Sousa - PB?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

- Investigar os modelos de gestão de pessoas existentes nas indústrias de sorvetes da cidade de Sousa – PB

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever as ações utilizadas no processo de seleção;
- Verificar como é feito o recrutamento e treinamento;
- Identificar as práticas desenvolvidas pelas empresas para garantir a qualidade de vida de seus colaboradores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que para uma empresa começar a existir é necessário todo um processo burocrático de abertura, licenças de alguns órgãos de fiscalização e também é claro, o investimento financeiro, porém, o principal fator que faz com que a mesma continue existindo é a participação de seus colaboradores.

A Gestão de pessoas é a área da empresa que também é responsável e se preocupa com o recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, higiene, segurança e qualidade de vida dos colaboradores. Desse modo, é necessário haver uma preocupação nesse sentido, com a finalidade de os colaboradores se sentirem seguros e motivados a trabalharem na mesma e,

a desempenharem suas atividades de forma eficiente e eficaz, possibilitando obter vantagem competitiva em relação às demais. Desta forma, fica mais fácil alcançar os objetivos propostos pela mesma e alcançar tanto os propósitos organizacionais como os individuais.

É indispensável às empresas preocuparem-se com ações que estimulem e auxiliem no desenvolvimento de seus colaboradores, tendo em vista que são as pessoas, o fator preponderante para as organizações obterem os objetivos planejados. (Melo *et al.*, 2012). “[...] As empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente (ULRICH, 1998, p.233).

Segundo Chiavenato (2010), algumas organizações estão mudando suas práticas gerenciais, investindo diretamente nas pessoas, pois as mesmas são responsáveis por criar, desenvolver, produzir, melhorar os produtos e serviços e ainda constituem o elemento básico do sucesso empresarial.

Investindo na gestão de pessoas, as empresas começam a obter resultados e benefícios que surgem de maneira rápida, que vão desde o processo de contratação mais eficaz até benefícios na cultura organizacional. Uma pesquisa realizada por uma empresa nos Estados Unidos – a Gallup, expõe os seguintes dados: foram analisados 25 milhões de empregados, em 195 países, e ficou constatado que houve algumas mudanças nas empresas que as pessoas trabalham motivadas, nas quais tiveram uma redução de 37% no absenteísmo, 65% no *turnover* e 41% nos defeitos de qualidade, e um aumento de 10% na conquista de clientes, 21% na produtividade e 22% na rentabilidade das empresas. (Conteúdo RH, 2016). Percebe-se, que investir na gestão de pessoas é um importante passo para que a empresa desenvolva progressos e, principalmente, pessoas, que são a chave para o crescimento de uma organização.

Dada à importância do tema, se faz necessário estudar formas de gestão de pessoas e analisar como ela é feita, nas indústrias de sorvetes da cidade de Sousa-PB. A partir disso, surge à necessidade de estudar se as mesmas preocupam-se em aplicar as práticas de gestão de pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão apresentados temas referentes á gestão de pessoas. Temas como gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas, benefícios concedidos aos colaboradores, qualidade de vida no trabalho, desafios na gestão de pessoas e os modelos de gestão de pessoas.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações só conseguem crescer e se manter no mercado se forem capazes de valorizar e investir no principal capital, o capital humano, investir em pessoas é imprescindível para que a empresa tenha um retorno, por que são as pessoas que fazem a empresa crescer, progredir e alcançar objetivos através de seus conhecimentos, habilidades e experiências, para tanto é necessário que as pessoas sejam vistas como os elementos mais importantes da organização.

Para Dutra (2009, p.17) gestão de pessoas é “o 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”. Neste mesmo sentido, Gil (2001, p.17) descreve “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”

A gestão de pessoas ocorre em qualquer organização, empresa ou entidade, com fins lucrativos ou não, para isso se faz necessário que haja uma pessoa responsável por coordenar, gerenciar e supervisionar ou liderar outras pessoas.

Milkovich e Baudreau (2000) chamam atenção dos gestores mostrando a necessidade de estarem atentos que as mudanças devem ser empregadas nas organizações de modo a acrescentar valores á mesma.

É indispensável às empresas preocuparem-se com ações que estimulem e auxiliem no desenvolvimento de seus colaboradores, tendo em vista que são as pessoas, o fator preponderante para as organizações obterem os objetivos planejados. (MELO, *et al.*, 2012). “[...] As empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente (ULRICH, 1998, p.233).

Segundo Silveira e Filho (2012) a gestão de pessoas inclui as quatro funções do administrador: planejar, organizar, controlar e dirigir e, ainda possui mais seis processos relacionados entre si: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

Araújo (2009) relata que, as atividades desempenhadas pela Gestão de Pessoas (GP), entre elas: recrutamento e seleção; cargos e salários; treinamento e desenvolvimento; planos de carreira; avaliação diferenciada de desempenho; benefícios sociais e saúde e segurança no ambiente de trabalho.

Ulrich (2000, p.39) propõe às organizações quatro maneiras através das quais a gestão de pessoas pode colaborar com o sucesso organizacional:

- a) tornar-se um parceiro na execução da estratégia: definir a estrutura organizacional de processos de trabalho, cultura, competências, recompensas, direção, liderança;
- b) tornar-se um especialista administrativo: procurar realizar os processos rotineiros referentes à área de RH de forma mais rápida, barata e eficiente;
- c) tornar-se um defensor dos funcionários: o novo RH deve ser o representante dos funcionários perante a alta gestão, oferecer-lhes crescimento pessoal e profissional e os recursos necessários para que executem o seu trabalho; e
- d) tornar-se um agente de mudança: desenvolver a capacidade da empresa de adaptar-se às diferentes condições de mercado, reduzindo o tempo de ciclo para a inovação e fazer com que os funcionários percebam o seu papel na estratégia da empresa para que se comprometam com a busca dos objetivos organizacionais.

Na visão do autor a gestão de pessoas pode influenciar no sucesso organizacional, ele propõe quatro formas de alcançar o sucesso, a primeira delas consiste em ser não apenas um colaborador, mas um parceiro que possa ajudar no desenvolvimento e execução das estratégias. Na segunda maneira ele propõe tornar-se um especialista administrativo, ou seja, aprender e desenvolver os processos rotineiros com eficiência e eficácia. Na terceira forma ele propõe desenvolver a liderança, representando os funcionários perante a gestão da empresa, ou seja, atuar com um defensor dos direitos dos funcionários. Por fim, ser um agente de mudança e ter a capacidade de se adaptar as mudanças do mercado, além disso, fazer com que os funcionários acreditem nas estratégias da empresa e se comprometam em alcançar as metas e objetivos organizacionais.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas é responsável pela valorização de um dos principais componentes da empresa, o capital humano, buscando prever as necessidades da empresa decorrentes das alterações do ambiente externo e as dificuldades do ambiente interno, promovendo habilidades para alcançar os objetivos empresariais.

Fragoso (2009) enfatiza que, a gestão estratégica de pessoas trata-se de um processo planejado, gerenciado, executado e acompanhado por líderes da administração. Envolve e compreende todos os gerentes e colaboradores da organização. Trata-se de uma estratégia onde os gerentes usam meios e formas para trazer, motivar e induzir os clientes ou consumidores e, praticando ações em relação aos colaboradores garantem que os mesmos permaneçam na empresa e alcancem tanto a competitividade quanto o desempenho.

Outro fator que auxilia no fornecimento de vantagens e alcance de objetivos nas organizações é a sinergia da equipe, com isso reforça a importância de aproveitar ao máximo as competências humanas como forma de inovar e transformar as organizações gerando vantagens para ambas as partes. (IMAU; TOSTA, 2009).

Ávilla e Stecca (2015, pg.25) reforçam a afirmativa anterior e completam “a gestão estratégica de pessoas refere-se à maneira como a função da gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais.

Marras (2000, p.253) define a gestão de pessoas como “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas interações, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”. Seguindo essa teoria compreende-se que por trás de empresas bem gerenciadas existe um sistema de gerenciamento muito competente, onde por meio do trabalho de várias pessoas envolvidas é possível que se chegue aos resultados que a empresa pretende alcançar.

Mascarenhas (2008) por sua vez, argumenta que, os indivíduos e suas competências são os agentes da competitividade da organização, importante pela implantação com sucesso de certas configurações estratégicas, podendo ser copiadas ou perder sua efetividade, mas também por sua capacidade de pensar estrategicamente, construir estratégias, viabilizando o aprendizado e a inovação.

Ainda segundo Mascarenhas, o modelo de gestão estratégica de pessoas possui uma visão baseada em recursos, competências e no potencial dos recursos humanos e não somente

na gestão de pessoas como efeito resultante do planejamento estratégico. (Snell, *et al.*, 2005 *apud* Mascarenhas, 2008) descreve o modelo da gestão estratégica de pessoas, que possui três paradigmas, adotando conceitos, objetivos e informações essenciais que servirão para tomada de decisões. No quadro a seguir são apresentados os paradigmas mencionados por Mascarenhas (2008).

Quadro 1: Paradigmas em gestão estratégica de pessoas

Paradigmas em gestão estratégica de pessoas	Adequação indivíduo-cargo	Alinhamento sistêmico	RH como potencial competitivo
Valores de competitividade	<ul style="list-style-type: none"> • Integração vertical • Eficiência e produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalização • Diversificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Competição baseada no conhecimento • Mudança e inovação
Ênfase da estratégia de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Administração • Cargos 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação da estratégia • Comportamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • “Formação” da estratégia • Competências
Lógica prevalente	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos cargos • Dedutiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Síntese, integração • Dedutiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformacional • Indutiva
Questões de GP e avaliação de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência • Rotatividade a absenteísmo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinergia entre práticas • Desempenho da firma 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital intelectual • Capital organizacional

Fonte: Adaptado – (Mascarenhas, 2008, *apud* Snell *et. al.*, 2005)

Mascarenhas (2008) descreve que os paradigmas são caracterizados por comportamentos organizacionais, onde colaboradores poderiam cooperar para que se chegasse ao desempenho organizacional, visto que, são os agentes de competitividade da empresa, já que após o momento da implantação das estratégias descritas no quadro acima, os colaboradores avaliam se foi bem-sucedida ou não podendo cogitar a possibilidade de novas estratégias contribuindo para a aprendizagem e a inovação. Essas propostas devem ser praticadas e se necessário adaptadas dando maior destaque ao alinhamento interno e externo que estão ligados diretamente com o desempenho da organização.

2.3 BENEFÍCIOS CONCEDIDOS AOS COLABORADORES

As organizações oferecem aos seus colaboradores pagamentos e recompensas pelo trabalho realizado pelo mesmo, conhecida como remuneração podendo incluir gratificações e/ou benefícios.

Para Chiavenato (2010, p.340-341) “benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, á título de pagamento adicional dos salários á totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte integrante da remuneração do pessoal”.

Desta forma, os benefícios se tratam de uma remuneração indireta oferecida pela empresa, adicionado ao salário. “[...] são incentivos internos oferecidos com o objetivo de satisfazer ás necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda a organização” (ARAÚJO, 2009, p.174).

Ainda conforme Araújo (2009) as empresas se preocupam em oferecer benefícios como forma de atrair novos profissionais, bem como manter os profissionais que já fazem parte e exercem ali suas atividades.

Chiavenato (2010, p. 342-343) descreve os tipos de benefícios sociais, que podem ser divididos quanto a:

- a) Quanto à sua exigibilidade legal:
 - Benefícios legais – são os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva ou sindicatos.
 - Benefícios espontâneos – são os benefícios concedidos por mera liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva.
- b) Quanto à sua natureza:
 - Benefícios monetários – são os benefícios concedidos em dinheiro, geralmente através da folha de pagamento e gerando encargos sociais deles decorrentes.
 - Benefícios não monetários – são benefícios não financeiros oferecidos na forma de serviço, vantagens ou facilidades para os usuários.
- c) Quanto à seus objetivos:
 - Benefícios assistenciais – são os benefícios que visam prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevisto ou emergências, muitas vezes, fora de seu controle ou de sua vontade.
 - Benefícios recreativos – são os serviços e benefícios que visam a proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental e lazer.
 - Planos supletivos – são os serviços e benefícios que visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar sua qualidade de vida.

Por meio da descrição dos tipos de benefícios sociais descritos acima, o primeiro se divide em dois, os benefícios legais, que são aqueles exigidos por lei (férias e 13º salário); e os benefícios espontâneos, que são aqueles concedidos pelas empresas sem a obrigatoriedade imposta pela lei (gratificações e refeições subsidiadas).

O segundo tipo, quanto à natureza, também se divide em dois, os monetários, que geralmente são concedidos em dinheiro, como (férias e gratificações); e não monetários, que são aqueles ofertados pelas empresas na forma de serviço (refeitório e assistência médico-hospitalar).

O terceiro, quanto aos objetivos, se dividem em três, os assistenciais, nos quais são ofertados ao colaborador e sua família como forma de prover segurança (assistência odontológica e creche para os filhos de funcionários), os recreativos, que visam promover o seu bem estar e por vezes se estende aos familiares (atividades esportivas e comunitárias) e, os planos supletivos, que objetivam proporcionar ao colaborador certas facilidades, de forma a melhorar a sua qualidade de vida (transporte e restaurante no local de trabalho).

Existem também os benefícios flexíveis que ocorrem quando a empresa disponibiliza alguns benefícios e o colaborador tem a possibilidade de montar seu próprio pacote, selecionando os que lhe são mais adequados. Vale lembrar que, esses benefícios variam de uma empresa para outra, sendo alguns obrigatórios, outros não. As empresas oferecem como motivação e vantagens.

Araújo (2009) aponta outro tipo de benefício que é o por atividades exercidas. Consiste num tipo de benefício individual, que se diferencia conforme as atividades desenvolvidas ou até mesmo diferença no salário, por exemplo, participação nos lucros.

Outro fator de suma importância destacado por Araújo (2009) é sobre os pontos básicos para se aplicar os benefícios nas empresas. Descritos logo abaixo:

- **Perfil das pessoas envolvidas:** leva em consideração idade, deficiências visuais, físicas e mentais como forma de melhor adequar os benefícios de acordo com as necessidades das pessoas.
- **Condição econômica/ social das pessoas envolvidas:** observar a condição financeira das pessoas se analisa em dois casos uma pessoa solteira e outra casada, desta forma as escolhas dos tipos de benefícios provavelmente serão diferentes.

- **Complexidades e estruturas da organização:** é preciso observar alguns pontos e aspectos internos quanto a estrutura da organização, os gestores precisam estarem atentos a algumas mudanças que possam surgir.
- **Necessidades de desenvolvimento de ambas as partes:** os benefícios sociais promovem mudanças e melhorias, tanto pessoais como organizacionais, sendo assim, acontece uma maior satisfação tanto pessoal como profissional.
- **Estratégias de ação a serem aplicadas:** os benefícios serão aplicados de acordo com os objetivos internos a serem alcançados de modo que haja uma comunicação, entre as pessoas envolvidas.
- **Comprometimento da estrutura social:** é fundamental que os gerentes sejam vigilantes no que diz respeito ao capital humano e seu comprometimento com a empresa, pois sem a interação das pessoas fica mais difícil a empresa crescer e se desenvolver.

Percebe-se que os benefícios são concedidos levando em consideração alguns fatores, como: o perfil e a condição econômica das pessoas, assim como também a necessidade, a estrutura e, principalmente, as estratégias que a empresa adota. Assim, os benefícios são fornecidos pela organização como forma de motivá-los tanto a desempenharem melhor suas atividades, como também como meio de retê-los na organização. Porém não basta apenas disponibilizar e/ou conceder benefícios, é necessário que se conheça o perfil e as necessidades de cada colaborador para que realmente os benefícios ou vantagens se adequem as necessidades dos indivíduos.

2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT

O portal da educação (2013) menciona que, ainda não há uma definição específica de conceitos para o termo qualidade de vida no trabalho, por se tratar de um termo complexo e de grande abrangência, os autores ainda não entraram em um acordo para a definição. Alguns autores conceituam de acordo com o que acreditam que sejam os aspectos ou ações importantes, que levam os colaboradores a se beneficiarem das práticas que possibilitem ou proporcionem melhoras na qualidade de vida de modo a permitir à saúde e a motivação dos colaboradores, promovendo uma sensação de bem-estar, diminuindo ou reduzindo o estresse provocado pelo trabalho.

Ainda de acordo com o portal da educação, logo de início, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi definida como sendo a concepção e a reação das pessoas em relação ao ambiente de trabalho, tendo como enfoque as experiências profissionais, de forma a satisfazer as necessidades dos indivíduos. Posteriormente, passou a ser definido como, processos capazes de criar novas formas de trabalho.

Existem muitos fatores que são de responsabilidade de QVT, tais como, a profissão, cuidar da saúde do seu quadro de funcionário, as relações interpessoais no ambiente de trabalho, criar um ambiente agradável, melhorar a comunicação entre os colaboradores, agregação de setores e envolve tanto os fatores físico, psicológico e estrutural no ambiente de trabalho.

A implantação da Gestão de Qualidade de Vida em uma empresa é uma ferramenta essencial para identificar a importância dos funcionários para uma organização. Os programas de QVT têm como finalidade proporcionar ambientes de trabalho mais agradáveis, condições melhores nos aspectos: saúde, físico, emocional, social; além de tornar equipes mais comunicativas, integração dos setores com seus superiores, entre outras vantagens favoráveis a satisfação de todos aqueles inseridos na organização (RIBEIRO; SANTANA, 2015, p.2).

Um colaborador que não está contente com o trabalho ou com as funções que ele exerce, prejudica tanto a ele mesmo, como também a empresa, pois é o colaborador responsável por fazer com que a empresa se destaque no mercado que ela atua. Dessa forma, há uma necessidade de as empresas investirem na qualidade de vida dos colaboradores.

Por outro lado, ao incluir a QVT a empresa passa a contar com os benefícios entre os quais estão redução de custos com a saúde dos trabalhadores, diminuição dos níveis de estresse, menor incidência e prevalência de doenças ocupacionais e aumento na produtividade (ALVES, 2006).

Chiavenato (2010, p.487) destaca que o conceito de QVT implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadas e recompensadas pelas suas atribuições. Portanto, nota-se que a QVT tem sua importante contribuição, oferecendo satisfação para o empregado e aumento na produtividade da empresa.

Ribeiro e Santana (2015) apontam fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho, dentre eles já destacam a escolha pela profissão e as relações interpessoais. Então, entende-se que qualidade de vida não está relacionada apenas com aspectos físicos e psicológicos, mas também o próprio ambiente físico do local de trabalho.

O que se nota atualmente em algumas organizações é a preocupação muito grande no lucro, para isso às vezes é necessário expor o trabalhador a jornadas muito longas de trabalho, porém, não se pode esquecer, que o colaborador é a peça fundamental para o sucesso e crescimento e ainda são os responsáveis diretos pelo desempenho das empresas. “Coloque os empregados em primeiro lugar e eles porão os consumidores em primeiro lugar” (CHIAVENATO, 2010, p.487).

Vale salientar que adotando as práticas de QVT tanto a empresa, quanto os colaboradores passam a ser beneficiados. A seguir, no quadro 2 são apresentados os fatores de QVT e suas dimensões.

Quadro 2: Modelo de QVT de Walton

Fatores de QVT	Dimensões
1. Compensação justa e adequada.	1. Renda (salário) adequado ao trabalho; 2. Equidade interna (compatibilidade interna); 3. Equidade externa (compatibilidade externa).
2. Condições de segurança e saúde no trabalho.	4. Jornada de trabalho; 5. Ambiente físico (seguro e saudável).
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	6. Autonomia; 7. Significado e identidade de tarefa; 8. Variedade de habilidades.
4. Oportunidades de crescimento e segurança	9. Possibilidade de carreira; 10. Crescimento profissional; 11. Segurança do emprego.
5. Integração social na organização	12. Igualdade de oportunidades; 13. Relacionamentos interpessoais e grupais; 14. Senso comunitário.
6. Garantias constitucionais	15. Respeito às leis e direitos trabalhistas; 16. Normas e rotinas claras da organização.
7. Trabalho e espaço de vida total	

	17. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal.
8. Relevância social da vida no trabalho	18. Imagem da empresa; 19. Responsabilidade social pelos empregados.

Fonte: Adaptado – Chiavenato (2010)

O quadro 2 apresenta os oito fatores que afetam a QVT, proposto por Walton, e suas dimensões. Mostrando como esses fatores conduzem a qualidade de vida, envolvendo aspectos como: a remuneração justa e adequada de acordo com atividades desempenhadas pelo colaborador mantendo um equilíbrio com as remunerações do mercado, proporcionar ao colaborador um ambiente de trabalho seguro, havendo cuidados com a jornada de trabalho, propor oportunidades para o colaborador desempenhar suas habilidades e conhecimentos, possibilitando assim, o crescimento organizacional, fazendo-se necessário eliminar o preconceito. A empresa deve dispor de normas esclarecendo os direitos e deveres do colaborador, o trabalho deve ser uma atividade que traga orgulho e satisfação para o colaborador.

2.5 DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS

Gerir pessoas não é uma tarefa fácil, pois cada indivíduo possui personalidade, características próprias, modos diferentes para resolver problemas e realizar atividades, desta forma surgem os obstáculos na gestão de pessoas.

Lima (2011) aponta que, um dos maiores desafios/problemas é estimular, impulsionar e motivar as pessoas para alcançar os objetivos que a empresa propõe, e mostrar que o trabalho não é apenas um meio de adquirir recursos financeiros. Pessoas bem geridas trabalham com prazer, e assim fica mais fácil atingir objetivos e as organizações passam a produzir e a prestar serviços com mais qualidade.

De acordo com Colombo (2011) há três principais desafios no tocante a gestão de pessoas: identificar, desenvolver e reter talentos conforme descrito a seguir.

- a) O primeiro desafio é identificar talentos, que deve ser encarado de maneira estratégica, pois, é a partir dele que vai depender o futuro da empresa;

- b) O segundo desafio está em desenvolver talentos. Para tal é necessário que a empresa disponibilize novos meios de aprendizagem, como cursos, palestras ou outras formas de aperfeiçoar os conhecimentos de seus colaboradores, abrindo caminho para novas habilidades e competências. Segundo Colombo, o desenvolvimento da tecnologia gera grandes oportunidades para novos talentos;
- c) O terceiro desafio é reter os talentos na organização. Uma responsabilidade básica da gestão de pessoas são os meios ou formas que a empresa utiliza para atuar na retenção de talentos, onde o principal objetivo é evitar a rotatividade de pessoal. Reter talentos torna-se mais difícil, pois, atualmente as pessoas mais qualificadas estão buscando crescimento profissional, ou seja, as empresas devem possuir instrumentos para os profissionais sentirem-se valorizados e mantê-los longe das empresas concorrentes.

Segundo Oliveira (2012), consultora da Caliper Estratégias Humanas, no Brasil, comenta os principais desafios atuais da Gestão de Pessoas, são eles:

- a) Retenção de talentos – as empresas devem investir no desenvolvimento e aprimoramento de pessoas e dispor de mecanismos capazes de apontar e identificar os potenciais de seus colaboradores, se a empresa planeja sua gestão de pessoas torna-se mais desejada pelos profissionais, outra alternativa é oferecer aos colaboradores o que eles estão procurando;
- b) Choque de gerações – as diferenças entre as pessoas da geração Y e os veteranos com mais idade. Cada geração possui suas características específicas. Neste caso é preciso verificar as competências e trabalhá-las, aqui o salário para a geração Y não é o mais importante, mas sim a liberdade e o reconhecimento. Esses conflitos ocorrem quando não há planejamento por parte da empresa em gerir adequadamente os colaboradores que pertencem a essas gerações;
- c) Ambiente – as empresas de prestação de serviços, tecnologia e comunicação devem criar ambientes favoráveis à liberdade e à criatividade. Como os jovens estão presentes no mercado de trabalho, ambientes diferenciados tem sido uma exigência dessa geração;
- d) Papel dos Recursos Humanos – área responsável por acompanhar a carreira e o desenvolvimento do colaborador na empresa. Aqui o desafio é estruturar o plano de carreira de maneira tanto horizontal como vertical, tendo como base

as decisões estratégicas. É preciso acompanhar as mudanças e identificar quais pessoas estão aptas para integrar os planos de carreira e desenvolvimento, e ainda atender as necessidades do mercado, outro ponto a ser avaliado é de que as pessoas valorizadas pelas atividades que exercem e não pelo cargo que ocupam;

- e) Trabalho além-fronteiras – empresas que estão se ampliando para outros países, necessitam de pessoas capacitadas para gerenciá-las nesses países, neste sentido para as pessoas surge uma oportunidade de carreira internacional e desenvolvimento de competências, já para a empresa um meio de culminar vantagem competitiva.

A gestão de pessoas possui diversos desafios, a autora elenca os principais, que de acordo com ela tem influencia na atual gestão de pessoas. O primeiro desafio que ela cita é com relação a retenção de talentos que é cada vez mais difícil, mas orienta que as empresas devem investir em desenvolvimento e aprimoramento das pessoas, sendo essencial planejar a gestão de pessoas para que possa oferecer aos funcionários o que eles precisam, ou seja, que a empresa atenda suas necessidades.

O segundo desafio é referente o choque de gerações, diferentes mentalidades trabalhando em um mesmo ambiente de trabalho, aqui a orientação é trabalhar as competências de cada indivíduo e extrair o melhor de cada um.

O terceiro desafio é referente ao ambiente de trabalho que deve estar de acordo com a atividade exercida, pois algumas atividades exigem mais concentração, já outras mais criatividade, o ideal é criar ambientes que possam de certa forma influenciar no desempenho. O quarto desafio refere-se ao papel dos recursos humanos que devem acompanhar a carreira e desenvolvimento do colaborador planejando as ações de acordo com as estratégias da empresa. Por último, o trabalho além-fronteiras é um grande desafio tanto para a empresa quanto para os colaboradores, pois nem sempre eles estão preparados para tal desafio.

A CR-Basso (Consultoria e Treinamento - 2016) ainda aponta e descreve outros desafios, ligados á gestão de pessoas. São eles:

- **Humanização das Relações x Resultados** - Além de a empresa possuir profissionais com capacidades específicas, tem que se atentar que as emoções também influenciam na produtividade da empresa e no relacionamento

interpessoal. Vale salientar que a vida pessoal impacta de maneira direta na vida profissional, sendo quase impossível separar uma da outra. Desta forma, é importante que organizações analisem e considerem, não apenas o lucro ou resultados obtidos, como também preocupar-se com a qualidade de vida de seus colaboradores, pois esse fator trará resultados positivos.

- **Produção x Aprendizado** - Na procura para uma maior produtividade, as empresas buscam em um primeiro momento reduzir gastos, porém avaliam a necessidade de aprendizagem de seus colaboradores. Com tal situação surge o dilema: quando um colaborador se afasta de suas atividades para um treinamento ou capacitação, de início parece ser um prejuízo para a empresa, ou até mesmo deixar os outros colaboradores mais sobrecarregados e tarefas em atraso. Por outro lado, os colaboradores capacitados trazem avanços para as empresas. Assim, é imprescindível que o gestor de pessoas avalie ambas as situações para equilibrar o dilema descrito acima, levando em consideração o tempo de treinamento/capacitação e a melhoria nos processos produtivos.
- **Treinamento x Custos** - Outro desafio encontrado pelas organizações no tocante a treinar/capacitar seus colaboradores é haver aumento nas despesas, neste caso considera os custos e benefícios. Uma alternativa usada pelas organizações é trazer o treinamento para a própria empresa, de modo que participem em vez de poucas pessoas, equipes, desta forma há uma redução nos custos e economia de recursos.
- **Tecnologia x Produtividade** - Com o avanço da tecnologia surge uma questão preocupante para muitas empresas, usar essas tecnologias de modo que não prejudique a produtividade. A maneira mais correta disso acontecer é por meio de conscientização e orientação por parte da empresa, para seus colaboradores, deixando claro que a tecnologia pode sim ser usada em suas atividades de trabalho de modo que não impeça ou dificulte a execução das atividades. Vale ressaltar, porém, que alguns aplicativos de mensagens podem ser grandes aliados ou inimigos, podendo atrapalhar a rotina e a produtividade da empresa, a diferença está na forma de como é usado.
- **Inovação x Cultura Interna**- O quinto desafio está relacionado em criar uma cultura de inovação de modo que não comprometa a cultura já existente, no qual os valores sejam mantidos. Um exemplo que pode trazer alterações no ambiente interno das organizações é à entrada de profissionais mais jovens, podendo

ocasionar um choque de culturas e conflitos com os profissionais que estão na empresa a mais tempo, nesse caso a gestão de pessoas deve trabalhar com o intuito de evitar esses conflitos interpessoais.

Percebe-se uma preocupação com assuntos como qualidade de vida; treinamento e capacitação; tecnologia e produtividade. Claramente, é quase impossível dissociar vida pessoal e profissional, sendo assim, é imprescindível que a organização se preocupe ou fique atenta com o bem-estar de seus colaboradores, pois isso trará resultados positivos. Outro ponto de destaque é a questão do treinamento e capacitação de colaboradores, tendo em vista ser um investimento com resultados futuros, mas que deve ser analisado com cautela, já que colaboradores em treinamento podem aumentar as tarefas ou mesmo o tempo de trabalho dos que ficaram na empresa, e assim haver atrasos nos processos. De fato, deve haver todo um cuidado e planejamento nesse aspecto.

Há empresas que optam em fazer o treinamento na própria empresa como forma de não sobrecarregar colaboradores, como também sendo possível reduzir custos e gastos. Com o avanço da tecnologia, houve sim muitos benefícios para as empresas, mas há todo um cuidado para que a tecnologia seja apenas um instrumento de melhoria e não de conflitos entre empresa e funcionários, onde deve ficar claro o momento que pode ser usada a tecnologia, em especial no tocante a celular, sendo este um forte aliado ou um grande empecilho, vai depender da forma e da hora que é usado.

Por último, deve haver uma cultura na empresa onde não haja conflitos entre colaboradores novos e veteranos, deve haver uma estratégia da gestão de pessoas de modo a evadir esse tipo de conflito.

2.6 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Modelo de Gestão de Pessoas consiste na forma que a organização estabelece critérios que auxiliem no gerenciamento do comportamento humano no trabalho. Assim é fundamental que a organização tenha determinado as estratégias e os processos de gestão.

Stadler e Paixão (2012, pg.17) abordam modelos de gestão sendo “o administrar por meio de um exemplo já existente. Realizando as modificações necessárias de acordo com as peculiaridades de cada organização”. Os mesmos autores ainda completam, “modelos de gestão são normas, princípios que vão orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para administrar as empresas”.

Para Pereira e Santos (2001, pg. 47), o modelo de gestão “é compreendido como conjunto de princípios, técnicas, e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização”.

Conforme Chiavenato (1999) existem dois modelos de gestão de pessoas, o centralizado e o descentralizado. Logo abaixo no Quadro 3 são confrontados os dois modelos e é possível perceber as diferenças.

Quadro 3: Modelos de gestão de pessoas

Centralizado	Descentralizado
<ul style="list-style-type: none"> • O RH monopoliza todas as funções de RH, recruta, seleciona, treina, remunera, avalia, promove ou desliga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os gerentes assumem responsabilidade sobre seus subordinados, recrutam, treinam, remuneram, avaliam, promovem, desligam ou aposentam.
<ul style="list-style-type: none"> • Tratamento específico e individual para cada funcionário: horários, salários, tarefas e metas específicas e individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamento genérico e igual para todos os funcionários, horários, salários, tarefas, regras iguais para todos.
<ul style="list-style-type: none"> • Soluções sob medida para cada pessoa, de acordo com suas diferenças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regras estabelecidas pela média ou mediana para todos.

Fonte: CHIAVENATO (1999)

O primeiro modelo é caracterizado pela integração de departamentos. Já no segundo as decisões são de responsabilidade dos gerentes de linha, as decisões são tomadas de maneira individual tendo o RH como consultor interno. No modelo centralizado o tratamento é tido de forma individual, enquanto que no modelo descentralizado é adotado um tratamento igual para todos.

2.6.1 Descentralização

De acordo com Florindo (2002) os modelos de gestão de características centralizadoras, não proporcionam a necessária autonomia e conseqüentemente responsabilização acrescida dos prestadores de cuidados. Podem pelo contrário, privilegiar a realização de objetivos individuais e ser impeditivos de um melhor desenvolvimento dos trabalhadores e funcionamento das próprias organizações. Uma burocracia rígida permite permissividade e oportunismo e impede qualquer mecanismo rigoroso do conhecimento, da aprendizagem e do desenvolvimento institucional.

Fischer (2002) aponta outros modelos de gestão de pessoas em quatro categorias principais, descritas abaixo:

- **Modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal** –apareceu em decorrência da administração científica, onde o departamento pessoal possuía uma gestão ligada a trabalhadores apropriados com as tarefas rigorosamente ordenados. Só a partir dos anos 20, com as pressuposições de Elton Mayo, começou através de seus conhecimentos promover um contato entre administradores e psicologia enfatizando uma nova etapa de recursos humanos nas organizações.
- **Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento** - surgiu a partir da Escola das Relações Humanas, teve início entre os anos 1960 e 70, onde o que predominava era o conhecimento em gestão de pessoas.

Esse modelo de gestão possuiu como idealizador Elton Mayo, mostrando a importância de serem considerados fatores sociais e psicológicos, pois os mesmos afetam diretamente o processo produtivo, ou seja, a produtividade das organizações. Esse modelo possui como umas principais colaborações a descoberta da relação entre empresa e pessoas é intermediada pelos gerentes de linha.

- **Modelo de gestão de pessoas como gestão estratégica** – a área de gestão de pessoas está voltada aos objetivos, missão e resultados. Para se utilizar desse modelo, é imprescindível adaptá-lo com o que é essencial à organização, de modo que atenda a qualquer empresa.
- **Modelo de gestão por competências** – nasce devido às alterações e na competitividade nos mercados internacionais nos anos 80. “Nesse modelo, a vantagem competitiva, reengenharia e a reestruturação predominam na busca de estabelecer um relacionamento direto entre o desempenho das pessoas e os resultados organizacionais” (FISCHER, 2002).

Nos modelos de gestão descritos acima, nota-se ainda que a gestão de pessoas era baseada no modelo de gestão da época da revolução industrial, onde somente a partir dos anos 20 com as contribuições de Mayo, houve uma aproximação entre os gestores e psicólogos dando ênfase a uma nova forma de gestão de pessoas.

Mayo ainda destaca a importância de considerar a situação social e psicológica das pessoas, pois afeta diretamente nos processos produtivos (como vê-se até os dias de hoje.)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia trata-se de um estudo exploratório e pesquisa de campo. “O estudo exploratório tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.” (Gil, 2009 p. 41) e pesquisa de campo pois engloba a escolha da pesquisa, escolha do grupo ou sujeito da pesquisa, definição dos métodos e instrumentos para construção de dados, as etapas do trabalho de campo e análise. (MINAYO 2009)

3.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Marconi e Lakatos (2010c) a pesquisa é um procedimento formal que requer tratamento científico no qual o objetivo consta em conhecer a realidade ou descobrir parcialmente verdades.

Com o objetivo de responder a problemática foi demarcado os fins da pesquisa. Trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, do tipo exploratória e descritiva, com aplicações de questionários.

Qualitativa, pois a pesquisa responde questões sobre gestão de pessoas que não podem ser quantificadas, exploratória porque se busca compor hipóteses sobre o problema em questão podendo deixá-lo mais explícito e descritiva porque se procura descrever de maneira como é realizada a gestão de pessoas nas indústrias de sorvetes da cidade de Sousa – PB. O estudo de caso, segundo Gil (2009b, p. 54).

É uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

A pesquisa qualitativa auxilia o pesquisador a entender a conjuntura do problema em questão. “A pesquisa qualitativa responde à questões muito particulares. Ela se ocupa nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado”. (MINAYO, 2009, p. 21)

A pesquisa descritiva, como nome já diz, tem como objetivo descrever sobre algo. Para Gil (2009 b) a pesquisa descritiva descreve as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis. Uma de suas características está na utilização das técnicas para a coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. A entrevista descritiva foi utilizada nesse contexto por que irá descrever ações e características

que as empresas de sorvetes usam como forma de gerenciar as pessoas que fazem parte do quadro de colaboradores.

Já a pesquisa exploratória tem o objetivo de explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios de maior compreensão. (MALHOTRA, 2006, p.100). Gil (2009b) enfatiza que através da pesquisa exploratória é possível tornar o problema mais explícito e/ou construir hipóteses. Nesse caso foi usada a pesquisa exploratória, pois a mesma visa obter resultados mais satisfatórios e abrangentes sobre o tema em estudo.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo de estudo é formado pelas indústrias de sorvetes que compõem o setor industrial da cidade de Sousa – PB. Constituído por duas empresas, Indústria de Sorvetes Flor de Lis e a Indústria de Sorvetes Mareni. Marconi e Lakatos (2012a, p.112) definem “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.”

A amostra foi composta pelos responsáveis pela gestão de pessoas, podendo incluir líderes de setor, coordenadores e supervisores e alguns colaboradores. Os sujeitos da pesquisa foram os responsáveis pela gestão de pessoas nas empresas pesquisadas, sendo, entrevistados um representante legal, um gerente, dois supervisores e dois colaboradores. Para Marconi e Lakatos (2013b) a amostra é uma porção ou parcela selecionada do universo; é um subconjunto do universo.

A amostra é do tipo não probabilística, que segundo Mattar (2001) é a escolha dos elementos da população para contemplar a amostra de acordo com o critério do pesquisador.

A pesquisa foi realizada com uma amostra por conveniência, que Gil (2008a) aponta que é o tipo de amostragem menos rigoroso entre todos os tipos. O pesquisador seleciona os elementos mais acessíveis a ele, aceitando que de alguma forma possam representar o universo. Esse tipo de amostragem é utilizada em estudos exploratórios e qualitativos, onde não requer uma precisão elevada. E por acessibilidade, que ainda segundo Gil (2008) é o tipo menos rigoroso e assim o pesquisador tenha facilidade em representar esse universo de pesquisa.

3.3 INSTRUMENTO COLETA DE DADOS

É a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos. (MARCONI; LAKATOS, 2010c).

O instrumento de coleta de dados consiste em uma entrevista com roteiro semiestruturado, a análise será feita por meio da análise de conteúdo. Entrevistas “semiestruturadas: combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender a indagação formulada” (MINAYO, 2009, p. 64).

A entrevista foi realizada face a face, com o entrevistado. Gil (2008 a) aponta que na entrevista face a face os itens são apresentados por escrito a quem vai responder. A entrevista será gravada, transcrita por meio do método *ipsis litteris*, ou seja, será transcrita tal qual como foi gravada.

Minayo (2009) a entrevista conta com objetivos principais para uma investigação qualitativa. Para Minayo (2009, p. 65) [...] referem-se a informações diretamente construídas no diálogo com o indivíduo entrevistado e tratam das reflexões do próprio sujeito sobre a realidade que vivencia.

O questionário abordou assuntos como: os desafios da gestão de pessoas na empresa; como se dá a gestão estratégica e qual o modelo de gestão, atualmente, adotado; como acontece as relações interpessoais entre os agentes; as ações que a empresa busca para garantir que os colaboradores possam ter qualidade de vida; quais os benefícios que a empresa concede a seus colaboradores; como acontece os processos de recrutamento, seleção e treinamento; quais meios utilizados na retenção de talentos, além de aspectos relacionados a motivação. O questionário foi elaborado pela própria autora, enfatizando assuntos relacionados à pesquisa, não se utilizou autores para basear-se nos questionários da entrevista.

Foram elaboradas um total de 22 perguntas sendo: 8 perguntas para serem respondidas pelo proprietário/representante legal/gerente, 6 perguntas para o supervisor e mais 8 perguntas para um colaborador. Nas perguntas constavam assuntos como:

- Seleção, treinamento e capacitação;
- Gestão estratégica;
- Qualidade de vida no trabalho;
- Modelos de gestão;
- Desafios em gerenciar pessoas;
- Benefícios/vantagens;

- Perfil dos colaboradores;
- Relação interpessoal;
- Gratificação;
- Perspectiva de crescimento.

O primeiro passo para realização da entrevista foi manter contato com as pessoas que responderiam as questões e conseguir autorizações para falar sobre as empresas, autorização essa concedida por um representante legal e outra por um gerente. Os primeiros contatos para se chegar aos envolvidos para responderem as perguntas foram feitos por contato pessoal, tendo em vista um dos entrevistados ser de mais fácil acesso, mas também contatos por *emails* e *Whatsapp* com o restante dos envolvidos. Vale ressaltar que em nenhuma das empresas foi possível entrevistar o proprietário por questões de difícil acesso. Foram várias tentativas, mas infelizmente não foi possível.

Quadro 4: identificação das empresas

Empresa	Identificação
Empresa 1	Emp 1
Empresa 2	Emp 2

Fonte: autoria própria

As entrevistas foram realizadas com colaboradores de duas indústrias de sorvetes. Sendo um total de seis entrevistados, pessoas responsáveis por diversas áreas da empresa. Devido um baixo número de entrevistados a pesquisa ficou um pouco restrita, houve certa dificuldade, pois, os entrevistados alegaram falta de tempo para responder as perguntas, porém vale salientar que todas as perguntas foram respondidas, de maneira breve, mas ainda assim foi possível atingir os objetivos da pesquisa.

Em uma empresa as entrevistas foram realizadas com o gerente, o supervisor de produção e uma auxiliar de serviços, e na outra empresa responderam o representante legal, um supervisor de vendas e a recepcionista (Quadro 2). Vale destacar que todos os entrevistados responderam de maneira breve e rápida as questões, não sendo possível extrair informações detalhadas.

Quadro 5: identificação dos entrevistados

Entrevistado	Identificação	Cargo
Entrevistado 1	Et. 1	Gerente
Entrevistado 2	Et. 2	Supervisor de produção
Entrevistado 3	Et. 3	Auxiliar de serviços
Entrevistado 4	Et. 4	Representante legal
Entrevistado 5	Et. 5	Supervisor de vendas
Entrevistado 6	Et. 6	Recepcionista

Fonte: autoria própria

As entrevistas foram realizadas entre agosto de 2017 e janeiro de 2018 todas realizadas na cidade de Sousa, nas próprias indústrias. Foi necessário esclarecer algumas questões de forma a facilitar a compreensão de alguns entrevistados. Trata-se de uma entrevista curta, onde foi possível extrair dos entrevistados as respostas necessárias para concluir o estudo.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram analisados por meio das transcrições das gravações das entrevista sonde posteriormente feitas às transcrições, as mesmas foram analisadas por análise de conteúdo. “Análise de conteúdo permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação” (MARCONI; LAKATOS, 2012a, p. 111). Na análise de conteúdo foi utilizada a técnica de categorização, separando questões por temas ou por assuntos pertinentes.

Bardin (1977, p. 42) define análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas da análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Bardin (1977, p. 95) apresenta as fases da análise de conteúdo: I) pré-análise; II) exploração do material e, III) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Bardin (1977, p. 95) diz que Pré-análise “é a fase da organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir um esquema preciso do desenvolvimento das operações

sucessivas, num plano de análise.”Sendo assim, a análise de conteúdo consiste em uma técnica capaz de avaliar o que foi dito pelo entrevistado ao pesquisador.

Grade aberta Vergara (2010, p. 9) “identificam-se as categorias de análise, conforme vão surgindo ao pesquisador. Procede-se ao arranjo das categorias durante o andamento da pesquisa. Estabelecem-se categorias finais de análise.” É uma maneira flexível permitindo alterações até que se chegue ao resultado final (LAVILLE; DIONNE, 1999).

4 ANALISE DOS RESULTADOS

Com base na pesquisa chegou-se a alguns pontos que merecem ser discutidos. E como forma de facilitar a compreensão será feita uma comparação entre as respostas referentes às duas empresas.

4.1 ANÁLISE DA ENTREVISTA

A pesquisa foi realizada em duas empresas de sorvetes da cidade de Sousa sendo elas: A Indústria de Sorvetes Flor de Lis e Indústria de Sorvetes Mareni, respectivamente empresas I e II. Nas duas empresas foram entrevistados 6 colaboradores, sendo 3 colaboradores em cada empresa, foram entrevistados um gerente, um supervisor de produção e uma auxiliar em serviços gerais na empresa I; um representante legal, um supervisor de vendas e uma recepcionista na empresa II. Os entrevistados 1, 2 e 3 correspondem aos colaboradores da empresa I (Flor de Lis) e os entrevistados 4, 5 e 6 correspondem aos colaboradores da empresa II (Mareni).

4.1.1 Entrevista com os Gestores

A entrevista abordou diferentes temáticas, para o gerente e o representante legal foram abordados temas como: recrutamento, seleção, treinamento, benefícios concedidos a colaboradores, como os colaboradores são vistos pelas empresas (se como parceiros ou como recursos), gestão estratégica, ações que garantam qualidade de vida dos colaboradores, desafios na gestão de pessoas, perfil dos colaboradores nos cargos de produção, vendas e supervisão.

Em seguida foram realizadas entrevistas com os supervisores onde foram discutidos temas como desafios na supervisão de pessoas, treinamento e capacitação, colaboradores com características de liderança, qualidades de vida das pessoas da equipe, modelo de gestão de pessoas. Por último foram entrevistados dois colaboradores (uma auxiliar de serviços gerais e uma recepcionista) onde foram abordadas as seguintes temáticas: motivação para trabalhar na empresa, superior imediato, relação interpessoal, gratificação e perspectiva de crescimento. Ao todo foram realizadas vinte e duas perguntas, distribuídas da seguinte forma (oito com o gerente e representante legal, seis com os supervisores e oito com colaboradores).

No primeiro questionamento da entrevista aos gestores foi perguntado como acontece os processos de recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores que ingressam na empresa.

Não há processo de recrutamento. A seleção é por indicação e o treinamento é o manual de higiene e limpeza tanto pessoal como do local de trabalho.(ET.1)

É o recrutamento é feito (tosse) através do recrutamento misto, onde a empresa vai à procura de talentos no mercado, certo? E dentro da própria empresa. A seleção é feita através de entrevistas e dinâmicas. Os treinamentos são feitos através de treinamento de integração e através de treinamento na prática. (ET. 4)

De acordo com Araújo (2009) dentre as atividades desempenhadas pela Gestão de Pessoas, estão: o recrutamento e seleção e o treinamento e desenvolvimento. Entretanto, analisando as respostas sobre recrutamento, seleção e treinamento foi possível identificar que a empresa I ainda atua de maneira improvisada e incomum, semelhante como acontecia na época da Revolução Industrial, em que selecionava-se o futuro colaborador de forma arranjada, contudo a empresa pesquisada ‘seleciona’ apenas pessoas conhecidas.

Treinamento consiste em desenvolver no colaborador certas competências e habilidades que a empresa deseja. (Chiavenato 2010) contudo, Araújo e Garcia (2009) completam, recrutamento é o processo para obter regras, conceitos e atitudes onde seja possível aperfeiçoar as características dos colaboradores nas funções que os mesmos realizam.

A empresa II atua de maneira diferenciada, se comparada à empresa I, visto que acontece todo o processo de recrutamento, seleção e treinamento.

Em seguida foi questionado quais os benefícios são oferecidos aos colaboradores, levando em consideração os tipos de benefícios, que são: legais (exigidos por lei); espontâneos (que não são obrigatórios) e os quanto à natureza (monetários ou não monetários).

Só os exigidos por lei décimo terceiro, salário mensal e férias remuneradas. (ET 1)

Além dos benefícios exigidos por lei, a empresa disponibiliza de transportes, incentivos, café da tarde para todos os colaboradores, cestas básicas em datas comemorativas, como natal, semana santa e aniversário da empresa e sorvetes gratuitos toda, todo sábado. (ET. 4)

Para Chiavenato (2010) os benefícios são vantagens e regalias que podem ser oferecidos pelas organizações, sendo um adicional ao salário que é concedido ao funcionário, dependendo do cargo que ele exerce essas vantagens podem variar.

Quando se refere a vantagens e benefícios concedidos pelas empresas, ou seja, os meios usados pela empresa de forma a incentivar e motivar os colaboradores a continuarem

trabalhando nas mesmas e até como forma de fazer com que os mesmos desempenhem suas tarefas de maneira mais satisfatória, chegou aos resultados. A empresa I disponibiliza apenas os benefícios legais. Em contrapartida a empresa II tem uma maior preocupação em conceder, benefícios e/ou vantagens a seus colaboradores, que vão além dos benefícios legais.

Buscando identificar a visão da empresa sobre o colaborador, foi questionado se a mesma via seus colaboradores como parceiros (fornecedores de conhecimento, habilidades e competências) ou como recursos (padronizados, uniformes e inertes).

Como parceiro. Ele tem a liberdade de expor os conhecimentos e experiências. (ET. 1)

O colaborador é visto pela empresa como um parceiro, onde pode expressar suas opiniões que são levadas á pauta a reunião pelos diretores e gerentes e supervisores para analise e depois dado o retorno se foi aprovado sua solicitação ou não. Na verdade, o colaborador é visto como filho para á empresa, pois sabemos da importância que ele tem para a empresa e também para os seus familiares não pensamos apenas no colaborador e sim na sua família também. (ET. 4)

Macarenco (2006) aborda a questão da valorização do funcionário, para ela quando uma pessoa se sente valorizado no ambiente de trabalho ela é capaz de entregar seus conhecimentos e se comprometer com a sua ocupação, de forma autônoma, isso se alinha as necessidades das organizações dos novos tempos.

Em ambas as empresas os colaboradores são vistos como parceiros, ou seja, tem a liberdade de expor suas opiniões, conhecimentos, competências, habilidades e experiências. Empresa I destaca o colaborador como parceiro, já na empresa II o colaborador é considerado como sendo não apenas um parceiro, mas como ‘filho’.

Na quarta pergunta da entrevista buscou-se saber como é feita a gestão estratégica na empresa.

Criamos normas para serem cumpridas pelos funcionários e não sendo cumpridas terá consequências. (ET. 1)

A gestão que usamos é gestão estratégica de pessoas através de reuniões coletivas e individuais para a fim de lapidar os colaboradores e levá-lo a um patamar que a empresa necessita. Essa gestão essa gestão de pessoas é feita coletiva e individualmente. (ET.4)

A respeito da gestão estratégica Ávilla e Stecca (2015) enfatizam que a gestão estratégica é um processo que está ligado a maneira como a função da gestão de pessoas pode

contribuir para alcançar os objetivos tanto organizacionais, como também favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

Quando perguntado sobre a gestão estratégica, ou seja, o tipo de gestão que permite por meio de técnicas de gestão auxiliar nas decisões a serem tomadas a empresa I respondeu que não adota nenhum modelo de gestão estratégica, trabalha apenas com normas criadas pela própria empresa. Por outro lado, a empresa II fala que há de fato um cuidado nas decisões a serem tomadas, utilizando a ferramenta das reuniões como meio de aprimorar a gestão de pessoas. Veja os relatos a seguir:

Não disponibilizamos. (ET 1)

Para garantir a qualidade de vida de seus colaboradores a Sorvetes Marení consta com um banco de horas proporcionando folgas para seus funcionários quando necessário. Além disso, é exigido férias coletivas todo ano, anualmente e trinta dias para que eles possam gozar as férias e curtir e descansar e aproveitar sua família, outra coisa que a empresa Sorvetes Marení também opta é questão de não trabalho aos domingos e sábado a tarde mesmo com hora extra, não existe hora extra sábado e domingo, ou seja, sábado a tarde e domingo não há expediente. (ET. 4)

Ribeiro e Santana (2015) colocam alguns fatores que exercem influência sobre a qualidade de vida no trabalho, entre eles destacam a escolha pela profissão e as relações interpessoais. Dessa forma, a qualidade de vida não está relacionada apenas com aspectos físicos e psicológicos, mas também com o ambiente físico do local de trabalho.

No tocante a qualidade de vida de seus colaboradores é notável que a (empresa II) tenha essa preocupação, esse cuidado em relação a todos os colaboradores, a outra empresa (empresa I) respondeu apenas que não disponibiliza procedimentos que cuidem da qualidade de vida de seu capital humano.

Na questão seis foi abordado os desafios que as empresas encontram no tocante ao gerenciamento de pessoas.

Com a tecnologia, pois não é permitido o uso de aparelhos e os funcionários insistem de descumprir essa regra. (ET.1)

O desafio no gerenciamento de pessoas são vários se tratando da cultura da população nordestina o grande desafio essa mudança devido á cultura do povo nordestino que é muito difícil de se lidar e inovar e mudar seus seu costume, sua cultura, né? Sua personalidade. Também a mão de obra de qualidade é um grande desafio, o comprometimento das pessoas também é outro desafio e um que achamos o mais importante além da mão de obra de qualidade é a integridade pessoal, certo? Esses são os desafios no gerenciamento de pessoas. (ET. 4)

Dentro da gestão de pessoas existem vários desafios, mas para Lima (2011) um dos maiores problemas é estimular, impulsionar e motivar as pessoas no alcance dos objetivos da

empresa, outro desafio é mostrar que o trabalho não é apenas um meio de adquirir recursos financeiros.

De acordo com as respostas coletadas, pode-se concluir que de fato os desafios mais presentes nas empresas mencionam os desafios referentes à tecnologia e a cultura. A empresa II abordou como desafios a questão da cultura, mão de obra de qualidade e a personalidade de cada indivíduo. Na empresa I os desafios observados estão relacionados ao uso das tecnologias no ambiente de trabalho.

A questão seguinte procurou identificar se as empresas adotam algum modelo de gestão de pessoas e qual seria esse modelo e o porquê da escolha.

Na ocorrência de problemas tanto o responsável pelo setor pode solucionar como também contar com o apoio do seu superior imediato ou o dono geral. (ET. 1)

Podemos dizer que o nosso modelo de gestão é o modelo de excelência de gestão onde buscamos constantemente nos aperfeiçoarmos e adaptarmos as mudanças do mercado através de aprendizado organizacional, cultura de inovação, visão do futuro, valores, clientes, mercado e processos inovadores por que através da excelência e inovação que conseguimos nos manter no mercado e á frente dos nossos concorrentes. As pessoas são gerenciadas através do modelo de excelência né? Onde é norteado principalmente pela visão, missão e valores da empresa certo? Ou seja, nosso modelo de gestão é feito de excelência de gestão e através da excelência é que conseguimos manter mantermos no mercado e a frente da concorrência ta bom? (ET. 4)

Quantos aos modelos de gestão, o modelo centralizado e o modelo descentralizado, notou-se que ambas as empresas adotam modelos um pouco diferenciados, mas que se assemelham ao modelo descentralizado.

De acordo com Chiavenato (1999) existem dois modelos de gestão de pessoas, o centralizado e o descentralizado. O modelo centralizado caracteriza-se pela integração de departamentos, já o modelo descentralizado às decisões são responsabilidade dos gerentes de linha.

E a última pergunta feita buscou-se saber qual o perfil, dos colaboradores nos cargos referentes à produção, vendas e supervisão, que a empresa busca.

Vendas – proativo, de boa comunicação e bom relacionamento com pessoas e que saiba se expressar e ser responsável.

Produção – produção compromisso e pontualidade responsabilidade.

Supervisão – com características de líder, que tenha um bom relacionamento com seus subordinados e de modo geral com a equipe de trabalho. (ET.1)

O perfil de cada setor são bastantes distintos e diferentes, se tratando da produção são colaboradores com baixa escolaridade onde onde a maioria não consegue concluir seu

ensino médio com a visão de mercado bem menor do que o setor de vendas e supervisão.

Na área de vendas são colaboradores que já concluíram o ensino médio com resiliência, capacidade de entender a política da empresa, com mais facilidade de... entender o que a empresa está pedindo e de colaborar com a empresa é... também tem capacidade de relacionamento com os clientes que é o mais importante no setor.

Na supervisão são colaboradores com o ensino superior com liderança, empatia e mais facilidade de trabalhar com a pessoa com as pessoas que trabalharemos em equipe. (ET. 4)

A empresa I não considera ensino superior um diferencial para pessoas que venham a exercer o cargo de supervisão, até mesmo o gerente tem apenas o ensino médio, por outro lado a empresa II coloca como primeira característica para o cargo de supervisão o ensino superior.

Conforme Oliveira (2009) o novo perfil que as empresas buscam é daquele funcionário criativo, flexível, que seja capaz de se adaptar as mudanças de forma rápida.

4.1.2 Entrevista com os colaboradores

A seguir encontra-se as respostas coletadas dos colaboradores, onde foi perguntado sobre motivação, relação interpessoal, perspectiva de crescimento, entre outras. Na primeira pergunta realizada para os colaboradores foi questionado o que os motiva a trabalhar na empresa onde está hoje.

O que me motiva trabalhar na empresa é a boa relação entre funcionários e a relação entre funcionários e patrões. (ET. 3)

Bem, o que me motiva é a questão do ambiente de trabalho de ser bem agradável. É... os colaboradores, no caso os funcionários eles são pessoas excepcionais, bem maravilhosas, os chefes também são pessoas que que tão sempre, sempre, sempre ajudando, perguntando se tá com dificuldade em alguma coisa. É uma empresa que tem um trabalho motivacional bem, bem, bem legal, também assim a questão de desenvolvimento pessoal da gente. Aqui é uma empresa que é bem agradável em questão disso ai, tanto, tanto pra gente como pra os clientes, eu acho uma empresa bem, bem desenvolvida pra o tamanho que é a Mareni. (ET. 6)

Na visão do entrevistado 3 a boa relação entre funcionários e patrões é que fazem um ambiente de trabalho ser motivante. Na opinião do entrevistado 6 a boa relação também é de suma importância, porém outro fator importante é o ambiente de trabalho. Na perspectiva de Solomon (2002) a motivação tem uma séria relação com processos que determinam que as pessoas se comportem da forma como se comportam. As empresas estão reconhecendo a necessidade e a importância de seus colaboradores estarem motivados a exercerem suas atividades e assim, poderem alcançar as metas e objetivos proposto, atingindo os resultados da melhor forma possível.

A segunda pergunta "quem é seu superior imediato", com isso buscou-se saber a quem o colaborador se reporta quando tem alguma dúvida ou proposta de melhoria.

Como se trata de uma empresa que não é tão grande, meu superior imediato é José Fábio que é o proprietário ou sua esposa Aline. (ET. 3)

Bem, meu superior imediato é o diretor da empresa que é Valmir, a esposa dele Luciana e tem o gerente comercial que é Marcelo e tem o gerente geral de produção que é o irmão de seu Valmir, Vilmar. (ET. 6)

O superior imediato refere-se a alguém que o colaborador se porta diretamente sempre que há necessidade, no caso das empresas pode ser um coordenador, supervisor, gerente e em alguns casos o proprietário. Segundo Marques (2016) quando se refere a hierarquia organizacional não está se referindo apenas a organização dos seus sistemas, mas e, principalmente, dos seus líderes e colaboradores, desse modo, fazer uma classificação justa dos cargos é fundamental para que a empresa possa conquistar bons resultados.

No terceiro questionamento sobre relação interpessoal (a relação pessoal entre os colaboradores no ambiente de trabalho) obteve-se como respostas:

Como foi falado na questão anterior é uma relação boa, uma relação tranquila, amigável. Pelo fato de sermos poucos funcionários todo mundo conhece todo mundo. (ET .3)

Bem, a minha relação interpessoal com com os gerentes aqui na empresa é bem bacana. Acho Marcelo uma pessoa bembem inteligente, bem gente boa, assim eu não tenho, não tenho muita muitas qualidades pra da a ele por que eu acho que seria é.... demais assim por que devido ele ser uma pessoa muito bacana eu acho que não tem como te explicar qual seria a minha relação com ele. (ET. 6)

De acordo com o entrevistado 3 a relação entre os colaboradores da empresa é tranquila pelo fato de serem poucas pessoas e já se conhecerem em outros ambientes. O entrevistado 6 por sua vez falou sobre sua ótima relação com um dos gerentes, mas não deixou claro sua relação com o restante da equipe. Conforme Silva (2012) um bom relacionamento interpessoal é importante, pois trás mais confiança as pessoas, assim quanto melhor for o relacionamento interpessoal, melhor será o rendimento da equipe, o resultado disso é mais facilidade para gerenciar e prosperar em metas individuais e coletivas.

A quarta pergunta dessa parte investigou se a empresa disponibiliza benefícios para seus colaboradores e, dos benefícios oferecidos quais atendem as necessidades dos beneficiados.

Não tem nada disso. Não temos esse tipo de benefícios e vantagens da qual eu me adequo á empresa. A única coisa que tem são os aniversários, todo mês tem o aniversario dos colaboradores que completam ano naquele mês. (ET. 3)

Eu acho que o beneficio maior é o desenvolvimento pessoal, meu desenvolvimento pessoal, o aprendizado, o que eu vou aprender aqui, o que eu to aprendendo aqui nesses últimos anos é o que eu vou levar pro meu currículo profissional daqui pra

frente daqui a alguns anos caso eu vá sair da empresa, eu acho que isso é a maior vantagem. (ET. 6)

O entrevistado 3 respondeu que na empresa em que ele trabalha não existe nenhum tipo de benefício, apenas a comemoração dos aniversariantes do mês. O entrevistado 6 por sua vez tem uma perspectiva diferente e vê um benefício implícito, que é segundo ele o desenvolvimento pessoal e profissional que ele está desenvolvendo durante o período em que tem trabalhado na empresa.

Diante dos benefícios que a empresa oferece aos seus colaboradores, existem os que estão mais adequados as necessidades dos mesmos, em alguns casos as empresas disponibilizam os benefícios e o colaborador opta por aqueles que mais lhe serão úteis.

A pergunta seguinte questionou se na visão dos colaboradores, a empresa se preocupa com a qualidade de vida deles.

A empresa se preocupa com a qualidade de vida dos colaboradores pelo fato que através de nossos esforços, de nossa saúde é que se terá uma boa produção e boas vendas(ET. 3).

Bem, sim. A empresa se preocupa a gente faz anualmente exames, o pessoal do r.h ta sempre se preocupando em ta vendo o desenvolvimento dos funcionários, ta sempre buscando melhorias nas relações, eu acho eu acho a Marení uma empresa bacana realmente por isso por que ela se preocupa em levar bem-estar aos funcionários e isso é bembem legal (ET. 6).

A preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores é importante por que trabalhadores motivados produzem mais e melhor, acarretando de certa forma retornos para a empresa. Nesse sentido, o entrevistado 3 confirmou a preocupação da organização com a qualidade de vida, mas para ele essa preocupação está associada a necessidade da empresa em ter funcionários saudáveis para produzir. O entrevistado 6 também confirmou a preocupação da empresa com relação a qualidade de vida, enfatizando que anualmente é feito exames médicos nos funcionários, além da preocupação com o desenvolvimento pessoal e das relações interpessoais.

A sexta pergunta dessa parte procurou saber como aconteceu o processo de recrutamento, seleção e treinamento na época em que o entrevistado foi contratado.

Para que eu pudesse começasse a trabalhar na empresa foi preciso que eu tivesse uma entrevista de emprego com o proprietário e em seguida eu tive um treinamento do manual de boas práticas como no caso se trata de alimentos tem que se ter todo um processo de higienização. (ET. 3)

Eu entrei como jovem aprendiz no ano de 2015 e foi através de uma entrevista com a diretora do r.h que é Luciana e foi um contrato de um ano e após esse contrato eu fui contratada e já vai fazer 3 anos que eu tô aqui. (ET. 6)

O entrevistado 3 lembra que na época em que foi contratado ele passou por uma entrevista com o proprietário e fez um treinamento por meio do manual de boas práticas da empresa. O entrevistado 6 fala que ingressou como jovem aprendiz, através de uma entrevista com a diretora de RH e após um ano foi contratado. De modo geral, as empresas antes de contratarem seus futuros colaboradores realizam todo um processo de recrutamento, seleção e treinamento, como forma de já ir preparando e capacitando os futuros colaboradores para as atividades que ele irá desempenhar.

O sétimo questionamento procurou saber se a organização concede algum tipo de gratificação ao cargo que o entrevistado ocupa.

No cargo em que eu ocupo não existe nenhuma gratificação. (ET. 3)

Prefiro não responder. (ET. 6)

Segundo a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), tanto as gratificações como as bonificações, integram o salário do trabalhador, configurando-se como um pagamento feito de forma liberal, não tendo limite de valor estipulado, nem mesmo instruções de como devem ser pagas.

Ambos os entrevistados deixaram claro que as empresas não disponibilizam nenhuma gratificação, sendo que o entrevistado 6 preferiu não responder. Há empresas que não oferecem apenas os benefícios exigidos por lei, além destes disponibilizam também gratificações, que é basicamente uma forma de mostrar ao colaborador o reconhecimento pelos serviços prestados ou geralmente quando alguma meta foi atingida. Porém nas duas empresas pesquisadas uma delas não concede nenhuma gratificação e na outra não foi possível saber ao certo se ela concede ou não gratificações aos seus colaboradores, por que a pessoa entrevistada preferiu não responder à pergunta.

A última pergunta da entrevista com os colaboradores buscou saber se os mesmos têm perspectiva de crescimento na empresa.

Tenho duas perspectivas de crescimento a minha como profissional e a da empresa. A minha como sou uma simples auxiliar de serviços sei que para crescer aqui dentro terei que fazer alguns cursos que me capacitem para cargos mais altos uma faculdade quem sabe? E como crescimento da empresa quero que ela contrate mais funcionários, mais trabalhadores, abrir mais pontos de venda em outras cidades para que agente possa crescer ainda mais, e a empresa crescendo eu posso crescer também (ET. 3).

Bem a minha perspectiva de crescimento na empresa ela é grande, e realmente não tem como eu nem te expressar em palavras a minha perspectiva por que é bembem extensa eu realmente quero continuar trabalhando aqui depois que eu terminar a faculdade quero continuar sendo colaboradora, buscando sempre tanto conhecimento pra mim como pra empresa e ajudando tanto direta e indiretamente ela a continuar crescendo e crescendo (ET.6).

O entrevistado 3 relaciona sua perspectiva de crescimento ao desenvolvimento da empresa, fala que com a expansão da empresa para outras cidades ela pode ser promovida. Já o entrevistado 6 enfatiza a sua perspectiva em continuar na empresa por muito tempo. De acordo com o cargo que ocupa o colaborador ele pode crescer e atingir cargos mais elevados. Mas, para que isso aconteça é fundamental que a empresa no qual ele trabalha incentive seus colaboradores a buscarem formas para que tal crescimento se torne realidade.

4.1.3 Entrevista com os supervisores

A seguir estão transcritas as respostas dos supervisores, sendo um supervisor de produção e um supervisor de vendas, onde também foi perguntado sobre os desafios na gestão de pessoas, relação interpessoal com os superiores, qualidade de vida, características de liderança entre outros assuntos.

Na primeira pergunta foi questionado os maiores desafios na supervisão de pessoas, obteve-se as seguintes respostas.

Lidar com cada um deles. Personalidade dos funcionários. É complicado. (ET. 2)

Bem com certeza o maior desafio é com relação ao relacionamento éééé não que tenhamos um relacionamento estreito pelo contrário nossa equipe nós temos um bom relacionamento, um relacionamento bem harmonioso, mas, a gente procura implantar uma filosofia, procura colocar uma metodologia de trabalho para que tudo sai da melhor maneira possível e as vezes não é entendido por parte de algum de alguns colaboradores algum desvio foco por alguma coisa ou desatenção a outra mas na base do dialogo na base da conversa procura na medida do possível ir contornando esse problema no relacionamento que repito não é um relacionamento conturbado, é um relacionamento harmonioso, mas que cada pessoa pensa de uma forma cada pessoa age de uma maneira e as vezes a gente tem que ta sempre pegando no pé sempre conversando para que não seja só da forma que o supervisor quer, mas da forma que a empresa exige que seja o trabalho. (ET. 5)

Ambos entrevistados concordam em suas respostas, afirmando que o principal desafio é no tocante aos relacionamentos com pessoas que são complexos. A CR-Basso Consultoria e

Treinamento (2016) elenca alguns dos principais desafios na gestão de pessoas, entre eles é citado as relações interpessoais que tem grande influência nas empresas.

Na segunda pergunta buscou-se saber como se dá a relação interpessoal entre supervisor, gerente e proprietário.

De respeito, de respeito, entendimento. (ET. 2)

A melhor possível. Primeiro que a direção da empresa nós da todas as condições para que a gente possa desenvolver nosso trabalho da melhor maneira possível ela é muito atenta, muito preocupada com a qualidade do nosso trabalho com a forma que a gente ta desenvolvendo nosso trabalho então nos da todas as condições coisa que poucas empresas hoje em dia oferecem. E com relação á gerência temos o melhor relacionamento possível, além dos contatos diários que a gente consegue manter aos sábados a gente se reúne a gente leva problemas a gente encontra soluções a gente é... leva ideias para o mercado, enfim é um relacionamento muito bom certo? Então, nesses três pilares é supervisão, direção e gerência certo? Sempre a gente tá interagindo sempre tá discutindo problemas procurando soluções, então o relacionamento é o melhor possível (ET.5).

Ao se tratar de relação interpessoal nota-se que em ambas as empresas acontece uma relação de amizade e respeito independente dos níveis hierárquicos.

Capacitação sim, capacitação sim eu eu considero um curso por que eu trabalhei 5 anos em uma outra empresa e nesse meu ramo eu aprendi muito. Isso pra mim foi uma capacitação (ET. 2).

É além dos vários anos que eu tive de experiência que eu tenho de experiência no mercado de vendedor, eu sou bacharel em Administração, sou formado pela Universidade Federal de Campina Grande é..campus de Sousa, sou é... registrado no conselho federal de Administração, então tenho todas as condições possíveis que o mercado exige para poder desempenhar minha função. Claro que às vezes a gente falha a gente erra que isso é o normal do ser humano, mas a gente procura a melhor forma possível de desenvolver o nosso trabalho, então tenho todos os requisitos necessários para assumir a função de supervisor e pretendo no próximo mês ou nos próximos meses vamos dizer assim começar uma pós graduação pra me qualificar ainda mais (ET. 5).

Sobre treinamento e capacitação (Tavares 2010) afirma que a gestão de pessoas necessita desempenhar ações como forma de garantir a gestão que gere desenvolvimento, com realização de atividades de treinamento e capacitação, de maneira a preparar os colaboradores para conseguir os resultados propostos pela organização.

Quando perguntado aos supervisores se os mesmos passaram por treinamento e capacitação para ocupar os cargos de supervisão, aparentemente o supervisor da empresa 2 está mais preparado, pois além da experiência na área de vendas possui ainda conhecimentos sobre

liderança, visto ser formado em Administração. Por outro lado, o colaborador da empresa 1 considera ser capacitado por ter trabalhado 5 anos em outra empresa do mesmo ramo (sorvetes) que por sinal é a outra empresa estudada.

Na quarta pergunta desta parte da entrevista procurou-se saber se algum colaborador possui características de liderança e quais seriam as características apresentadas.

Não. (ET. 2)

É.. a gente procura observar o comportamento, a forma de trabalho, a desenvoltura dos profissionais no mercado e a gente sempre observa que a nossa equipe é formada por pessoas competentes claro que tem falhas, sempre vai haver nunca vai deixar de ter seja na nossa empresa ou em outra empresa sempre vão ter algumas falhas, mas nós temos uma equipe muito capacitada e eu tenho sim na nossa equipe um dos colaboradores na função de vendedor que tem todo esse perfil de liderança que poderia vim assumir futuramente uma coordenação, uma supervisão de vendas com certeza. O profissional que tem esse perfil de liderança ele também tem o perfil de uma coisa bem interessante que eu vejo nele de enxergar aquilo que outros não vêem de ter um olho clínico de ver as oportunidades do mercado de ver falhas em determinados setor da nossa empresa ou falhas no nosso concorrente, né? Pontos positivos na nossa empresa ou pontos positivos no concorrente, enfim é um profissional que ajuda muito na parte da supervisão e agrega muito, então ele tem todas as condições de futuramente vim a se tornar um supervisor, um líder, um gerente, coisa do tipo (ET.5).

Se tratando de características de liderança, (Gil, 2011 pg. 220) define liderança como sendo “a forma de direção baseada no prestígio pessoal e não aceitação dos subordinados” seguindo esse conceito, nota-se a importância de um líder ser bem aceito por seus subordinados para que o mesmo possa cumprir com seu papel de líder.

Foi perguntado aos supervisores se na equipe de trabalho possui alguém que possua características de líder e possa futuramente vir a ser um supervisor do setor ou supervisor de vendas.

Na questão cinco foi questionado ao supervisor se ele tinha alguma preocupação com a qualidade de vida dos componentes de sua equipe.

Olhe meu interesse é saber que “tá” todos bem. Por que assim eles produzem melhor e tem melhores resultados (ET. 2).

Eu posso dizer que essa preocupação não é minha, é uma preocupação da empresa como um todo, né? A empresa hoje oferece condições para os profissionais de vendas desempenharem suas funções que poucas empresas no mercado oferecem, né? condições para é.. locomoção, a empresa oferece carro próprio, alimentação, estadia, enfim, todas as condições necessárias para que a gente se sinta bem, se sinta confortável fora de casa desempenhando nossas funções a empresa oferece então isso é se preocupar com a qualidade de vida.

Também nós somos muito criteriosos com relação ao horário de parada, a gente não quer que o funcionário trabalhe até tarde, a gente faz um acompanhamento de rastreamento nos veículos que o funcionários, os vendedores melhor dizendo eles tem um horário determinado pra parar por que a empresa não quer que eles trabalhem até tarde até por questão de risco, de assalto, coisa do tipo, então tudo isso a gente pode que é se preocupar com a qualidade de vida do profissional, oferecendo um a boa estadia, oferecendo boas condições com alimentação, oferecendo um bom transporte, um bom veículo para eles viajar, se preocupando com a hora que ele vai parar, que hora que ele vai chegar em casa, então tudo isso é uma preocupação não só minha mas uma preocupação da empresa como um todo (ET. 5).

Ao se tratar da qualidade de vida das pessoas que compõem a equipe de cada supervisor, nota-se que eles se preocupam com a qualidade de vida de seus subordinados. Na visão de Ribeiro e Santana (2015) a gestão da qualidade de vida é uma importante ferramenta para identificar a importância dos funcionários em uma organização, proporcionando assim ambientes de trabalhos mais motivadores.

A última pergunta dessa parte da entrevista buscou saber se o supervisor adota algum modelo de gestão de pessoas para melhorar o desempenho dos funcionários.

Não num modelo específico não. A gente vai de acordo com o temperamento de cada funcionário, inclusive a produção diária entendeu? A gente vai adequando (ET. 2).

Posso dizer que só eu, mas como todos os outros supervisores nós adotamos um modelo de trabalho que é exigido, que é pedido que e exposto pela empresa é... nós supervisores e equipe de venda como um todo temos que nos adaptar a forma de modelo de gestão implantado pela empresa, pela organização e não a organização é... se adaptar ao nosso modelo não pode ser ao contrário nós que temos que se adaptar ao modelo de gestão implantado pela empresa, então a gente procura assimilar, a gente procura entender, as vezes há alguma discordância, alguma alguma dúvida vamos dizer assim mas tudo é contornado e a gente procura sempre fazer com que a empresa pede com o que a empresa exige com que a empresa mande seja feito esse é o modelo de gestão que a gente procura implantar na empresa, claro que cada supervisor, cada um de nós temos nossas peculiaridades, temos nossa forma de trabalhar de agir no mercado, mas no contexto geral a gente procura fazer, procura passar para a equipe tudo aquilo que é exigido pela empresa (ET. 5).

Analisando a resposta dos supervisores, constata-se que os mesmos não se baseiam num modelo específico da literatura ou de autores, adotando apenas as normas e procedimentos impostos pela organização. O entrevistado da empresa II ainda destaca que obedece aos princípios que a empresa estipula, mas relata ainda a peculiaridade de cada supervisor em trabalhar com seus subordinados e o modo de agir no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar a gestão de pessoas na indústria de Sorvetes Flor de Lis e Marení da cidade de Sousa-PB foi feita a pesquisa com os 6 colaboradores (3 em cada empresa) com questões a serem respondidas de acordo com a rotina no ambiente de trabalho.

Diante dos resultados obtidos durante a entrevista, nota-se que alguns dos entrevistados não conhecem os tipos de benefícios que as empresas podem disponibilizar aos seus colaboradores, conhecem apenas os benefícios legais. Há uma discordância entre gestores, supervisores e colaboradores referentes às ações que a empresa disponibiliza para que seus colaboradores tenham qualidade de vida no trabalho, fato este notado nas respostas dos entrevistados da empresa I, onde o gerente respondeu que não há preocupação sobre esse tema e o supervisor o outro colaborador responderam que sim. Tal problema pode ser caracterizado por falta de entendimento por parte dos colaboradores da empresa em questão sobre entendimento em relação as teorias sobre QVT ou até por falta de diálogo entre os mesmos.

Outro fator que chama atenção é o fato de como as duas empresas recrutam, selecionam e treinam seus futuros colaboradores. A primeira empresa recruta apenas por indicação de algum colaborador que já trabalhe na mesma e a seleção baseia-se apenas na entrevista com o proprietário, trata-se de uma entrevista simples.

Já a segunda empresa se preocupa em buscar esses futuros profissionais no mercado e, dependendo do cargo, dentro da própria empresa. Já a seleção consiste não apenas na entrevista, mas também em dinâmicas e posteriormente os treinamentos são as práticas das atividades que serão exercidas por esse colaborador.

Quando se trata de qualidade de vida dos colaboradores, a empresa II mostra uma preocupação sobre esse assunto, pois usa estratégias para que o colaborador não permaneça no local de trabalho por longos períodos.

Um ponto que chama atenção referente à qualidade de vida dos colaboradores foi na empresa I, onde o gerente respondeu que a empresa não disponibiliza ações ou estratégias sobre a QVT dos colaboradores, porém tanto o supervisor quanto a auxiliar de serviços responderam que há sim uma preocupação nesse sentido em saber se cada colaborador está bem, pois estão cientes que quando as pessoas estão bem produzem mais e melhor, e assim a empresa passar a ganhar.

No meio empresarial, no qual esta pesquisa foi realizada, existe uma lacuna com relação a trabalhos que abordem a temática gestão de pessoas nas indústrias de sorvetes da cidade de

Sousa, tendo em vista ser um assunto de poucas pesquisas no meio acadêmico, em especial por ser realizada com a técnica de análise de conteúdo.

Nota-se que nas empresas pesquisadas existe uma lacuna.

E por fim, analisando de forma resumida todas as respostas, chega-se a uma conclusão que a empresa II de fato está mais atenta as necessidades de seus colaboradores e investe na gestão de pessoas. A mesma disponibiliza ações que motivam seus colaboradores tanto a desempenharem suas atividades com satisfação como também que eles permaneçam na empresa.

Nota-se que nas empresas pesquisadas existe uma lacuna em questões relacionadas com assuntos pertinentes à gestão de pessoas e fica como recomendação que os gestores conheçam ou estudem melhor teorias que se enquadram na gestão de pessoas, pois como foi notado na entrevista, existem algumas precariedades referentes a esse assunto, principalmente tratando-se de assuntos como qualidade de vida, benéficos e modelos de gestão.

Como propostas para futuras pesquisas destacam-se:

- a) Aplicar a presente pesquisa em indústrias de outros setores;
- b) Realizar uma pesquisa que aborde a temática segurança no trabalho na perspectiva dos gestores e colaboradores;
- c) Realizar uma pesquisa para saber como é medido o desempenho individual e se a empresa oferece oportunidades de crescimento interno para seus colaboradores;
- d) Analisar se a política das empresas está de acordo com a atual cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Vanessa Aparecida. *Liderança: o desafio na gestão de pessoas*. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11828/lideranca-o-desafio-na-gestao-de-pessoas>>, acesso em: fev. 2016.
- ALVES, E. F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. *Revista INTERFACEHS* – v.6, n.1, Artigo, Abril. 2011.
- ARAÚJO, Luis César G. de - *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional* / Luis César G. de Araújo. - - 2. ed. - - São Paulo : Atlas, 2009.
- ÁVILA, L. V; *Gestão de pessoas* / Lucas Veiga Ávila, Jaime Peixoto Stecca. Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil, 2015.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei nº 5.442, de 01.mai.1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452compilado.htm. Acesso em: fev. 2018.
- CHIAVENATO, I.- *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* / Idalberto Chiavenato - 3ª Ed -. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.
- COLOMBO, Euclides. *Desafios da gestão de pessoas: identificar, desenvolver e reter talentos*.2011. Euclides Colombo. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/desafios-da-gestao-de-pessoas-identificar-desenvolver-e-reter-talentos/51085/>>. Acesso em: abr. 2016.
- CR BASSO –CONSULTORIA E TREINAMENTO - 2016. Disponível em: <<http://www.crbasso.com.br/blog/quais-os-principais-desafios-na-gestao-de-pessoas-atualmente/>>. Acesso em: jun. 2017.
- DALMAU, M. B. L; TOSTA K. C. B. T; *Estratégia de gestão de pessoas*. 2009.
- DESLANDES, Suely Ferreira. *Pesquisa social : teoria, método e criatividade* / Suely Ferreira Deslandes, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Minayo (organizadora). 28. ed. – Petrópolis, RJ : Vozes, 2009.
- DOMENEGHETTI, D; A Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações modernas. *Portal Administradores*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-organizacoes-modernas/69823/>>, acesso em: mar. 2016.
- DOMENICO, J. D; *Gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações*. Videira, 2014, 67 p.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, T. K. M; Qualidade de Vida no Trabalho: um desafio a ser perseguido. VII *Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, 2010.

FISCHER, André Luiz; *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. São Paulo: Gente, 2002.

FLORINDO, M. M. E; Políticas e modelos de gestão em unidades de fisioterapia: estratégias para a mudança. II Mestrado em intervenção sócio-organizacional na saúde. Universidade de Évora, 2007.

FRAGOSO, S. A; Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações, *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez. 2009.

GIL, Antonio Carlos – *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais* / Antonio Carlos Gil. – 1. ed. – 10ªreimp. – São Paulo: Atlas 2010.

_____, Antonio Carlos, 1946 – *Como elaborar projetos de pesquisa* / Antonio Carlos Gil. 4. ed.- 12. reimpr. - São Paulo : Atlas, 2009b.

_____, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social* / Antonio Carlos Gil. – 6. ed. – São Paulo : Atlas, 2008ª.

_____, E. M; *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos* / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 7. ed. – 7. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2012a.

LACOMBE, B. M. B; Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras. *Relatório*. São Paulo: FGV-EAESP, 2006. 196 p. (Relatório técnico-científico 02/2006).

LAKATOS, E. M; *Metodologia científica* / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 7. ed. – São Paulo : Atlas, 2010c.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre : Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: EDUFMG, 1999.

LIMA, F. R. O; Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Poderosa. *SEGET – VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2011.

LIMONGI - França, Ana Cristina – *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós – industrial* / Ana Cristina Limongi – França – 2. Ed. – São Paulo : Atlas, 2004.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* / Naresh Malhotra ; tradução Laura Bocco. -4. ed.- Porto Alegre :Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa : planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados* / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 7. ed. – 7. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2013b.

MARQUES, J. R. Hierarquia organizacional - como funciona?. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/hierarquia-organizacional-como-funciona/>>. Acesso em: fev. 2018.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000

MASCARENHAS, André Ofenhejm – *Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica* / André Ofenhejm Mascarenhas. -- São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATTAR, F. N. *pesquisa de marketing*. Editora Atlas. 3ª. ed. São Paulo, 2001.

MELO, F. A. O; SANTOS, A. R. PARREIRA HAYASHIDA, M. C. B. MACHADO, T. F. A influência da gestão de pessoas no desempenho empresarial através do perfil do líder. *IXSEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2012.

MILKOVICH, George T.; BAUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Heidy Ruth de: *Desafios na gestão de pessoas*: 2016. Heidy Ruth de Oliveira. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas12/150520125.htm>>. Acesso em: abr. 2016.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS, Silvio Aparecido dos, *Modelo de gestão: uma análise conceitual*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001

PORTAL EDUCAÇÃO: *Conceitos de qualidade de vida no trabalho*. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/fisioterapia/artigos/34471/conceito-de-qualidade-de-vida-no-trabalho-qvt>>. Acesso em: mar. 2016.

RIBEIRO, L. A; SANTANA, L. C. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. *Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu*. Jun. 2015, Vol 02, nº 02, p. 75-96 , ISSN 2258-1166.

SILVA, E. A importância do relacionamento interpessoal para as organizações. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-relacionamento-interpessoal-para-as-organizacoes/63484/>>. Acesso em: fev. 2018.

SILVEIRA, V. N. S; FILHO, A. D. M; *Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica*. *PRETEXTO*, Belo Horizonte, v. 14. n. 1. jan/mar. 2013. p. 71 – 87.

SILVEIRA, V. N. S; MAESTRO FILHO. A. D. Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. *Pretexto*, Vol. 14, n. 1, p. 71-87, jan/mar. ISSN 1517-672, 2013.

SOLOMON, M. R. Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo. 5° ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

STADLER, A, PAIXÃO, M. V; *Modelos de gestão*. Instituto federal de educação, ciência e tecnologia - Paraná - Curitiba-PR, 2012.

ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998 p. 233.

_____ Dave. *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Editora Futura, 2000

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração* / Sylvia Constant Vergara. – 4. ed.- São Paulo : Atlas, 2010.

APENDICE

Perguntas para o proprietário/ representante legal/ gerente

1. Como é o processo de recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores?
2. Dos 3 tipos de benefícios: legais (exigidos por lei); espontâneos (que não são obrigatórios) e os quanto a natureza (monetários ou não monetários). Quais desses benefícios a empresa disponibiliza a seus colaboradores?
3. Como o colaborador é visto pela empresa, como parceiro (fornecedores de conhecimento, habilidades, competências) ou como recursos (padronizados, uniformes, inertes)?
4. Como é feita a gestão estratégica de pessoas na empresa?
5. Quais ações ou procedimentos a empresa disponibiliza para garantir qualidade de vida a seus colaboradores?
6. Quais desafios à empresa encontra no gerenciamento de pessoas?
7. Que modelo de gestão de pessoas a empresa adota? Por quê?
8. Qual o perfil dos colaboradores nos cargos referentes á produção, vendas e supervisão?

Perguntas para supervisor

1. Qual o maior desafio na supervisão de pessoas?
2. Qual a relação interpessoal entre supervisor/ gerente/ proprietário?
3. Você passou por algum treinamento/ capacitação antes de ocupar o cargo de supervisão?
4. Na sua equipe, há algum colaborador que se destaca por apresentar características de liderança? Se sim, quais características?
5. Qual sua preocupação com a qualidade de vida das pessoas da sua equipe?
6. Como supervisor o senhor adota algum modelo que o auxilie na gestão de pessoas?

Perguntas para o colaborador

1. O que te motiva a trabalhar nessa empresa?
2. Quem é seu superior imediato?
3. Qual sua relação interpessoal com o supervisor e gerente?
4. Quais benefícios/vantagens que melhor se adapta a sua necessidade?
5. Na sua opinião a empresa se preocupa com a qualidade de vida dos colaboradores? Por quê?
6. Como foi feito o recrutamento, seleção e treinamento na época em que começou a trabalhar na empresa?
7. A empresa concede algum tipo de gratificação ao cargo que você ocupa? Se sim, qual?
8. Qual sua perspectiva de crescimento na empresa?