

**UMA ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA
EMPRESA FAMILIAR DE GRANDE PORTE EM FASE DE EXPANSÃO*****ANALYSIS OF THE PEOPLE MANAGEMENT MODEL IN A LARGE
FAMILY BUSINESS IN EXPANSION******ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS EN UNA GRAN
EMPRESA FAMILIAR EN EXPANSIÓN*****FABIO ROCHA DA SILVA**

Graduando em Administração de Empresas UFF – Universidade Federal Fluminense

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo verificar sobre técnicas de gestão de pessoas em uma empresa familiar de grande porte em expansão situada em Volta Redonda e atuante do ramo farmacêutico. No resumo bibliográfico, destaca-se a revisão de alguns dos subsistemas de Recursos Humanos, como: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Gestão de Remuneração. O método utilizado foi o de Pesquisa de campo, e as técnicas de pesquisas abordadas foram: Análise documental e pesquisa com funcionários da empresa. Os resultados apontam para certa defasagem em certos processos de recrutamento, desenvolvimento e treinamento. As deficiências apontam para possíveis danos a longo prazo. Conclui-se que o departamento é capaz de atender as necessidades atuais da empresa, mas a ausência de uma gestão estruturada poderá acarretar detrimientos.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Gestão de pessoas, Gerações, Técnicas de Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The research aims to verify on people management techniques in a large family business in expansion located in Volta Redonda and active in the pharmaceutical industry. The bibliographic summary highlights the review of some of the Human Resources subsystems, such as: Recruitment and Selection, Training and Development and Remuneration Management. The method used was that of Field Research, and the research techniques covered were: Document analysis and research with company employees. The results point to a certain gap in certain recruitment, development and training processes. The deficiencies point to possible long-term damage. It is concluded



that the department is capable of meeting the current needs of the company, but the absence of a structured management may cause detriment.

Keywords: Human Resources, People Management, Generations, People Management Techniques.

RESUMEN

El objetivo de la investigación es verificar las técnicas de gestión de personas en una gran empresa familiar en expansión ubicada en Volta Redonda y activa en la industria farmacéutica. El resumen bibliográfico destaca la revisión de algunos de los subsistemas de Recursos Humanos, tales como: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo y Gestión de Remuneraciones. El método utilizado fue el de Field Research, y las técnicas de investigación cubiertas fueron: Análisis de documentos e investigación con empleados de la empresa. Los resultados apuntan a una cierta brecha en ciertos procesos de reclutamiento, desarrollo y capacitación. Las deficiencias apuntan a posibles daños a largo plazo. Se concluye que el departamento es capaz de satisfacer las necesidades actuales de la empresa, pero la ausencia de una administración estructurada puede causar perjuicio.

Palabras clave: Recursos humanos, Gestión de personas, Generaciones, Técnicas de gestión de personas.

1. INTRODUÇÃO

A evolução da administração de recursos humanos é apresentada por Albuquerque (1999, 2002), onde se compara determinadas características organizacionais da administração tradicional de Recursos Humanos para uma estratégia baseada no comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais partindo de uma visão sistêmica onde os diversos subsistemas – a estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de RH – compõe a denominada gestão de pessoas.

A visão mecanicista do chamado Recursos Humanos, baseada na ideia de que as pessoas eram somente mais um dos recursos necessários para o funcionamento da empresa e, conseqüentemente, obtenção de lucros, torna-se simplesmente inaplicável no cenário atual, sendo necessários a constante adaptação e desenvolvimento contínuo desta área, sempre com a iniciativa de pensar no bem estar dos funcionários atuais e



potenciais, como forma de beneficiar a saúde organizacional melhorando, assim, os resultados da empresa.

Segundo Ribeiro (2005), gerir pessoas não é mais um fator puramente calculista, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência, mas muito pelo contrário, é preciso discutir e entender, bem como fazer uma análise entre técnicas consideradas obsoletas e tradicionais, visando-se obter o melhor conjunto de ferramentas possível, a fim de valorizar os profissionais.

Segundo Santos (2004) o cenário do novo quadro competitivo que contém novas formas de concorrência, recorrentes mobilidades e crescente valorização do conhecimento fizeram com que as organizações e a própria Gestão de Pessoas passassem por uma reestruturação. Dessa forma, as diretrizes de gestão de pessoas deixaram de ser vistas sob o aspecto mais mecanicista que determinava um custo para as organizações passando a ser evidenciada como uma fonte geradora de vantagem competitiva por parte das mesmas, uma vez que funcionários motivados e alinhados com os objetivos de sua organização passam a ser tornar o ativo mais valioso no atual ambiente mercadológico (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011).

Para Horta, Demo e Roure (2012) a gestão de pessoas em sua versão mais atual, conceitua o colaborador como um fator estratégico para as empresas empregadoras sendo considerado como peça-chave de um quebra-cabeça onde o sucesso é a vantagem perante as demais concorrentes. Considerando tais aspectos, o presente trabalho tem como objetivo principal estudar e avaliar as práticas de gestão de pessoas adotadas por uma empresa do segmento farmacêutico da cidade de Volta Redonda e analisar vis a vis com a literatura do tema.

Quanto aos objetivos específicos, eles são:

- 1 Levantar as práticas de gestão de pessoas (treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação de desempenho e plano de carreira);
- 2 Realizar um diagnóstico do uso de práticas de gestão de pessoas em uma empresa de grande porte do ramo de comércio farmacêutico da cidade de Volta Redonda;



3 Analisar as práticas da empresa pesquisada e comparar com o que preconiza a revisão da literatura.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A EVOLUÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA GESTÃO DE PESSOAS

O conceito em relação aos portes das empresas pode variar de acordo com a perspectiva a ser observada. Um dos critérios adotados para a classificação dos estabelecimentos segundo seu porte foi definido pelo SEBRAE (2017) em função ao número de pessoas ocupadas e dependendo do setor em que a empresa atua.

A tabela a seguir demonstra a classificação definida.

Quadro 1 – Critério de classificação de Empresas.

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes Empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: Sebrae (2011)

Fisher et al (2002) destaca que toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho de seres humanos para se manterem ativas no mercado e obter sucesso nele. Por essa questão, desenvolve e organiza uma forma de atuação perante o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas.

Ainda segundo Fischer (2002) a utilização da psicologia como ciência capaz de apoiar a interpretação da vida organizacional acabou provocando novas orientações do



foco e ação da gestão de recursos humanos deixando de concentrar apenas na tarefa e passando a atuar sobre o comportamento das pessoas. Contudo, estas mudanças não representam qualquer tipo de ameaça ou algum apontamento de ruptura, mas sim, de acordo com Gramigna (2007), a globalização exige que as atenções estejam voltadas para resultados e, nesse contexto, as pessoas tornam-se ainda mais valorizadas, já que, o valor das empresas e o desenvolvimento das nações dependem das capacidades, conhecimentos e habilidades das equipes em geral. Para tanto, o desenvolvimento de técnicas antes não utilizadas e aperfeiçoamento das mesmas, representam os conceitos de valorização, incentivos e treinamentos, tornando-os factíveis e algo recorrente no ambiente organizacional.

As pessoas passaram a representar muito mais do que simples empregados em um chão de fábrica, como a visão mecanicista enxergava. Estas começaram a ter voz ativa e, conseqüentemente, maiores responsabilidades pelo sucesso da empresa.

Junto a esta transformação, vieram os incentivos e recompensas não-financeiras como reconhecimento e valorização, além de esforços dedicados a retenção de talentos que progredissem junto da organização, como investimentos em treinamento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2010). A tabela a seguir demonstra, segundo Ribeiro (2005), a evolução do papel dos

Recursos humanos:

Tabela 2: Evolução do modelo de Recursos Humanos

Antigo Modelo de RH	Novo Modelo de RH
Ter controle integral sobre a carreira dos funcionários	Ter como base um conjunto de normas e procedimentos a serem seguidos
Manter os salários em segredo	Desenvolver e controlar sistemas que permitam que as oportunidades de carreira e emprego sejam distribuídas igualmente a todos
Conservar a imagem dos Recursos Humanos como um departamento fechado	Agir como setor de suporte às demais unidades da organização
Valorizar excessivamente a área, em detrimento dos demais objetivos empresariais	Desenvolver instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários



Oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada	Considerar o treinamento como principal ferramenta para retenção de funcionários
Conservar a imagem dos Recursos Humanos como um departamento fechado, de difícil acesso e como sendo à parte da organização Conservar a imagem dos Recursos Humanos como um departamento fechado, de difícil acesso e como sendo à parte da organização	Enxergar as pessoas como seres dotados de sentimentos e necessidades e ajudá-las a promover o próprio desenvolvimento

Fonte Adaptada: Ribeiro (2005)

As diferenças discrepantes entre cada denominação pode ser claramente percebida e interpretada, podendo-se deduzir que, evidentemente, a Gestão de Pessoas tem por significado e objetivo, de acordo com Bertelli (2004, p.19), auxiliar a organização a não se desviar dos seus princípios e ideais, administrar as mudanças, bem como realizar seus objetivos e missão, proporcionando com isso competitividade, aumentando a autorrealização e satisfação dos funcionários no trabalho e desenvolvendo e mantendo a qualidade de vida no ambiente organizacional como um todo, administrando e impulsionando políticas éticas e socialmente responsáveis.

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Desde a antiguidade, o processo de recrutamento é conhecido. Platão (428-348 A.C.) sugeria em seus ensaios uma série de testes para selecionar os melhores guardiões para seu país. Tal afirmação é explicitada por Castro (1995), onde diz que a comparação de características entre os indivíduos, a fim de escolher a pessoa mais adequada para determinada função, seja na sociedade ou nas organizações, não é um privilégio dos tempos atuais. A definição de recrutamento segundo Fischer et al (2002, p.64) nada mais é do que a fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto. Lodi (1967) ainda define recrutamento como um processo de procurar empregados. Logo, recrutamento é uma tarefa que tem como objetivo principal, atrair candidatos a determinada função ou cargo na empresa, que posteriormente serão selecionados, caracterizando-se como a próxima etapa do processo denominada seleção.



Como explicitado, recrutamento e seleção são duas partes de um mesmo processo: atrair e selecionar funcionários que agregarão valor ao capital intelectual da empresa. Porém, para que o processo de recrutamento seja aberto, é necessário que a empresa identifique os cargos que necessitam de candidatos qualificados e características requisitadas, através de um planejamento. Assim, de acordo com Lima e Toledo (2011), ao analisar um cargo e suas demandas, o comportamento e a personalidade do novo colaborador serão definidos, ou seja, a organização precisa identificar as especificações que o gestor espera do novo funcionário. Porém, muitas empresas não dão a devida importância ao processo de recrutamento, o que acarreta em problemas futuros para a organização. Esta desatenção é explicada de várias formas, uma das mais recorrentes, segundo Dutra (1990), é baseada na crença de que os recursos humanos são abundantes, sendo facilmente repostos ou atraídos, cabendo à empresa identificar a melhor forma de atrair os potenciais candidatos.

Existem dois tipos de recrutamento: interno e externo. Cada tipo será utilizado pela organização de acordo com suas necessidades, disponibilidade de tempo e recursos, entre outros fatores. O Recrutamento interno, para Castro (1995), é utilizado para preenchimento de vagas, através de remanejamento interno de funcionários e quadros da organização. Este procedimento, de modo geral, precede o recrutamento externo, visto que este tipo de recrutamento é uma forma da organização reduzir custos com anúncios de vagas em meios de comunicação e no processo de admissão de novos funcionários (RIBEIRO E BISCOLI, 2004). Segundo Castro (1995), o recrutamento interno é uma forma de valorizar o trabalho dos já funcionários da empresa, na forma de uma possível promoção. Caso a empresa consiga realizar um remanejamento do seu quadro de funcionários, o recrutamento externo é dispensável, apesar de que, dependendo deste remanejamento, talvez seja preciso preencher outros cargos antes ocupados, sendo de responsabilidade da área de Gestão de Pessoas definir a melhor estratégia.



O Recrutamento externo, para França e Arellano (2002, p.64), acontece quando a empresa busca candidatos no mercado de trabalho para o preenchimento do cargo. Essa opção deve ser feita após uma determinada avaliação de uma possível alocação de pessoas que já estejam empregadas em seu ambiente de trabalho.

Os dois tipos de recrutar podem apresentar vantagens e desvantagens que podem se relacionar com certos fatores. Segue quadro de comparação:

Quadro 2 - Recrutamento e Seleção: Interno e Externo - Vantagens e Desvantagens

	Vantagens	Desvantagens
Interno	Menor custo direto	Conservar a cultura dos funcionários perante a empresa
	Conhecimento prévio do perfil de desempenho do candidato	
	Estímulo à preparação para promoção	Possível desatualização de estilo e tendências de mercado
	Melhora do moral interno	Maiores gastos em treinamentos e desenvolvimento
	Valorização do pessoal que já compõe a empresa	Conservar a cultura dos funcionários perante a empresa
Externo	Novas personalidades e talentos	Maior custo direto
	Inovação da composição das equipes	Sem conhecimento do futuro funcionário
	Atualização de estilo e tendências do mercado	Provável desvalorização dos funcionários já empregados

Fonte: Adaptado de França e Arellano (2002, p63-66)

Após o processo de recrutamento, o próximo passo é a realização de uma triagem dos candidatos. É iniciado o processo de seleção que, segundo Castro (1995), é o procedimento que analisa as características do indivíduo e do cargo, e identifica as pessoas que melhores chances apresentam de desenvolver o trabalho de forma a elevar, ou ao menos manter, o nível de qualificação dos serviços prestados.

De acordo com Chiavenato (2000), a empresa deve identificar quais as melhores técnicas a serem aplicadas para selecionar o candidato adequado à vaga e, dentre as mais comuns, temos: a entrevista, os testes psicológicos e os testes de simulação. De forma similar, Pontes (2004) afirma que essas etapas do processo de seleção variam de



empresa para empresa e, ao término de cada etapa, empresa e candidato decidirão por passar para etapa seguinte ou não do processo de seleção.

2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

De acordo com Rocha (1998), a identificação correta das necessidades de treinamento e desenvolvimento é crucial para que os objetivos sejam alcançados com êxito. Para isso, as organizações desenvolvem treinamentos para seus funcionários, a fim de aperfeiçoá-los perante a cultura organizacional, visando também o desenvolvimento pessoal do colaborador. Para Chiavenato (1996) o investimento em aperfeiçoamento e treinamento dos funcionários é um dos principais desafios da área de Recursos Humanos (RH).

Na revisão da literatura sobre treinamento, Salas & Cannon-Bowers (2001) definiram etapas necessárias para que um treinamento seja eficaz e as principais definições referem-se a:

- Condições antecedentes ao treinamento (características individuais, motivação para treinamento, pré-condições ambientais);
- Métodos de treinamento e estratégias instrucionais (aprendizagem específica, tecnologia de ensino e treinamento a distância, jogos e treinos baseados em simulação, equipes de treinamento); e
- Condições pós-treinamento (avaliação do treinamento e transferência de treinamento- manutenção e generalização do comportamento).

Ainda segundo Salas & Cannon-Bowers (2001), ao observar tais etapas, percebe-se que o processo de treinamento deve ser contínuo, onde devem ser observadas condições antecedentes a este treinamento, os métodos a serem empregados e como o funcionário reagiu em um ambiente pós-treino.

Após o treinamento realizado, deve-se fazer uma avaliação deste. Vários são os níveis de critérios de avaliação encontrados na literatura. Geralmente, são abordados três níveis de avaliação: (i) Reação; (ii) Aprendizagem; e (iii) Impacto do Treinamento no Trabalho, Comportamento no Cargo e/ou Transferência.



O nível de reação, conforme Abbad, Gama & Borges-Andrade (2000), é definido como “o nível de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento”. O nível de aprendizagem, de acordo com Abbad (1999), “refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso, medido em termos dos escores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos aplicados pelo instrutor ao final do curso”. Ainda de acordo com Abbad, Impacto do Treinamento no Trabalho refere-se à aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes adquiridas durante o treinamento.

Para que os programas de treinamento e desenvolvimento da empresa sejam eficazes, é essencial que os gestores de níveis executivos incentivem e apoiem seus funcionários, pois, segundo Borges-Andrade e Abbad (1996), os empregados cujos gestores forneciam apoio para que participassem dos treinamentos, possuíam atitudes favoráveis em relação ao curso.

Ainda sobre esta questão, Lacerda & Abbad (2003) explicitam que, ações gerenciais, de colegas ou da própria política organizacional proporcionam sugestões e sinais que influenciam a motivação dos empregados. Supervisores podem demonstrar apoio a um treinamento por meio de discussões com o empregado, estabelecimento de metas de trabalho a partir do treinamento, liberação de tempo para preparação e encorajamento do trabalhador a engajar-se com o treinamento.

Contudo, o treinamento é uma das etapas do processo de desenvolvimento da pessoa dentro da organização. Os principais métodos utilizados são: (CHIAVENATO, 2010).

- Rotação de cargos: busca que os colaboradores expandam suas habilidades, conhecimentos e capacidades;
- Posições de assessoria: o funcionário com potencial trabalha provisoriamente sob a supervisão de um gerente;
- Aprendizagem prática: quando o treinando é colocado em uma posição de análise e resolução de problemas nos projetos, através de atribuição de comissões, que permite à pessoa participar de grupos de trabalho, compartilhando da tomada de decisões;



- Cursos e seminários externos: oferecem oportunidades de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas;
- Treinamento fora da empresa: tem como foco primário ensinar aos funcionários a importância do trabalho em equipe;
- Estudos de casos: descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido;
- Centros de desenvolvimento internos: São as universidades corporativas e o Coaching (integra vários papéis como líder renovador para transformar-se em um coach).

O capital intelectual (funcionários) da organização, no contexto econômico mundial, está se tornando o diferencial das organizações, e os programas de treinamento e desenvolvimento das empresas aprimoram tal capital, visando resultados futuros, além do desenvolvimento individual do colaborador, razão de motivação para muitas pessoas, pois, por meio do desenvolvimento e do treinamento, a pessoa pode absorver informações, descobrir habilidades, atitudes e comportamentos, estendendo seus conceitos abstratos, além do fator motivacional (MILKOVICH E BOUDREU, 2010).

2.4 REMUNERAÇÃO E SEUS TIPOS

De acordo com Rocha (1998), a identificação correta das necessidades de treinamento e desenvolvimento é crucial para que os objetivos sejam alcançados com êxito. Para isso, as organizações desenvolvem treinamentos para seus funcionários, a fim de aperfeiçoá-los perante a cultura organizacional, visando também o desenvolvimento pessoal do colaborador. Para Chiavenato (1996) o investimento em aperfeiçoamento e treinamento dos funcionários é um dos principais desafios da área de Recursos Humanos (RH).

Na revisão da literatura sobre treinamento, Salas & Cannon-Bowers (2001) definiram etapas necessárias para que um treinamento seja eficaz e as principais definições referem-se a:

- Condições antecedentes ao treinamento (características individuais, motivação para treinamento, pré-condições ambientais);



- Métodos de treinamento e estratégias instrucionais (aprendizagem específica, tecnologia de ensino e treinamento a distância, jogos e treinos baseados em simulação, equipes de treinamento); e
- Condições pós-treinamento (avaliação do treinamento e transferência de treinamento- manutenção e generalização do comportamento).

Ainda segundo Salas & Cannon-Bowers (2001), ao observar tais etapas, percebe-se que o processo de treinamento deve ser contínuo, onde devem ser observadas condições antecedentes a este treinamento, os métodos a serem empregados e como o funcionário reagiu em um ambiente pós-treino.

Após o treinamento realizado, deve-se fazer uma avaliação deste. Vários são os níveis de critérios de avaliação encontrados na literatura. Geralmente, são abordados três níveis de avaliação: (i) Reação; (ii) Aprendizagem; e (iii) Impacto do Treinamento no Trabalho, Comportamento no Cargo e/ou Transferência.

O nível de reação, conforme Abbad, Gama & Borges-Andrade (2000), é definido como “o nível de satisfação dos participantes com a programação, o apoio ao desenvolvimento do curso, a aplicabilidade, a utilidade e os resultados do treinamento”. O nível de aprendizagem, de acordo com Abbad (1999), “refere-se ao grau de assimilação e retenção dos conteúdos ensinados no curso, medido em termos dos scores obtidos pelo participante em testes ou provas de conhecimentos aplicados pelo instrutor ao final do curso”. Ainda de acordo com Abbad, Impacto do Treinamento no Trabalho refere-se à aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes adquiridas durante o treinamento.

Para que os programas de treinamento e desenvolvimento da empresa sejam eficazes, é essencial que os gestores de níveis executivos incentivem e apoiem seus funcionários, pois, segundo Borges-Andrade e Abbad (1996), os empregados cujos gestores forneciam apoio para que participassem dos treinamentos, possuíam atitudes favoráveis em relação ao curso.



Ainda sobre esta questão, Lacerda &Abbad (2003) explicitam que, ações gerenciais, de colegas ou da própria política organizacional proporcionam sugestões e sinais que influenciam a motivação dos empregados. Supervisores podem demonstrar apoio a um treinamento por meio de discussões com o empregado, estabelecimento de metas de trabalho a partir do treinamento, liberação de tempo para preparação e encorajamento do trabalhador a engajar-se com o treinamento.

Contudo, o treinamento é uma das etapas do processo de desenvolvimento da pessoa dentro da organização. Os principais métodos utilizados são: (CHIAVENATO, 2010).

- Rotação de cargos: busca que os colaboradores expandam suas habilidades, conhecimentos e capacidades;
- Posições de assessoria: o funcionário com potencial trabalha provisoriamente sob a supervisão de um gerente;
- Aprendizagem prática: quando o treinando é colocado em uma posição de análise e resolução de problemas nos projetos, através de atribuição de comissões, que permite à pessoa participar de grupos de trabalho, compartilhando da tomada de decisões;
- Cursos e seminários externos: oferecem oportunidades de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas;
- Treinamento fora da empresa: tem como foco primário ensinar aos funcionários a importância do trabalho em equipe;
- Estudos de casos: descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido;
- Centros de desenvolvimento internos: São as universidades corporativas e o Coaching (integra vários papéis como líder renovador para transformar-se em um coach).



O capital intelectual (funcionários) da organização, no contexto econômico mundial, está se tornando o diferencial das organizações, e os programas de treinamento e desenvolvimento das empresas aprimoram tal capital, visando resultados futuros, além do desenvolvimento individual do colaborador, razão de motivação para muitas pessoas, pois, por meio do desenvolvimento e do treinamento, a pessoa pode absorver informações, descobrir habilidades, atitudes e comportamentos, estendendo seus conceitos abstratos, além do fator motivacional (MILKOVICH E BOUDREU, 2010).

2.4 REMUNERAÇÃO E SEUS TIPOS

A remuneração dos funcionários é a recompensa dada aos colaboradores em troca do desempenho de tarefas pré-estabelecidas pelas empresas (CHIAVENATO, 2004). Porém, é relevante dizer que só por representar um custo, por exemplo, nas demonstrações contábeis de uma empresa, não significa que não possa representar também um investimento e, para empresas com eficiência em gestão de pessoal, esse é o verdadeiro significado. A função principal da remuneração é servir de fator motivacional aos funcionários, de modo a impulsionar o desenvolvimento de competências e estimular à aprendizagem. Nesse sentido, algumas empresas o compõem por uma parte fixa, que é o salário base acrescido dos benefícios, e uma parte variável, dependente de atingir as metas estabelecidas. Deste modo, consideram-se dois sistemas de remuneração: Sistema de remuneração Tradicional e Sistema de Remuneração Estratégica.

2.4.1 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL

Sistema de Remuneração Tradicional, ou Remuneração Funcional, como é mencionado por Wood e Picarelli (1996), é um sistema de remuneração por cargos que é muito utilizado pelas grandes organizações por permitir a equidade externa quando a empresa através de uma pesquisa salarial compara os salários praticados no mercado,



a equidade interna, quando os salários são estabelecidos através de regras aplicáveis a toda organização e por estabelecer diretrizes adequadas para atrair e reter a mão de obra.

De acordo com a consultoria Coopers&Lybrand – atual PWC PricewaterhouseCoopers – (1996), um Sistema de Remuneração Tradicional é composto de cinco principais componentes, apresentados a seguir:

- Descrição dos cargos: é o registro formal das tarefas e especificações do cargo, contendo as características que os distinguem dos demais cargos;
- Avaliação dos cargos: tem como objetivo estabelecer um valor relativo para cada cargo, construindo uma hierarquia entre eles;
- Faixas Salariais: São construídas com base em pesquisas salariais e nas diretrizes internas da empresa. A amplitude das faixas demonstra o limite mínimo/máximo que a empresa pretende pagar para cada cargo;
- Política Salarial: reúne as diretrizes da empresa para a administração de salários. Esta política deve ser compatível com o perfil do profissional que a empresa quer atrair, devendo estabelecer em que faixa de mercado ela deseja trabalhar;
- Pesquisa Salarial: é um estudo de competitividade salarial e de benefícios, que permite à organização manter o equilíbrio dos salários em geral com os praticados no mercado, o equilíbrio externo.

Contudo, por este método não levar em conta a contribuição individual do empregado, ele vem sofrendo críticas nas últimas décadas. Para Resende (2002), o plano de cargos e salários tornou-se obsoleto, pois representa um modelo com características rígidas, burocráticas, com pouca transparência e com uso de direito adquirido que não combina com as relações modernas de trabalho.

Resende (2002) ainda complementa que, os planos tradicionais estimulam a acomodação em detrimento do aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal e técnico dos empregados, tornando mais importante para eles possuir um cargo superior ao invés de se qualificar profissionalmente. Muitas dessas críticas se mostram bastante eficazes, como: alinhar o esforço individual ao objetivo da empresa, orientar para processo e para resultado, favorecer práticas participativas, e desenvolver continuamente o indivíduo (WOOD E PICARELLI, 1999). Estas práticas se enquadram no sistema de remuneração estratégica.

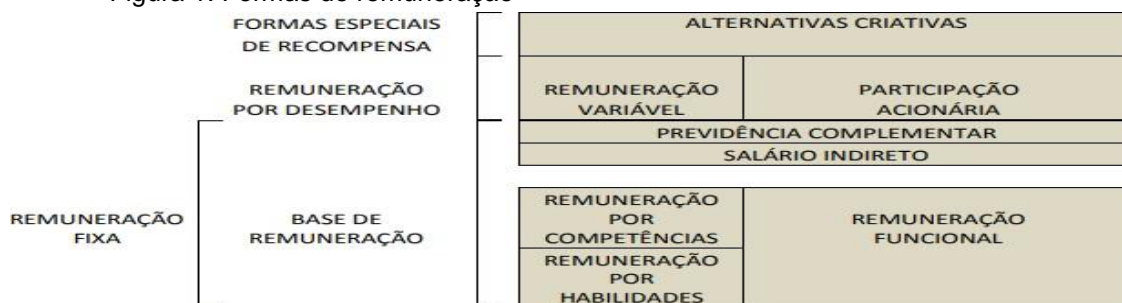


2.4.2 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

O Sistema de Remuneração Estratégica define-se como um conjunto de diferentes formas de remuneração, definido de acordo com as necessidades da organização e de seus colaboradores, visando à motivação destes para atingir as metas e objetivos propostos, complementando Marras (2002) que, define a remuneração estratégica como um modelo de compensação, permitindo premiar os empregados da empresa que, por razões variáveis, se destacam dos demais em determinado período de tempo.

Wood e Picarelli (1999) destacam que tal forma de remuneração tem crescido devido à necessidade de encontrar maneiras para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. Neste sentido, as empresas não estão levando em conta apenas o cargo para a definição da remuneração, mas também aspectos como: conhecimentos, habilidades, competências e resultados. Ainda segundo Wood e Picarelli (2004), os diferentes tipos de remuneração são classificados em oito grupos: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, previdência complementar, remuneração variável, participação acionária e alternativas criativas, no mais, a multiplicidade de modelos de remuneração tem crescido devido à necessidade de aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. A Figura 1 mostra essas várias formas de remuneração.

Figura 1: Formas de remuneração



Fonte: Wood e Picarelli (2004, p. 93)



2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme Abbaad (1994) um modelo de desempenho, para ser bem sucedida, deve respeitar as características da organização em que está sendo implementada, além de trazer benefícios para todos seus usuários. As chefias devem fornecer informações essenciais e procedimentos capazes de facilitar o planejamento, coordenação e avaliação das atividades sob sua responsabilidade.

Para Castro (1996) a avaliação de desempenho é importante a partir do momento em que proporciona uma análise aprofundada sobre a equipe e cada colaborador e que a partir desse método de avaliação que se é possível identificar pontos positivos e negativos buscando medir as performances dos colaboradores que fazem parte da organização.

Segundo Martins (2002) a avaliação de desempenho consiste em um questionário que contém as competências genéricas de determinada empresa e as ações pelas quais seus funcionários serão avaliados através de variações entre frequência (de “nunca” até “sempre”) ou notas (de zero a dez). O resultado da avaliação deve sempre estar disponível de exclusivamente para o funcionário avaliado e seu superior imediato, de forma que ambos em conjunto possam traçar planos de desenvolvimento do mesmo. Ainda segundo Martins (2002) definir um modelo e partir do mesmo traçar metas a fim de planejar o futuro são algumas condições básicas para implantar um processo de avaliação de desempenho, mas, existem diversas armadilhas entre o planejamento e o devido sucesso desse trabalho.

Para Neto (2022) pode-se encontrar diversas combinações entre desempenho e potencial, sendo possível que um determinado indivíduo tenha bom desempenho e baixo potencial, assim como é possível que tenham baixo desempenho e alto potencial.



3. METODOLOGIA

Um dos objetivos do presente artigo é descrever, com base em fundamentação teórica, as diversas técnicas utilizadas pela grande área da Gestão de Pessoas de maneira que sejam englobadas as principais delas, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e remunerações, bem como os tipos de gerações existentes nas organizações, além de verificar se as percepções na prática se relacionam com as teorias pesquisadas sobre o assunto.

A pesquisa utilizou procedimentos qualitativos de análise de dados, e teve como ambiente de pesquisa o departamento de recursos humanos de uma grande empresa familiar do segmento farmacêutico situada na região Sul Fluminense. Para a coleta dos dados necessários, foi utilizada uma entrevista semiestruturada, tendo como roteiro um questionário de perguntas abertas, que foram respondidas por dois funcionários, sendo o Gerente de Recursos Humanos e o segundo um Analista de Recursos Humanos que foi realizada entre Março de 2019 e setembro de 2019.

Segundo Gil (2002), o tipo de pesquisa deve ser classificado através dos objetivos e dos procedimentos técnicos. Baseando-se neste critério, a pesquisa realizada se enquadra no âmbito de pesquisa descritiva, já que tem como objetivo principal o levantamento de dados sobre as técnicas de Gestão de Pessoas em uma empresa atuante no setor farmacêutico e, ainda para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

O procedimento técnico utilizado foi o de pesquisa de campo que corresponde segundo Fonseca (2002), como o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação de forma direta com a população pesquisada e exige do pesquisador um encontro direto no



espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu, e reunir um conjunto de informações a serem documentadas. No mais, ainda para Marconi e Lakatos (1996), a pesquisa bibliográfica, também estruturada dentro do presente estudo, ajuda o pesquisador a enriquecer os conhecimentos sobre o assunto a ser investigado, sendo o estudo de caso usado para fins de complementação.

No roteiro de entrevista foram exploradas questões relacionadas com recrutamento, seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, com o objetivo de demonstrar um panorama completo acerca do tema escolhido. A empresa pesquisada vem apresentando um crescimento significativo em participação de mercado e, a área de gestão de pessoas estando no centro de um papel estratégico, tem que apoiar este crescimento por meio da adaptação de seus processos aos desafios gerados pelo crescimento empresarial.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na entrevista realizada com o gerente e um analista da empresa foi possível agrupar informações sobre o funcionamento dos subsistemas de Gestão de Pessoas, os quais foram abordados anteriormente sob o enfoque teórico. Para entender a estrutura empresarial, foi elaborado um organograma, onde é possível identificar que a mesma é vertical e funcional, atuando com uma direção no topo e abaixo os respectivos setores que se organizam em departamentos, conforme Figura 2.

Figura 2: Estrutura Hierárquica da Empresa



Fonte: Elaboração própria



Na percepção do Gerente de RH, a estrutura da Empresa Alfa permite ao RH uma comunicação efetiva com a área de operações, podendo atuar tanto no segmento estratégico quanto nas necessidades operacionais demandadas a área de Recursos Humanos.

Quando questionado em relação ao processo de recrutamento e seleção (R&S), de acordo com o Analista de RH, o processo de recrutamento e seleção inicia no momento em que a requisição de vaga é aprovada. A demanda pode surgir por necessidade de substituição de colaboradores, aumento de quadro ou composição de quadro de pessoal para novas filiais. A triagem de currículos é o passo inicial e leva em consideração o perfil das vagas a serem preenchidas, de acordo com as atividades a serem executadas.

Também levando em consideração o perfil da vaga, previamente estabelecido na Descrição de Cargo, faz-se necessário a aplicação de dinâmicas de grupo, entrevistas individuais e aplicação de testes psicológicos. Após a definição do candidato ideal, o processo de admissão é iniciado, com recolhimento de documentos admissionais, exame admissional e integração.

Para o Gerente de RH, a etapa de R&S é a mais importante dentro de todas exercidas pela organização, pois ele considera que “é através do recrutamento que os candidatos com maiores potenciais são recrutados após uma análise de demanda levantada pelos gestores de áreas”. O Gerente de RH também aponta a necessidade de diferentes técnicas de seleção dependendo do cargo a ser ocupado mediante ao processo. Quando são cargos estratégicos é dada uma maior ênfase em testes psicológicos e aplicação de dinâmicas, com o intuito de aumentar o grau de assertividade no processo.

Quando questionado a respeito da utilização do recrutamento interno ou externo e quais os meios de divulgação, ambos (Gerente e Analista) tiveram respostas correspondentes, onde expõem que os dois tipos de recrutamento são realizados e



sempre há preferência ao interno, uma vez que é uma maneira de reconhecer aqueles colaboradores que já estão na empresa e são o maior ativo da mesma.

O recrutamento externo ocorre para cargos operacionais de frente de loja, que geralmente possuem maior rotatividade (há preferência para primeiro emprego). “Nossos meios de divulgação são por e-mail, redes sociais e cartazes em loja, além de ampla divulgação entre nossos colaboradores, também através de e-mail”.

Quanto ao processo de treinamento da empresa, segundo o Gerente, os mesmos são sazonais e de acordo com as necessidades das lojas sendo esses definidos após um LNT (Levantamento das Necessidades de treinamentos) e possuem parceria com alguns laboratórios o que permite realizar programas pré-definidos para o decorrer do ano. Ainda, segundo o gerente, “Nossos laboratórios parceiros são os que mais nos ajudam neste sentido e capacitam os colaboradores de lojas para agregarem mais nas vendas e dispensação de medicamentos” o mesmo ainda explicita que a empresa não possui programas pré-definidos para uma agenda de treinamentos.

No mais, em relação ao desempenho dos funcionários treinados, foi exposta a dificuldade de se acompanhar, bem como o nível de adesão dos treinamentos por parte dos mesmos, sendo gerados certos indicadores através da coleta de uma pequena amostra de colaboradores. O gestor aponta como sendo os treinamentos que mais se destacam aqueles relacionados a venda de produtos como o de Venda de Medicamentos Similares e Inteligência Emocional que auxilia com as pressões das metas e a sazonalidade do mercado.

No que se refere ao desenvolvimento dos funcionários, após a aplicação do questionário, foi observado que a empresa oferece algumas oportunidades de crescimento e desenvolvimento através de pontuais cursos, trabalhando a capacitação, seja de forma presencial ou online, além de priorizar o recrutamento interno a fim de prestigiar seus atuais funcionários para possíveis promoções. Entretanto, segundo o gerente: “Precisamos também ter uma contrapartida do colaborador no sentido de se interessar e se dedicar para que a promoção seja alcançada. Lembrando que a promoção



sempre acontece no tempo da empresa, e não no do funcionário. Quando sabemos que o colaborador está definitivamente preparado para alçar um novo cargo, fazemos todos os trâmites para sua promoção, lembrando que o desenvolvimento de cada um irá depender de características pessoais e profissionais próprias, que poderão ou não dar agilidade à promoção”.

A empresa possui um plano de remuneração por cargos, tendo a base salarial pré- estabelecida pelo Sindicato do Comércio sendo a promoção o único caminho para se obter aumento salarial o que torna ainda mais importante o funcionário se capacitar e desenvolver habilidades pontuais para ocupar demais funções dentro da empresa. O principal critério obtido pelos gestores para efetivar possíveis promoções passa pela análise do que chama de CHA (Conhecimento, habilidade e atitude) um conjunto de aspectos a fim de reconhecer funcionários que se apresentam alinhados com os propósitos da empresa.

Por fim, quando foram feitas objeções sobre quesitos vinculados a política de benefícios a empresa possui o cartão empresarial de farmácia, onde o colaborador tem descontos em uma determinada lista de medicamentos e convênios com instituições de ensino médio/superior além de parcerias com clubes de lazer e diversão.

Os funcionários recebem comissão pelas vendas realizadas por atingirem metas, o que agrega ao salário, sendo todos os cargos em lojas comissionados, o que proporciona um maior incentivo ao alcance das metas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentou como objetivo geral avaliar as práticas de gestão de pessoas que são adotadas em uma empresa do segmento comercial farmacêutico, realizar um diagnóstico do uso das práticas de gestão de pessoas e analisar as rotinas da empresa apoiado em uma pesquisa de campo, onde se levantaram dados através de



um questionário aplicado a funcionários que se encarregavam de tarefas gerenciais e analíticas.

O trabalho direcionou para um enfoque onde a empresa se apresenta como uma unidade de análise demonstrando a utilização dos instrumentos de pesquisas citados no referencial, objetivando alinhar de forma coesa com as atividades exercidas. Dessa forma, pode-se observar que a empresa determina como sendo sua atividade mais importante quanto a práticas de gestão de pessoas a fase de recrutamento e seleção, abordando de forma mais minuciosa as informações que lhe são cedidas sobre os potenciais funcionários, de forma a elevar seu nível de assertividade, deixando de lado assuntos mais pertinentes como o de treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios.

Nesse sentido, por meio do questionário aplicado, foi possível constatar que seus processos de gestão de pessoas apresentam características que demonstram um baixo nível de estruturação formal e visão de longo prazo, deixando de lado uma visão estratégica para empresa. Dessa forma, a mesma acaba aumentando seus custos com turnover e aumenta a possibilidade de desmotivação de seus colaboradores, acarretando em baixa produtividade, diminuindo o engajamento dos funcionários e deixando de promover um bom clima organizacional, entre outros fatores.

Entretanto, como fator positivo na Gestão de Recursos Humanos da Empresa, o processo de recrutamento e seleção vem sendo realizado de forma efetiva, tanto que tem sido baixo o índice de demissões dentro do período de experiência, o que afirma que bons talentos vêm sendo recrutados. Uma importante ressalva para esse serviço é que, dada a importância do recrutamento e seleção perante a acirrada concorrência de grandes empresas no mesmo ramo e a cobrança do mercado por produtos e serviços de qualidade, reafirmam a importância de se ter “talentos” inseridos em comunhão com a cultura organizacional de sua empresa.



Ainda quando o assunto se estende ao processo de desenvolvimento de seus funcionários, a empresa não tem se comprometido a conceder feedbacks ou o resultado analítico e prático dos treinamentos que são cedidos pela mesma. O treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações, Segundo Ribeiro (2005), necessita que seja controlada de forma contínua por parte da empresa a fins de gerar benefícios para a organização. Segundo Tachizawa et al (2006), investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir na qualidade da oferta de seus produtos e serviços, dessa forma, atendendo de forma mais eficiente seus consumidores, por ser considerada uma ferramenta estratégica no desenvolvimento organizacional. No mais, a ausência de um programa de avaliação de desempenho por competência se demonstra como sendo uma grande lacuna na sua gestão de pessoas, dessa forma, a empresa fica incapaz de analisar o comportamento de seus funcionários a fim de identificar determinados pontos fortes e a desenvolver, possibilitando traçar planos de desenvolvimento focados nos possíveis gaps identificados, seja em relação a funções exercidas, metas, resultados ou comportamento durante um determinado intervalo de tempo.

Na questão da gestão de remuneração da Empresa, a mesma não possui o processo de remuneração por competências tendo os salários definidos através dos cargos que os funcionários exercem. Ao analisar a postura da empresa em relação a sua gestão de remuneração percebemos que a mesma tem uma visão estática referente ao assunto, deixando de lado um importante fator na sua administração de pessoal. Com um controle mais tático sobre a sua política de remuneração, premiações ou bônus, o patrão consegue proporcionar mais gratificações aos funcionários com menos recursos financeiros e, dessa forma, aumentaria a sensação perante aos funcionários que a empresa se importa com a mesma, elevando o nível de satisfação dos trabalhadores.

Dessa forma, conclui-se que mesmo sendo de grande pote e não possuindo uma gestão de pessoas eficiente em certos quesitos, consegue sobreviver no mercado caso possua um capital humano qualificado. Entretanto, quando o assunto se estende a médio



e longo prazo, a falta de uma melhor gestão de recursos humanos, principalmente quando há um déficit de atenção para os subsistemas de treinamento e desenvolvimento e remuneração, poderá acarretar sérios danos a empresa como desvantagens em relação aos concorrentes diretos que investiram de forma mais assertiva em uma gestão de pessoas melhor estruturada, perda de produtividade por parte de seus funcionários, dificuldade em reter talentos, entre outros. Além de tudo isso, é de suma importância a análise perante o atual contexto de grande competitividade no mercado. Por isso, o gestor precisa estar muito diligente a isso, pois qualquer descuido pode acarretar em perda de clientes importantes, fazendo com que seu rendimento caia de forma brusca. Por fim, analisamos que programas de capacitação esporádicos não agregam bons resultados quanto ao desenvolvimento do capital humano agregado a organização, tendo em vista que uma equipe altamente produtiva otimiza seus variados recursos, eleva sua produtividade e entrega mais com menos.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. 1996.

ABBAD, G. Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho-IMPACT. Brasília. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. 1999.

ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 3, p. 25-45, 2000.

ALBUQUERQUE, L.G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L.M. B. (Org.). Administração contemporânea: Perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999. cap.9.

BATISTA, F. H. A. Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul, 2014.



BERTELLI, S. B. Gestão de Pessoas em administração hospitalar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 230p.

BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. Revista de Administração, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.

BURKE, R. J., & NG, E. The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. Human Resource Management Review, 16, 86-94, 2006.

CASTRO, A. P. Manual de Gestão Pessoas e Equipes. 2 vol. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CASTRO, J. L. Atribuições do sistema de administração de pessoal: instrumentos e procedimentos. Projeto Gerus Brasília: Fundação Nacional de Saúde, 1995.

CENNAME, L., & GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. Journal of Managerial Psychology, 23, 891-906, 2008.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books, (1996).

DUTRA, J. S., VELOSO, E. F. R., FISCHER, A. L., & NAKATA, L. E. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 10(1), 55-70, 2009.

CLARO, M. A. P. M. ; NICKEL, D. C. .Gestão do Capital Humano. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002, v. 4, p. 17-32.

COOPERS & LYBRAND. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

DA MOTA ANDRADE, Kenia. Práticas de recrutamento e seleção nas empresas. Psicologia IESB, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2009.

DUTRA, J. S. Gestão por competências. Gente-São Paulo ,1990

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila



GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2.ed., 200.

JURKIEWICZ, C. L. Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, n. 29, p. 55-74, 2000.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012.

LACERDA, E. R. M.; ABBAD, G. Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Preditoras. *RAC*, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, A. C., E TOLEDO, C. E. A. Uma abordagem ao recrutamento externo. III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisaesiano. *Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores*, 2011.

LUCENA, M. D. S. *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARRAS, J. P. *Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MILKOVICH , G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J.; *Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre o Desempenho Organizacional*. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 650-669, jul./ago. 2011.



Pontes, Benedito R. (2004). Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal (4ª ed.). São Paulo: L- TR.

RESENDE, E. Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RIBEIRO, A. L. Gestão de Pessoas. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, D. G. V. & BÍSCOLI, F. R. V. A Busca por novos colaboradores através do Recrutamento e Seleção. Revista Expectativa, 3(3), 67-73, 2004.

RIFKIN, J. A era do acesso. São Paulo: Pearson-Makron Books, 2001.

ROCHA, E. P. Educação profissional na empresa. T & D - Treinamento e Desenvolvimento, 72(6),18-19, 1998.

SALAS, E. & CANNON-BOWERS, J. A. The science of training: A decade on progress. Annual Review of Psychology, 52, 471-499, 2001.

SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. Sociologias, Porto Alegre, v. 6, n. 12, p. 142-158, jul./dez. 2004.

SEBRAE. Anuário do trabalho nos Pequenos Negócios 2016. São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae.com.br>>. Acesso em 11 abr. 2019.

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VELOSO, E. F. R., DUTRA, J. S., FISCHER, A. L., PIMENTEL, J. E. A., SILVA, R. C., & AMORIM, W. A. C. Gestão de carreiras e crescimento profissional. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 12(1), 61-72, 2011.

WESNER M. S.; MILLER T. Boomers and millennials have much in common. Organization Development Journal, n. 26, v. 3, p. 89-96, 2008.



WESTERMAN, J. W., & YAMAMURA, J. H. Generational preferences for work environment: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12, 150-161, 2007.

WOOD JR. T.; PICARELLI FILHO, V. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996

