



Universidade Federal
de Campina Grande

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

MARIA KALLYNE DA SILVA SARMENTO

**A GESTÃO DE PESSOAS NA DISTRIBUIÇÃO DE COSMÉTICOS: UM ESTUDO DE
CASO NO MUNICÍPIO DE SOUSA-PB**

SOUSA-PB

2023

MARIA KALLYNE DA SILVA SARMENTO

**GESTÃO DE PESSOAS EM UMA DISTRIBUIDORA DE
COSMÉTICOS DO MUNÍCIPIO DE SOUSA-PB**

Artigo apresentado ao Curso de Administração,
Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do
Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG,
como requisito parcial para aprovação na
disciplina de Trabalho de conclusão de curso.

Orientador(a): Rubênia de Oliveira Costa

SOUSA-PB

2023

S346g

Sarmento, Maria Kallyne da Silva.

A Gestão de pessoas na distribuição de cosméticos: um estudo de caso no Município de Sousa-PB / Maria Kallyne da Silva Sarmento – Sousa, 2023.

23 f. : il. color.

Artigo (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2023.

"Orientação: Profa. Dra. Rubênia de Oliveira Costa, Prof. Dr. Flavio Lemenhe."

Referências.

1. Treinamento de Pessoas. 2. Desenvolvimento de Pessoas. 3. Gestão Formalizada. 4. Distribuidora de Cosméticos. 5. Gestão de Processos. I. Costa, Rubênia de Oliveira. II. Lemenhe, Flavio. III. Título.

CDU 005.95(043)

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus, a Ele toda honra e toda glória por tudo que tens feito em minha vida, isso é tudo por causa dEle que tem me sustentado até aqui, tem me dado forças para seguir.

Ao meu amado esposo, que segurou a minha mão, me apoiou em todos os momentos, me incentivando, foi o meu suporte durante todo esse processo.

Aos meus pais e irmãos, as suas orações me sustentaram até aqui, as palavras de apoio me fizeram prosseguir e não desistir.

A todos os meus familiares e amigos, vocês foram essenciais nessa caminhada, por terem dividido cada vitória ao meu lado e vibrado com elas.

A minha prima, Kelly Simonne, por toda preocupação, incentivo, ajuda em momentos de dúvidas, por todo auxílio.

A minha orientadora, Professora Rubênia, por todas as orientações, contribuição para este trabalho, por todo empenho, minha gratidão por tudo.

RESUMO

A gestão de pessoas é essencial para o sucesso das organizações modernas, diante o mercado que está cada vez mais acirrado, exigente e em constante desenvolvimento. Ante o exposto, o objetivo geral dessa pesquisa é avaliar como são realizados os processos de gestão de pessoas em uma Distribuidora de Cosméticos do município de Sousa-PB. Quanto aos procedimentos metodológicos foi realizada por meio de pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa, em seguida foi feita uma entrevista semiestruturada com a gerente da empresa. Os resultados apontaram que existem falhas, primeiramente a empresa não possui o setor de gestão de pessoas formalizado, a falta de treinamentos deixa uma lacuna na qualidade dos serviços, a falta na seleção e no recrutamento de pessoas para a empresa, que é feita de modo informal. Como conclusão, identificou-se que a Distribuidora de cosméticos necessita do setor de Gestão de pessoas específico e elaborar práticas para o aprimoramento dos processos de gestão de pessoas e conseqüentemente melhoria na qualidade dos serviços.

Palavras-chaves: treinamento de pessoas, desenvolvimentos de pessoas, gestão formalizada.

ABSTRACT

People management is essential for the success of modern organizations, given the market that is increasingly fierce, demanding and constantly developing. In view of the above, the general objective of this research is to evaluate how people management processes are carried out in a Cosmetics Distributor in the city of Sousa-PB. Regarding methodological procedures, it was carried out through exploratory and descriptive research with a qualitative approach, followed by a semi-structured interview with the company manager. The results showed that there are flaws, firstly the company does not have a formalized people management sector, the lack of greater frequency of training leaves a gap in the quality of services, the lack of selection and recruitment of people for the company, which is done informally. As a conclusion, it was identified that the cosmetics distributor needs a specific people management sector and develop practices to improve processes and quality of services.

Keywords: people training, people development, gormalized management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	8
2.2	EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOA.....	9
2.2.1	A FASE CLÁSSICA.....	9
2.2.2	A FASE NEOCLÁSSICA.....	10
2.2.3	A FASE DA INFORMAÇÃO.....	10
2.3	PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	11
3	METODOLOGIA.....	13
3.1	AMBIENTE DA PESQUISA.....	13
3.2	MÉTODO DA PESQUISA.....	14
4	ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	15
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
	REFERÊNCIAS.....	20

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é o conjunto de práticas, políticas, métodos e organizações operadas pelo gestor dentro de uma empresa, com o objetivo de administrar e fortalecer a relação humana e do trabalho, observando o perfil dos colaboradores com as medidas a serem adotadas. (MARZZONI, 2020).

Para Carvalho (2021) em um mercado cada vez mais acirrado, exigente e em constante desenvolvimento, onde se faz necessário o frequente lançamento de novos produtos, serviços ou tecnologias, as empresas vêm buscando atitudes e soluções dentro da área de gestão de pessoas para manter a constante capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores a fim de torná-las e mantê-las produtivas, eficientes e competitivas.

As exigências no combate ao contágio da covid-19 nos contextos de trabalho colocaram a área de Gestão de Pessoas (GP) em evidência, considerando que a área realiza diferentes funções, que vão desde ações de seleção de pessoas, até políticas de desenvolvimento, remuneração, legalização das relações trabalhistas, programas de qualidade de vida no trabalho e saúde do trabalhador (CASTRO, OLIVEIRA, MORAIS & GAI, 2020).

As mudanças decorrentes da situação vivida impactaram fortemente os trabalhadores que tiveram que se adaptar às novas rotinas e procedimentos de trabalho. O protagonismo dos profissionais que atuam em Gestão de Pessoas nesta pandemia ratificou a importância da área em propor, planejar e gerenciar as mudanças impostas, adequando e capacitando os profissionais para a realização de diversas atividades. Além disso, a pandemia de COVID-19 trouxe uma série de novos desafios para a gestão de pessoas, como o trabalho remoto e a necessidade de garantir a saúde e a segurança dos funcionários (FELIPE, AMANDA FERNANDA RODRIGUES, ET AL, 2021).

A Gestão de Pessoas é uma parte muito sensorial na mentalidade corporativa que predominante e na cultura das organizações. Ela é no geral contingencial e situacional, uma vez que ela subsiste por vários aspectos, como a estrutura da organização, os paradigmas organizacionais, a aparência de seu mercado, o ramo da organização, a automatização em uso, as diretrizes internas, o tipo de gestão e outras muitas variáveis (CHIAVENATO, 2014).

No entanto, uma gestão de pessoas eficiente enfrenta diversos desafios, como a atração e retenção de talentos em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, a diversidade na equipe e a necessidade de garantir um ambiente de trabalho saudável e inclusivo.

“O profissional de Recursos Humanos pode aplicar e gerenciar o processo de avaliação de perfil de funcionários e candidatos, de acordo com as necessidades específicas da

organização.” (AL Ribeiro, 2017, p.3) e entender como ela é feita em empresas locais pode fornecer informações valiosas para a melhoria da gestão empresarial nas regiões estudadas. Ela está presente em todas as etapas do ciclo de vida do colaborador na organização, desde a seleção até o desligamento.

Para uma gestão eficaz de pessoas, é fundamental adotar uma liderança inspiradora, promover a comunicação aberta e transparente, oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento, reconhecer e recompensar o bom desempenho, estabelecer políticas de trabalho equilibradas e criar um ambiente inclusivo e diversificado.

Diante desse contexto, a questão que se coloca é: como fazer uma gestão de pessoas eficiente e estratégica, que leve em consideração as mudanças no ambiente de trabalho e as demandas dos colaboradores, ao mesmo tempo em que atende às necessidades da organização? Esta é uma questão crucial para os líderes empresariais em todo o mundo, que precisam encontrar formas de atrair, reter e desenvolver talentos em uma economia cada vez mais dinâmica e digital.

Desse modo, o objetivo geral dessa pesquisa é avaliar como são realizados os processos de gestão de pessoas em uma Distribuidora de Cosméticos do município de Sousa-PB. E como objetivos específicos tem-se: identificar os processos de gestão de pessoas realizados pela empresa em estudo; descrever como os processos de gestão de pessoas são desenvolvidos na empresa estudada e avaliar as ações adotadas pela empresa para o setor de gestão de pessoas.

Este estudo justifica, pois, a gestão de pessoas é um tema que sempre esteve presente nas organizações, mas que ganhou ainda mais relevância nos últimos anos, devido às mudanças no ambiente de trabalho e na relação entre funcionários e empresas.

A gestão de pessoas é fundamental para garantir que os colaboradores sejam engajados, motivados e produtivos, contribuindo para o sucesso da organização como um todo, pois “[...] O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos” (SILVEIRA, 2011, p.30).

Segundo a Folha de S. Paulo (2013), "reconhecer o trabalho dos colaboradores faz com que eles melhorem o desempenho, o que leva os gerentes a valorizar ainda mais o esforço da equipe."

Nesta pesquisa será utilizada o estudo de caso na empresa estudada, pois irá contribuir com melhores práticas de gestão de pessoas, que podem ser aplicadas para melhorar o desempenho, satisfação dos colaboradores e irá fornecer evidências e informações para embasar a tomada de decisões estratégicas relacionadas à gestão de pessoas, como a implementação de

programas de desenvolvimento de liderança, políticas de remuneração e benefícios, entre outros.

Oportunamente, a abordagem poderá gerar outras pesquisas nessa perspectiva ou mesmo mais aprofundadas, com o intuito de melhorar continuamente os processos de gestão de pessoas nas organizações. Para se alcançar uma gestão de pessoas eficiente precisará de colaboradores envolvidos e participantes dos resultados. Além disso, poderá proporcionar mais satisfação dos funcionários, que se sentirão valorizados e engajados nos processos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Apesar de toda modernização existem empresas que estão enraizadas em paradigmas ultrapassados da gestão de pessoas. Essa realidade decorre de diversos fatores: cultura organizacional, dificuldade de adaptação, resistência a mudanças e receio de inovação. Esses fatores resultam na desmotivação dos funcionários, baixa produtividade e altos índices de rotatividade e absenteísmo (SILVA, Wanessa. 2022).

“A gestão de pessoas (GP) é uma área muito sensível á mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização adotada, das características dos contextos ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e uma infinidade de outras variáveis importantes.” (I CHIAVENATO, 2008, p.8).

É uma área da Administração que tem como objetivo gerir os recursos humanos de uma organização. Ela irá se preocupar em criar estratégias para a valorização e desenvolvimentos dos colaboradores, visando o alcance dos objetivos organizacionais e a satisfação dos funcionários.

Para Xavier, “um dos desafios primordiais de qualquer gestor é lidar com pessoas de modo eficiente. Organizações eficientes têm uma sólida estrutura de suporte para isso” (2006, p.17). Portanto o gestor precisa realizar o seu papel eficientemente, e entender que o seu trabalho é diretamente lidar com pessoas.

É o procedimento que procura valorizar as pessoas que compõem as organizações, pois são elas que formam a parte “viva” dela, diferenciando os serviços, produtos e atendimentos.

Dessa forma, o empreendedor busca deixar a visão de que a área de Gestão de Pessoas é apenas uma despesa e passa a determinar uma especial atenção ao capital humano, promovendo o desempenho eficiente das pessoas para alcançar os objetivos.

Ainda sobre a importância da gestão de pessoas Rubio et. al (2010) discorre que a área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização.

Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. (Rubio et. al., 2010, p 24)

Entretanto que o cenário mudou, que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência.

2.2 EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Ao longo das últimas décadas, a área de gestão de pessoas sofreu uma importante evolução, passando de uma visão mais mecânica e burocrática para uma visão mais estratégica e focada nas pessoas.

Segundo Chiavenato (2006) pode-se considerar três eras nas organizações durante o século XX e XXI: era da industrialização clássica, da industrialização neoclássica e da informação. A era industrial clássica dominou a metade do século XX, buscando a eficiência em todo o seu processo produtivo. A era neoclássica se iniciou entre o final da segunda guerra mundial em 1950 até 1990.

Atualmente, a área de gestão de pessoas é vista como estratégica e essencial para o sucesso das organizações, sendo responsável por atrair, desenvolver e reter talentos, além de criar um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

2.2.1 A Fase Clássica

Segundo Carvalheiro (2010): Embora o aparecimento de uma seção de pessoal nas empresas possa ser referenciado ainda no século XIX, foi apenas a partir do início do século XX que esta assume um carácter de maior funcionalidade e importância. Muitos são os autores a identificarem o início do século XX como a data provável do surgimento do departamento de Administração de Pessoal nas Organizações.

Assim, a Administração de Pessoal surge num contexto marcado pelo paradigma dominante nas organizações que defendiam a necessidade de controlo da força de trabalho e onde os recursos humanos se assumiam como fator básico de competitividade das organizações (CARVALHEIRO, 2010. p .27).

A fase clássica da gestão de pessoas foi influenciada principalmente pelos estudos de Frederick Taylor e Henri Fayol no início do século XX. Esses estudiosos desenvolveram teorias e princípios que se tornaram a base da abordagem clássica na gestão de pessoas. Algumas características e princípios: Ênfase na eficiência, Centralização da autoridade, Padronização e Uniformidade, Controle rígido e Ênfase na hierarquia.

Com o passar do tempo, a gestão de pessoas evoluiu para incorporar uma perspectiva mais humanizada, considerando o bem-estar dos colaboradores, a motivação intrínseca, o desenvolvimento de talentos e o alinhamento com os objetivos estratégicos das organizações.

2.2.2 A Fase Neoclássica

A era neoclássica teve início com o final da 2ª guerra mundial em 1950 e durou até 1990. (VISCAINO & ESTORK, 2007; CARVALHEIRO, 2010; ERTHAL, 2015).

Com a revolução de Getúlio Vargas houve amplas intervenções nas questões trabalhistas, tanto no que se refere às medidas de proteção social do trabalhador quanto ao processo de organização das associações operárias. No primeiro ano do novo governo, foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio com a finalidade de cuidar dos problemas trabalhistas. No ano seguinte, foi criado o Departamento Nacional do Trabalho com o objetivo de promover medidas de previdência social e melhora das condições de trabalho (BARRETO et. al., 2012. p 12).

A abordagem neoclássica incentiva a participação dos colaboradores nas decisões organizacionais, buscando sua contribuição e engajamento. A tomada de decisão participativa é vista como uma maneira de aumentar a motivação e o comprometimento dos funcionários.

Ela se destaca a importância das habilidades de comunicação, liderança e relacionamento interpessoal dos gestores na gestão eficaz das pessoas. O papel dos gestores é visto como crucial na motivação e no desenvolvimento dos colaboradores.

2.2.3 A Fase Da Informação

A fase da informação na gestão de pessoas refere-se a um período caracterizado pelo aumento significativo do acesso e uso de informações nas práticas de gestão de pessoas. Essa

fase está intrinsecamente ligada ao avanço da tecnologia da informação e à crescente disponibilidade de dados e sistemas de informação nas organizações.

Esta nova era fez com que os funcionários passassem a ser tratados de maneira diferente, conforme afirma Erthal (2015):

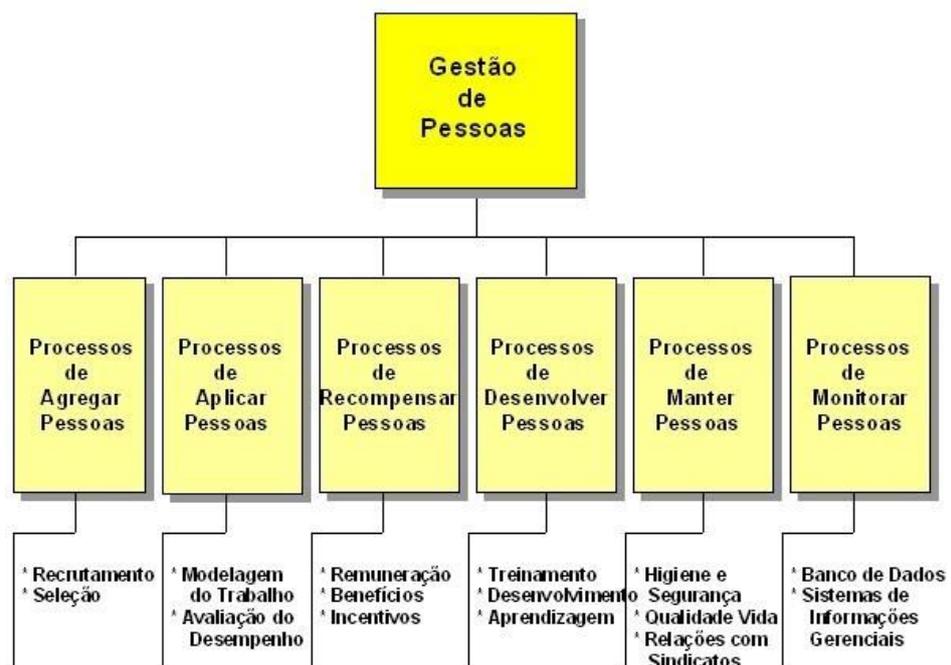
A pessoa é considerada como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional. Ocorrem mudanças no aspecto da participação das pessoas no sucesso do negócio, em que o comprometimento integral dos indivíduos com a organização mobiliza todo o seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele, gerando vantagens competitivas singulares (ERTHAL, 2015. p 5).

2.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (2005, p. 26) diz que as empresas dependem de recursos para funcionar. Prédios, instalações, equipamentos, tecnologias, processos de trabalho, matérias-primas e recursos financeiros são imprescindíveis, mas a essência das empresas está nas pessoas. Ainda, segundo o autor, a administração começa a ter novos valores, a administração de pessoas passa a ser vista como administração com as pessoas.

A Gestão de Pessoas é composta por processos, a saber: processos de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas, como observa-se na figura 1.

Figura 1 - Modelo de diagnóstico de gestão de pessoas.



Fonte: Adaptado Chiavenato (2014, p. 15)

O fluxograma apresentado define uma estrutura minuciosa para que o resultado final seja o desenvolvimento organizacional e, conseqüentemente, o crescimento dos seus membros, ou seja, das pessoas que os constituem. O fluxograma mostra como organizar um grupo de pessoas de forma a permitir que elas cresçam juntas.

Segundo Koontz e O'donnel (1973, p. 47), as funções dos gestores variam de acordo com o tamanho da empresa e a tarefa do administrador é criar um ambiente que facilite a obtenção de seus objetivos. Ao pensar simplesmente em atingir os objetivos do empresário, que nada mais são do que a obtenção de lucros, corre-se sérios riscos de se criar um ambiente desagradável dentro da empresa, esquecendo que, para atingir os resultados, se precisa da principal ferramenta que é o recurso humano.

Chiavenato (2005, p. 26) diz que as empresas dependem de recursos para funcionar. Prédios, instalações, equipamentos, tecnologias, processos de trabalho, matérias-primas e recursos financeiros são imprescindíveis, mas a essência das empresas está nas pessoas. Ainda, segundo o autor, a administração começa a ter novos valores, a administração de pessoas passa a ser vista como administração com as pessoas.

Verifica-se que, diante de todas as mudanças ocorridas no setor de Recursos Humanos, aos poucos, ele vai deixando de lado algumas de suas funções práticas, como as exibidas na Figura 1. Seu papel dentro das organizações está sendo motivo de discussão, pois está cada vez mais em evidência. Existe uma evolução no ambiente organizacional que não pode passar despercebida e é o RH o principal responsável em gerenciá-la, porque envolve pessoas e seus conhecimentos.

Para Vieira (2010) abrangem atração e seleção de talentos, tendo como importância estratégica para a empresa o preenchimento de uma posição de trabalho requer um cuidado minucioso de identificação, atração e seleção do profissional mais adequado, de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho na função. O processo de agregar pessoas tem como objetivo recrutar e selecionar pessoas com o perfil que a empresa está necessitando.

Conforme Fayol (1970:107), “o recrutamento consiste na obtenção dos agentes necessários a constituição do corpo social. Essa operação é uma das mais importantes e mais difíceis da empresa e têm influência acentuada sobre o seu destino”

O modelo de processos de aplicar pessoas, envolve o desenho de cargos e a avaliação do desempenho. O desenho de cargos é um processo que consiste em determinar, pela

observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõe a natureza de um cargo e o torna diferente dos demais cargos existentes na organização (OLIVEIRA, 2007). Por sua vez, segundo Marras (2009), a avaliação de desempenho, é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos.

De acordo com Dutra (2016) a valorização das pessoas é concretizada com as recompensas recebidas por elas como contrapartida pelo trabalho. Processo de recompensa é acerca da remuneração e dos benefícios e serviços vistos pela empresa como incentivo e motivar aos funcionários.

O modelo de desenvolver pessoas, Para Dutra (2016) o desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização.

Para Marras (2009) a higiene do trabalho é a área que se relaciona direta e indiretamente com a proteção à saúde do trabalhador no que diz respeito à aquisição de patologias tipicamente relacionadas ao trabalho ou a agentes resultantes dele.

3 METODOLOGIA

3.1 AMBIENTE DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma Distribuidora de Cosméticos da Cidade de Sousa-PB. Sousa é um município brasileiro, localizado no interior do estado da Paraíba, distante 438 quilômetros a oeste de João Pessoa, capital estadual. Ocupa uma área de 728,492 km², dos quais 3,0220 km² estão em perímetro urbano. Sua população, conforme estimativas do IBGE de 2021, era de 69.997 habitantes, sendo o sexto mais populoso do estado, o primeiro de sua microrregião e o segundo da mesorregião (somente atrás de Patos).

A empresa em estudo atua no mercado a 5 anos, sendo a Matriz na cidade de Sousa, no Bairro Gato preto, contam com 6 colaboradores em sua organização e trabalham com produtos de maquiagens e cosméticos, diretamente no atacado. São Distribuidores de uma marca exclusiva, que é importada em São Paulo, então os produtos são fornecidos diretamente da importadora. Os produtos são distribuídos somente para toda a Paraíba, essa Distribuidora da marca Ruby Rose é única e exclusiva no Estado.

A empresa conta com Sócios, Gerente de setor comercial, área do marketing, Setor financeiro, Setor comercial e Estoquistas, Gerente geral. Trabalhando com a logística terceirizada.

3.2 METODO DE PESQUISA

Quanto aos fins, esse estudo foi abordado por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva. Para Triviños (1987), “o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”, de modo que o estudo descritivo é utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura (OLIVEIRA, 2011).

A pesquisa exploratória, ajuda o pesquisador a compreender ou aprimorar o conhecimento sobre determinado tema, portanto, após a conclusão da pesquisa, os resultados podem levar a outras pesquisas com novas abordagens (MENEZES et al., 2019).

Quanto ao método de abordagem do problema para essa pesquisa, foram usados o Qualitativo. Segundo Minayo (2010), a abordagem qualitativa remete ao universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A fim de atingir melhor resultado aos objetivos delineados foi necessário um estudo de caso. Para Goode e Hatt, o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário.

Para tanto foi realizada uma pesquisa de campo que teve como característica o critério qualitativo. Segundo José Filho (2006, p.64) “o ato de pesquisar traz em si a necessidade do diálogo com a realidade a qual se pretende investigar e com o diferente, um diálogo dotado de crítica, canalizador de momentos criativos”

Para a coleta de dados foi elaborado uma entrevista estruturada, com base no referencial teórico, e aplicado com o gerente para identificação de como são desenvolvidos os processos de gestão de pessoas da empresa.

Foi feita a análise de conteúdo da entrevista, a Análise de Conteúdo tem um significado especial no campo das investigações sociais e “[...] constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias”, defende Moraes (1999, p. 2).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao considerar o objetivo de identificar os aspectos relacionados a Gestão de Pessoas foi realizada uma entrevista com a gestora da Distribuidora de Cosméticos em estudo, localizada na cidade de Sousa-PB.

Ao ser questionada se a empresa possui um **setor específico** para a área de gestão de pessoas foi identificado que ainda não exista esse setor formalizado, mas sim é a própria gerencia que realiza alguns dos processos na organização.

Sabe-se da importância do setor para ter sucesso na empresa, pois a a Gestão de qualidade caracteriza-se por qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização, no sentido de possibilitar a melhoria de produtos/serviços, visando a garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes em relação ao que está sendo oferecido, ou, ainda, à superação de suas expectativas (PEREIRA; PEREIRA, 2015).

A gestão de pessoas está se tornando cada vez mais estratégica, competitiva e sustentável. Em um mundo de constantes transformações, está sendo dada uma atenção especial para a área de gestão de pessoas, como fonte de valor e resultados para a organização e stakeholders (FREITAS, 2012).

Inicialmente buscou-se identificar sobre o **processo de recrutamento e seleção** que a empresa realiza, para tal indagou-se sobre quais métodos e estratégias a empresa utiliza para atrair candidatos qualificados para os cargos disponíveis e a gerente informou o que eles recebem os currículos e a gerente conduz as entrevistas estruturadas para avaliação de habilidades e adequação dos candidatos ao cargo, mas muitas das vezes contratados por indicação de funcionários, amigos ou familiares, mesmo que não possuía todas as habilidades, confiamos em ensiná-los.

Desse modo é possível identificar que o recrutamento e seleção é feito de um modo informal, onde muitas vezes prevalece a questão da indicação, muita mais que as habilidades e competências.

Tal resultado apresenta um problema para a gestão de pessoas, pois a seleção deve ser bem fundamentada para que assim o funcionário esteja no lugar adequado a suas habilidades.

Para Akita, Santos e Venâncio (2021) o processo de recrutamento e seleção de pessoas tem a função de atrair e selecionar os melhores candidatos para compor algum cargo na empresa e exercer certas funções, de forma que os candidatos são selecionados a partir dos critérios exigidos pela empresa. O que claramente é possível perceber que a organização não segue este

processo e com isso muitas retem funcionários sem a devida habilidade para a função, gerando retrabalho, trabalho insuficiente e disfunções do colaborador.

Em relação ao questionamento sobre como a empresa realiza o **processo de integração e acolhimento** dos novos colaboradores na empresa, se promove um ambiente acolhedor para que os novos colaboradores se sintam parte da equipe desde o início. Informou que o processo de integração do novo colaborador é estruturado para garantir uma adaptação eficaz, que inclui sessões de orientação sobre o funcionamento da empresa, apresentações sobre as áreas, políticas e procedimentos da organização. Disse também que realizam uma introdução com toda a equipe, promovendo interações informais, oferecendo suporte e compartilham informações relevantes.

Nota-se que a integração e o acolhimento têm sido eficazes em sua maneira utilizada, é fundamental que as organizações promovam um ambiente incluso e receptivo aos novos colaboradores.

Acredita-se que a integração e a socialização auxiliam o novo colaborador a adaptar-se à sua função, pois oferecem meios que facilitam a criação e desenvolvimento de relações interpessoais, fundamentais no dia-a-dia do colaborador, alinhando o seu trabalho à missão e à visão da organização, assim como o auxiliam a entender e assimilar a cultura da empresa (Silveira, 2012). Chiavenato chama de socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos colaboradores e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização (Silveira, 2012).

No quesito **processo de desenvolvimento e capacitação** fora perguntada quais são as estratégias utilizadas para identificar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores e como se planeja e implementa programas de treinamento e capacitação que aprimore as habilidades e conhecimentos dos funcionários.

Nessa conjuntura foi pedida a opinião da entrevistada sobre quais as estratégias que a empresa tem em capacitar seus funcionários, a resposta: *“É realizado uma avaliação de desempenho, por meio dos quais os colaboradores e seus gerentes discutem o desempenho atual, identificando pontos fortes e negativos para desenvolvimento.”*

No que diz respeito sobre como se implementa programas de treinamento fora bem sucinta ao afirmar que quando surgem eventos, workshops, cursos ou treinamentos específicos para a empresa, convidam os colaboradores a participarem, mas informou também que não é constante, por ano participam pelo ao menos uma vez.

A falta de maior frequência desse tipo de treinamento, deixa uma lacuna no aprendizado e por consequência déficit na qualidade do trabalho, o que agrava mais ainda os gargalos gerados pela falta do mesmo por ser uma empresa de prestação de serviços.

Vale ressaltar que essa realidade vai de contramão ao afirmado por Chiavenato (2010) onde ele destaca que o treinamento tem um ciclo contínuo e estruturado por diagnóstico, desenho, implantação e validação onde o diagnóstico mostra as falhas no treinamento, o desenho é a reformulação desses treinamentos, a implantação é a parte prática dos mesmos já modificados focando no objetivo específico e pôr fim a validação que nada mais é que a mensuração desses resultados.

Questionada sobre quais os critérios utilizados para definir a **política de remuneração e os benefícios** na empresa e quais são as estratégias adotadas para recompensar e reconhecer o desempenho excepcional dos funcionários, foi dito que: *O desempenho individual é um critério importante, realizamos avaliações de desempenho, onde os colaboradores são avaliados mensalmente com base em metas e objetivos. Os resultados dessas avaliações são considerados ao determinar aumento salarial e benefícios adicionais.*

O trabalhador motivado, satisfeito com suas necessidades produz com mais eficácia, com mais empenho, assim, faz crescer a produtividade, valoriza seu emprego e relaciona-se de forma equilibrada com a equipe de que faz parte. A motivação leva o indivíduo a atingir metas, satisfazer necessidades e desejos.

Além da necessidade do pagamento razoável pelo trabalho, é importante que os trabalhadores acreditem que o seu salário está compatível com suas responsabilidades e que é justo quando comparado com outros equivalentes (MORICI, 2011).

Conforme Almeida (2012), a motivação humana vem sendo utilizada, a fim de melhorar a forma de trabalho das pessoas possibilitando assim maior rendimento, maior comprometimento e conseqüentemente o crescimento empresarial, mas para que isso aconteça é necessário que os colaboradores sintamse motivados. O autor considera também que, essa motivação não se trata apenas de pagar um salário decente, mas também de incentivá-los como uma forma de mantê-los na organização, de proporcionar boas condições de trabalho para que o mesmo possa ser executado da melhor maneira possível.

A motivação vai além e envolve: respeitar o empregado como ser humano e profissional, conservar a ética profissional, motivar os empregados a participarem ativamente de todas as atividades da empresa e sempre escutar o que eles têm a dizer, e procurar identificar o desenvolvimento profissional do colaborador ou da equipe, dando-lhes o devido reconhecimento, e acima de tudo motivá-los a desenvolver bem as suas tarefas, criando um

ambiente agradável, onde se possa manter uma boa qualidade de vida.

Quando indagada se a **oportunidade de desenvolvimento** oferecida pela empresa é motivadora e se essa motivação quando existe aumenta o grau de engajamento e comprometimento com ela, informou que os colaboradores são avaliados e o seu desempenho será medido. Havendo assim clareza de ambas as partes. Perguntada sobre os critérios e indicadores que avaliam o desempenho *“São as competências técnicas, habilidades comportamentais, feedback de colegas e clientes, resultados alcançados, contribuição para com a equipe, definição de metas e objetivos.”*

Marras (2005) enfatiza a importância desse esforço, por parte do colaborador como fator essencial nesse desenvolvimento, ou seja, a angariação própria por conhecimento, ferramentas, e soluções que tragam um crescimento no seu “eu profissional”, de forma objetiva, ir à busca de tornar realidade o que até então só estava em seus pensamentos.

Mais importante do que avaliar o desempenho é gerenciar os resultados obtidos por intermédio dessa avaliação. Esta gestão tem como vetor principal o acompanhamento do desempenho. Um acompanhamento ágil e oportuno identificará se o integrante da organização está apresentando um padrão de desempenho estável, ascendente ou descendente, permitindo aos avaliadores ou órgãos responsáveis as informações necessárias à realização de uma retroalimentação (feedback) do processo.

Vários são os conceitos da avaliação de desempenho. Chiavenato (1997) conceitua a avaliação de desempenho da seguinte forma:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho da cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa (CHIAVENATO, 1997, p. 337).

Na Categoria **gestão de clima e cultura organizacional** da empresa foi perguntada como é realizado o incentivo e promovido o desenvolvimento de carreira dos colaboradores e quais são as práticas utilizadas para manter um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional, falou-se: *“Incentivamos o desenvolvimento de carreira por meio de planos de desenvolvimento individual, programas de treinamento, mentoria. Acreditamos que investir no crescimento profissional dos colaboradores é fundamental para o sucesso da empresa”*.

Falou-se também que sempre que possível é realizado conversas abertas sobre assunto diversos, inclusive pessoais, respeitando o espaço de cada um. Permitindo que expressem assim suas necessidades e preocupações, disse que está sempre disposta a ouvir e encontrar soluções adequadas, mas afirmou que esse hábito não é sempre, que o foco mesmo são os resultados para

empresa. Para Bennis (1996, p.6), “clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.”

Dessa maneira quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais sejam realizadas, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores.

Chiavenato (2010, p. 172) afirma que a cultura organizacional “é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização” onde buscam estratégias e expectativas para a evolução da empresa.

Diante dessa análise de resultados, os processos de gestão de pessoas desempenham um papel crucial no sucesso de uma empresa. Ao reconhecer que os colaboradores são o ativo mais valiosos de uma organização, a gestão de pessoas busca promover um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo. Para isso a organização precisa estar capacitada e alinhada com os objetivos da organização é essencial para alcançar resultados excepcionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental no sucesso das organizações, pois são as pessoas que impulsionam as operações e os resultados. Ao longo desse trabalho, exploramos os diversos processos envolvidos na gestão de pessoas, desde a seleção e recrutamento até o desenvolvimento e retenção de talentos.

O presente trabalho propôs identificar os processos de gestão de pessoas realizados pela empresa em estudo, para tal foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a gerente da empresa, a fim de conhecer e identificar tais processos.

Respondendo ao primeiro objetivo que era identificar os processos de gestão de pessoas, visto que a empresa não possui um setor formalizado para gestão de pessoas, ou seja, a própria gerente da empresa se responsabiliza por administrar todos esses processos e sendo assim tendo pouco conhecimento de como funciona todos os processos de gestão de pessoas.

O segundo objetivo específico era descrever como os processos de gestão de pessoas são desenvolvidos na empresa, respondendo a este objetivo: a falta de métodos e estratégias para seleção e recrutamento de candidatos, não há avaliações sobre habilidades e competências, os colaboradores muitas das vezes são de conhecimento familiar ou de amigos, a empresa se confia ao ensinar ao novo colaborador. Sobre integração e acolhimento tem sido eficaz a forma conduzente, é promovido na empresa um ambiente acolhedor e receptivo. Já no quesito

desenvolvimento e capacitação, está deixando a deixar por falta de treinamentos freqüentes para melhoria dos serviços. Na questão remuneração e clima organizacional têm um desempenho satisfatório e está avançando cada vez mais para oferecer condições melhores para os colaboradores como foi evidenciado através da coleta de dados.

Respondendo ao terceiro objetivo específico constatou-se que os processos de remuneração, benefícios e gestão de clima e cultura organizacional são os processos mais utilizados pela empresa e mais eficazes. Visto que ainda deixa a desejar em algumas práticas, torna-se necessária a conscientização de estar mais atenta as tendências e demandas do mercado, oferecendo oportunidades de aprendizado e desenvolvimento adequado para os colaboradores. Uma forma de proporcionar tal integração consiste no mapeamento detalhado dos processos.

Nota-se a importância de elaboração de programas de treinamento e capacitação para os profissionais, de forma a aprimorar suas habilidades e conhecimentos. É importante os funcionários serem não apenas capacitados, mas também informados e conscientizados sobre as peculiaridades dessa forma de gestão, demonstrando a eles que tais conhecimentos são valorizados pela organização. Sugere-se, portanto, a elaboração de programas de gestão de competências para processos.

Propõe-se então que novos estudos sejam feitos no intuito de identificar e avaliar de maneira prática se, não só a empresa em estudo, mas Distribuidoras no estado da Paraíba, passam pelos os mesmos desafios descritos nesse trabalho. De modo que fica a sugestão de futuros estudos serem realizados voltados a avaliar o ponto de vista não somente da gerencia, mas também os colaboradores da empresa a fim de identificar respostas mais assertivas na área de gestão de pessoas. Ao adotar práticas eficazes nesses aspectos, a empresa estará mais preparada para alcançar resultados positivos e se destacar no mercado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Irany Bezerra Carvalho, **Benefícios Sociais como ferramentas de motivação do empregado**. Disponível em: Acesso em: 29 ago. 2016

AKITA, Laura da DSilva; SANTOS, Gabriele Carvalho dos; VENÂNCIO, Gabriely Vitória dos Santos. **Recrutamento e seleção de pessoal**. Trabalho de conclusão do Curso(Curso do Ensino Médio Integrado ao Técnico de Administração) da Etec "Frei Arnaldo Maria de Itaporanga". Votuporanga/SP. 2021.

ARAÚJO, Kléber carvalho de. **Gestão de Pessoas: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas em uma empresa supermercadista de Araguaína, TO**, 2021.

BENNIS, W. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 162 p, 1996

BRANT, Débora Cristina Métodos Quantitativos / Débora Cristina Brandt. Indaial : Uniasselvi, 2014. **Metodologia da Pesquisa Científica**, Unidade II: Tipos de Pesquisa, <https://www2.unifap.br/midias/files/2012/03/022.pdf>.

CESÁR, Luiz Guilherme Dias, NEVES, Livia A. **Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comportamento organizacional pós pandemia: A cultura organizacional como caminho**. Revista Valore, Volta Redonda, 5 (edição especial): 192-205., 2020.

CHIAVENATO, I.. **Recursos Humanos**: Edição Compacta. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. –4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008.

FELIPE, Amanda Fernanda Rodrigues. et al. **Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas**. Rev. Psicol. Saúde vol.13 no.2 Campo Grande abr/jun. 2021.

FREITAS, J. C. T. **Estratégia Organizacional: Utilizando a política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

GIL, Carlos, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. (2001). **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas.

GOODE WJ, HATT PK. **Métodos em pesquisa social**. 5a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional; 1979:422.

LIMA, Danielle Barbosa. **O planejamento estratégico e os desafios do empreendedorismo feminino no setor de cosméticos durante a pandemia da COVID-19**, 2021

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MARZZONI, D. N. S.; PEREIRA, Y. P. A. People management: case study of the organizational climate in a public institution. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 7, p. e449974364, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i7.4364. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/4364>. Acesso em: 18 nov. 2023.

MORICI, M. C. **Recursos Humanos em Hospitais do Sistema Único de Saúde: Entre a assistência e a gestão**. Dissertação apresentada ao Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

NOGUEIRA, Gisele de Oliveira Rodrigues; BASTOS, Keila Cristina Estevão. **Gestão de pessoas: estratégia para administração das empresas**.

PEREIRA, G. S.; PEREIRA, S. S. A importância da qualidade do serviço na gestão hospitalar.

PIANA, MC. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional [online]**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233 p. ISBN 978-85-7983-038-9. Available from SciELO Books.

Revista Eletrôn. Atualiza Saúde Salvador, v. 1, n. 01, jan./jun. 2015.

SANTOS, M. C. dos; CÂMARA, M. A. C. A. GESTÃO DO CONHECIMENTO: uma evolução nos processos de gestão de pessoas. **Perspectivas em Políticas Públicas**, [S. l.], v. 5, n. 9, p. 79–102, 2012. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/revistappp/article/view/911>. Acesso em: 11 jun. 2023.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L. H. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.64-83/2021

SANTOS, Amanda Oliveira dos. et al. **Tendências nos processos de recrutamento e seleção pós pandemia**. São Paulo, 2021.

SANTOS, Bruna Dutra dos. **Recrutamento e seleção tendo como diferencial a seleção por competência**. / Bruna Dutra dos Santos – Ceres- GO: FACER - Faculdade de Ceres, GO, 2014.

SILVA, J. L. G.; MENDES, J. V. P.; SILVA, M. E. L. C.; OLIVEIRA, M. F. DE; BERNARDINO, P. A. B.; SANTOS, J. A. M. Gestão de pessoas. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 10, n. 2, p. 96-108, 18 dez. 2020.

SILVA, Wanessa Teixeira. **A evolução da gestão de pessoas e sua importância para as organizações**. João Pessoa, 2022.

SILVEIRA, E. M. L. (2012). **Socialização e Integração de novos empregados na empresa – Cultura Organizacional**. Artigo Científico. Brasil: Faculdade de Tecnologia Senac Pelotas/RS.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L. H. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.64-83/2021.