

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

YRLANE MARQUES DE QUEIROGA

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: um estudo no setor de
bebidas do município de Sousa/PB

**SOUSA – PB
2017**

YRLANE MARQUES DE QUEIROGA

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: um estudo no setor de
bebidas do município de Sousa/PB

Monografia apresentada ao curso de Administração, da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, como um dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

**SOUSA – PB
2017**

YRLANE MARQUES DE QUEIROGA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: um estudo no setor de
bebidas do município de Sousa/PB**

Esta monografia foi dita como adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, e aprovada pela banca examinadora designada pela Coordenação do Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande – PB.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
Orientadora

Prof.^a MSc. Islania Andrade de Lira Delfino
Membro Avaliador

Prof. MSc. Wellington Ferreira de Melo
Membro Avaliador

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Práticas de gestão de pessoas: um estudo no setor de bebidas do município de Sousa/PB, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa, 14 de agosto de 2017.

Yrlane Marques de Queiroga
Orientanda

“Caminho não havendo, inventa-se. A vida não retém os que querem chegar”

Pe. Fábio de Melo.

Dedico este trabalho a todos que me ajudaram em especial a minha filha Yasmin, meu presente de Deus! Não há no mundo uma pessoa que seja mais essencial e importante para mim do que você, e sinto muito feliz por ter você em minha vida. Esta vitória é nossa!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, provedor de todos os acontecimentos ao longo da minha vida, que não somente nestes anos como universitária, mas que em todos os momentos me mostrou que superar é preciso!

A esta Universidade, seu corpo docente, direção e coordenação, em especial a Remédios, que oportunizaram a conclusão dessa jornada, me incentivando e sempre me ofertando as ferramentas necessárias para que tudo corresse bem.

A minha orientadora Dra. Maria de Fátima, pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, irmãos e sobrinha pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

À minha filha, que sem dúvida nenhuma é meu maior incentivo, pois é por ela e pra ela que enfrentei todos os obstáculos quando pensei em desistir, a fim de que ela pudesse ter um exemplo a ser seguido.

Aos meus amigos de trabalho, Isabela, Danielle, Edna, Guilherme, Jéssica, Fábio Júnior, Gledson e Carlos que me incentivaram quando inúmeras vezes falei que não conseguiria. A Assis e Luana que junto comigo duvidaram que um dia estivesse escrevendo essas palavras na conclusão deste trabalho.

A meus colegas de sala, em especial a Getônia, por sua presteza e amizade e todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

RESUMO

A gestão de pessoas incide através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos funcionários, ocasionando resultados positivos para a empresa. Para tanto, as organizações precisam buscar ferramentas e métodos eficazes que auxiliem no controle e monitoramento de desempenho dos seus colaboradores, com a finalidade de contribuir para o gerenciamento eficaz, por meio de atitudes motivacionais que gerem comprometer e crescimento profissional. Nesse sentido, essa pesquisa teve como objetivo investigar a forma como as práticas de gestão de pessoas são aplicadas nas distribuidoras de bebidas (revendedoras de fábrica) quanto à formação dos colaboradores. Utilizou-se o proceder metodológico bibliográfico e descritivo, com abordagem qualitativa. Sendo realizado um estudo de campo, através de uma entrevista por meio de formulário, que verificou o nível de conscientização da equipe de Recursos Humanos (RH) quanto à importância da capacitação do seu colaborador. Diante do exposto, pode-se afirmar que a Empresa A realiza de forma detalhada e específica todas as seis categorias, citadas nesse estudo, na sua gestão estratégica de pessoas. No entanto, a Empresa B deixa a desejar em suas ações estratégicas na gestão de pessoas, já que em muitos questionamentos não foi possível identificar os métodos utilizados pela mesma na busca do desenvolvimento de sua equipe. É nesse sentido, que se reconhece a relevância em elaborar estratégias de comunicação bem como buscar um desenvolvimento contínuo de sua equipe, para que possam utilizar de uma forma mais eficaz o potencial de cada um, proporcionando o desenvolvimento e a satisfação de forma recíproca entre as partes envolvidas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Desenvolvimento profissional. Setor de bebidas.

ABSTRACT

Personnel management focuses on the participation, training, involvement and development of employees, resulting in positive results for the company. In order to do so, organizations need to seek effective tools and methods that help control and monitor the performance of their employees, in order to contribute to effective management through motivational attitudes that generate commitment and professional growth. In this sense, this research had as objective to investigate how the practices of people management are applied in the beverage distributors (factory resellers) regarding the training of employees. The bibliographic and descriptive method was used, with a qualitative approach. A field study was carried out through an interview through a form that verified the level of awareness of the Human Resources (HR) team regarding the importance of the training of its collaborator. In view of the above, it can be stated that Company A performs in a detailed and specific manner all the six dimensions mentioned in this study in its strategic management of people. However, Company B is unsatisfactory in its strategic actions in people management, since in many questions it was not possible to identify the methods used by it in the search for the development of its team. It is in this sense that we recognize the relevance of developing communication strategies as well as seek a continuous development of our team, so that they can use the potential of each one of them more effectively, providing the development and satisfaction of each other in a reciprocal way. related parties.

Keywords: People management. Professional development. Beverages sector.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -Etapas do processo de treinamento	22
Quadro 2 -Categorias utilizadas na pesquisa.....	27
Quadro 3- Recrutamento.....	30
Quadro 4 - Comunicação	33
Quadro 5 - Desenvolvimento	35
Quadro 6 - Remuneração.....	37
Quadro 7 - Reconhecimento	40
Quadro 8- Desempenho	42

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	16
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	18
2.4 EQUIPES.....	20
2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	21
2.6 ESTUDOS CORRELATOS.....	23
3 METODOLOGIA.....	25
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	25
3.2 COLETA DOS DADOS.....	25
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS.....	26
3.4 SUJEITOS DA PESQUISA.....	26
3.5 CATEGORIAS E VARIÁVEIS DA PESQUISA.....	26
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	29
4.1 PRIMEIRA DIMENSÃO - Recrutamento.....	29
4.2 SEGUNDA DIMENSÃO - Comunicação.....	32
4.3 TERCEIRA DIMENSÃO – Desenvolvimento.....	34
4.4 QUARTA DIMENSÃO: Remuneração.....	36
4.5 QUINTA DIMENSÃO: Reconhecimento.....	38
4.6 SEXTA DIMENSÃO: Desempenho.....	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERENCIAS.....	45
APÊNDICE.....	48

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No ambiente organizacional existem diversas atividades que precisam ser planejadas, monitoradas, executadas e comparadas na tentativa de atender aos objetivos da empresa, bem como de garantir sua sobrevivência diante da competitividade e mudanças comerciais. Sabe-se que, um dos fatores que levam as empresas a terem maior comprometimento com sua política de qualidade é a mudança no perfil do seu colaborador.

Sob a percepção de Malafaia (2011), no mercado competitivo e dinâmico, os empregados deixaram de ser vistos como meros recursos da organização e passaram a ser reconhecidos como um ativo valioso, ocupando um lugar de maior destaque nas organizações. Com isso, o setor de Gestão de Pessoas permanece em constante transformações, buscando sempre uma gestão estratégica para que possam otimizar a atuação dos profissionais.

Para Silva (2013), esse setor se tornou, nos dias atuais, um dos mais importantes para o desenvolvimento do negócio, por possibilitar a conciliação entre a organização e as pessoas envolvidas na execução das atividades. Assim, cabe ao RH criar uma gestão eficaz direcionada as pessoas envolvidas na empresa, devendo tratá-las como parceiras, de forma que cada uma esteja preparada a investir em seu trabalho, na medida em que obtiver os retornos adequados.

Dessa forma, a organização deve reavaliar seu comportamento com relação aos colaboradores, com o intuito de melhorar o ambiente de trabalho, possibilitando autonomia na expressão de ideias, compartilhando opiniões e soluções aos possíveis problemas existentes no negócio, além de proporcionar campanhas motivacionais e treinamentos, ajudando a melhorar o desempenho dos colaboradores (CARVALHO, 2011).

Diante desses fatos, entende-se sob a percepção desse autor, que a gestão de pessoas incide através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos funcionários, com isso, se o colaborador tiver oportunidade

de crescimento, ele ficará satisfeito e irá dar o melhor de si no seu trabalho, ocasionando resultados positivos para a empresa.

Assim, as organizações precisam buscar ferramentas e métodos eficazes que auxiliem no controle e monitoramento de desempenho dos seus colaboradores, com a finalidade de contribuir para o gerenciamento eficaz na tentativa de garantir a continuidade do negócio, por meio de atitudes motivacionais e gerem comprometimentos e crescimento profissional. É nesse contexto que esse estudo buscou respostas para o seguinte questionamento: Como são desenvolvidas as práticas de gestão de pessoas nas empresas de bebidas (revendedoras de fábrica) da cidade de Sousa – PB?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar as práticas de gestão de pessoas aplicados nas distribuidoras de bebidas (revendedoras de fábrica) da cidade de Sousa – PB.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Descrever as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas distribuidoras;
- ✓ Identificar as estratégias utilizadas pela equipe de gestão de pessoas;
- ✓ Verificar as principais dificuldades bem como os benefícios gerados a partir da gestão de pessoas.

1.3 JUSTIFICATIVA

O ambiente organizacional vive na busca incessante de novas formas de gerenciar o seu capital humano, no intuito de obter uma postura mais adequada da equipe, favorecendo a execução de tarefas de forma eficaz, além de garantir

um ambiente mais harmonioso e, conseqüentemente, o sucesso do negócio. Pois, entende-se que a principal vantagem competitiva das empresas está relacionada as pessoas que nelas trabalham, capazes de fortalecer e inovar qualquer mercado (MELO et al. 2012).

Ainda sob a percepção desse autor, compete aos colaboradores produzirem, venderem, além de comunicar, supervisionar e gerenciar os negócios das empresas. Assim, estes se tornam a chave do sucesso, capazes de criar estratégias inovadoras, necessárias para melhorar uma organização. Sob esse pensamento, Silva (2013, p. 15) comenta que “O setor de recursos humanos na gestão organizacional é de suma importância para manter a vitalidade de uma empresa”. Uma vez que, é por meio desse setor que os colaboradores são treinados e motivados a desenvolverem suas aptidões dentro do trabalho.

Nesse sentido, segundo Vergara (2005, p. 268), cabe aos líderes ou gestores estimular, incentivar e provocar a motivação de sua equipe, impulsionando-os na direção de alguma coisa. Sendo, necessário considerar a existência das diferenças individuais e culturais de cada pessoa, identificando quais os seus propósitos relacionados ao trabalho, “se gostam do que fazem, ou trabalham simplesmente pelas amizades que adquirem ou pelo dinheiro que recebem”.

Assim, essa pesquisa se justifica, na medida em que busca investigar a forma como o processo de gestão é aplicado nas empresas em estudo. Contribuindo, com isso, para o desenvolvimento do negócio, uma vez que, o resultado desse estudo possibilitará analisar a motivação e detectar a capacidade de elaborar planos de ação coerentes e com perspectivas de sucesso que motivem tanto os gestores quanto colaboradores.

A pesquisa justifica-se também, pela contribuição ao meio acadêmico em futuros estudos, sendo capaz de estimular a reflexão e a produção de novos textos sobre essa mesma temática, de forma a favorecer a interação e troca de experiências entre os interessados. Assim, esse estudo se torna de grande relevância, pois trata de um assunto delicado e atual, onde muitas empresas têm dificuldade em desenvolver a gestão de pessoas direcionada a satisfação no trabalho e a produção com qualidade, proporcionando o crescimento da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações precisam buscar ferramentas e métodos eficazes de desempenho com a finalidade de contribuir para o gerenciamento efetivo de seus ativos na tentativa de garantir a continuidade do negócio. Nunes e Souza (2012, p. 4) comentam que a concorrência do mercado gera nas organizações a necessidade de reavaliar suas ações, com o objetivo de implantar ferramentas que criem qualidade tanto no ambiente interno como na satisfação do cliente.

Assim, as empresas estão adotando métodos de gestão direcionados a liderança, envolvendo os colaboradores através de um processo de comunicação, incentivando a exercerem suas atividades com foco nas metas já estabelecidas pela empresa. Com isso, cabe aos gestores reconhecer seus colaboradores como seus primeiros clientes, uma vez que a sobrevivência e o sucesso do negócio dependem do desempenho destes, tornando-se relevante oferecer condições agradáveis de trabalho, que sejam necessárias para a execução de suas funções.

Lima (2011) explica que para se obter uma vantagem competitiva, a empresa precisa investir em seu colaborador, devendo ser vistos como parceiros capazes de desenvolver suas habilidades mentais de forma criativa e produtiva. Para o autor, já se passou a época em que os recursos humanos trabalhavam sob uma visão de obediência ao chefe, com atividades centralizadas.

Pinto e Quelhas (2008), corroboram com esse pensamento quando comentam que as empresas passaram a ter mais consciência de que são seus funcionários que produzem e fazem a diferença na competitividade e qualidade dos serviços prestados. E, foi a partir desse reconhecimento, que as organizações buscaram minimizar as diferenças de tratamento, através de uma eficiente gestão de pessoas.

Desde a década de 90, que a gestão de pessoas passou a ser gerenciado de forma diferenciada, valorizando o trabalho do funcionário. Percebe-se que a gestão de pessoas passou a vigorar nas últimas décadas por meio da busca estratégica de se obter resultados positivos através do apoio e reconhecimento

dos colaboradores, sendo oferecidas perspectivas de melhores remunerações e oportunidades de crescimento profissional, como afirma Melo et al. (2012):

Na década de 90 passou-se a considerar tanto o impacto no alinhamento dos processos de Recursos Humanos (RH) na implementação da estratégia organizacional, quanto a aspectos positivos trazidos pelo estreitamento e compatibilização. Dessa forma, o RH, como parceiro estratégico passou pelo seguinte processo: Perspectiva de pessoal; Perspectiva de remuneração; Perspectiva de alinhamento, e; Perspectiva de alto desempenho (MELO ET AL, 2012 p. 4).

Para Lima (2011), atualmente, a forma de exercer suas funções e determinar as tarefas foram modificadas justamente pela necessidade de gerar resultados eficazes, e no lugar dos funcionários e chefes, foram atribuídos os colaboradores e os gestores, reconhecendo que é através do desempenho de cada pessoa que a empresa alcançará seus objetivos.

Assim, a gestão de pessoas caracteriza-se pela maneira como seus gestores treinam seus profissionais, deixando-os capazes de realizar ações que contribuem para o desenvolvimento da organização (MENEZES; ARAGÃO, 2013). Silva (2013, p. 18) corrobora com esse pensamento quando explica que: “A boa gestão de pessoas possibilita o alcance e a manutenção de resultados e até a perpetuação de uma organização”.

No entanto, conforme Menezes e Aragão (2013), esse tipo de gestão passa por alguns desafios na capacitação seus colaboradores, entre eles o de recompensá-los e desenvolvê-los, agregando valores e reconhecimento profissional, incentivando-os para que sintam prazer no seu ambiente de trabalho, apesar de muitas vezes desenvolver tarefas complexas, repetitivas, fragmentadas e rotineiras. Carvalho (2011) menciona outro desafio que geralmente é enfrentado pelo setor de RH, que são as barreiras emocionais existentes em cada pessoa, que impedem o comprometimento por completo do indivíduo na execução da sua função.

Para esse autor (*op cit* 2011), cabe a gestão de pessoas minimizar esses desafios, buscando trabalhar o agir e o pensar de cada colaborador envolvido no negócio, pois só assim, poderá desenvolver da melhor forma as atividades que lhe forem determinadas. Sendo necessário ainda, que as organizações ofereçam um constante desenvolvimento das habilidades dos mesmos, através de medidas essenciais como treinamento e benefícios.

Compreende-se que a qualificação de um profissional está baseada na capacidade de organizar, coordenar, inovar, agir em situações que nem sempre podem ser previstas. Dessa forma, entende-se que o treinamento do funcionário pode contribuir para que a empresa alcance a qualidade no ambiente interno, o que vai refletir na qualidade do atendimento, possibilitando assim o aumento das vendas e a participação de mercado.

Silva (2013) comenta que para uma empresa obter uma boa gestão de pessoas, deve-se seguir alguns pontos básicos, entre eles: buscar conhecer mais os colaboradores de sua equipe, identificando o que os motiva; criar um comportamento de respeito entre os membros da equipe; além de valorizar o trabalho desenvolvido por cada um e manter um ambiente de confiança e transparência; bem como de capacitá-lo para desenvolver suas tarefas de forma eficaz.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Toda organização busca a eficiência do seu negócio e, para que isso aconteça, torna-se necessário que a estratégia esteja presente em todos os setores da empresa, principalmente no RH, uma vez que, este setor não busca apenas alcançar objetivos organizacionais, mas também o de atender suas próprias necessidades (SILVA, 2013). Para o autor, o negócio só irá prosperar se a gestão administrativa reconhecer que o trabalho é desenvolvido por um conjunto de pessoas e, estas, precisam ser valorizadas e incentivadas.

Assim, a gestão de pessoas se torna essencial para a criação de valores, uma vez que, os envolvidos no negócio podem desempenhar um papel fundamental para o alcance da vantagem competitiva, adotando uma gestão estratégica relevante para obter o sucesso desejado. No entanto, no processo de gestão deve-se analisar as etapas intermediárias relacionadas aos modelos escolhidos, definindo suas estratégias, políticas e práticas, por meio de um alinhamento interno que envolve todos os elementos (BARRETO; LIMA, 2012).

Sob esse entendimento, Lima (2011) explica que a organização deve definir suas estratégias de forma clara, baseando-se numa gestão participativa, reconhecendo o colaborador como uma vantagem competitiva para sua

empresa, uma vez que, depende deles para atingir suas metas. Portanto, cabe aos gestores utilizarem-se das práticas de relacionamento direcionado ao incentivo de suas equipes, motivando-os a trabalharem de forma positiva e lucrativa.

Assim, a estratégia na gestão de pessoas deve ter foco nas mudanças de seu ambiente interno, no intuito de formar parceria com os gestores dos diversos setores da organização, bem como de oferecer apoio e consultoria para que seja possível minimizar conflitos e obter lealdade a si mesmos e aos relacionamentos entre seus colegas, criando o máximo de produtividade entre as equipes de trabalho (MALAFAIA, 2011).

De acordo com Natal (2012), o gestor deve influenciar sua equipe de forma positiva, buscando desenvolver a maturidade dos mesmos, bem como conhecer suas limitações. Além de criar um ambiente de confiança mútua e determinar formas de comunicação, pois só assim, obterá satisfação dos colaboradores e a realização da missão.

Nesse sentido, um dos maiores desafios do gestor de uma empresa é ter em seu quadro de funcionários, pessoas motivadas e satisfeitas. Compreende-se que a motivação humana possibilita criar condições de aplicabilidade dos conceitos da teoria administrativa na vida organizacional. Assim, as estratégias na gestão de pessoas possibilita aos empregados a habilidade para solucionar os problemas que ocorrem dentro da organização, deixando-os capazes de maximizar a eficiência nos seus resultados (MALAFAIA, 2011).

Dessa forma, as organizações que desejam obter excelência no seu negócio devem criar estratégias de gestão de pessoas na intenção de gerar um ambiente de trabalho propício ao desempenho empresarial, contribuindo para uma boa relação entre os envolvidos, de forma produtiva e menos conflituosa. Criando modelos de gestão baseados em valores, com foco no aprendizado e aperfeiçoamento contínuo, com múltiplos fluxos de comunicação e habilidades que auxiliem na execução de tarefas variáveis (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Lima (2011) comenta que é preciso desenvolver estratégias com o objetivo de orientar o desempenho dos colaboradores, através de mecanismos que avaliem não só sua capacidade intelectual, mas também o seu nível de motivação. Conforme Gaudêncio (2009, p.40), “uns fatores motivacionais mais importante é o desafio, em seguida o reconhecimento.” Assim, no desempenho

de um cargo, é necessário que o indivíduo desenvolva diferentes habilidades, possibilitando com isso, que a empresa reconheça e valorize seu trabalho.

Torna-se relevante também, realizar constante de reuniões para melhorar o fluxo de informações junto aos membros da organização, no intuito de executar as ações baseando-se nas opiniões e ponto de vista de todos os colaboradores. “Os esclarecimentos e avaliações devem ser realizados por meio de palestras, quadro-resumo, grupo de conversação-internet, entre outras”, gerando, com isso, um canal para cada pessoa se expressar livremente, com autonomia (DEL ARCO, 2011. p. 42).

Como afirma Bertho (2010), cabe aos supervisores do RH desenvolver um gerenciamento estratégico capaz de envolver fatores que conduzem a motivação de seus colaboradores, com ações direcionada as condições sociais, ambientais e físicas do trabalho, criando perspectivas de crescimento profissional, bem como um ambiente harmônico, visando contribuir como forma de melhorias na execução das atividades operacionais.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

As mudanças e as inovações são atualmente uma tendência no mercado, que está investindo cada vez mais em diversos produtos, como também na tecnologia e treinamentos para seus funcionários. Com o objetivo de oferecer um atendimento rápido, eficaz e com qualidade aos clientes, buscam focar no aumento das vendas e na diversidade dos produtos, pois só assim a empresa obterá melhores resultados.

Nesse sentido, observa-se que existem diversas atividades dentro do ambiente organizacional que precisam ser planejadas e, para isso, é necessário que as atividades sejam guiadas por uma boa gestão, através de um processo que se inicia na missão da empresa e no modelo de gestão por competências. Esse tipo de gestão está direcionado a obtenção de novos conhecimentos e qualidade nos trabalhos executados.

Conforme Nascimento e Queiroz (2014, p. 21) esse tipo de gestão tem o objetivo de “acompanhar a evolução da tecnologia e investir continuamente na qualificação dos indivíduos, equilibrando a segurança e a qualidade [...] e o

desempenho do trabalhador”, com intuito ainda de motivá-los em situações de conflitos, informando-os e desenvolvendo suas competências. Esses autores ainda acrescentam que, colaboradores competentes executam suas atividades de forma mais eficaz e participativa, com foco nos objetivos, garantindo a sustentabilidade do negócio bem como maior harmonia nas estratégias empresariais.

Para Ceribeli e Almeida (2015), a gestão por competências surgiu da necessidade da empresa em obter resultados competitivos, através de novas táticas direcionadas a gestão de pessoas, buscando interagir nos diversos práticas entre os colaboradores e os setores da organização, articulando-os à estratégia do negócio.

A competência profissional pode ser entendida como o resultado obtido na execução eficiente do trabalho, ou seja, é “a necessidade de adequar as habilidades das pessoas com as funções que realizam, no intuito de melhorar a produtividade [...]”. Entende-se ainda por competência, a capacidade de criar bons resultados por meio de habilidades e condutas, que conseqüentemente, gera vantagens competitivas. Dessa forma, deve-se relacionar as competências humanas com as estratégias empresariais, envolvendo a missão e objetivos antes estabelecidos, no intuito de obter sustentabilidade e diferencial organizacional (NASCIMENTO; QUEIROZ, 2014, p. 21).

“O alcance dessa flexibilidade depende fundamentalmente da autonomia e da proatividade dos funcionários, especialmente os de linha de frente, que lidam diretamente com os clientes, representando a organização [...]” (BARRETO; LIMA, 2012, p. 5). Segundo Rossato et al. (2014), o setor de RH, tem um papel fundamental na escolha desses profissionais, que por meio da gestão de pessoas, possibilitará o processo de aprendizagem, conforme a necessidade dos setores da empresa, e conseqüentemente, induzi-los ao crescimento profissional.

Diante desses fatos, entende-se que a gestão por competência incide através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos funcionários, com isso, se as pessoas dentro das organizações tiverem oportunidade de crescimento, elas ficarão satisfeitas e irão dar o melhor de si no seu trabalho, ocasionando resultados positivos para a empresa.

Nesse sentido, as empresas tentam vencer a competitividade através da excelência em seus negócios e de suas práticas de gestão de pessoas. Pois, à

medida que crescem e investem em tecnológica, os gestores passam a necessitar de funcionários mais treinados e qualificados. Buscando, com isso, planejar e controlar suas atividades operacionais de modo a alcançar seus objetivos, além de investir melhor seus recursos financeiros e executar ações que podem ajudar a vencer a concorrência.

2.4 EQUIPES

Nessa nova era mercantil, em que a valorização do conhecimento é um fator relevante para as empresas, cabe a gestão de pessoas promover uma educação continuada, bem como programas de incentivos para a retenção do acervo intelectual, na intenção de minimizar a perda do investimento corporativo, bem como de obter o senso de compromisso da equipe e a polivalência nas atividades desenvolvidas, visando a inovação e os ganhos conjuntos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Sabe-se que o crescimento de qualquer empresa está relacionado ao comprometimento do público interno. Assim, os gestores devem executar ações que influenciam sua equipe a se sentirem parte integrante e funcional dentro da organização, no intuito de manter sua força de trabalho. Para tanto, surge a necessidade de se criar ferramentas capazes de despertar um interesse contínuo dos funcionários pela empresa como um todo (DEL ARCO, 2011).

Através de uma eficiente gestão de pessoas, a empresa pode alcançar resultados e até a continuidade do negócio. No entanto, é necessário conhecer melhor sua equipe, identificando o perfil de cada colaborador, o que os motivam, além de criar uma cultura do feedback (SILVA, 2013). Assim, é necessário que a organização tenha um líder atuante e que seja reconhecido pelos seus colaboradores, sendo capaz de valorizar e estimular sua equipe a cumprir seus deveres e objetivos.

Dessa forma, as empresas necessitam do comprometimento dos funcionários, de sua criatividade para alto desempenho, tornando-se fiel aos seus compromissos, com entusiasmo, desenvolvendo suas atividades com zelo e alta produção. A equipe da empresa deve se sentir realizada ao iniciar seus trabalhos, dedicar seu tempo para sucesso da instituição, sendo primordial o

conforto no ambiente de trabalho, e precisam de motivação para agir de forma melhor.

2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

As organizações precisam buscar métodos eficazes que auxiliem no controle e monitoramento de desempenho dos seus colaboradores, com a finalidade de contribuir para o gerenciamento eficaz e de garantir a continuidade do negócio. Para isso, existe a necessidade de desenvolver seus funcionários, por meio de treinamentos e capacitação, para que os mesmos possam desenvolver suas funções de forma eficiente.

Sabe-se que, atualmente, os colaboradores são reconhecidos como o capital humano, já que é por meio de seus colaboradores que a empresa obtém bom desempenho nos seus resultados. Dessa forma, a valorização do capital humano torna-se um diferencial competitivo para qualquer organização, mas para isso, torna-se necessário capacitar sua equipe, para que obtenha novos conhecimentos de acordo com as necessidades de suas atividades.

O setor de Treinamento e Desenvolvimento é reconhecido pelas organizações através da sigla T&D, sendo criada pela necessidade de capacitar os colaboradores “a ocupar determinados cargos e ou desenvolver-se dentro do cargo ocupado”. Buscando, com isso, desenvolver as competências do indivíduo com foco no objetivo da empresa, no intuito de contribuir, por meio da capacidade de absorção, para o desenvolvimento empresarial (FERREIRA et al. 2012 p. 5).

Sob o entendimento de Nascimento e Queiroz (2014, p. 18), os treinamentos devem ser focados conforme a função que a pessoa vai desempenhar. Devendo ser “precisos e assertivos, uma vez que, busca a eliminação dos erros identificados. E para tanto é necessário [...] mensurar a evolução de cada colaborador e de todo trabalho realizado”. Peloso e Yonemoto (2010) complementam esse entendimento, quando explicam que o treinamento torna-se essencial para qualquer organização, pois é através dele que a equipe se capacita. No entanto, deve-se considerar as necessidades de cada indivíduo, qualificando-os e aprimorando os pontos que devem ser desenvolvidos.

Os autores ainda explicam que, nos dias atuais, os treinamentos deixaram de ser técnicos e teóricos, passando a ser utilizado também a forma prática do conteúdo, buscando isso, aplicar melhor os conceitos abordados durante o processo de capacitação. Quanto ao desenvolvimento, eles explicam que, este se diferencia do outro, por se tratar de um treino mais abrangente, de forma ampla e aprofundada sobre determinado assunto, no intuito de obter resultados mais satisfatórios e direcionados a determinada função.

De acordo com Alcalde e Covo (2006), o treinamento da equipe, ou de apenas um colaborador, deve ser executado a partir do diagnóstico das necessidades da organização, que identifica o que fazer (para alcançar as metas); como (definindo as estratégias) e por que fazer (para alcançar os objetivos). Tais autores ainda comentam que o treinamento deve ser realizado levando em consideração quatro etapas importantes: diagnóstico; desenho do programa de treinamento; aplicação ou implementação; e avaliação e acompanhamento.

O quadro 1 apresenta as etapas do processo de treinamento que deve ser seguido pela gestão de pessoas dentro das empresas:

Quadro 1 -Etapas do processo de treinamento

ETAPAS	DEFINIÇÕES
Diagnóstico	Identifica as necessidades relacionadas ao preparo profissional (passadas, presentes ou futuras) através de pesquisas internas, com intuito de descrever o problema e prescrever uma solução.
Programa de Treinamento	Refere-se ao planejamento das ações de treinamento a partir do diagnóstico das necessidades que foi realizado anteriormente.
Aplicação	Considera a capacidade de aprendizagem do colaborador, a prática e o tempo de assimilação do conteúdo já apresentado por meio de métodos inovadores.
Avaliação	É a etapa final do processo de treinamento, busca identificar se alcançou o objetivo inicial, atendendo as expectativas das partes envolvidas, bem como se teve um retorno no investimento.

Fonte: Alcalde e Covo (2006)

No diagnóstico realiza-se o cruzamento dos dados, definindo os pontos fortes e fracos e identificando suas causas, pois só assim, poderá definir ações de melhoria. O desenho do programa de treinamento, tem foco nas necessidades estratégicas, e envolve informações relacionadas as metas e objetivos da empresa.

A etapa de aplicação, essa por sua vez, depende de fatores a adequação do programa de treinamento às necessidades, bem como da qualidade do material de treinamento apresentado, motivação da equipe para realizar o treinamento para aprender. Quanto a avaliação, tem como foco principal, verificar se as pessoas envolvidas se comprometeram e estão aplicando o aprendizado, bem como se houve melhoras no clima organizacional (ALCALDE; COVO, 2006).

2.6 ESTUDOS CORRELATOS

Observa-se na literatura brasileira um significativo número de publicações acadêmicas que tratam sobre a gestão de pessoas envolvendo a capacitação e valorização do capital humano. A exemplo a pesquisa de Silva (2013), a qual teve o objetivo de compreender a importância do setor de gestão de pessoas no contexto estratégico da organização. Nessa pesquisa foi aplicado um estudo de caso em uma empresa de implementos rodoviários da Região Sul de Santa Catarina, verificando em seus resultados que os colaboradores não estão contentes com a hierarquia do RH, bem como com relação ao esclarecimento de dúvidas prestado pelo mesmo.

A autora ainda comenta que análises direcionadas ao RH se tornam relevantes, uma vez que, possibilitam identificar barreiras que envolvem o desempenho de seus colaboradores, sendo estes, as bases de uma empresa, com isso, necessitam de atenção e valorização, pois contribuem para a funcionalidade operacional, bem como possibilita o alcance e a manutenção de resultados.

De acordo com Bertho (2010), as empresas dependem do trabalho de seus colaboradores, dessa forma, devem medir seus desempenhos com foco na eficiência funcional de seus funcionários. Em seu estudo, o autor buscou analisar as realidades rotineiras da gestão de pessoas no setor de hotelaria, no qual foi constatado que a gestão de médias e pequenas empresas de redes de hotel executam o processo de gerenciamento de pessoas de forma precária, sendo identificado a necessidade de evolução, principalmente nas questões salariais e treinamento profissional.

Já no estudo de Barreto e Lima (2012), buscou-se analisar o mesmo setor, foi identificado as políticas e práticas de gestão de pessoas que podem contribuir para o diferencial competitivo de uma organização de hoteleira. Como pode ser observado em seus resultados, que esse tipo de gestão é praticado de forma consistente e bem estruturada, sendo capaz de desenvolver no seu colaborador a responsabilidade e o compromisso relacionado a qualidade das atividades executadas dentro da organização, permitindo colocá-la numa condição de vantagem competitiva diante dos concorrentes.

Ceribeli e Almeida (2015) comentam que os modelos de gestão foram evoluindo no intuito de atender as necessidades do mercado, dessa forma, houve o reconhecimento e valorização dos trabalhadores, pois as organizações passaram a entender quer o comprometimento de sua equipe, assim, como a capacidade individual podia contribuir para o desenvolvimento do negócio, gerando um diferencial competitivo.

Foi nesse sentido que, tais autores, desenvolveram sua pesquisa, na qual buscou descrever o processo de implantação e as práticas de gestão por competências adotadas em uma organização brasileira de grande porte do setor. Sendo identificado nessa empresa, os métodos utilizados na implantação da gestão por competências, destacando o mapeamento das competências valorizadas, o instrumento de avaliação de desempenho desenvolvido e o novo modelo de remuneração e carreiras.

Melo et al. (2012) também desenvolveram um estudo relacionado a gestão de pessoas com foco na liderança, reconhecendo que o capital humano se tornou cada mais vez importante para as empresas, por contribuírem com a obtenção de metas. Nesse sentido, teve por objetivo identificar como o processo de gestão de pessoas influencia no desempenho das organizações, considerando o perfil do líder que mais se adéquam às exigências do mercado. Verificando em sua análise que o líder torna-se capaz de influenciar no desempenho empresarial e na gestão de pessoas, relatando como gerenciar as pessoas utilizando-se de métodos como: escutar, ouvir e respeitar a opinião dos colaboradores.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Quanto às técnicas empregadas, o estudo se classifica pesquisa exploratória e de campo, este, por sua vez, “procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis.” (GIL, 2010, p. 59). Para Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa de campo tem como objetivo colher informações ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos e as relações entre eles.

Com relação aos objetivos, o estudo classifica-se como descritivo. “A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. [...] Estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo” (DUARTE, 2015, p.1). Para Gil (2012), esse tipo de estudo busca descrever as características de determinada população ou fenômeno, bem como descobrir ou verificar a existência de associações, relações entre variáveis.

3.2 COLETA DOS DADOS

Para coletar os dados necessários ao alcance dos objetivos expostos nesse estudo, foi aplicado entrevistas por meio de formulário, com perguntas abertas, ao responsável principal da Gestão de Pessoas, no período de Agosto/2017.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

O Tratamento do Dados foi realizado por meio da abordagem qualitativa, de forma que, seus resultados foram sintetizados e expostos em quadros (quando necessário), para assim facilitar o entendimento visual da pesquisa.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.24), ao abordar de forma qualitativa, o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador.

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos desse estudo foram os Gerentes de Recursos Humanos de cada empresa analisada, o que totalizou em 2 gestores, no quais se dispuseram a responder o formulário de entrevista.

Nesse contexto, primeiramente buscou-se analisar as 3 principais distribuidoras de bebidas da cidade de Sousa, no entanto, apenas 2 delas deram retorno quanto aos questionamentos obtidos no formulário da pesquisa. Uma delas, não quis participar desse estudo, nem explicou o motivo, fato esse considerado estranho, já que tal empresa é reconhecida na região por possuir uma boa gestão e se destacar nas vendas.

3.5 CATEGORIAS E VARIÁVEIS DA PESQUISA

A mudança de atitude dos colaboradores pode influenciar diretamente no diferencial de uma empresa e em sua competitividade no mercado. No entanto, para que isso ocorra é necessário que o setor de RH trabalhe em alinhamento com os demais setores da empresa, com foco no negócio. Buscando com isso, mudanças dentro do ambiente interno, através de ações estratégicas que auxiliem nas melhores decisões.

O quadro 2 apresenta as categorias utilizadas nessa pesquisa, necessárias para investigar o processo de gestão de pessoas nas empresas selecionadas.

Quadro 2 -Categorias utilizadas na pesquisa

CATEGORIAS	CARACTERÍSTICAS
Recrutamento	Está relacionado a fase de captar e reter talentos para a empresa de acordo com as necessidades do negócio. Assim, deve-se contratar pessoas experientes e capazes de executar atividades específicas para o cargo.
Comunicação Interna	São os meios técnicos que a empresa utiliza para deixar os funcionários informados sobre os objetivos do negócio. Bem como, quando se busca interagir entre as equipes, proporcionando um ambiente harmônico.
Desenvolvimento	Está relacionado ao treinamento do funcionário, com o objetivo e capacitá-lo para desenvolver suas atividades com um diferencial competitivo.
Remuneração	A remuneração está relacionada a compensação que o indivíduo obtém de acordo com a responsabilidade da sua função.
Reconhecimento	O reconhecimento é umas das categorias mais importantes para a empresa, pois através dela a empresa cria meios de crescimento tanto profissional como organizacional.
Desempenho	As organizações precisam buscar ferramentas e métodos eficazes que auxiliem no controle e monitoramento de desempenho dos seus colaboradores.

Fonte: Ferreira et al. (2012); Cardoso (2012)

Dessa forma, a Gestão de Pessoas deve seguir algumas categorias que orientam na seleção e desenvolvimento de cada equipe da organização, sendo elas: recrutamento; comunicação; desenvolvimento; remuneração; reconhecimento; desempenho.

O recrutamento poderá ocorrer de forma interna (buscado um funcionário que se destaque para o novo cargo) ou externa (captação de um novo candidato), por meio de entrevistas ou testes escritos que buscam identificar elementos relacionados a inteligência, aptidão, habilidade, integridade. Vale salientar que, para recrutar é preciso considerar os custos e a rapidez em cada um dos casos, bem como identificar aspectos relacionados a motivação da pessoa e a confiança o trabalho que será executado (FERREIRA et al., 2012).

A comunicação interna é uma técnica bastante utilizada no meio empresarial, pois através dela o funcionário passa a ter conhecimentos de todas as atividades do negócio, bem como das metas que devem ser alcançadas.

O desenvolvimento do funcionário está relacionado ao treinamento, que por sua vez, é muito utilizado pelas empresas que buscam capacitar o funcionário para um novo cargo, ou até mesmo para se desenvolver na atual função. Antigamente, treina-se para obter habilidades técnicas, como nos casos de montagens, porém, com o crescimento da tecnologia e ampliação das organizações, passou a existir a necessidade de obter uma educação mais completa, na qual envolve a comunicação, o trabalho em equipes e a capacidade de tomar decisões (FERREIRA et al., 2012).

A remuneração é considerada um dos benefícios oferecidos pela empresa a seus funcionários. Conforme Ferreira et al. (2012), a remuneração pode ser utilizada como um meio de motivação, no qual se busca alcançar um objetivo através do desempenho do funcionário e, conseqüentemente, recompensá-lo.

É nesse sentido que entra a dimensão reconhecimento, como uma forma de premiar e criar oportunidades para o indivíduo que se destacou na função. Assim, o reconhecimento torna-se umas das categorias mais importantes para a empresa, pois através dela a empresa cria meios de crescimento tanto profissional como organizacional.

Quanto ao desempenho, está é a última dimensão analisada nesse estudo e, tem como objetivo principal o de auxiliar no gerenciamento eficaz das atividades operacionais, garantindo a continuidade do negócio, bem como o crescimento profissional do colaborador, através de ações motivacionais que gerem comprometerimentos entre ambas as partes. Para Lima (2011), os gestores reconhecem que é através do desempenho de cada pessoa que a empresa alcançará seus objetivos.

Nesse contexto, os questionamentos da entrevista desse estudo foram formulados com base em cada uma dessas categorias. Sendo, composto por 5 assertivas em cada variável, o que totalizou 31 questões, mais 4 assertivas relacionadas aos dados pessoais da empresa e do sujeito da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo trata da análise dos dados obtidos na pesquisa. Foram analisadas duas empresas de Sousa do setor de bebidas. A análise foi dividida em 6 partes, buscando averiguar cada informação obtida de acordo com a dimensão exposta. As empresas são identificadas através de letras, assim, no decorrer do estudo, será mencionado Empresa A e Empresa B.

Dessa forma, pode-se identificar que tais distribuidoras estão no mercado há mais de 10 anos, o que confirma sua consolidação no comércio souse. Os gestores, aqui considerados sujeitos da pesquisa, também estão no cargo há muito tempo, o que mostra experiência suficiente no setor, e capacidade para desenvolver seu trabalho de forma eficiente.

4.1 PRIMEIRA DIMENSÃO - Recrutamento

A primeira dimensão está relacionada com a primeira etapa para se obter um novo funcionário, que é o recrutamento de candidatos. Dessa forma, foram feitos 5 questionamentos para cada empresa, buscando identificar como é feito esse processo, conforme evidenciado no quadro 3.

De acordo com Rossato et al. (2014), cabe a gestão de pessoas escolher os profissionais que mais se adequem a função, oferecendo o processo de aprendizagem, conforme a necessidade dos setores, e conseqüentemente, induzir o candidato ao crescimento profissional.

No recrutamento dos colaboradores, pode-se observar que as empresas buscam novos talentos primeiro através de uma seleção interna e, caso esse funcionário não possua capacidade suficiente para assumir o cargo, a seleção é feita no ambiente externo, ou seja, na captação fora da organização. Observa-se que a Empresa A adota uma prática mais rigorosa por meio de prova escrita, testes práticos, entrevista e análise psicológica. Sendo, feita a seleção por meio de um banco de dados, no qual consta as informações necessárias sobre cada candidato.

Quadro 3- Recrutamento

PERGUNTAS	Resposta Empresa A	Resposta Empresa B
1 -Como a empresa tem feito para recrutar seus colaboradores?	A Sede possui um banco de dados, no qual constam candidatos internos e externos conforme a necessidade de cada cargo. Sendo feita através de 4 etapas: prova escrita e prática, entrevista, e teste psicológico.	Realizado por meio de anúncios ou cadastro interno.
2-Quando um colaborador é recrutado pela empresa, é apresentado para o mesmo os objetivos de sua função? Se sim, de que forma?	Sim, por meio do Plano de Integração Geral, posteriormente é feito um treinamento para assumir seu cargo, obedecendo um cronograma.	Sim, através do book eletrônico composto com as descrições do cargo que irá assumir.
3-Quando um novo colaborador é admitido na organização, ele tem apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia? Se sim, de que forma?	Sim, primeiro é acompanhado pelo Gerente de Gente e a Técnica de Segurança do Trabalho. Logo depois, será acompanhado por uma pessoa capacitada a lhe repassar o treinamento da função.	Sim, por meio de relatórios de acompanhamento da Chefia.
4-Quando um novo colaborador é recrutado para esta empresa, são utilizados métodos adequados para avaliar as suas competências? Se sim, quais?	Sim, por meio de testes técnicos e treinamentos de reciclagem.	Sim, através de avaliação de competência.
5-Quando um novo colaborador começa a trabalhar nesta empresa, tem apoio na sua integração por parte de seus colegas de equipe? Se sim, quais?	Sim, através do curso de <i>Train The Trainer</i>	Sim, sendo acompanhado por colegas que já executam a mesma função na empresa.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Assim, como afirma Ferreira et al. (2012), o recrutamento pode ser realizado tanto internamente (quando se busca empregados capacitados a assumir o novo cargo) ou externamente (quando existe a necessidade de recrutar novos talentos, capazes de assumir a função exposta pela organização). Dessa forma, vários são os métodos que podem ser utilizados para identificar a eficácia desse candidato, como teste escrito ou práticos.

Quanto a contratação desse novo funcionário, verifica-se na análise que tais empresas se preocupam em informá-lo sobre os objetivos de sua função. A Empresa A possui um Plano de Integração Geral (PIG), no qual envolve esse todas as informações relevantes e necessárias para o desenvolvimento das

atividades operacionais, tais quais: os procedimentos de Segurança da empresa, bem como de Gente (benefícios), conhecem todas as equipes envolvidas nos diversos setores. E, com isso, deixa o funcionário ciente da missão e objetivos da organização, além de capacitá-lo para assumir o cargo, considerando o cronograma pré-estabelecido pela administração. Já a Empresa B, deixa seu novo funcionário informado apenas pelo book eletrônico.

O questionamento 3 está relacionado ao apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia da organização, no qual busca-se saber como é realizada essa prática interna. O que pode ser observado, é que a resposta da Empresa A é a mesma dada para o questionamento 2. Ou seja, o apoio e acompanhamento inicial desse novato é feito com a apresentação dos objetivos da empresa e do cargo que irá assumir, mostrando-se o funcionamento geral da empresa, e conseqüentemente, as tarefas relacionadas ao cargo. Quanto a isso, a Empresa B, apenas informa que tal acompanhamento é feito através de relatórios, não sendo mencionado detalhes sobre o assunto.

Com relação aos métodos utilizados na avaliação da competência desse novo funcionário, a Empresa A afirma que a análise é feita de acordo com a necessidade do cargo, assim, quando a função exige habilidade técnica, é feito provas técnicas e treinamento de reciclagem. A Empresa B menciona que é realizado teste de competência, em um período de 1 semana, no qual é emitido relatórios pelo responsável do Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO).

O conceito de competência está relacionado com a capacidade de criar bons resultados por meio de habilidades e condutas que gerem vantagens competitivas. Dessa forma, cabe aos RH interligar as competências humanas com as estratégias empresariais, considerando a missão e objetivos da empresa, no intuito de obter sustentabilidade e diferencial organizacional (NASCIMENTO; QUEIROZ, 2014).

Carvalho (2011) comenta que as campanhas de capacitação, que envolvem técnicas motivacionais e de treinamentos possibilitam melhorar o desempenho dos colaboradores, bem como o ambiente de trabalho. O autor ainda comenta que, cabe a gestão de pessoas trabalhar o agir e o pensar de cada colaborador envolvido no negócio, pois só assim, poderá desenvolver da melhor forma as atividades que lhe forem determinadas. Sendo necessário ainda, que as organizações ofereçam um constante desenvolvimento das

habilidades dos mesmos, através de medidas essenciais como treinamento e benefícios.

Quanto integração desse novo funcionário com a equipe de trabalho, verifica-se que na Empresa A possui pessoas habilitadas a conduzir cursos e treinamentos por meio do *Tain The Trainer*, que em português significa treinar o treinador, através de técnicas direcionadas ao trabalho em equipe, de forma harmônica. A Empresa B afirma que a integração é realizada através de acompanhamento de um colega que já executa a mesma função.

4.2 SEGUNDA DIMENSÃO - Comunicação

A segunda dimensão refere-se ao elementos de comunicação, no qual tem o objetivo de averiguar como é feito esse processo dentro das empresas. Assim, através de 5 questionamentos sobre o assunto, tal pesquisa identificou os métodos utilizados pela Empresa A e também pela Empresa B.

A comunicação da Empresa A é feita por diversos métodos, no qual se busca deixar todos os envolvidos no negócio informado sobre os assunto da empresa, bem como objetivos. Dessa forma, utiliza-se murais padrões em todos os setores, bem como sistema interno de televisão para recados diários. Além de grupos em redes sociais, como o aplicativo *WhatsZapp* e, a pesquisa de *Engagement* que mostra o bloco satisfação positiva e reconhecimento da ferramenta. A Empresa B afirma a existência um de feedback entre os colaboradores.

Quando questionamento sobre a divulgação dos acontecimentos importantes com a equipe de trabalho, ambas as empresas confirmam praticarem isso diariamente. A Empresa A executa métodos de comunicação tanto no período matinal como vespertina, realizando ainda reuniões mensais que buscam informar sobre as ações do mês. Já a Empresa B, só comentou que existe reuniões presenciais, sem maiores detalhes.

Quadro 4 - Comunicação

PERGUNTAS	Resposta Empresa A	Resposta Empresa B
1-Na empresa, a comunicação interna é eficaz para os colaboradores? Se sim, por que?	Sim, por meio de murais, TV com sistema interno, grupos em redes sociais.	Sim, os gestores estão dispostos a sempre realizarem Feedback com a equipe.
2-Na empresa, os acontecimentos importantes são divulgados de forma adequada junto aos colaboradores? Se sim, de que forma?	Sim, por meio do recrutamento interno, caso não encontre um funcionário que atenda tais expectativas, será feito o recrutamento externo.	Sim, através da seleção interna, e caso necessário, a externa.
3-As oportunidades internas de carreira são adequadamente divulgadas? Se sim, como?	Sim, na maioria das vezes, a captação é feita internamente, a exemplo da equipe de Liderança.	Sim, por meio do recrutamento.
4-Os temas tratados pela comunicação interna promovem os valores e os objetivos da organização? Se sim, que temas são comunicados aos colaboradores?	Sim, todas as ações da empresa são feitas de forma clara e objetiva. Sendo oferecido premiações e benefícios para os que geram rentabilidade.	Sim, através de pilares como respeito e paixão pela qualidade.
5-A informação (feedback) que o colaborador recebe sobre o seu desempenho é útil para melhorar sua postura estratégica? Se sim, de que forma?	Sim, realizado diariamente, com acompanhamento das equipes por meio de liderança.	Sim, além da avaliação de competência, realiza-se também um plano de ação para o desenvolvimento do colaborador.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Quanto a comunicação referente as oportunidades que aparecem para o crescimento profissional interno, as Empresas reafirmaram o que já foi comentando nos questionamentos 1 e 2 da dimensão recrutamento. Afirmando que quando existe uma nova vaga, busca-se primeiro preenche-la com um dos colaboradores da empresa, caso, não encontre nenhum que seja capacitado a assumir a função, é que se realiza o recrutamento externo.

Os temas tratados na comunicação interna dessas empresas promovem valores e objetivos, como afirma a Empresa A e B. Uma menciona que a promoção de valores ocorre por meio de premiações, eventos e benefícios, que

geram rentabilidade. A outra confirma que esses fatos ocorrem por meio de três pilares que é: o respeito, divertimento e, paixão pela qualidade, respectivamente.

Tais empresas também afirmam que o feedback que o colaborador recebe sobre seu desempenho contribui na melhoria de sua postura estratégica. A Empresa A menciona que esse feedback ocorre diariamente, de forma que a liderança acompanha diariamente a execução das atividades e, sempre que necessário realizam o *coaching* (que são técnicas utilizadas pela gestão que busca desenvolver novas competências e habilidades de uma pessoa).

Na Empresa B, menciona que além da avaliação de competência, também é executados planos de ações que envolvem objetivos e prazos definidos para melhorar o desempenho do funcionário.

4.3 TERCEIRA DIMENSÃO – Desenvolvimento

A terceira dimensão relaciona-se com o desenvolvimento dos colaboradores, no qual se busca formação específica e evolução de carreira. Dessa forma, por meio dessa dimensão esse estudo teve o objetivo de identificar se essas empresas oferecem valorização profissional para seus funcionários.

Assim, questionou-se se tais empresas oferecem oportunidades relacionadas a evolução de carreira. A Empresa A, afirma que sim, isso ocorre em diversos setores e, como exemplo, já mencionado nesse estudo, é o caso da formação de seus Líderes, dos quais todos foram recrutados internamente. Já a Empresa B, menciona que sempre é oferecido oportunidades de crescimento profissional aos seus colaboradores, permitindo-lhe acompanhamento e avaliações de desempenho.

A Empresa A explica que esse conhecimento é evidenciado logo no início da contratação, quando o colaborador recebe o PDI e, passa pelos procedimentos do Ciclo de Gente. Na Empresa B, o novo funcionário é informado sobre o desenvolvimentos de carreiras dentro da organização, logo quando é contratado e passa pelo período de integração e treinamento, de forma teórica mostram-se as maneiras que o mesmo pode se desenvolver profissionalmente dentro da empresa.

Quadro 5 - Desenvolvimento

PERGUNTAS	Resposta Empresa A	Resposta Empresa B
1-Existem oportunidades de evolução de carreira nesta empresa? Se sim, quais as oportunidades?	Sim, para qualquer setor da empresa, existem oportunidades de desenvolvimento profissional.	Sim, as oportunidades primeiro ocorre por meio da seleção interna.
2-O colaborador sabe como pode desenvolver a sua carreira? Se sim, como?	Sim, por meio PDI, como já mencionado em outros questionamentos dessa pesquisa.	Sim, logo quando é contratado, já na integração e treinamento.
3-Nesta empresa, para além da formação específica os colaboradores também recebem formação mais genérica importante para o seu futuro profissional? Se sim, qual?	Sim, é realizado treinamentos mensalmente.	Sim, é realizado treinamento anualmente.
4-Que estratégias de desenvolvimento a empresa tem realizado nesses últimos 3 anos com os seus colaboradores?	Sim, de acordo com o Plano Padronizado da Amberv, seguidos suas metodologias.	Sim, através do Plano de Gestão das Distribuidoras.
5-Que competências são valorizadas na empresa no desenvolvimento dos colaboradores?	A competência de cada funcionário é identificada e desenvolvida de acordo com seu potencial.	Preparo, qualificação e compromisso.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Observa-se no questionamento 3 dessa dimensão que além da formação específica, as empresas realizam um treinamento mais genérico que contribui para o desenvolvimento futuro do profissional. A Empresa A possui um calendário mensal de treinamentos que deve ser aplicado em todas as áreas. Já a Empresa B, realiza esse tipo de treinamento de forma anual, além de contratar instrutores específicos para executarem cursos conforme cada a necessidade de cada função.

O setor de Treinamento e Desenvolvimento é reconhecido pelas organizações através da sigla T&D, no qual tem o objetivo de capacitar os colaboradores conforme o cargo assumido, com a intenção de desenvolver as competências com foco no objetivo da empresa (FERREIRA et al. 2012). Sob o entendimento de Nascimento e Queiroz (2014), os treinamentos devem ser direcionados de acordo com a função que a pessoa vai desempenhar, evitando por meio deles possíveis erros na execução das atividades.

Nesse contexto, questionou-se com essas empresas as formas de estratégias de desenvolvimento executadas nos últimos 3 anos. Verifica-se que a Empresa A, obedece a Gestão Padronizada da Amberv, seguindo suas metodologias e ferramentas, que envolve indicadores de desempenho e práticas de revisão da rotina, das quais são direcionadas ao alcance de metas e resultados. A Empresa B informa que tais estratégias seguem exigências administrativas através do Plano de Gestão das Distribuidoras, que é lançado anualmente.

Peloso e Yonemoto (2010) explicam que o treinamento torna-se essencial para qualquer organização, pois é através dele que a equipe se capacita e se desenvolve. No entanto, deve-se considerar as necessidades de cada colaborador, qualificando-os e aprimorando os pontos que devem ser aperfeiçoados.

Quanto às competências valorizadas pela empresa no desenvolvimento de seus colaboradores, a Empresa A informa que essa identificação é feita na fase do Ciclo de Gente e, desenvolvida individualmente conforme o potencial e conhecimento de cada um. Já a Empresa B, como vem sendo observado no decorrer dessa análise, explicou de forma resumida que as competências são desenvolvidas através de preparo e qualificação, capacitando o trabalho em equipe, e valorizando o compromisso com o trabalho.

4.4 QUARTA DIMENSÃO: Remuneração

A remuneração é a quarta dimensão da Gestão de Pessoas, conforme Menezes e Aragão (2013), as empresas passaram a investir no capital como intuito de obter a competitividade empresarial. Assim, diante da concorrência no mercado globalizado, torna-se relevante valorizar e reter o seu capital intelectual,

não só através de capacitações e treinamentos, mas também oferecendo benefícios conforme seu desempenho, entre eles: a remuneração, que pode ser considerado como um fator de aumento da produtividade e estabilidade.

Quadro 6 - Remuneração

PERGUNTAS	Resposta Empresa A	Resposta Empresa B
1-Nesta empresa, a formação que os colaboradores recebem aumenta o seu valor profissional no mercado de trabalho em geral? Se sim, em que aspectos?	A remuneração é paga não pelo tempo de trabalho, mas pelo desenvolvimento de cada colaborador.	Não, a remuneração é paga conforme o desempenho que o funcionário tem em sua função.
2- As remunerações que o colaborador obtém estão em parte ligadas ao seu desempenho?	Sim, através de metas alcançadas.	Sim.
3- As remunerações do colaborador estão adequadas ao valor relativo da sua função face a outras funções da empresa?	Sim, conforme as pesquisas de Mercado.	Sim, de acordo com o sindicato da categoria.
4- Nesta empresa, a formação que os colaboradores recebem aumenta o seu valor dentro da empresa?	Não, somente por desempenho.	Não.
5- As remunerações do colaborador estão adequadas face ao praticado no mercado para funções idênticas?	Respeita-se o piso salarial conforme categoria.	Sim, de acordo com o sindicato da classe.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Dessa forma, verifica-se na análise que, para a Empresa A, a remuneração que cada colaborador recebe é definida através das suas habilidades, bem como dos resultados obtidos nas atividades executados, dessa forma, a empresa não considera o tempo em que está na empresa, mas sim, a

sua competência na execução da função. A Empresa B, adota a mesma estratégia, quando afirma que a remuneração é definida conforme o desempenho do funcionário, seguindo regras quanto aos salários fixos e variáveis, este por sua vez, é de acordo com o alcance de metas.

A empresa A comenta que as remunerações estão relacionadas ao desempenho da função, seguindo as metas pré-estabelecidas e, conseqüentemente, obtenho as recompensas pelo alcance. A empresa B apenas confirma o questionamento e, não comenta nenhum detalhe.

Tais empresas afirmam ainda que as remunerações estão adequadas ao valor relativo da sua função, bem como a outras funções da empresa, de acordo com pesquisas de mercado (Empresa A) e, conforme normas sindicais de cada categoria, no qual executa r ajustes anuais desses valores.

Quanto à formação que os colaboradores recebem, se aumentam o seu valor dentro da empresa, a Empresa A afirma que isso ocorre somente através do desempenho. A Empresa B menciona que as formações não influenciam no aumento de valor.

Com relação à remuneração está adequada ao praticado no mercado, como já mencionado, tais empresas confirmam que sim, de acordo com o piso salarial de cada categoria, conforme o salário fixo.

Em geral, diante desse resultado, pode-se afirmar que para tais empresas, o colaborador somente é reconhecido e beneficiado de acordo com o desempenho exercido na função, de forma a gerar resultados para o negócio. Assim, a administração não considera o tempo de serviço de cada indivíduo, mas a forma como ele desenvolve seu trabalho, sendo capaz de gerar bons frutos para o negócio.

4.5 QUINTA DIMENSÃO: Reconhecimento

O reconhecimento é a quinta dimensão analisada nesse estudo e, está relacionado a forma como a empresa identifica o bom desempenho do funcionário. Conseqüentemente, como afirma Melo et al (2012), oferece melhores remunerações e oportunidades de crescimento profissional. Dessa forma, essa dimensão torna-se um grande desafio para a empresa,

principalmente no recrutamento de seus novos colaboradores, e posteriormente na necessidade de recompensá-los conforme a execução de suas atividades, quando são capazes de gerar lucro pra o negócio (MENEZES; ARAGÃO, 2013).

Nesse sentido o quadro 7 evidencia as cinco assertivas relacionada ao reconhecimento que tais empresas possuem sobre suas equipes de trabalho. No qual, se questiona sobre as comemorações sobre seus êxitos ou momentos especiais, verificando que na Empresa A, costuma-se envolver seus funcionários em eventos comemorativos, sejam eles datas importantes ou resultados obtidos. A Empresa B apenas confirma que existe as comemorações, mas sem declarar detalhes.

A empresa A ainda afirma que costuma promover encontros ou momentos de celebração, de forma agradável e, proporcionando o bom convívio entre as pessoas. Sendo realizando confraternizações em datas comemorativas como: o Natal, Páscoa, Dia da Segurança, Dia dos Pais e das Mães, Dia do Motorista, São João. A empresa B, mais uma vez, apenas confirma que existe esse tipo de confraternização, mas não exemplifica.

Quando questionados se os momentos de celebração reforçam o espírito de equipe, a Empresa A afirma que sim, mensalmente, através das reuniões Super Matinal, identificam os melhores funcionários de cada setor. Já a Empresa B, somente comenta que sim e, não faz questionamentos sobre o assunto. Diante desses argumentos, não detalhados pela segunda empresa, pode-se afirmar nessa análise na dimensão reconhecimento, essa distribuidora não pratica muitos métodos, que auxiliem a reconhecer e promover seus talentos.

Conforme Gaudêncio (2009, p.40), “uns fatores motivacionais mais importante é o desafio, em seguida o reconhecimento.” Assim, o bom desempenho envolve diferentes habilidades, possibilitando com isso, que a empresa reconheça e valorize seu trabalho.

De acordo com Menezes e Aragão (2013), a gestão de pessoas enfrenta alguns desafios, entre eles o de reconhecer e agregar valores profissionais na sua equipe, devendo incentivá-los para que sintam em harmonia no seu ambiente de trabalho.

Quadro 7 - Reconhecimento

PERGUNTAS	Resposta Empresa A	Resposta Empresa B
A empresa comemora os seus êxitos ou momentos especiais envolvendo os colaboradores?	Sim, são feitas confraternizações pelo alcance de resultados ou datas comemorativas.	Sim.
Na empresa, é habitual promoverem-se encontros ou momentos de celebração de agradável convívio?	Sim, principalmente em épocas como Natal, Páscoa e, dias especiais pra cada profissão.	Sim
Na empresa, os momentos de celebração e de reconhecimento público reforçam o espírito de equipe?	Sim, isso ocorre principalmente, devido as reuniões mensais, no qual reconhece os melhores de cada setor.	Sim.
Qual a periodicidade das atividades de reconhecimento, caso existam?	Mensalmente.	A cada 3 meses ou anualmente.
O que a empresa valoriza para o reconhecimento dos colaboradores?	O desempenho das atividades executadas.	Sim, quando se alcançadas as metas.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Entende-se com isso, a relevância em se reconhecer e recompensar o trabalho da equipe, pois, conseqüentemente, eles serão motivados e incentivados a desenvolverem suas habilidades da melhor forma possível. É nesse sentido, que tais empresas informaram que esse reconhecimento é feito mensalmente (Empresa A) e trimestralmente ou anualmente (Empresa B).

Tais empresas ainda afirmam que o motivo do reconhecimento, entre eles as metas alcançadas (Empresa B) e, por meio do desempenho nas atividades (Empresa A). De acordo com Bertho (2010), as empresas sobrevivem do trabalho de seus colaboradores, com isso, devem medir seus desempenhos com

foco na eficiência funcional de seus funcionários, reconhecendo-os e recompensando-os.

4.6 SEXTA DIMENSÃO: Desempenho

O desempenho é uma das categorias mais importantes que devem ser executadas pelas empresas, que buscam avaliar o funcionário. Assim, questionou-se com essas empresas sobre os critérios utilizados para avaliar sua equipe, a Empresa A menciona que o método é feito quando o funcionário tem um tempo de trabalho acima de 6 meses na organização, o que possibilita participar do projeto Ciclo de Gente. A Empresa B, afirma que sim, que realiza avaliações individualmente.

Com relação aos aspectos qualitativos sobre o desempenho do colaborador, a Empresa A afirma que considerada esse fator no ato da avaliação, dando prioridade ao engajamento adequado, no intuito de atingir os resultados pretendidos e garantir a recompensa justa. A Empresa B apenas comenta que sim, sobre esse questionamento, ou seja, que realiza esses procedimentos.

Questiona-se ainda com essas empresas, se a formação que os colaboradores recebem é adequada face as competências que exercem nas suas funções. A Empresa A afirma que sim, conforme a apresentação dos resultados e do índice baixo de turnover. A empresa B somente respondeu sim.

Quanto as possibilidades de evolução da carreira, pergunta-se de dependem do mérito e das competências de cada colaborador. Como já mencionado, a Empresa A afirma que sim, que para isso, a administração não considera o tempo de trabalho, mas o desempenho do colaborador. A Empresa B, sempre com respostas resumidas, mencionou no questionário apenas que sim.

Com relação as falhas o desempenho do colaborador, observa-se nessa análise, que existe, por partes dessas empresas, um acompanhamento que buscar superar tal problema. Dessa, a Empresa A explica que o PDI serve justamente para isso, além dele, é aplicado também o Plano de Reversão com prazo de conclusão e obtenção de resultados dos mesmos. A Empresa B menciona que o acompanhamento é realizado através do Plano de Ação.

Quadro 8- Desempenho

PERGUNTAS	Resposta Empresa A	Resposta Empresa B
A empresa faz avaliação de desempenho? Se sim, o que a empresa avalia e quais os critérios de avaliação do desempenho utilizados?	Sim, após 6 meses de trabalho é feito uma avaliação da equipe.	Sim, individualmente.
Os aspetos qualitativos sobre o desempenho também são considerados na avaliação do colaborador? Se sim, quais os aspectos valorizados?	Sim, a empresa busca pessoas que tem o objetivo de alcançar seus resultados e garantir sua recompensa.	Sim.
Nesta empresa, a formação que os colaboradores recebem é adequada face às competências que necessitam para o desempenho das suas funções?	Sim, de acordo com os resultados obtidos.	Sim.
As possibilidades de evolução na carreira dependem do mérito e das competências de cada colaborador?	Sim, o crescimento profissional dependem do mérito do colaborador.	Sim.
Se há falhas no desempenho do colaborador existe acompanhamento para as superar?	Sim, através do PDI e do Plano de Reversão.	Sim, acompanhamento através do Plano de Ação.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Nesse sentido, Lima (2011) explica que para garantir a vantagem competitiva, a empresa deve investir em seu colaborador, considerando-os como parceiros capazes de desenvolver habilidades criativas e produtivas. Barreto e Lima (2012) explicam que a gestão de pessoas se torna essencial para a criação de valores, uma vez que, os envolvidos no negócio podem desempenhar um papel fundamental para o alcance da vantagem competitiva. No entanto, não é necessário que se analise as etapas intermediárias relacionadas aos modelos escolhidos, definindo suas estratégias, políticas e práticas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objeto geral o de investigar a forma como os práticas de gestão de pessoas são aplicados nas distribuidoras de bebidas (revendedoras de fábrica) da cidade de Sousa/PB. Uma vez que, o capital humano tornou-se um dos fatores essenciais para as organizações nos últimos anos e, com isso, o departamento de gestão de pessoas passa a ser responsável não só pela seleção e recrutamento de seus funcionários, mas também em buscar e desenvolver novos talentos humanos.

Dessa forma, entende-se que o processo de gestão de pessoas é capaz de influenciar positivamente o comportamento dos seus colaboradores em relação ao trabalho que executam. Buscando desenvolver conhecimentos e habilidades no seu quadro de funcionários, contribuindo para o progresso individual de cada um e, conseqüentemente, para o crescimento do negócio. Uma vez que, o gestor tem habilidade de reconhecer o potencial inovador do seu colaborador, avaliando suas competências, além de incentivar a darem o melhor de si, buscando atingir as metas da empresa.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a Empresa A realiza de forma detalhada e específica todas as seis categorias, citadas nesse estudo, na sua gestão estratégica de pessoas. Uma vez que, foi identificado os meios utilizados pela mesma na aplicação dessas práticas com seus colaboradores. Ficando evidente ainda, as ações relevantes que buscam capacitar, reconhecer e desenvolver sua equipe, recompensando-os sempre que se destacam nas funções exercidas, bem como sempre que contribuem para o alcançar de resultados positivos dentro do negócio.

No entanto, como pode ser observado na análise, a Empresa B deixa a desejar em suas ações estratégicas na gestão de pessoas, já que em muitos questionamentos não foi possível identificar os métodos utilizados pela mesma na busca do desenvolvimento de sua equipe. A exemplo disso, pode-se comentar os resultados obtidos nas categorias reconhecimento e desempenho, nas quais, obteve-se como resposta apenas um “Sim” sobre tais questionamentos, deixando de evidenciar as técnicas utilizadas, bem como se alcançou seus objetivos. O que pode compreender, com isso, é que o foco do negócio pode não estar direcionado ao desenvolvimento de seu colaborador, e conseqüentemente, essa empresa deixa de ganhar no crescimento do mercado.

Uma vez que, o funcionário não reconhecido, não poderá contribuir para o desenvolvimento da organização.

É nesse sentido, que se reconhece a relevância em elaborar estratégias de comunicação bem como buscar um desenvolvimento contínuo de sua equipe, para que possam utilizar de uma forma mais eficaz o potencial de cada um, proporcionando o desenvolvimento e a satisfação de forma recíproca entre as partes envolvidas. Diante do exposto, sugere-se novas pesquisas que envolvam mais empresas, com o intuito de ampliar o conhecimento. Já que, fica claro a relevância que possui para o desenvolvimento organizacional, e também profissional. Podendo ainda, gerar um novo estudo nas mesmas empresas analisadas e realizar um comparativo de seu crescimento em anos posteriores.

REFERENCIAS

ALCALDE, Elisângela de Aguiar; COVO, Leda Mara dos Santos. **Gestão de pessoas**: análise do processo de recrutamento e seleção. 2006. Disponível em: www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/47.pdf. Acesso em: 15 jul 2017.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; LIMA, Catiane Lopes de. **Gestão de Pessoas na Hotelaria**: Um Estudo de Caso no Hotel Ponta do Madeiro – Pipa/RN. 2012.

BERTHO, Melissa Salgado. **Gestão de pessoas no setor hoteleiro**. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) apresentada a Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213820.pdf. Acesso em: 10 jul 2017.

CARDOSO, Liliana. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional**. 50 fl. Dissertação. Mestrado em Psicologia. Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida (ISPA). 2012. Disponível em: repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4017/1/15087.pdf. Acesso em: 15 jul.2017.

CARVALHO, Simone Maria de. **Como a motivação influencia na produtividade: um estudo de caso na indústria de cimento Nassau / Fronteiras – PI**. Monografia (Bacharelado em Administração), Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011. Disponível em: <http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20Simone.pdf>. Acesso em: 25 jun 2017.

CERIBELI, Harrison Bachion; ALMEIDA, Carolina Áurea Matos de. **Gestão por Competências: um Estudo de Caso em uma Indústria no Brasil**. **GCG Georgetown University – Universia Enero**-abril v. 9 n. 1, 2015. Disponível em: <http://gcg.universia.net/article/download/1157/1489>. Acesso em: 15 jul. 2017.

DEL ARCO, Mariana Constante Gabriel. **Endomarketing®**: ações estratégicas de marketing interno em cooperativas de crédito. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Publicidade e Propaganda. Centro Universitário UNISEB. Ribeirão Preto, 2011.

FERREIRA, André; PEREIRA, Priscilla Moreira; TEODORO, Pítias; THIELMANN, Ricardo. **O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte**. 2012. Disponível em:

<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/429_111_GPPE_Submetido_Seg et.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2017.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. Gestão Estratégica de Pessoas - uma Ferramenta Poderosa. **VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/61914794.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

MALAFAIA, Gabriela Silva de. Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão – agosto, 2011**. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2017.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; SANTOS, Aline Ribeiro dos; HAYASHIDA, Márcia Cristina Barbosa Parreira; MACHADO, Thaís de Faria. A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder. **IX SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2012**. Disponível em: <<http://www.aedb.br>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

MENEZES, Josefa de Fátima; ARAGÃO, Fabiano dos Santos. Valorização Humana como forma de Retenção de Pessoas nas Organizações Contemporâneas. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**, Ano VI – n.8, setembro 2013. Disponível em: <http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_27_44.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2017.

NASCIMENTO, Ana Lúcia de Oliveira; QUEIROZ, Licínia Katiúscia de Lobato. Gestão de pessoas por competência: estudo de caso em microempresa em Aracaju-Sergipe. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira – Ano VII – v.7, n.4. mar. de 2014**. Disponível em: <http://www.fjav.com.br/revista/Downloads/EdicaoAnoVIIVol7n4/Artigo18_35.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2017.

NUNES, Maria de Lourdes; SOUZA, Ana Cláudia. Endomarketing: os desafios na formação de equipes conscientemente comprometidas. **Revista Científica da Faculdade de Balsas**, Ano III, n. 1, 2012.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. 2010. Disponível em:

<<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2525/2049>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

PINTO, Márcia Felizardo Fonseca; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Funcionários terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira. **Revista FAE**, Curitiba, v.11, n.2, p.51-58, jul./dez. 2008. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/310/213>>. Acesso em: 25 jun 2017.

ROSSATO, Fernanda; MURINI, Lisandra Taschetto; MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan; SCHRIPPE Patrícia; WEISE, Andreas Dittmar. *Gestão por Competências: Um Estudo de Caso em Uma Cooperativa de Agricultores*. **Revista de Gestões e Organizações Corporativas - RGC** - N° 01, Vol. 01, 1° Sem. 2014. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

SILVA, Raiane Rodrigues da. **A Importância do Setor de Recursos Humanos no Contexto da Estratégia da Organização**. Centro Universitário Barriga Verde - Unibave Gestão em Recursos Humanos – 2013. Disponível em: <www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp.../Monografia-RAIANE-RODRIGUES-DA-SILVA.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2017.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5. ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE

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

FORMULÁRIO APLICÁVEL AO GESTOR DE PESSOAS

Leia estas instruções antes de começar!

Este questionário, para o qual peço a sua colaboração, irá servir de suporte à realização do meu Trabalho de Conclusão de Curso em Administração na Universidade Federal de Campina Grande – CAMPUS de Sousa – PB.

Trata-se de uma pesquisa de natureza acadêmica, que apresenta como objetivo geral investigar as práticas de gestão de pessoas aplicados nas distribuidoras de bebidas (revendedoras de fábrica) da cidade de Sousa – PB.

ENTREVISTADO:

CARGO NA EMPRESA:

TEMPO DE ATUAÇÃO:

FORMAÇÃO:

I) QUESTÕES GERAIS

- 1.Nome da Empresa: _____
- 2.Tempo de atuação no mercado _____
3. Número de funcionários: _____
4. Setor de atuação: _____

II) QUESTÕES ESPECÍFICAS

A) Recrutamento

- 5.Como a empresa tem feito para recrutar seus colaboradores?

- 6.Quando um colaborador é recrutado para a empresa, é apresentado para o mesmo os objetivos de sua função? Se sim, de que forma?

- 7.Quando um novo colaborador é admitido na organização tem apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia? Se sim, de que forma?

- 8.Quando um novo colaborador é recrutado para esta empresa são utilizados métodos adequados para avaliar as suas competências? Se sim, quais?

- 9.Quando um novo colaborador começa a trabalhar nesta empresa tem apoio na sua integração por parte dos seus colegas de equipe? Se sim, de que forma?

B) Comunicação

10. Na empresa, a comunicação interna é eficaz para os colaboradores? Se sim, por que?

- 11.Na empresa, os acontecimentos importantes são divulgados de forma adequada junto aos colaboradores? Se sim, de que forma?

12.As oportunidades internas de carreira são adequadamente divulgadas? Se sim, como?

13.Os temas tratados pela comunicação interna promovem os valores e os objetivos da organização? Se sim, que temas são comunicados aos colaboradores?

15A informação (feedback) que o colaborador recebe sobre o seu desempenho é útil para melhorar sua postura estratégica? Se sim, de que forma?

C) Desenvolvimento

16.Existem oportunidades de evolução de carreira nesta empresa? Se sim, quais são as oportunidades?

17. O colaborador sabe como poderá desenvolver a sua carreira? Se sim, como?

18. Nesta empresa, para além da formação específica os colaboradores também recebem formação mais genérica importante para o seu futuro profissional? Se sim, qual?

19. Que estratégias de desenvolvimento a empresa tem realizado nesses últimos 3 anos com os seus colaboradores?

20. Que competências são valorizadas na empresa no desenvolvimento dos colaboradores?

D) Remuneração

21. Nesta empresa, a formação que os colaboradores recebem aumenta o seu valor profissional no mercado de trabalho em geral? Se sim, em que aspectos?

22. As remunerações que o colaborador obtém estão em parte ligadas ao seu desempenho?

23. As remunerações do colaborador estão adequadas ao valor relativo da sua função face a outras funções da empresa?

24. Nesta empresa, a formação que os colaboradores recebem aumenta o seu valor dentro da empresa?

25. As remunerações do colaborador estão adequadas face ao praticado no mercado para funções idênticas?

E) Reconhecimento

26. A empresa comemora os seus êxitos ou momentos especiais envolvendo os colaboradores?

27. Na empresa, é habitual promoverem-se encontros ou momentos de celebração de agradável convívio?

28. Na empresa, os momentos de celebração e de reconhecimento público reforçam o espírito de equipe?

29. Qual a periodicidade das atividades de reconhecimento, caso existam?

30. O que a empresa valoriza para o reconhecimento dos colaboradores?

F) Desempenho

31. A empresa faz avaliação de desempenho? Se sim, o que a empresa avalia e quais os critérios de avaliação do desempenho utilizados?

32. Os aspetos qualitativos sobre o desempenho também são considerados na avaliação do colaborador? Se sim, quais os aspectos valorizados?

33. Nesta empresa, a formação que os colaboradores recebem é adequada face às competências que necessitam para o desempenho das suas funções?

34. As possibilidades de evolução na carreira dependem do mérito e das competências de cada colaborador?

35. Se há falhas no desempenho do colaborador existe acompanhamento para as superar?

Obrigada pela atenção!