

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS EMPRESAS

STRATEGIES OF PEOPLE MANAGEMENT AS A COMPETITIVE DIFFERENTIAL FOR COMPANIES

Gabriela Tagliari*
Rosecler Maschio Gilioli**

RESUMO

A área de Gestão de Pessoas vêm ganhando cada vez mais espaço dentro das organizações em razão de sua importância e seus efeitos positivo no cenário interno e, conseqüentemente no mercado externo. O objetivo geral deste artigo é identificar quais são as estratégias de Gestão de Pessoas mais utilizadas e eficazes para melhor desempenho dos empregados e o reflexo delas no diferencial competitivo das empresas. A metodologia deste estudo é de natureza qualitativa, nível exploratório e estudo de caso. São aplicadas entrevistas semiestruturadas como processo de coleta de dados à Analista e à Consultora Interna de Recursos Humanos das empresas alvo deste estudo, e a análise é realizada através do conteúdo destas entrevistas. Os resultados obtidos são: as estratégias de motivação, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, endomarketing, outplacement, coaching, benefícios flexíveis, PPRL e avaliação 360° são as estratégias de gestão de pessoas mais eficazes e importantes no desenvolvimento dos empregados e no sucesso das organizações.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Diferencial Competitivo. Clima Organizacional.

ABSTRACT

The People Management area has been gaining more and more space within organizations due to its importance and its positive effects in the internal scenario and, consequently, in the external market. The general objective of this article is to identify which are the most used and effective People Management strategies in companies for better performance of employees and their reflection on the competitive differential of companies. The methodology of this study is qualitative in nature, exploratory and case study. Semi-structured interviews are applied as a data collection process to the Analyst and the Internal Human Resources Consultant of the target companies of this study, and the analysis is carried out through the content of these interviews. The results obtained are: motivation, recruitment, selection, training and development, internal marketing, outplacement, coaching, flexible benefits, PPRL and 360° assessment strategies are the

* Universidade de Caxias do Sul. Formação: Graduada em Administração. Atualmente é Assistente de Recursos Humanos na empresa Artemobili. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de pessoa, financeira e de vendas. gabi.tagliari@hotmail.com

** Universidade de Caxias do Sul. Formação: Pós-Doutora e Doutora em Administração: "Relação entre Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Organizacional e Inovação Disruptiva". Mestrado em Administração. MBA em gestão do ensino superior; Especialização em gestão estratégica de recursos humanos; Especialização em metodologia da pesquisa e do ensino. Possui graduação em Administração. Graduada em Ciências Contábeis. Professora titular da Universidade de Caxias do Sul. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças e equipes. rgilioli@terra.com.br

most effective and important people management strategies in the development of employees and in the success of organizations.

Keywords: People management. Competitive Differential. Organizational Climate.

Introdução

De acordo com Paula e Nogueira (2016), o que move as organizações são as pessoas que nela trabalham, mas nem sempre o quadro de funcionários é guiado, desenvolvido e motivado da forma correta, o que resulta em um clima organizacional ruim, e não cumprimento de metas. Por isso, as estratégias de gestão de pessoas se mostram cada vez mais importantes para que seja possível olhar com atenção e compreender os empregados, fazendo com que eles se sintam valorizados e produzam mais, desenvolvendo e garantindo o sucesso da organização.

Até pouco tempo a área de gestão de pessoas era delimitada a uma relação mecanicista entre chefe e empregado. Com o passar do tempo e o avanço das áreas da administração, esta relação passou de burocrática e trabalhista para uma relação de desenvolvimento humano, proporcionando que as pessoas sejam vistas e tratadas da forma correta e que a equipe entregue bons resultados (RIBEIRO, 2016).

Atualmente, é fundamental que a organização e seus líderes compreendam “a importância de utilização eficaz das ferramentas de Gestão de Pessoas para garantia de vantagem competitiva frente ao mercado, tendo em vista que colaboradores engajados e melhores desenvolvidos tendem a ter entregas diferenciadas e significativas” (RIBEIRO, 2016, p. 6).

Entendendo-se a importância e os resultados obtidos através das estratégias de gestão de pessoas, o presente estudo aborda as seguintes estratégias: recrutamento e seleção de pessoal, integração de novos empregados, *mentoring*, treinamento e desenvolvimento de pessoal, *coaching*, sistema de remuneração estratégica, gestão por competências, avaliação de desempenho, plano de carreira, clima organizacional, motivação das pessoas no ambiente de trabalho, *endomarketing*, qualidade de vida no trabalho e administração de conflito; a metodologia, que apresentou natureza qualitativa de nível exploratório através da estratégia de estudo de caso sobre duas empresas; os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada; e, por fim, as considerações finais.

1 Referencial Teórico

Por trás do bom andamento de uma organização, e conseqüentemente de seus resultados positivos no mercado de trabalho, estão várias estratégias de Recursos Humanos, que vão muito além da parte burocrática. Aqui serão vistas, brevemente, algumas destas estratégias:

Recrutamento e seleção de pessoal: O recrutamento e a seleção de pessoas estão englobados em um mesmo processo, que busca a introdução de novos elementos humanos na empresa. Enquanto o recrutamento é visto como uma atividade convidativa e positiva de atração, divulgação e comunicação, a seleção é vista como o oposto, por ser uma atividade de escolha, classificação e decisão, e ser restrita e obstativa (CHIAVENATO, 2009).

Integração de novos empregados: É normal que posteriormente à admissão, o contratado fique desorientado frente à nova organização, que conta com novos colegas e uma nova rotina. Por isso, é fundamental que ele seja integrado a cultura da empresa. Lacombe (2012) diz que a integração situa o novo empregado aos objetivos, políticas, benefícios, normas, práticas e horários.

Mentoring: Conforme Vergara (2016), mentoria diz respeito à ação de influenciar, aconselhar, escutar, orientar, clarear opiniões e a fazer escolhas, entre outros. Portanto, mentor é quem auxilia no processo de aprendizagem sobre algo que uma pessoa sozinha não conseguiria aprender ou enfrentaria dificuldades para isso.

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal: Lacombe (2012) diz que as organizações precisam treinar seus empregados, porque eles são admitidos com qualificações genéricas e que cada empresa tem suas peculiaridades. Os treinamentos devem ser realizados com frequência, de forma contínua e de maneira bem administrada dentro das organizações.

Coaching: Oliveira (2018) sugere que *coaching* é uma atividade que envolve aconselhamento e consultoria, geralmente de forma confidencial entre o consultor e a pessoa que está sendo treinada, tendo em vista seu desenvolvimento pessoal e profissional, com resultados previamente estabelecidos.

Marion (2019) explica que o *coaching* tem como foco as decisões presentes alinhadas à visão do futuro, auxiliando as pessoas a esclarecerem o que querem fazer, o porquê querem essas coisas, acelerando e dinamizando o alcance dos objetivos.

Assim, existem vários tipos de *coaching*, cada um voltado para a área desejada, pode ser de carreira, de esporte, religião, cultural, entre muitos outros. Aqui, será tratado

de forma profissional.

Sistema de remuneração estratégica: O sistema de remuneração estratégica é composta pelas remunerações direta, indireta e variável. A remuneração estratégica tem o objetivo de beneficiar as pessoas, que contribuem para o desenvolvimento e sucesso da organização, destacando-se como empregados.

Avaliação de Desempenho: “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 (conhecimentos, metas, habilidades, entre outros)” (MARRAS, 2016, p. 165).

Plano de Carreira: Antigamente, a maioria das empresas se responsabilizavam pelo planejamento de carreira de seu pessoal, porém, ao longo do tempo esse cenário mudou e se tornou difícil para a maioria das organizações continuar com essa responsabilidade. Mesmo assim, a empresa pode auxiliar seus empregados, ajudando-os a planejarem seu futuro profissional (LACOMBE, 2012). Atualmente existem as carreiras em linha. Em rede, em Y e em W.

Clima Organizacional: Seguindo a mesma linha de pensamento, Lacombe (2012) complementa dizendo que o clima organizacional abrange os aspectos relacionados aos fatores extrínsecos, ou seja, a satisfação dos indivíduos em relação ao ambiente interno da organização. Assim, ele está diretamente ligado a qualidade no ambiente de trabalho e como ela é percebida pelo corpo de funcionários.

Endomarketing: Marras (2010), aponta que o *endomarketing* é um conjunto de atividades, que proporciona melhor relação entre empregado e empresa, proporcionando a troca de conhecimentos e oportunidades internas de crescimento, no qual considera seus colaboradores como clientes internos. Dessa forma, ele contribui para o aproveitamento do corpo funcional, visando resultados organizacionais. É o marketing interno.

Qualidade de Vida no Trabalho: durante muito tempo, a qualidade da empresa esteve focada especialmente na produção, sem levar em conta que muitos fatores podem afetar a vida de seus empregados.(GIL, 2019).

Segundo Conte (2003), a qualidade de vida no trabalho é um programa que tem o intuito de facilitar e satisfazer as necessidades dos empregados. Parte-se do pressuposto que o indivíduo produzirá mais e melhor se estiver satisfeito e envolvido com as tarefas que desenvolve.

Administração de Conflitos: Chiavenato (2014), contribui afirmando que o conflito é algo inevitável no que tange a natureza humana. Para que ele exista, deve haver

diferença de objetivos e interesses e uma interferência incisiva de uma das partes envolvidas. O conflito pode ocorrer no relacionamento entre pessoas, grupos ou organizações, e a organização deve estar preparada para administrá-los de forma correta e positiva.

2 Método de Pesquisa

Este estudo utiliza a metodologia de natureza qualitativa, de nível exploratório, através da estratégia de estudo de caso. São aplicadas entrevistas semiestruturadas como processo de coleta de dados com os gestores de recursos humanos de duas empresas e por fim, apresentado o processo de análise dados, através de análise de discurso.

Conforme D'Angelo (2019), a pesquisa qualitativa compreende informações mais subjetivas, considerando as características singulares de quem será entrevistado. Esse tipo de pesquisa busca compreender os aspectos sobre o que será pesquisado de maneira profunda e objetiva, por meio de caráter exploratório. Logo, ela não traz resultados através de números, mas sim, por meio de aspectos particulares sobre o que está sendo pesquisado.

A pesquisa é de nível exploratório, que conforme Gil (2018) são baseadas nos objetivos e visam familiarizar o problema, para conseguir visualizá-lo de forma mais clara e poder formular hipóteses. A coleta de dados pode ser realizada, entre outras formas, através de levantamento bibliográfico; entrevistas realizadas com indivíduos que tiveram experiência prática com o tema; análise de exemplos que incitem a compreensão (SELLTIZ *et al.*, 1967 *apud* GIL, 2018).

Será utilizada a estratégia de estudos de casos, que de acordo com Gil (2018), é um intenso estudo capaz de permitir um conhecimento amplo e detalhado sobre o caso em questão.

Visando atingir uma melhor compreensão da perspectiva dos entrevistados, o processo de coleta de dados se dá por meio de entrevistas semiestruturadas.

Conforme Roesch (2013, p. 159):

O grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa depende do propósito do entrevistador. Em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção previa de categorias de questões, como no caso de quem utiliza um método quantitativo.

Por fim, neste trabalho o processo de análise de dados realiza-se por meio de análise de discurso, ou seja, pelas informações extraídas dos gestores das empresas onde serão aplicadas as pesquisas.

3 Desenvolvimento do Estudo

Aqui, as empresas participantes serão tratadas como X e Y. A empresa X está localizada na cidade de Nova Prara e conta com um quadro de aproximadamente 90 colaboradores. A empresa Y está localizada na cidade de Nova Bassano e conta com um quadro de aproximadamente 260 colaboradores.

3.1 Estratégias de gestão de pessoas utilizadas pelas empresas

“Quais são as estratégias de gestão de pessoas que sua empresa utiliza?”, sobre as estratégias de gestão de pessoas utilizadas pela empresa, ambas utilizam a maioria das estratégias de acordo com o que julgam melhor para o desenvolvimento de seus empregados e da organização como um todo.

De acordo com Barbieri (2016), quando uma empresa contrata um empregado, inicia o processo com as estratégias de recrutamento e seleção, visando reter bons talentos, para que este possa se desenvolver da melhor maneira, contribuindo para o bom desempenho e sucesso da organização. Assim, as duas empresas participantes do estudo utilizam essa estratégia.

Quanto ao processo de integração, utilizado por ambas as empresas, pode-se ressaltar que ele representa um esquema de recepção aos contratados. A integração é uma etapa de iniciação fundamental para que exista um bom relacionamento no longo prazo entre o indivíduo e a organização, funcionando também como um elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional, explica Chiavenato (2020).

Apenas a empresa X utiliza a estratégia de *mentoring*, que conforme Vergara (2016) é muito importante no processo de integração de novos empregados, trazendo benefícios para ele e para a empresa como um todo. Souza (2008) corrobora, afirmando que tal estratégia visa potencializar a gestão de pessoas, tornando a organização um espaço de troca de aprendizado, fortalecendo a união e a construção de conhecimentos coletivos e não apenas individuais.

No que tange a estratégia de *coaching*, nota-se que nenhuma das empresas a utiliza. O *coaching*, segundo Lotz e Gramms (2014), é capaz de estimular reflexões, sendo

capaz de maximizar o aprendizado das pessoas, tanto no âmbito pessoal como profissional. Portanto, ele é uma estratégia muito interessante para as organizações, no que diz respeito ao desenvolvimento de empregados e conseqüentemente o sucesso da empresa. Porém, o fato de nenhuma das empresas alvos utilizarem pode ser explicado por Sarsur e Parente (2017) que ressaltam que essa estratégia é mais utilizada em empresas multinacionais e que nem todas as organizações a utilizam por ser um investimento muito alto do ponto de vista financeiro.

As empresas também têm em comum, a utilização da estratégia de treinamento e desenvolvimento de pessoal, estratégia fundamental, pois, como afirma Marras (2016), o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento oferece ao aprendiz uma macro visão do negócio, preparando-o para novas oportunidades em longo prazo. Assim, treinamento e desenvolvimento dizem respeito a aprendizagem.

O sistema de remuneração estratégica também é utilizado pelas duas empresas. No que se refere a remuneração direta, as duas organizações utilizam todas as estratégias. Quanto a remuneração indireta, é possível notar que ambas utilizam apenas os benefícios, provavelmente porque as outras estratégias envolvem diferenças individuais de cada empregado, custos e legislação. É muito importante que as empresas invistam no sistema de remuneração estratégica, pois através dele, é possível oferecer uma remuneração justa e adequada aos empregados, além de motiva-los muito mais, maximizando os resultados das empresas. Chiavenato (2014) afirma que a remuneração é uma forma da empresa investir em gratificações para seus empregados em troca de receber contribuições para alcançar seus objetivos.

A avaliação de desempenho é utilizada apenas na empresa X, mas ela é uma estratégia muito importante para o desenvolvimento dos empregados e conseqüentemente da empresa. Bergamini (2019), complementa, afirmando que a partir da avaliação de desempenho é possível fazer um levantamento das coisas que possam estar ajudando ou comprometendo o uso dos recursos comportamentais dentro das organizações. Assim, ela auxilia os empregados, proporcionando-lhes crescimento e desenvolvimento profissional.

Já a avaliação 360° não faz parte das estratégias utilizadas por nenhuma das empresas. Segundo Ferreira (2014) ela é considerada a forma de avaliação mais completa e mais complexa. Gil (2019) complementa dizendo que a avaliação 360° não consegue ser aplicada em todas as empresas, pois exige muita maturidade além de comunicação verdadeira e eficiente, pois existe o risco dos avaliadores misturem acontecimentos

pessoais.

O plano de carreira é utilizado pelas duas empresas, embora de maneira diferente em cada uma delas. Na Y ele é utilizado através de linha hierárquica e na X por carreira em Y. Cabe a cada empresa decidir qual o melhor plano de acordo seus objetivos.

Ambas as empresas utilizam estratégias de motivação de pessoas no ambiente de trabalho, o que é fundamental dentro de qualquer organização, pois pessoas motivadas produzem mais, se sentem melhor e criam um clima organizacional favorável, trazendo resultados positivos para as organizações. Todas as empresas realizam ações de *endomarketing* que são muito interessantes; apenas a Y realiza a pesquisa de clima organizacional; e apenas a X ações de qualidade de vida no trabalho. Para Bergamini (2018), a motivação tem o poder de fazer com que as pessoas transformem seus recursos pessoais, especialmente seus pontos fortes, em ações. Portanto, estar motivado significa estar pronto para transformar desejos e recursos em ações.

A estratégia de administração de conflitos é utilizada apenas pela X, porém, é fundamental dentro de qualquer organização. Conforme Berg (2012) o conflito é inevitável e sempre acontecerá independente do ambiente organizacional. Por isso, é fundamental que os gestores compreendam e consigam administrá-los da melhor forma possível, garantindo o sucesso da organização.

3.1.1 Estratégias de gestão de pessoas mais utilizadas pelas empresas

“Quais são as estratégias de gestão de pessoas mais utilizadas em sua empresa?” e **“Porque a empresa utiliza mais estas?”**, observa-se que a empresa Y utiliza mais as estratégias de recrutamento e seleção, integração, treinamento e desenvolvimento de pessoal, remuneração estratégica por meio da remuneração direta e da indireta, plano de carreira por linha hierárquica e *endomarketing* na busca constante por motivação, a empresa utiliza mais as estratégias citadas por acreditarem que esse conjunto gera bons resultados para a empresa, cultura e clima organizacional. A empresa X busca principalmente qualificar seus empregados, melhorar seu processo de recrutamento para que seja possível admitir bons profissionais, manter sua equipe motivada para garantir melhores resultados e conseqüentemente o sucesso da empresa, além de incentivar o trabalho em equipe. Nota-se também que ambas as empresas visam qualificar seus colaboradores, investir em recrutamento, motivar seu quadro de funcionários e incentivar o trabalho em equipe, estratégias que são fundamentais para o

sucesso da organização. A empresa utiliza mais estas estratégias porque acredita que quando bem escolhidas as estratégias de gestão de pessoas são capazes de promover a satisfação de seus empregados, resultando na maximização da produtividade e no crescimento da empresa como um todo. Assim, todas as estratégias são importantes para o desenvolvimento de pessoas e da organização, cabe a cada empresa analisar quais devem ser as mais utilizadas de acordo com sua realidade.

3.1.2 Estratégias de gestão de pessoas pouco ou não utilizadas pelas empresas

“Quais são as estratégias de gestão de pessoas pouco ou não utilizadas por sua empresa?” e **“Quais os motivos pelos quais a empresa as utiliza menos ou não as utiliza?”** Observa-se que a X cita a avaliação 360°, embora existam outras que não são utilizadas, justamente por ser uma estratégia complexa, onerosa e que ocupa muito tempo da empresa. Já a empresa Y, dentre outras estratégias não utilizadas, cita a avaliação de desempenho por ser utilizada somente no período de experiência dos funcionários. As outras estratégias citadas são o desenvolvimento de liderança e *outplacement*. O motivo para que estas estratégias não sejam ou sejam pouco utilizadas se dá pelo fato de a empresa estar sofrendo algumas mudanças e revisando seus processos, a fim de melhorar e alinhar os objetivos e metas, mas, a empresa pretender colocar em prática tais estratégias.

3.1.3 Estratégias de gestão de pessoas mais eficazes para o desempenho de empregados

“Dentre todas as estratégias citadas, quais mostram resultado eficaz para o desempenho de empregados?” e **“O que faz com que tais estratégias se sobressaiam às outras quanto aos resultados?”** observa-se que para a X, a estratégia que melhor mostra resultado diz respeito a motivação, pois a empresa acredita que ela é o que move a vontade dos empregados de darem seu melhor, se dedicando verdadeiramente a empresa. A organização, como visto nas perguntas anteriores, utiliza-se de várias estratégias para garantir a motivação de seu quadro de funcionários, por saber que se não motivá-los corre o risco de perder bons profissionais, ter alta rotatividade, um clima organizacional desfavorável e afetar sua produtividade. Para a empresa não são só os

benefícios financeiros que motivam pessoas, mas sim, as possibilidades de crescimento, serem ouvidas, atendidas e se sentirem valorizadas. Essa visão é fundamental.

Gil (2019) corrobora com a opinião da empresa, afirmando que atualmente as organizações valorizam muito o comprometimento das pessoas. Tem-se a ideia de que as empresas tendem a investir em empregados comprometidos. Mas qual é o ponto chave do comprometimento? Com certeza a resposta remete a motivação, pois ela é o combustível do comprometimento. É extremamente mais fácil recrutar pessoas competentes, do que comprometidas, ou seja, aquelas que de fato vestem a camisa da empresa, por isso, “identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com empresa vem se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes” (GIL, 2019, p. 219).

A empresa Y, acredita que o conjunto de ações e estratégias garantem os melhores resultados, porém, ressalta que as estratégias de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, *endomarketing* e o desenvolvimento do trabalho colaborativo são essenciais, por serem capazes de envolver os empregados nos resultados e consequentemente na qualidade de entrega, motivando-os a darem o seu melhor.

É possível através da opinião de autores renomados concluir que estas realmente são estratégias importantes.

Assim, de acordo com Gil (2019), o processo de recrutamento e seleção é muito importante, pois são as pessoas que movem as empresas, portanto são seu maior ativo. Desta forma, esse processo deve ser conduzido com muita responsabilidade e competência, porque falhas cometidas nessa etapa podem comprometer o andar da organização, afetando sua capacidade produtiva e consequentemente seu sucesso. Caso essa etapa não seja realizada com êxito, “pode acarretar problemas na produção e no atendimento, gerar hostilidade por parte dos clientes e fornecedores, favorecer conflitos interpessoais e intergrupais, o que acaba por aumentar a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações” (GIL, 2019, p. 112).

3.1.4 Recomendações sobre as estratégias de gestão de pessoas como um diferencial competitivo para as empresas

Conforme os resultados das respostas das empresas alvo deste estudo, as estratégias de gestão de pessoas mais eficazes para o desempenho dos empregados são: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, *endomarketing*,

trabalho em equipe e motivação. De fato, estas são realmente estratégias importantes e eficazes como visto através das afirmações de autores renomados que corroboraram com tais respostas. Ainda, conforme os autores, é importante utilizar outras estratégias que são abordadas a seguir.

Recomenda-se a utilização da estratégia de *outplacement* que faz parte do recrutamento externo, por ela ser capaz de apoiar as pessoas na transição de seus empregos, proporcionando meios viáveis de recolocação no mercado, por meio de uma empresa contratada. Assim, ela é uma forma de desenvolvimento de carreira refletindo em uma relação eficaz entre a empresa que contrata os serviços, a pessoa recrutada e a empresa de *outplacement*, conforme exposto por Rocha (2015).

Recomenda-se a adoção do processo de *coaching*, pois, conforme Peterson (2017) é fundamental recrutar e selecionar bons profissionais. Assim, o *coaching* é uma estratégia utilizada na seleção de pessoas capaz de desenvolver as habilidades, mudanças de comportamento e percepções individuais, com o objetivo de alcançar de bons resultados. Para Gaspar e Portásio (2009), o *coaching* é bastante utilizado em organizações por ser uma estratégia capaz de formar equipes de alta *performance*, possibilitando boa atuação quanto aos resultados e exigências impostas pelo mercado, auxiliando as pessoas a atingirem seus objetivos. Ainda conforme os autores, o *coaching* também é muito importante quanto a formação de líderes, pois hoje em dia a figura de líder não é mais vista como um diferencial, mas sim como uma característica decisiva para o sucesso do profissional e da organização, e através dessa estratégia é possível impulsionar talentos, descobrindo e estimulando potencialidades de cada profissional, por isso a importância das empresas investirem nesta estratégia (GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

Recomenda-se também a utilização da estratégia de benefícios flexíveis, que para Duque (2011), visa contemplar os diferentes interesses de diferentes pessoas, pois através dele o empregado consegue escolher o benefício que melhor supra suas necessidades e interesses naquele momento. O autor complementa, afirmando que: “a ideia é que os benefícios flexíveis sejam mais vantajosos tanto para a empresa, que consegue alinhar o modelo de remuneração aos objetivos do negócio, quanto para os colaboradores, que optam por benefícios mais úteis para o seu dia a dia” (DUQUE, 2011, p. 35). Desta forma, os benefícios flexíveis oferecem diferentes opções para o empregado, dando a ele a oportunidade de escolher o que prefere, fator que conseqüentemente o motiva para dar o seu melhor, pois desta forma ele consegue fazer determinado curso que sempre sonhou,

por exemplo. A empresa por sua vez, também é favorecida por deixar seu quadro de funcionários feliz, satisfeito, motivado e valorizado por poderem escolher seus benefícios de forma exclusiva.

Recomenda-se a implementação da estratégia de PPRL, que de acordo com Silva (2003), é uma forma importante de incentivo aos empregados já que estes receberão uma renda variável complementando seu salário, e para a empresa que se destacará positivamente no mercado por oferecer vantagens excepcionais. Ainda conforme o autor, além de ser uma estratégia que gera diferencial quanto a atração de mão de obra, também influencia quanto à decisão dos empregados para permanecer ou não na empresa, caso receba uma proposta vinda de outra organização, pois eles geram impactos na qualidade de vida dos funcionários (SILVA, 2003).

Recomenda-se ainda a avaliação 360°, pois para Craide e Antunes (2004) *apud* Barbosa (2010), este é um método muito rico de avaliação que permite uma avaliação diferente do método tradicional por abranger a análise de várias fontes e não somente do superior imediato, enriquecendo assim a avaliação e trazendo maior credibilidade quanto aos resultados. O autor complementa, dizendo que “não é um método de aplicação fácil, mas possibilita um direcionamento mais confiável para ações futuras e para planos de melhoria individual” (BARBOSA, 2010, p. 10). Assim, é possível compreender que embora sua aplicação não seja fácil, este é um método de avaliação extremamente completo e importante para o desenvolvimento de empregados e, conseqüentemente o sucesso da organização.

Desta forma, recomenda-se as empresas de uma forma geral, a utilizarem as estratégias analisadas para que atinjam a satisfação e o melhor desempenho dos empregados, proporcionando assim, que a empresa se estabeleça de forma competitiva no mercado.

Considerações finais

Através da pesquisa realizada, foi possível ter certeza das inúmeras vantagens e benefícios que as estratégias de gestão de pessoas trazem para a empresa como um todo, motivando seus empregados e se estabelecendo de forma competitiva em um mercado cada vez mais exigente.

É importante investir nas estratégias de gestão de pessoas de maneira comprometida e eficaz, evitando problemas futuros que podem afetar o sucesso da

organização, além de gerar custos financeiros com *turnover*. É essencial que os empregados sejam bem recrutados e selecionados, que se sintam acolhidos, que conheçam e entendam os processos desde o início, sejam treinados e desenvolvam suas habilidades, para que se tornem competentes em suas tarefas e entreguem bons resultados. Assim, é possível realizar as demais estratégias garantindo sempre a satisfação dos empregados e o sucesso da organização.

Embora não sejam somente os benefícios financeiros que motivem os funcionários, mas sim um conjunto de estratégias, estes também são importantes. É fundamental utilizar de maneira correta o sistema de remuneração estratégica, através da remuneração direta, indireta e variável, incentivando os empregados que podem ser recompensados além de seu salário fixo, de acordo com os resultados entregados.

Foi observado que a maioria das estratégias são utilizadas pelas empresas que fizeram parte da pesquisa deste estudo, porém, algumas estratégias importantes não são utilizadas. Nem sempre a implantação de todas as estratégias é possível, por algumas terem custo elevado e por envolver um processo complexo, fatores que contribuem para que a empresa não as utilize, embora saibam de sua importância. É importante que as empresas no geral invistam além das tradicionais estratégias de gestão de pessoas, não por estas não serem eficazes e importantes, mas para que outras as completem.

É importante que as empresas utilizem todas ou a maioria das estratégias vistas no desenvolvimento deste trabalho, pois embora todas sejam extremamente importantes, cada uma tem um foco em especial. Por isso, o conjunto forma uma rede de apoio, completando uma à outra. Outro fato identificado no trabalho, é que em todas as estratégias, a motivação está presente, mesmo que de forma indireta, o que é essencial para que os empregados se envolvam verdadeiramente com a organização, sentindo-se parte dela, pois desta forma, os resultados entregues por eles serão melhores, assim como o da empresa como um todo.

Assim, as estratégias de gestão de pessoas ressaltam o principal ativo da empresa, que são seus empregados, fazendo com que se sintam motivados, engajados com os objetivos da organização, valorizados e reconhecidos, afinal de contas, a empresa na qual trabalha e se esforça para entregar o seu melhor, está acreditando e investindo em seu trabalho por meio de tantas estratégias, gerando qualidade de vida no trabalho. Desta forma, a empresa ganha muitos benefícios que são capazes de estabelecê-la de forma positiva no mercado.

Recomenda-se às organizações que invistam nas estratégias de gestão de pessoas,

de acordo com suas necessidades. É válido ressaltar que todas são importantes, porém, algumas se sobressaem por serem extremamente completas, garantido o comprometimento dos empregados e sua satisfação. Recomenda-se ainda que as empresas se inspirem nas empresas participantes do estudo que utilizam a maioria das estratégias, e tirem aprendizados da pesquisa realizada, entendendo a importância de investir em estratégias de gestão de pessoas e como elas afetam a empresa positivamente.

Após os objetivos deste estudo terem sido atingidos e seu conteúdo trazer a importância dele para as empresas, sugere-se aos futuros estudiosos do assunto, desenvolver trabalhos focando nas estratégias de gestão de pessoas em organizações públicas, para que seja possível compreender como ocorre o processo, se as estratégias utilizadas são as mesmas e quais são seus efeitos dentro da organização. Sugere-se também um trabalho mais focado na avaliação 360°, que embora seja extremamente rica e completa, ainda não é tão utilizada pelas empresas por sua complexidade.

Referências

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.

BARBOSA, Xana Alves. **A avaliação 360° como novo método de avaliação de desempenho na UFRJ**. 2010. 30 f. Monografia (Especialização em Engenharia Elétrica) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:
<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40261/000828026.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>. Acesso em: 21 abr. 2020.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagem práticas para o dia a dia**. Curitiba: Juruá, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho: usos, abusos e credences no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2019.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CONTE, Antonio Lázaro. Qualidade de vida no trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE BUSINESS**, n. 7, p. 32-34, nov. 2003. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46008045/rev_fae_business_07_2003_gestao_10QVT.pdf?1464403890=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSem_titulo_10.pdf&Expires=1601855334&Signature=clfpGrhrnmUBlq5n4drMlc1VuWztaHKKCxcSXDynHKvmaf7smSnJYCWbdoSBJnpMr938ZP-sBLkMuumFOwnAnZCyd7ePzGdf7AjjF~smGfR-HgmTq~8wDICrkt4NOBdB7qLXIsUnuNtYELJZzMFDSMIQletQ0JsGQZDvoKKaA4EYZF2wCfV0Ftl3x2IZTYODFskyX8s2yO3d-TzeAxO6AfuB4JalMIDT0iGXoG7SvAdxIVO-vliWB64jnOe7VGdUzbSJ7z6ZpEkF2EywfdGfmmTd3ExdwpMo6ly0PNZH503J-wppxLbgtDM6oGHPuJ5IJZ2wL429pSXPtdQlZv3zg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 15 abr. 2020.

D'ANGELO, Pedro. **Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: qual a diferença?** 2019. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-qual-a-diferenca/>. Acesso em: 25 abr. 2020.

DUQUE, Luciana. **Percepção das lideranças acerca da prática de benefícios flexíveis em gestão de pessoas**. Porto Alegre, 2011. Disponível em: http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7864/Luciana%20Schenk%20Duque_.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 8 abr. 2020.

FERREIRA, Scheila Bendo. **Vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho 360 graus**. 2014. 40 f. Monografia (Especialização em Desenvolvimento Humano e Organizacional) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2464/1/Scheila%20Bendo%20Ferreira.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2020.

GASPAR, Juliano D.; PORTÁSIO, Renato M. Liderança e *coaching*: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de ciências gerenciais**, São Paulo, v. 13, n. 18, p. 17-41, 2009. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Lideran%C3%A7a+e+coaching%3A+desenvolvendo+pessoas%2C+recriando+organiza%C3%A7%C3%B5es.&btnG=. Acesso em: 5 abr. 2020.

GIL, Antonio. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, Antonio. Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LOTZ, Erika G.; GRAMMS, Lorena C. **Coaching e mentoring**. Curitiba: InterSaber, 2014.

MARRAS, Jean P. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. 2016. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf. Acesso em: 22 set. 2020.

PETERSON, Adriane Daniela. **Coaching: dos processos de gestão de pessoas a formação de equipes de alta performance**. 2017. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/4384/Daniela%20Adriane%20Peterson.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 set. 2020.

RIBEIRO, Mylene Isabelle da Silva. **A tradução da cultura organizacional através das ferramentas de gestão de pessoas: estudo de caso Ancar Ivanhoe Shopping Center**. 2016. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_044.pdf. Acesso em: 24 set. 2020.

ROCHA, Vera Pinto Vieira da. **O Outplacement: vivências e experiências**. 2015. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80600/2/36615.pdf>. Acesso em: 19 set. 2020.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SARSUR, Amyra M.; PARENTE, Cristina C. R. Processo de *coaching* e a gestão de pessoas: (Re)conhecer para Criticar. In: EnANPAD, **Anais[...]**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/117636/2/303387.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2020.

SILVA, Jessé Alencar da. Programas de participação nos lucros e resultados. **ConTexto: Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 1º semestre. 2003. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11637/6839>>. Acesso em: 24 set. 2020.

SOUZA, Daniela Borges Lima de. **Coaching e mentoring como facilitadores da gestão com pessoas nas organizações que aprendem**. Juiz de Fora: Estação Científica, 2008. Disponível em: <https://portal.estacio.br/media/4344/3-coaching-mentoring-facilitadores-gestao-pessoas-organizacoes-aprendem.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2020.

VERGARA, Sylvania. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.