

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE DISTRIBUIÇÃO ATACADISTA

Maria Luiza SANTOS (1); Ivan ALVES Junior (2); Mariana de Moura CABRAL (3); Luanna Lopes VILAR (4); Marcelo Victor Gouveia de LUCENA (5)

(1) Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB), Avenida 1 maio, Jaguaribe, João Pessoa – PB, telefone: 3208.3000, e-mail: mluizacs@gmail.com

(2) Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB), e-mail: ivanjp03@yahoo.com.br

(3) Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB), e-mail: mari_mouracabral@hotmail.com

(4) Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB), e-mail: lual61@hotmail.com

(5) Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB), e-mail: marc3lo.victor@gmail.com

RESUMO

O processo da globalização alterou significativamente as relações no mundo do trabalho, especialmente, no que se refere ao gerenciamento dos empregados, hoje considerados como principal parceiro da organização. Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo verificar as práticas de gestão de pessoas aplicadas por uma empresa do ramo atacadista da cidade de João Pessoa. A pesquisa, de caráter bibliográfico, descritiva e estudo de caso, utilizou um questionário, composto por questões abertas e fechadas, para levantar informações relacionadas com as práticas de recrutamento, seleção, treinamento, benefícios, qualidade de vida no trabalho, ambientação e avaliação de desempenho. Os conceitos e técnicas de cada uma dessas práticas foram teoricamente explicadas no corpo do trabalho. Os resultados obtidos mostram que a empresa pesquisada tem utilizado satisfatoriamente as práticas de gestão de pessoas pesquisadas, uma vez que a empresa tem investido em novas técnicas de acompanhamento do desempenho dos colaboradores internos, como o sistema Datasul, que permite o desenvolvimento individual e o desenvolvimento de liderança, garantindo a consolidação da imagem da empresa que consegue atrair e manter um capital humano altamente capacitado.

Palavras-chave: práticas de gestão, organização, pessoas.

1. INTRODUÇÃO

A sociedade tem enfrentado um processo constante de alteração, que vem sendo acentuado desde o fim do século XX a partir da revolução ocorrida nos processos de informação, graças, principalmente, a evolução tecnológica, que tornou o fluxo de informação mais ágil e rápido. Essas mudanças tornaram as relações mundiais mais dinâmicas, uma vez que as informações atravessam o atlântico em questão de segundos, ou em até menos tempo. Esse processo de globalização alterou de forma significativa as relações no mundo dos negócios, já que ao final do mesmo século as relações comerciais atravessavam fronteiras com uma facilidade nunca antes vista.

Dentro dessa nova formatação é que encontra-se a Gestão de Pessoas, pois as relações entre as organizações e seus colaboradores também vem sendo alteradas. As pessoas têm, cada vez mais, investido em programas de aperfeiçoamento, a fim de atender as necessidades do mercado, ao passo que as empresas buscam agregar em seus quadros colaboradores cada vez melhores. Além disso, os conceitos utilizados para se gerir as pessoas têm mudado, o que antes fora tido como antagônico, os interesses de empresas e funcionários, hoje é visto como cooperação, pois as organizações precisam das pessoas para alcançar seus objetivos e, os colaboradores precisam das empresas para atender aos seus interesses pessoais.

Neste contexto, são inúmeras as mudanças que estão ocorrendo na maneira de gerenciar de pessoas, principalmente no que se refere às estratégias de atrair, reter e motivar os colaboradores internos da organização. Antigamente, basicamente o gestor de pessoas se limitava aos serviços administrativos de contratação e pagamento dos funcionários e, hoje esta realidade é bem diferente, pois eles assumem um papel ativo na tomada de decisões e no planejamento estratégico, enfrentam desafios e buscam recursos humanos que tragam resultados efetivos para as empresas.

Atualmente, os gestores de pessoas aplicam práticas combinadas e articuladas ao planejamento da empresa que visam atender aos interesses organizacionais e, para isso, precisam incentivar a participação e aumentar a produtividade dos empregados. A adoção de novas tecnologias no dia-a-dia de trabalho tem proporcionado aos gestores reagir as constantes mudanças, identificar possibilidades do mercado, desenvolver o capital intelectual, conter custos, reconhecer os direitos dos colaboradores e gerenciar uma força de trabalho diversificada, atingindo resultados que beneficiam não só a empresa, mas também os seus *stakeholders* e, por fim, adaptando-se às novas demandas de trabalho. As novas atitudes e práticas gerenciais contribuem para a formação de uma força de trabalho flexível e qualificada, pronta para competir efetivamente no mercado, tendo como objetivo ganhar vantagem competitiva sustentável por meio de seu pessoal.

Segundo Bohlander *et al* (2006), os objetivos da Gestão de Pessoas promovem a eficácia organizacional na medida em que: ajudam a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, oferecendo competitividade à organização; proporcionando, à organização, empregados bem treinados e bem motivados; aumentando a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolvendo e mantendo qualidade de vida no trabalho; administrando a mudança; mantendo políticas éticas e comportamento socialmente responsável. Desta forma, é imprescindível que as práticas de gestão sejam constantemente atualizadas e desenhadas de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para que dessa forma possa obter uma articulação entre os interesses organizacionais e pessoais, já que são as pessoas que fazem o diferencial competitivo e que garantem a sobrevivência da empresa.

Assim, com a responsabilidade de responder a objetivos tão difíceis e complexos e com tantas transformações que tem sido impostas a área de recursos humanos, o presente artigo buscou na literatura informações sobre as práticas de gestão de pessoas que são fundamentais para o funcionamento da empresa e para isso buscou responder a seguinte questão: como têm sido aplicadas, pelos profissionais de recursos humanos, as práticas de atrair, manter e motivar as pessoas? E, por isso, o presente trabalho teve como objetivo verificar em uma empresa de grande porte e do ramo de distribuição atacadista, quais são as práticas de gestão de pessoas adotadas e como elas são aplicadas no cotidiano empresarial.

2. PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2004), a moderna Gestão de Pessoas consiste na prática de atividades que estão associadas aos processos de agregar, aplicar, desenvolver, recompensar, manter e monitorar pessoas, ressaltando a forma como elas são executados dentro da organização. Essas atividades envolvem a descrição

e análise de cargos, o planejamento de pessoal, recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, incentivos e benefícios, treinamento, entre outras.

De acordo com Marras (1999) e Chiavenato (2004), o primeiro processo no gerenciamento de pessoas é denominado de Agregar Pessoas, pois é responsável pela inclusão de novas pessoas nas organizações podem ser também definido como de provisão e suprimento de pessoal e incluem as atividades de recrutamento e de seleção. Atrair talentos capazes de garantir a competitividade das empresas é imprescindível nos tempos atuais, uma vez que as empresas precisam ter colaboradores que se consolidem como diferencial competitivo.

O recrutamento, segundo Fletes (2007), é o processo utilizado pela organização para atrair candidatos do mercado de trabalho e que pode ser dividido em dois tipos: interno, contando com os candidatos da própria empresa, em que os indivíduos tendem a formar plano de carreira fidelizando-se e crescendo de acordo com a organização. E, externo, mais utilizado no mercado, usufruindo candidatos que se encontram no mercado de trabalho, trazendo diversas vantagens, tais como a implantação de capital intelectual renovado e diversificado.

O segundo processo, conhecido como Aplicar Pessoas é utilizado para desenhar as atividades que as pessoas realizam na empresa, além de orientar e acompanhar seus desempenhos. Estão incluídas nesse processo as descrições e análise de cargos, que é a base do sistema, realizado normalmente pelo superior hierárquico do cargo descrito ou por um profissional da área de recursos humanos com base em entrevistas e observações em relação aos aspectos extrínsecos e aos requisitos que o cargo impõe ao seu ocupante. Pretende estudar e determinar todos os requisitos qualitativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, avaliados e devidamente classificados para efeito de comparação (CHIAVENATO, 2004).

Outra atividade desse segundo processo é a Avaliação de Desempenho, que é uma tarefa estratégica vital, pois as pessoas são movidas por resultados, e estes estão diretamente relacionados com o desempenho e produtividade na organização. Conceitua-se desempenho humano como sendo o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. Desta forma, a avaliação de desempenho está diretamente relacionada a duas condições do ser humano: o “querer fazer”, que explicita o desejo endógeno de realizar (motivação) e o de “saber fazer”, isto é, a condição cognitiva e experimental que possibilita o indivíduo a realizar com eficiência e eficácia alguma coisa (FLETES, 2007; MARRAS, 1999).

O Processo de Recompensar Pessoas é utilizado para incentivar as pessoas para satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas, incluindo recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais (CHIAVENATO, 2004). Esse processo constitui o elemento fundamental para a motivação dos empregados na organização, tendo em vista que de um lado estão os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, estão os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, o processo de oferecer recompensas ocupa lugar de destaque nas estratégias de gerir pessoas dentro da organização, uma vez que ela age em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do desempenho no trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Tanto para Fletes (2007) como para Chiavenato (2004), o processo de Desenvolver Pessoas é utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Envolve as atividades de treinamento e desenvolvimento, que propõe mudanças no comportamento do indivíduo, através da aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa, desenvolvendo habilidades, conhecimentos e atitudes específicas necessárias para desempenhar tarefas específicas dentro do padrão de produtividade estabelecido; e das atividades como o desenvolvimento organizacional, crescimento integral do indivíduo, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas ou diferentes situações.

Já o processo de Manter Pessoas é utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Relaciona-se com a higiene e segurança do trabalho, que estuda o ambiente de trabalho, iluminação, ventilação, temperatura e umidade, ruídos e trepidações, resíduos, como também a higiene do trabalhador, dos alimentos e mental, e com a qualidade de vida do trabalho, que tem como propósito envolver o colaborador através de sua participação na organização, enfatizando o desenvolvimento das habilidades do empregador, aumentando a autonomia para a tomada de decisão em nível do trabalhador e redução das distinções entre os níveis de hierarquia (FLETES 2008).

E, por fim, o processo de Monitorar Pessoas que é utilizado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas, verificando os resultados. Isso inclui os bancos de dados, que é à base do sistema de informações e funciona como um sistema de acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. O sistema de informação de recursos humanos é utilizado para coletar, registrar, armazenar, analisar e recuperar dados sobre as pessoas que fazem parte do corpo funcional da organização (CHIAVENATO, 2004).

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si. Entretanto, é importante destacar que apesar de todos serem importantes, nem sempre eles funcionam concomitantemente e, na verdade, a presença e aplicação de um não implicam necessariamente na aplicação de todos (CHIAVENATO, 2004).

É por isso que muitas vezes nos deparamos com ambientes organizacionais que fazem uso de apenas algumas dessas práticas estudadas ou, como modelo ideal, consideram a aplicação de todas as práticas relacionadas à gestão de pessoas.

3. METODOLOGIA

Santos (2000) define metodologia como um conjunto de procedimentos necessários para a realização de uma pesquisa científica que emerge a partir das antecipações mentais, momento em que inicia o processo de racionalização das ações em torno da questão a ser solucionada.

O presente estudo corresponde a uma pesquisa descritiva e explicativa, sendo também caracterizado como uma pesquisa bibliográfica, pois buscou coletar dados e informações sobre as práticas de gestão de pessoas em livros, periódicos e *internet* (SANTOS, 2000; VERGARA, 2003). Quanto aos meios de investigação, este trabalho foi caracterizado como estudo de caso, uma vez que corresponde a uma das formas de realizar uma pesquisa empírica de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real. Sendo assim, pode-se afirmar que a adoção deste método viabiliza uma profunda imersão do pesquisador sobre a realidade investigada (GIL, 2002).

No que diz respeito ao local da pesquisa, esta foi desenvolvida em uma empresa considerada de grande porte que está situada na cidade de João Pessoa, de natureza privada e que atua no ramo de distribuição atacadista.

Para levantamento dos dados, foi utilizado como instrumento a entrevista que foi aplicada a um profissional da área de Recursos Humanos da empresa e que foi baseada em um questionário composto por questões objetivas e subjetivas, que permitiram aos pesquisadores ponderar facilmente sobre o que estava sendo questionado. Segundo Santos (2000), os questionários são meios práticos que permitem o completo anonimato do respondente e, dessa forma, oportuniza ao mesmo agregar outras informações além daquelas sugeridas. Assim, as respostas foram de livre deliberação, sem limitações e com linguagem própria, determinando a atitude e a opinião do pesquisado sobre as práticas de gestão de pessoas que estão sendo aplicadas na organização e como elas estão sendo executadas.

Os entrevistadores puderam ainda fazer anotações e solicitar esclarecimentos sobre as políticas de gestão de pessoas na empresa, obtendo uma maior compreensão sobre os valores da cultura organizacional estudada.

Os dados apurados foram analisados através da abordagem quantitativa e qualitativa, com vista a responder ao objetivo proposto pelo estudo, o qual tinha como finalidade verificar a aplicabilidade dos conceitos teóricos relacionados com as práticas de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, benefícios e qualidade de vida no trabalho no dia-a-dia da empresa. Assim, foi possível proceder a uma comparação das práticas estudadas na teoria com as práticas existentes na empresa.

4. DESCREVENDO A EMPRESA PESQUISADA

A organização em estudo utiliza quase todas as práticas de gestão de pessoas apresentadas pela literatura estudada nas disciplinas de Administração de Recursos Humanos, o que pode ser perfeitamente verificado através dos relatos abaixo discriminados.

Em relação à prática do **recrutamento de pessoas**, foi constatado que a empresa utiliza os dois tipos, interno e externo. Essa atividade é executada pelo setor de Recursos Humanos que informa inicialmente aos

colaboradores internos da disponibilidade do cargo com o número das vagas através de quadros de avisos, *Intranet*, cartazes em locais visíveis dentro da organização, contatos informais entre os colaboradores da empresa. Caso a procura seja insuficiente, esse processo pode ser estendido para o ambiente externo e sua divulgação é feita através de anúncios em jornais, apresentação de candidatos por indicação de funcionários, e banco de dados de candidatos. Como definido por Marras (1999) o recrutamento envolve um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair o maior número de candidatos potencialmente capacitados e qualificados a ocupar o cargo disponível.

Para a atividade de **seleção de pessoas**, os critérios exigidos pela empresa dependem de cada cargo, assim como de setor, sempre levando em consideração os valores fundamentais para se trabalhar na empresa, que são: lealdade, inovação, justiça, integridade, disciplina, amor pelo que faz, ética e humildade. Quanto às técnicas de seleção foi verificado que as mais utilizadas são entrevista individual; provas de conhecimento do tipo redação e matemática; provas práticas com elaboração de plano de ação e técnicas de dinâmicas de grupo. Todas estas etapas são de caráter eliminatório e são feitas de forma altamente transparente. Através do recurso do *feedback*, o candidato recebe comunicado da sua classificação ou eliminação para a próxima etapa do processo de seleção. A organização e execução do processo seletivo são da incumbência dos profissionais de recursos humanos da empresa junto com o profissional que requisitou a vaga, demonstrando com isso, que o processo seletivo na empresa é uma atividade de parceria e, como visto na literatura, através de Bohlander *et al* (2006), esse modelo é democrático e participativo, permitindo afirmar que a empresa está preocupada em inovar seus processos de gestão no sentido de atender com eficiência e eficácia os resultados organizacionais.

No que se refere à prática de socialização organizacional, foi informado pela entrevistada que a empresa oferece aos novos funcionários **programas de ambientação** que segundo Chiavenato (2004) têm como objetivo informar sobre a missão, visão, objetivos organizacionais, valores e cultura da empresa e envolver os empregados para adequá-los a organização. A programação da ambientação é composta por atividades que envolvem mensagens de boas vindas, a história da empresa, as normas de prevenção de acidentes, o negócio da empresa, os benefícios, normas básicas de conduta, tais como supervisão, horário de trabalho, períodos de descanso, ausências, registros e controles.

Foi constatado que a prática da **avaliação de desempenho**, diferentemente das demais práticas, é coordenada pela matriz da empresa, que usa um sistema denominado *Datasul*. O profissional primeiro se auto-avalia preenchendo um Programa de Desenvolvimento Individual (PDI), que pode ser feito *on-line*, depois é realizado um cruzamento de informações obtidas pelo supervisor do profissional a ser avaliado e o profissional da área de Recursos Humanos. Também há um Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL), onde são feitos os “*gaps*” de oportunidade. O resultado dessa avaliação de desempenho é apresentado ao funcionário pelo gestor, que mostra seus pontos fortes e fracos, e tem o papel de direcionar o colaborador no que precisa melhorar e traçar metas para alcançar os resultados desejados. É importante destacar que o procedimento utilizado na empresa é considerado um recurso moderno e que é denominado na literatura como avaliação de 360 graus (BOHLANDER *et al*, 2006; CHIAVENATO, 2004; MARRAS, 1999).

Quanto à prática do **Treinamento e Desenvolvimento** (T&D) foi informado que existem atividades de treinamento que são oferecidas na própria empresa e também fora dela, junto a outras instituições. Os treinamentos estão relacionados com as atividades de atendimento ao público, computação, digitação, relações humanas, área administrativa, vendas. Existe ainda na empresa um programa chamado Ensino à Distância (EAD) que possui quase 300 cursos gratuitos, visando incentivar o colaborador a investir em seu próprio desenvolvimento. Assim, foi possível contatar que para a empresa pesquisada, treinamento não é despesa, mas um precioso investimento para a organização e para as pessoas que nela trabalham, trazendo benefícios diretos para os clientes externos (CHIAVENATO, 2004).

Cabe destacar que de acordo com as informações obtidas, não é usual para organização a utilização da estratégia da “promoção” para o encarecimento profissional, mas quando ocorre, a empresa utiliza critérios como a existência da vaga, a avaliação de desempenho, histórico do profissional, bem como a solicitação do gestor da área. Quando a função solicitada para promoção não existe dentro do quadro da empresa, além dos critérios citados anteriormente, a solicitação segue para uma câmara de arbitragem que vai autorizar ou não a criação desta nova função.

Em relação aos **benefícios** oferecidos pela organização foi verificado que todos os previstos por lei são rigorosamente cumpridos, tais como férias, salário maternidade, 13º salário, salário família, aposentadoria,

seguro de acidentes do trabalho e auxílio doença. Já em relação aos benefícios espontâneos foi ressaltada que os mais utilizados estão relacionados com gratificações, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, refeitório, vale transporte, empréstimo aos funcionários, clube ou grêmio, atividade esportiva, como por exemplo, uma corrida de atletismo que é realizada uma vez por ano. Existem ainda ações de incentivo que são executadas através do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR), no qual todos os funcionários participam recebendo remunerações variáveis de acordo, com os lucros e resultados da empresa e a função ocupada. A participação nos lucros e resultados é regulamentada pela Medida Provisória (MP) nº 794, de 1994 que define um sistema pelo qual uma organização distribui anualmente entre seus empregados uma certa proporção dos seus (CHIAVENATO, 2005).

Finalmente, foi informado pela entrevistada que a empresa executa programas relacionados com a prática da Higiene e Segurança no trabalho e que são desenvolvidos para promover a **qualidade de vida no trabalho** como ajuda aos funcionários para identificar riscos potenciais de saúde; informes sobre saúde, pressão arterial, fumo, obesidade, dieta pobre e estresse, encorajando a mudança de estilo de vida através de exercícios, alimentação e saúde. Foi ressaltada que as pessoas passam a maior parte do seu tempo na empresa, em seu local de trabalho e, por isso, faz-se necessário que os aspectos ambientais que podem afetar o bem-estar físico, a saúde e integridade física das pessoas, assim como o bem-estar psicológico, a saúde mental e a integridade moral das pessoas precisam ser preservados e respeitados.

Os programas da saúde começaram a atrair a atenção muito recentemente, como uma tentativa de enfrentar as dificuldades decorrentes do aumento de pagamentos por indenizações, aumento de afastamentos por doenças, aumento dos custos de seguro, aumento de absenteísmo e rotatividade de pessoal, baixa produtividade e baixa qualidade, além de pressões sindicais (CHIAVENATO, 2004).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas pode ser considerada como uma área estratégica das organizações, uma vez que desempenha um papel de grande relevância, ajudando a obtenção de resultados que garantam a competitividade empresarial. Neste sentido, tem-se percebido que a organização bem-sucedida está percebendo que para crescer e manter sua continuidade precisa otimizar o retorno sobre os investimentos de seus empregados e que precisam valorizar seus recursos humanos para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Na verdade, as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma empresa dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso, mas podem ser também a fonte de fracassos. E, por isso, para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados é preciso que as organizações tratem seus empregados como elemento básico para a eficácia organizacional. Precisa que as pessoas sejam concebidas como parceiros portadores de conhecimentos, competências e habilidades que fazem a diferença na atual era da informação.

Assim, como o objetivo geral desta pesquisa foi verificar a aplicabilidade das práticas de gestão de pessoas em uma empresa de grande porte, foi possível constatar que a empresa em estudo faz uso de várias práticas, como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento, benefícios e outras relacionadas a promoção da qualidade de vida no trabalho, inclusive adotando técnicas consideradas modernas para o gerenciamento das pessoas na busca de maiores e melhores resultados.

Apesar disso, a própria empresa reconhece que o procedimento utilizado na avaliação de desempenho, por ser gerenciado pela matriz, é um recurso que precisa de adaptações à realidade local para garantir a eficiência e eficácia dos seus resultados. Por um lado, pode ser ressaltado que as demais práticas de gestão de pessoas tem apresentado vantagens e os benefícios tanto no que se refere ao desempenho profissional dos empregados quanto nas repercussões nos resultados organizacionais. Deve ser registrado que os mecanismos usados pela área de recursos humanos estão de acordo com os conteúdos abordados pela mais recente literatura e, portanto, pode-se afirmar que a empresa apresenta conceitos e valores que reconhecem o ser humano como ativo valioso para seu negócio.

Assim sendo, esta pesquisa foi importante para o aprofundamento do conhecimento da gestão de pessoas, a qual, direta ou indiretamente, pode influenciar no sucesso organizacional, já que as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Entretanto, apesar disso,

ainda há muito que se discutir sobre esse assunto, mas esperamos que este material colabore para a compreensão do tema abordado e contribua para os aspectos relacionados ao reconhecimento do trabalho da área de recursos humanos ou gestão de pessoas, independente da nomenclatura recebida, principalmente nas organizações de pequeno, médio ou grande porte, independentemente das suas naturezas jurídicas.

Finalmente, cabe ressaltar que novos estudos deverão ser realizados no sentido de verificar a utilização dessas práticas e suas contribuições para o alcance dos resultados organizacionais, a fim de generalizar informações quanto ao uso dos processos de gestão de pessoas, com suas práticas ou atividades nas empresas da cidade de João pessoas, assim como da região nordeste.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo. Thomson, 2006.

FLETES, M.; **Processos de RH** Disponível em:
<http://marsellaftetes.wordpress.com/processos-rh/processos-de-aplicar-pessoas/>, acessado em 04/05/2008.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre, *Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico*, 10. ed. São Paulo: Futura, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* 4. ed – São Paulo: Atlas, 2003.