

# **GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Orientando: Michel Richard Ferreira Galvão<sup>1</sup>,  
Orientador: Msc. Irineu Gomes<sup>2</sup>,

Este trabalho tem como objetivo principal realizar os estudos e pesquisas a respeito de gestão de pessoas em uma empresa de tecnologia da informação, tendo como base as pesquisas internas realizadas pela própria empresa e avaliação da gestora do time de gestão de talentos a respeito das ações realizadas pela empresa. Para melhor compreensão foram apresentados dados gerais sobre o funcionamento da empresa. Com base nas pesquisas internas quantitativas desenvolvidas pelo departamento de RH e já realizadas anteriormente e durante a execução do trabalho por meio da plataforma feedz e uma entrevista qualitativa realizada com a gestora do departamento, foram realizadas análise dos dados destacando-se feedback, desenvolvimento dos colaboradores e satisfação. Ao final foram apresentadas algumas sugestões de melhoria com destaque para utilização de metodologias ágeis no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; tecnologia da informação; metodologias ágeis.

## **PEOPLE MANAGEMENT: CASE STUDY IN AN INFORMATION TECHNOLOGY COMPANY**

The main objective of this work is to carry out studies and research on people management in an information technology company, based on internal research carried out by the company itself and the evaluation of the talent management time manager regarding the actions taken for the company. For a better understanding, general data on the operation of the company were presented. Based on international quantitative surveys carried out by the HR department and carried out previously and during the execution of the work through the feedz platform and a qualitative interview with the department manager, data analysis was carried out, highlighting feedback, employee development and satisfying. At the end, some suggestions for improvement were developed, highlighting the use of agile methodologies in the professional development of employees.

Keywords: People management; information Technology; agile methodologies.

## **INTRODUÇÃO**

A tecnologia da informação se tornou parte essencial da vida do ser humano nos últimos séculos, o que levou o crescimento de empresas que trabalham no desenvolvimento de componentes para a área de TI. Com isso, impulsionou a área de Gestão de Pessoas que está se adaptando às necessidades do setor.

Este trabalho tem como objetivo apresentar o estudo de caso a respeito de gestão de pessoas em uma empresa de tecnologia da informação.

---

<sup>1</sup> Orientando e acadêmico do curso de Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – michelrichard30@gmail.com

<sup>2</sup> Orientador e Professor Efetivo do curso de Administração PUC Goiás – irineu@pucgoias.edu.br

A empresa estudada atua no desenvolvimento de softwares para a gestão da remuneração de hospitais, oferecendo a notificação de datas para recursos dos processos, aumento na eficiência, no controle e na agilidade das atividades relacionadas ao faturamento hospitalar e custos de atividades que eram realizadas anteriormente por muitos colaboradores.

O estudo de caso proposto está embasado em pesquisas bibliográficas de referência sobre o tema gestão de pessoas, na avaliação da gestora de gestão de talentos da empresa, em pesquisas feitas pela empresa sobre a satisfação dos trabalhadores e na experiência do autor na área.

A partir das avaliações, foram apresentadas algumas sugestões de melhoria para aperfeiçoar a gestão de pessoas na empresa.

### **Justificativa**

A realização desse trabalho teve como motivação aprofundar conhecimento bibliográficos e realizar uma avaliação da gestão de pessoas na organização, apontando indicações de melhorias. Este trabalho teve como justificativa principal a motivação do autor em aprofundar conhecimentos bibliográficos sobre o tema e realizar uma avaliação da organização.

### **METODOLOGIA**

Para a realização do presente trabalho optou-se por uma abordagem qualitativa e quantitativa, por meio de um estudo de caso, justificada por seu caráter aberto focando particularmente nas seguintes etapas:

- Estudos e pesquisas bibliográficas em livros, periódicos e artigos a respeito de gestão de pessoas nas organizações, e fatores que fundamentam o tema;
- Elaboração da fundamentação teórica com base nas pesquisas bibliográficas;
- Avaliação qualitativa sobre a gestão de pessoas junto à gestora da área de gestão de talentos;
- Levantamento, análise e discussão de dados e informações apresentados em pesquisas periódicas realizadas pela empresa a respeito do tema, desenvolvida e aplicada pelo departamento de gestão de talentos, que aconteceram em 2022, por meio da plataforma feedz com média de 101 colaboradores respondente em pesquisas gerais e 8 respondentes nas pesquisas de feedback do departamento de Customer Success;
- Indicação de sugestões melhorias para gestão de pessoas na empresa.

## FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### Conceito de gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas é conceituada segundo Gil (2019, p.19) como “[...] função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”, em complemento para Gil (2019, p.20) o termo “[...] Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica na percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros” sendo esta motivação para a mudança de Administração de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Capital Humano, entre outros.

De acordo com França (2010, p.5) a gestão de pessoas pode ser entendida como “conjunto de forças humanas voltadas para atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional” utilizando do potencial, criatividade, força de trabalho inovação, compromisso e interação dos indivíduos envolvidos nas atividades exercidas na organização. Para França (2010, p.4) as questões fundamentais que compõem a gestão de pessoas são

As expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que essa quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidades, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados a vida social.

A Gestão de Pessoas para Chiavenato (2014, p. 8) é “contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão”. Além disso, Chiavenato (2014) entende que a área deve procurar ajudar o administrador a desempenhar as funções planejar, organizar, dirigir e controlar, uma vez que o administrador não realiza seu trabalho de maneira individual, mas por meio das pessoas que compõem sua equipe.

Por meio desses conceitos pode-se entender que a gestão de pessoas é parte fundamental das organizações modernas, não entendendo as pessoas que a compõem somente como parte dos recursos a serem utilizados durante a produção, mas sendo entendidos como parte essencial para atingir os objetivos estratégicos da organização, de modo que as ações tomadas dentro da empresa impulsionem o crescimento organizacional e pessoal de seus componentes.

## **História da gestão de pessoas**

A Gestão de pessoas, ou gestão de talentos, que pode ser observada na contemporaneidade como um dos pilares fundamentais para o sucesso das organizações, é resultado das revoluções industriais que o mundo vem passando desde o século XVII.

A origem da gestão de pessoas é mais antiga do que a origem dos próprios termos, de acordo com Gil (2019, p.20) “Quando algumas pessoas começaram a empregar outras para a realização de determinadas tarefas, mediante a algum tipo de pagamento, iniciou-se, a rigor, a Gestão de Pessoas”. O autor destaca ainda que “A Gestão de Pessoas é a disciplina científica que sucedeu à Administração de Recursos Humanos, cuja história, em certa medida, corresponde à própria história da Administração”

Chiavenato (2014) divide a evolução da gestão de pessoas em três períodos:

**Era da Industrialização Clássica:** Ocorreu durante meados do século XX, as empresas adotavam uma estrutura organizacional burocrática, teoria das relações humanas, piramidal, centralizador e com foco em departamentalização por funções, com regras e regulamentos que padronizavam tanto os processos quanto os comportamentos dos funcionários. As decisões tomadas na empresa não tinham participação dos membros que estavam na base da pirâmide hierárquica.

**Era da Industrialização Neoclássica:** Ocorreu entre 1950 e 1990, as empresas passaram por uma acentuação na competitividade, a estrutura organizacional passou do modelo burocrático e de relações humanas para um modelo de estruturalista e comportamental, gerando as teorias de sistema e de contingência. Teve como foco uma visão multidisciplinar e relativista de modo que incentivassem a inovação e o ajuste as condições do mercado que estavam em constante mutação.

**Era da Informação:** Se iniciou em 1990 e perdura até a contemporaneidade, as empresas passam por evoluções rápidas, constantes, imprevistas e turbulentas na tecnologia com foco em informações, a tecnologia da informação integra televisão, telefones, computadores, internet e redes sociais. Essa evolução mudou como funcionam as relações entre as empresas, colaboradores, fornecedores e consumidores, uma vez que as informações passaram a cruzar o mundo em questão de milésimos de segundos. A estrutura organizacional deixou postos fixos e estáveis passando para equipes multifuncionais, com um desenho mais orgânico e inter-relacionado, tendo atividades provisórias para atingir uma missão em específico.

## **Atividades da gestão de pessoas nas organizações**

As atividades relativas à gestão de pessoas são diversas e necessitam serem separadas e organizadas para que sejam melhor desenvolvidas, e assim como a própria gestão de pessoas, essas atividades passaram por evoluções ao longo do tempo, o que gerou alteração nas nomenclaturas utilizadas para cada atividade, mesmo que essencialmente permaneçam a mesma, podendo ter algumas adicionadas ou removidas, dependendo do autor que a analisa. A Figura 1 demonstra como alguns autores identificam às atividades da gestão de pessoas:

<b>IVANCEVICH (2010)</b>	<b>MATHIS; JACKSON (2008)</b>	<b>DESSLER (2011)</b>	<b>MONDY (2010)</b>	<b>GÓMEZ-MEJIA; BALKIN; CARDY (2011)</b>
Aquisição	Suprimento	Recrutamento e colocação	Recrutamento	Suprimento
Recompensa	Treinamento e desenvolvimento	Treinamento e desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento
Desenvolvimento	Compensação e relações com os empregados	Compensação Relações de trabalho e segurança dos empregados	Compensação Segurança e saúde Emprego e relações de trabalho	Compensação Governança
Manutenção e proteção				

Figura 1: *Áreas da Gestão de Pessoas*  
Fonte: Gil (2019, p.30).

Conforme aponta Gil (2019) e França (2010) pode-se classificar e definir as atividades da Gestão de Pessoas dentro das organizações em:

**Planejamento e avaliação:** É necessário que sistematizem as avaliações de desempenho, possuam sistemas de informação com informações dos colaboradores e do mercado, promovam auditorias da gestão de pessoas e participem ativamente no planejamento estratégico da empresa. Os principais sistemas de avaliação são: avaliação da experiência, escala gráfica, escolha forçada, revisão da avaliação de atividades, pesquisa de campo, incidentes críticos, comparação aos pares, autoavaliação, entre outros.

**Suprimento:** É fundamental que a gestão de pessoas abasteça a organização com pessoas qualificadas para os postos disponíveis, para isso se faz necessário que sejam realizadas análises, descrições e a especificações dos cargos. Essas informações serão primordiais para que o processo de recrutamento, seleção e colocação dos indivíduos dentro da organização ocorra da maneira mais adequada possível. Esse tópico ainda aborda as questões de absenteísmo e demissões. Portanto, é necessário estar atento a relacionamento interpessoal e motivação dos colaboradores depois de inseridos na empresa.

**Compensação:** As organizações devem compensar seus colaboradores pelas atividades exercidas na mesma. A maneira mais tradicional é o salário, no entanto empresas mais modernas também utilizam como sistema de remuneração benefícios flexíveis que atendam

suas necessidades de formas personalizadas e outros incentivos. Para isso deve-se pesquisar, desenvolver e aprimorar o sistema de salários e recompensas. Uma maneira de realizar isso é por meio de ganho por produtividade, programas de incentivo, participação nos lucros e meios de atendimento a necessidades sociais e de saúde.

**Desenvolvimento:** O desenvolvimento é uma das principais ações a serem tomadas pela gestão de pessoas e se inicia nas orientações fornecidas ao colaborador recém-admitido para sua melhor adaptação ao ambiente organizacional, podendo ter foco em habilidades técnicas e desenvolvimento pessoal, sendo desenvolvidas em espaços especializados ou a distância, principalmente em cargos de supervisão e liderança. É importante que este tópico esteja relacionado às avaliações e sejam desenvolvidos treinamentos variados e com competências exigidas pelos cargos

**Saúde e segurança:** Uma das maiores responsabilidades da empresa é a segurança e saúde dos seus colaboradores. As principais ações desenvolvidas nesse quesito são higiene e segurança no trabalho, com o foco em evitar acidentes no trabalho, mas pode ser ampliada para promover ações de cuidados de saúde física e mental, como assistência com toxicodependência, programas de qualidade de vida no trabalho.

**Relações de trabalho:** As organizações devem definir políticas de gestão de pessoas, otimizando as mesmas constantemente e desenvolvendo um sistema para sua aplicação e comunicação adequada. A formulação das políticas de gestão de pessoas por se tratar de um tópico estratégico, principalmente em relação a custos, deve estar de acordo com a legislação trabalhista, CCT e ACT, evitando possíveis custos por multas e processos trabalhistas.

**Equalização de oportunidades:** É essencial que as empresas busquem garantir a diversidade dentro organização, promovendo as ações afirmativas. A diversidade é uma grande vantagem competitiva das organizações, sendo obrigação da gestão de pessoas buscar desenvolver atividades para garantir que essa característica esteja presente e seja clara dentro do ambiente organizacional.

### **Gestão de pessoas e sua relação com gestão estratégica**

O planejamento estratégico vem se tornando o foco das empresas modernas e tendo cada vez mais destaque nos ambientes organizacionais e de desenvolvimento de profissionais da administração, sendo definido de acordo com Gil (2019, p.94) como uma atividade que

[..] tem como objetivo orientar a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias a longo prazo das organizações. Sua principal ênfase está no modo como as organizações irão se posicionar em relação aos seus concorrentes para agregar valor e conseguir crescimento num longo prazo.

O autor cita ainda Truss e Gratton (1994) trazendo o conceito que o planejamento estratégico de pessoas deve visar melhorar o desempenho do negócio ao mesmo tempo que desenvolva a cultura organizacional de maneira que a inovação e flexibilidade sejam características presentes e recompensadas, de maneira que estimule os integrantes da organização para que alcancem os objetivos estabelecidos nas estratégias estabelecidas pela alta gestão.

É importante entender que as estratégias não são práticas rígidas, mas devido ao fator volátil que é o ser humano, estão suscetíveis a mudanças de curso constantemente, por isso é importante entender como gestores e liderados se relacionam durante o processo de maneira a evitar mudanças extremas na estratégia e se preparar para sua ocorrência (WHITTINGTON, 2004, apud WEBER e KLEIN, 2013).

Os objetivos da empresa em relação a área de gestão de pessoas podem ser muito amplos e para isso é necessário a utilização de estratégias específicas, sendo que as que têm maior destaque são segundo Gil (2019):

- Gestão de Talentos, onde a empresa busca se destacar em relação as concorrentes na busca e retenção de talentos;
- Melhoria Contínua, aqui a empresa busca promover inovação constante durante um período específico;
- Gestão do Conhecimento, é utilizada na melhoria do processo de aprimoramento dos profissionais da organização, por meio do aprendizado, compartilhamento e utilização daquilo estudado;
- Mobilização de Recursos, busca-se atrair e reter profissionais de alta qualidade;
- Aprendizagem e desenvolvimento, utilizado na criação de um ambiente que incentive o colaborador a buscar pelo desenvolvimento pessoal e profissional;
- Recompensas, utilizado a longo prazo no desenvolvimento de políticas de recompensas, de modo que auxiliem no alcance de suas metas;
- Relação com os funcionários, utilizado para adequar a forma de relacionamento entre empresa, funcionário e sindicato.

Sendo assim, é relevante compreender que o planejamento estratégico de pessoas depende da confluência das diversas decisões tomadas pela diretoria da empresa em relação a como os colaboradores e suas capacidades serão utilizados para atingir os objetivos da organização em um período, sendo assim, devem ser definidas as ações a serem tomadas para o mesmo com o máximo de antecedência possível (CHIAVENATO, 2014).

## **Tecnologia da informação**

A empresa a ser estudada atua no desenvolvimento de softwares para a gestão da remuneração do serviço do ciclo de receitas hospitalares. Devido a isso se faz importante a conceituação da tecnologia da informação, que pode ser definida, segundo CARR (2003 apud FERREIRA e RAMOS, 2005), como uma ferramenta que carrega informações digitais e que possui valor crescente quando compartilhado entre pessoas, ou sistemas que servem de acesso a essas informações.

O conceito de tecnologia da informação não pode ser definido facilmente, uma vez que não se trata de um algo individual. Para Ferreira e Ramos (2005, p.70) a tecnologia da informação é a união de “hardware, software, telecomunicações, automação, recursos multimídia, recursos de organização de dados, sistemas de informação, serviços, negócios, usuários e as relações complexas envolvidas na coleta, uso, análise e utilização da informação”.

Em complemento a isso Silva e Ludenã (2013), citado por Aguiar et al (2018, p.30) entendem que a tecnologia da informação está em constante evolução “o suporte da TI pode contribuir na sistematização de atividades burocráticas como também no apoio do processo de criação de novas tecnologias, aprimorando a troca de conhecimentos e informações”.

Fator que demonstra a crescente importância da tecnologia da informação no Brasil foi o sancionamento do Marco Civil da internet, estando expresso em seu artigo 1º que (Brasil, 2014) “Esta Lei estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet no Brasil e determina as diretrizes para atuação da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios em relação à matéria.”, e em seu artigo 4º, inciso primeiro é definido como objetivo a promoção “do direito de acesso à internet a todos”.

A tecnologia da informação, conforme Brynjolfsson E Hitt (2000 apud FERREIRA e RAMOS, 2005, p.74) mostra-se associada ao crescimento na produtividade, descentralização da tomada das decisões, redução de hierarquias nas empresas onde é implementada promovendo também um retorno financeiro que tende a ser maior do que foi planejado inicialmente pela organização.

## **Metodologias ágeis**

As metodologias ágeis são técnicas que surgiram de maneira oficial por meio de um documento chamado “Manifesto Ágil”, que tinha em sua essência práticas que visavam melhorar o desenvolvimento de softwares por meio da união dos times de tecnologia, pessoas e de negócios, em que as empresas passaram a reavaliar e modificar a cultura e seus

processos, o que afetou diretamente a maneira como elas lidavam com clientes e colaboradores (LAWINSCKY e ASSIS, 2020).

Em conjunto a isso surgiu o Manifesto ágil do RH, que segundo Lawinsky e Assis (2020, p.02) tem como objetivo fomentar a cultura de engajamento nas organizações, utilizando-se de novas soluções para ressignificar sua missão” e isso é parte das responsabilidades do setor de gestão de pessoas uma vez que, segundos autores, “a área de gestão de pessoas (RH) sempre foi o setor agregador, condutor e multiplicador das mudanças culturais nas organizações”.

Para se manter atualizado às necessidades de um mundo com mais impacto das tecnologias da informação os RHs passaram a ter práticas anteriormente inexploradas utilizando a tecnologia existente como uma maneira de acompanhar, medir, agilizar, dar segurança e gerar valor para a empresa (LAWINSCKY e ASSIS, 2020).

O Lean é uma técnica aplicada pelas empresas, que conforme Alagaraja (2014), citado por Borba (2021, p.28), está ligada à busca pela melhoria de desempenho, produtividade, nos processos e redução de custos, tendo como base os princípios identificação do valor nos processos, mapeamento de processos, refinamento de valor dos processos, foco nas demandas dos clientes e melhoria contínua.

O Scrum é uma técnica, uma estrutura, que segundo Silva (2019) utilizada para organizar e gerenciar os trabalhos desenvolvidos pela equipe, que consiste na definição, entrega e feedback de tarefas semanais. Segundo o site Scrum.org, (2019, citado por SILVA, 2019, p.33) por meio dessa técnica é possível realizar atividades de maneira rápida, resolvendo problemas complexos utilizando a colaboração do time e dos fatores internos e externos.

A metodologia OKR - objectives and key results, “é um modelo de trabalho de pensamento crítico e que necessita de disciplina em busca da colaboração entre funcionários, foco dos esforços para que se alcance contribuições mensuráveis em busca de alavancar os resultados das organizações” (NIVEN e LAMORTE, 2016, apud SANTANA, 2019, p.61), complementam ainda que O objetivo é uma pequena frase que vai de uma maneira qualitativa determinar o que a empresa pretende desenvolver, e os resultados chaves são quantitativos para definir como alcançar os objetivos.

O Kanban é um sistema dentro da metodologia Just In Time (JIT), e ele se refere ao uso de anotações visíveis ligados ao trabalho que está em execução, contendo informações como tipo de item, quantidade, operação a ser realizada e sua autorização, local onde deve ser

armazenado, podendo ser adaptado contendo informações específicas para as atividades da empresa, ou do setor (GUIMARÃES e FALSARELLA, 2008)

O modelo Squad segundo Gonçalves et al. (2020, p.77) pode ser “conceituado como um time Cross-funcional com autonomia na definição de prioridades dentro do projeto, sem que se perca o alinhamento à estratégia e aos objetivos da empresa”, os autores citam ainda Rotta et al. (2015) que atribui ao uso dessa metodologia uma maior agilidade nos processos e na tomada de decisões, melhorando o clima organizacional e tornando os grupos dessa organização em equipes de alta performance.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS PESQUISAS E DADOS**

### **Apresentação da empresa**

A empresa estudada atua no ramo de tecnologia da informação, por meio do desenvolvimento de softwares, fornecendo suporte técnico, manutenção dos produtos fornecidos, se definindo como uma organização jovem, comprometida com a inovação.

Os programas da empresa estudada está presente em mais de 400 instituições, contando com diversas instituições de grande porte. Possui um quadro de colaboradores multidisciplinar e engajado com a experiência do cliente. Utiliza metodologias ágeis para atingir objetivos estabelecidos internamente e junto ao cliente. Possui um quadro de 140 colaboradores ativos, contando com 12 estagiários, possuindo além dos colaboradores um total de 5 sócios.

A organização em estudo trata-se de uma microempresa, que tem como atividades negócio o desenvolvimento de programas de software, fornecendo suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação.

### **Organizações empresarial**

A empresa se organiza em duas partes principais, a primeira sendo dirigida pelo Diretor de operações, que é responsável pelas equipes: PMO, suporte, customer success, administrativo, gestão de talentos, implantação, desenvolvimento de novos produtos, qualidade, segurança da informação e desenvolvimento - produto 1. A segunda é dirigida pelo Diretor executivo, que é responsável pelas equipes de Marketing, comercial e desenvolvimento - produto 2.

### **Avaliações a respeito da gestão de pessoas na empresa**

Foi realizada uma pesquisa qualitativa com a gestora da equipe de gestão de talentos, em maio de 2022, buscando a sua compreensão sobre a gestão de pessoas na empresa, abordando projeções, histórico e planejamentos.

**Sobre o histórico da empresa, quais foram os desafios mais difíceis pelos quais ela passou para se tornar o que ela é atualmente? Do que a empresa mais se orgulha de ter realizado ao longo de sua trajetória desde quando foi criada?**

Um dos maiores desafios constantes da empresa acontece devido ao tipo de solução complexa e específica que é desenvolvida e aos clientes que são os hospitais, clínicas e laboratórios que por tratarem de questões que envolvem a vida de pessoas os tornam clientes extremamente exigentes, o que dificulta o processo de apresentação dos produtos em um contato inicial.

A empresa iniciou a atuação principalmente no processo de faturamento hospitalar, sendo um software para o departamento pagamento financeiro específico para instituições de saúde, não sendo um produto que pode estar presente em diversos departamentos financeiros de empresas que não têm foco nesse ramo.

A empresa iniciou em Goiânia, foi crescendo, foi adquirindo os clientes em todo o Brasil e isso é um dos maiores motivos de orgulho da empresa e que conseqüentemente trouxe mais um desafio, mantê-los por muito tempo na empresa, resultado também do mercado crescente de TI.

**A empresa possui a missão formalmente definida? E a visão da empresa? Quais os princípios e valores que a empresa mais valoriza e prática?**

A empresa tem como missão disponibilizar ao setor de saúde, soluções inteligentes que permitam reduzir perdas financeiras e maximizar lucros. Sua visão é definida em ser referência no ciclo de receita hospitalar. Possui como valores a honestidade, colaboração, compromisso, transparência e respeito.

**Qual planejamento estratégico da empresa? Como ele é desenvolvido? São utilizados índices?**

A empresa não trabalha com um planejamento estratégico de longo prazo, possui um foco no curto prazo, visto que a empresa vive as metodologias ágeis, são utilizadas para isso por exemplo as OKR's, scrum e kanban como metodologias de planejamento, em paralelo há um Chief Financial Officer (CFO) para desenvolver as estratégias com foco no financeiro da empresa.

A metodologia OKR é utilizada em comum em todos os departamentos da empresa e determinam objetivos e resultados chaves, os diretores trabalham com metas anuais e gerais para a empresa, e os líderes de cada time trabalham com metas trimestrais que são correlatas com o objetivo geral. Possuímos metas voltadas tanto à satisfação do cliente, aumento de receita para a empresa, quanto metas voltadas ao bem-estar, satisfação e engajamento dos colaboradores.

### **Como o planejamento estratégico da empresa afeta a área de gestão de talentos?**

O planejamento estratégico da empresa afeta diretamente a gestão de talentos através da necessidade da empresa possuir colaboradores engajados, que precisam estar sendo desenvolvidos e estejam abertos a isso, outro fator que a gestão de talentos tem que desenvolver em relação às estratégias da empresa é a retenção dos profissionais e ainda trabalhar o fortalecimento da marca empregadora para que consigamos ter um bom clima e uma boa cultura gerando a satisfação das pessoas que aqui estão.

Desse modo, através dos fatores já citados buscamos que os colaboradores passem a buscar entregar os melhores resultados. Para isso o trabalho desenvolvido na gestão de talentos é realizado em conjunto com os líderes e com a diretoria, e isso está relacionado à meta principal da metodologia OKR que é atingir uma nota x de nível de satisfação do colaborador, e as ações devem ter como foco atingir essa meta.

### **A área possui um planejamento específico? Quais os principais pontos abordados nesse planejamento? Como ele é desenvolvido?**

O planejamento da área como citado anteriormente é realizado trimestralmente através da metodologia OKR. Atualmente as metas estão voltadas para a parte de desenvolvimento e satisfação do colaborador. Para o desenvolvimento dessas metas temos, por exemplo, a avaliação de desempenho que será rodada no formato 270º com pelo menos 50% dos colaboradores da empresa. A cada trimestre são trabalhadas pautas específicas para que o departamento consiga abordar diversos aspectos e envolver os colaboradores nessa pauta. No trimestre passado estava voltada ao engajamento e neste está voltada ao desenvolvimento de pessoas.

### **Quais pontos fortes e de melhoria da empresa?**

No geral os pontos fortes da empresa é a cultura e o clima, que é possível se observar através das notas e feedback positivo dos colaboradores ao longo das pesquisas de satisfação desenvolvidas, sendo possível observar também de maneira empírica que os colaboradores são colaborativos, gostam de ajudar uns aos outros, são receptivos. A empresa possui um quadro de profissionais muito capacitado e têm

um ótimo desempenho. Dentre as melhorias é possível observar a necessidade de tratar mais a fundo o processo de desenvolvimento, principalmente dos que são mais novos de empresa, principalmente em relação a área técnica como por exemplo, os desenvolvedores.

### **Quais os principais pontos fortes e de melhoria da área de gestão de talentos?**

Na gestão de talentos o principal ponto de melhoria é fazer com que a liderança entenda a importância da gestão de pessoas, porque hoje grande parte dos líderes são focados nos aspectos técnicos e estão passando por essa posição pela primeira vez. Portanto temos que desenvolver essa liderança em relação à gestão do time como pessoas e não focando somente no técnico.

O ponto forte da gestão de talentos está relacionado às atividades de gestão de pessoal, folha de pagamento, demissões, admissões, segurança do trabalho e benefícios, que está bem estruturado, com apoio em planilhas, gráficos e resultados, e no âmbito comportamental onde há uma estrutura de avaliação de desempenho, através da qual é utilizada como base para as ações de melhoria da experiência do colaborador.

### **Quais os principais critérios comportamentais que são utilizados para recrutamento e seleção? Como a missão, visão e valores afetam esse processo?**

Para o processo de recrutamento e seleção analisamos as competências de intraempreendedorismo, inovação, consistência de entregas, excelência no relacionamento com o cliente, trabalho em equipe e bom relacionamento interpessoal. As competências técnicas são analisadas visto que a organização exige um nível muito avançado dos profissionais que fazem parte do time, em relação às ferramentas e habilidades que vão ser utilizadas no dia a dia, mas a missão, visão e valores da empresa devem estar alinhadas ao do futuro colaborador e esses pontos são os principais analisados durante o processo seletivo para estar de acordo com a cultura da empresa.

### **Quais os critérios para o desenvolvimento de plano de cargos e salários?**

Na empresa o processo de plano de cargos e salários está sendo desenvolvido, principalmente pela necessidade de trabalhar a carreira do colaborador e pela competitividade que o mercado de TI tem. Portanto, devemos oferecer uma estrutura para o colaborador. Dentre os critérios para o desenvolvimento desse plano destaca-se a flexibilidade, fator exigido pela diretoria, visto que os processos da empresa acontecem de maneira bastante ágil. Desse modo, ele está sendo desenvolvido de acordo com a cultura, as progressões acontecem de maneira mais rápida e as

avaliações de desempenho possuem a participação de colegas de trabalho que contribuem por estarem sempre próximos e auxiliem no desenvolvimento mútuo.

### **Quais têm sido os principais desafios da empresa nos últimos 5 anos?**

Um dos maiores desafios ao longo da história da empresa foi relacionado ao tipo de produto, solução complexa e específica que é desenvolvida, Os clientes que são os hospitais, clínicas e laboratórios que por tratarem de questões que envolvem a vida de pessoas tornam-se clientes extremamente exigentes, o que dificulta o processo de apresentação dos produtos em um contato inicial. Além da questão do mercado de tecnologia da informação que é bastante concorrido, muitos profissionais recebem propostas até de fora do país, o que torna difícil manter profissionais bons por um longo período na empresa.

### **Quais os principais desafios da área de gestão de talentos para os próximos 3 e 5 anos?**

Os principais desafios futuros, principalmente no prazo de 3 anos, para a área de gestão de pessoas estão relacionados a manter por muito tempo na empresa colaboradores, isso ocorre pelo fato de que o mercado de profissionais de tecnologia da informação é muito concorrido, e a concorrência vem crescendo, o que torna mais difícil manter bons profissionais da área técnica como programadores, designer de UX e analista requisitos.

### **As principais dificuldades estão relacionadas ao setor de atuação da empresa? Quais outros fatores internos e externos estão relacionados as dificuldades?**

Como falado anteriormente, há uma conjunção de fatores internos e externos relacionados a essas dificuldades, como manter profissionais da área de tecnologia da informação, já que o mercado é concorrido, desenvolver os líderes que passam pela sua primeira experiência nessa posição e desenvolver os próprios profissionais dentro da empresa.

### **Quais os resultados da gestão de pessoas na empresa?**

Hoje temos um ótimo resultado de índice de satisfação do colaborador (nota 88), bons benefícios que somam com a qualidade de vida, adotamos softwares que apoiam fortemente no processo de desenvolvimento e engajamento do colaborador, concluímos a implantação de um plano de carreiras flexível construído de acordo com a cultura da empresa e os processos admissionais são realizados em formato digital

### **Quais propostas de melhorias para a gestão de pessoas na empresa?**

“Implantação do plano de carreiras na empresa. Temos ações muito focadas em proporcionar uma boa experiência ao colaborador, trabalhamos e buscamos cada vez mais utilizar ferramentas digitais/software para otimizar os processos dentro da área de RH e DP.”

### Quais os desafios da Gestão de pessoas dentro da empresa atualmente?

Desenvolver e manter uma cultura ágil dentro do RH, somado as atividades, fluxos, processos que trabalhamos. O RH que trabalha com muito papel e processos padrões não é o mais adequado ao formato da empresa de tecnologia. Trabalhamos em formato home office, então todo processo dentro e fora do departamento precisa se encaixar a atender o pessoal que trabalha de casa, manter a satisfação e engajamento dos colaboradores.

### Avaliação com os funcionários a respeito da gestão de pessoas na empresa

Os dados foram coletados de avaliações quantitativas e anônimas realizadas pela empresa e desenvolvidas pelo departamento de gestão de talentos por meio da plataforma Feedz, que é utilizada pela empresa como meio de comunicação, interação e plataforma de engajamento. As pesquisas foram realizadas durante o ano de 2022. Foram utilizadas as pesquisas que abordam o nível de satisfação, descrição de experiência na empresa, engajamento, benefícios e feedback.

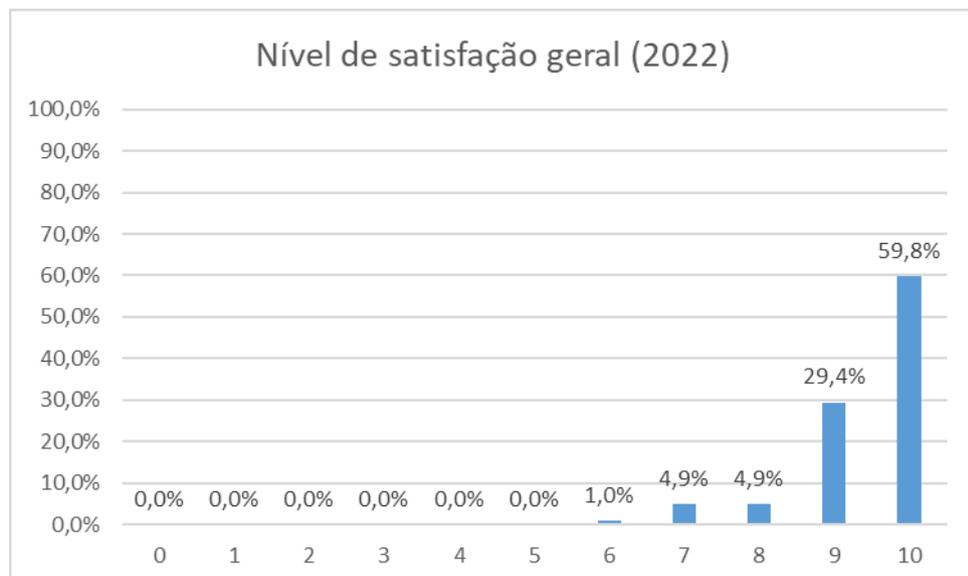


Figura 2 – *Nível de satisfação geral*  
Fonte: Avaliações internas (2022)

Na avaliação interna sobre o nível de satisfação de 0 a 10, 59,8% dos funcionários avaliaram com nota 10 e 29,4% deles avaliaram com nota 9 a satisfação com a empresa.

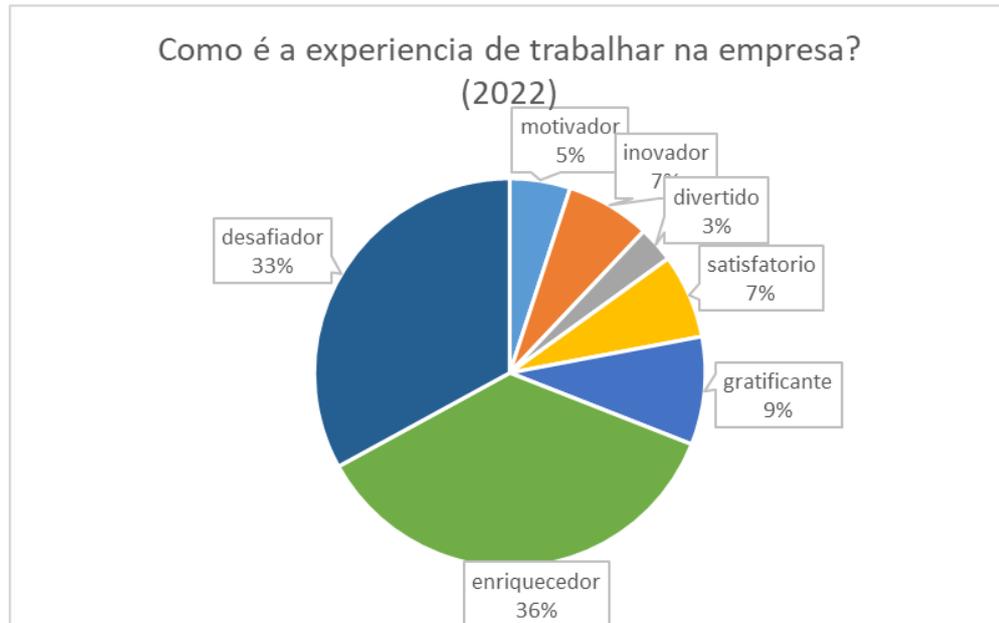


Figura 3 - *Experiência de trabalhar na empresa*  
Fonte: Avaliações internas (2022)

Na avaliação interna sobre como é a experiência de trabalhar na empresa, 36% dos funcionários avaliaram com o sendo uma experiência enriquecedora e 33% avaliaram como desafiadora.

Nas seguintes avaliações da *Figura 04* até a *Figura 09* foram realizadas em maio de 2022 somente com a equipe de CS (Customer success) a pedido do líder do time com o objetivo de entender como a equipe está se sentindo em relação ao processo de feedback.



Figura 4 – *Satisfação das reuniões internas*  
Fonte: Avaliações internas (2022)

Na avaliação da equipe de CS sobre o nível de satisfação com a realização das reuniões para feedback com frequência 100% dos colaboradores avaliaram com nota 5.

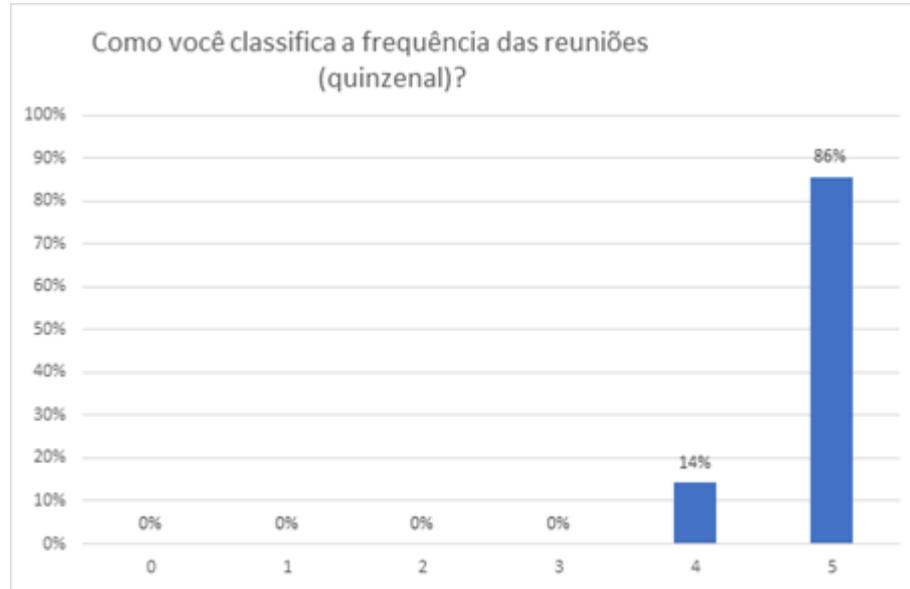


Figura 5 – *Frequência das reuniões*  
Fonte: Avaliações internas (2022)

Na avaliação da equipe de CS sobre o nível de satisfação com a frequência quinzenal das reuniões para feedback 86% dos colaboradores avaliaram com nota 5, enquanto 14% avaliou com nota 4.



Figura 6 – *Importância das reuniões para o desenvolvimento pessoal e profissional?*  
Fonte: Avaliações internas (2022)

Na avaliação da equipe de CS sobre a percepção de como a realização das reuniões para feedback afeta o desenvolvimento profissional 100% dos colaboradores da equipe avaliaram numa escala de 0 a 5 como sendo 5 o impacto das reuniões.



Figura 7 – *Formato das reuniões*  
 Fonte: Avaliações internas (2022)

Na avaliação da equipe de CS sobre a percepção de como são conduzidas as reuniões para feedback numa escala de 0 a 5, 100% dos funcionários avaliaram com nota 5.

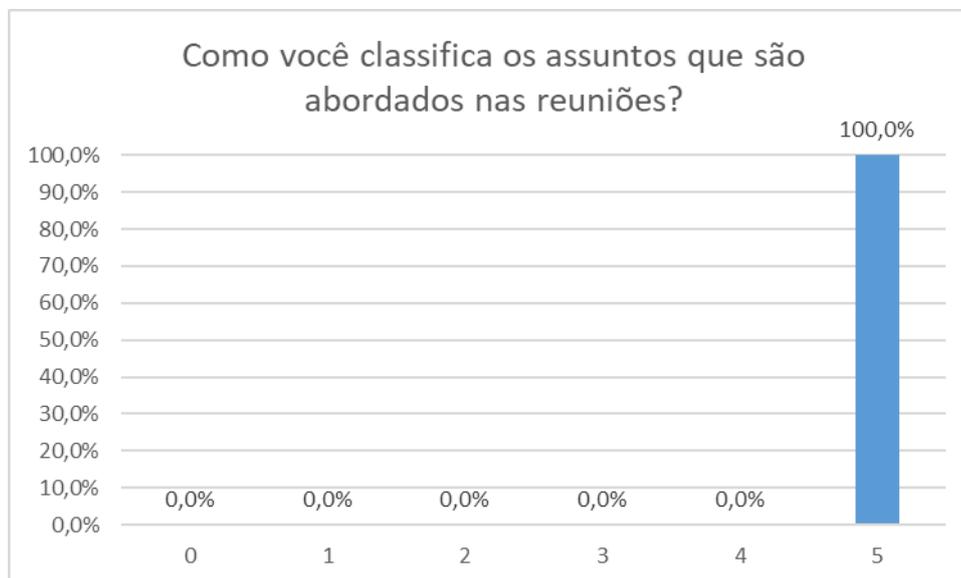


Figura 8 – *Assuntos abordados nas reuniões*  
 Fonte: Avaliações internas (2022)

Na avaliação da equipe de CS sobre a percepção da relevância dos assuntos abordados nas reuniões para feedback numa escala de 0 a 5, 100% dos funcionários avaliaram com nota 5.

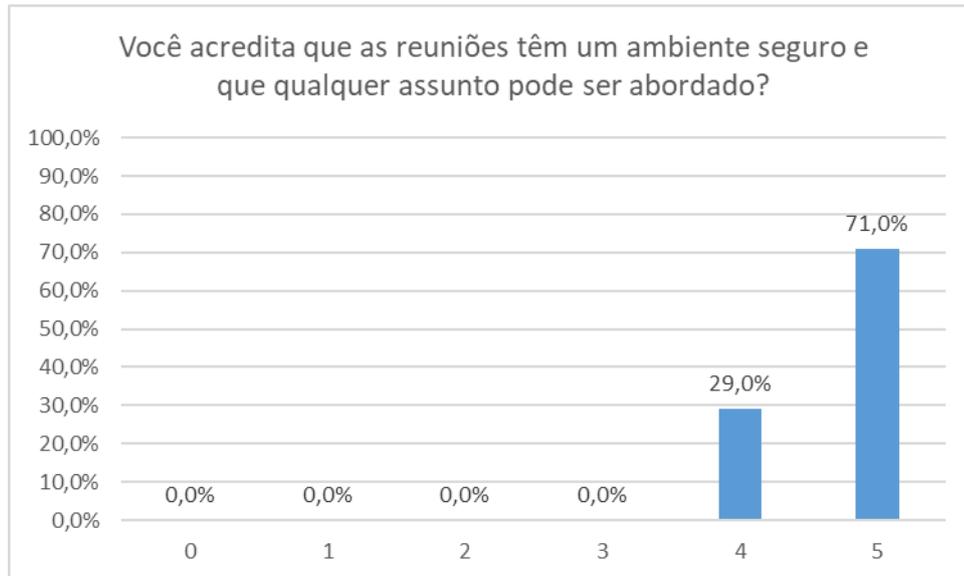


Figura 9 – *Ambiente seguro*  
Fonte: Avaliações internas(2022)

Sobre a percepção da equipe de CS quanto a segurança em se expressar livremente nas reuniões para feedback numa escala de 0 a 5, 71% dos funcionários avaliaram com nota 5, enquanto 29% avaliou com nota 4.

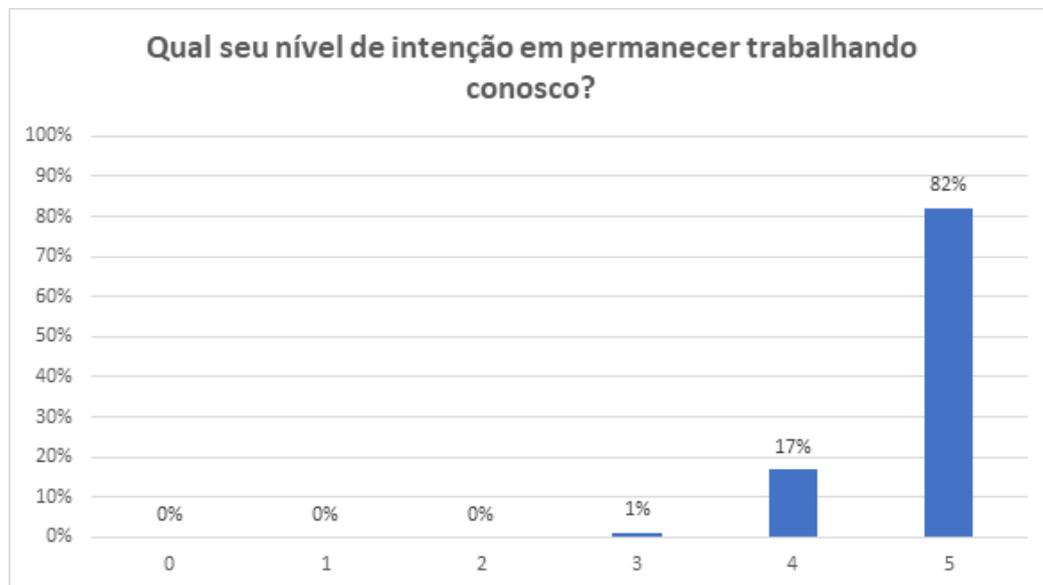


Figura 10 – *Intenção de permanecer trabalhando na empresa*  
Fonte: Avaliações internas(2022)

Quando questionados sobre o nível de intenção de permanecer na empresa em uma escala de 0 a 5, 82% dos colaboradores ativos avaliaram com 5, enquanto 17% avaliou com nota 4 e 1% avaliou com nota 3.

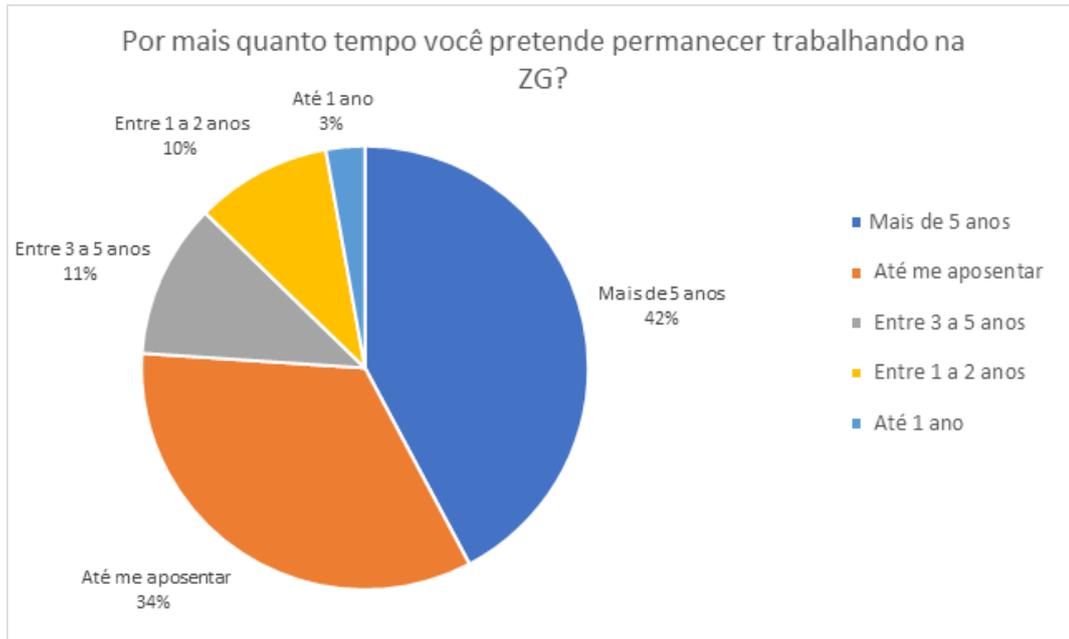


Figura 11- Tempo que pretende trabalhar na empresa

Fonte: Avaliações internas(2022)

Na pesquisa sobre por quanto tempo os colaboradores pretendem continuar na empresa, 42% deles informaram que pretendem permanecer na empresa por mais de 5 anos e 34% deles informaram que pretendem permanecer na empresa até a aposentadoria, seguidos por 11% entre 3 a 5 anos, 10% entre 1 a 2 anos e 3% até 1 ano.



Figura 12 – Principais fatores para permanecer trabalhando na empresa

Fonte: Avaliações internas(2022)

Na pesquisa sobre os principais motivos que motivam os colaboradores a permanecerem na organização, os três principais fatores que foram apontados foram: cultura com 17%, home office com 16% e a expectativa de crescimento na empresa com 14%.

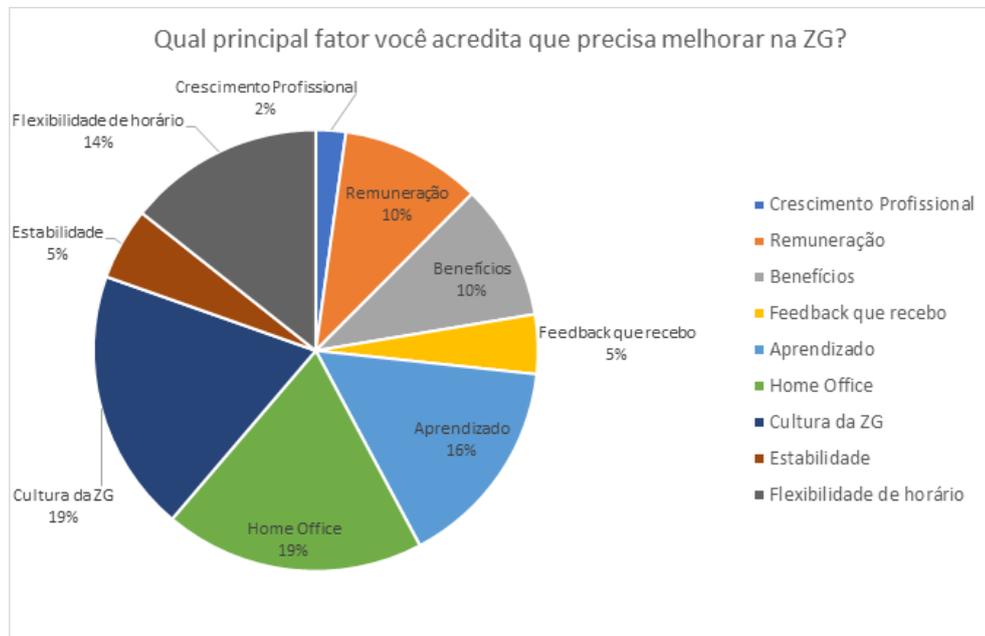


Figura 13 – Fator que precisa melhorar na organização  
Fonte: Avaliações internas(2022)

Quanto ao principal fator que na percepção dos colaboradores tem que melhorar na empresa, houve um empate em 19% dos fatores cultura e home office, seguidos por aprendizado com 16%.

### Análise e discussão dos dados

Quanto a avaliação da gestora de talentos na empresa percebe-se uma visão clara sobre os principais pontos positivos e resultados alcançados, bem como identifica a necessidade de encaminhamentos importantes no sentido de aprimorar todo processo da gestão de pessoas.

A seguir os comentários sobre as principais questões apontadas pelos funcionários nas pesquisas realizadas pela empresa.

Por meio da análise dos dados obtidos nas pesquisas sobre o nível de satisfação observa-se que a maioria demonstrou estar satisfeitos com a empresa, o que corrobora com a avaliação de classificação de como é a experiência de trabalhar na empresa onde entenderam a experiência como enriquecedora. Além disso um dos fatores que motiva os colaboradores a continuar na empresa é a cultura da empresa, o que está alinhado com a entrevista realizada com a gestora do departamento de gestão de talento que na percepção da mesma a empresa

possui uma cultura que é bem recebida pelos colaboradores o que auxilia no nível de satisfação.

As pesquisas de nível de intenção de permanecer trabalhando na empresa estudada e quanto tempo pretendem continuar trabalhando na empresa, consolidam as respostas obtidas nas pesquisas sobre nível de satisfação, visto que parte expressiva da empresa pretende permanecer na empresa por 5 anos.

A respeito dos feedbacks é possível analisar que o time de Customer success, demonstra satisfação com o processo de feedback, com os intervalos entre as reuniões que possibilita uma busca pela melhoria tanto do colaborador quanto do líder e uma análise periódica se as ações estão levando para os pontos de melhoria alinhados nas reuniões. No entanto não é possível realizar uma análise completa da empresa, visto que essa pesquisa foi realizada a pedido do líder do time, o que apresenta uma preocupação do mesmo de sempre fornecer um ambiente seguro e feedback adequados.

Na pesquisa de fator de melhoria (*Figura 13*) a percepção dos colaboradores é que o aprendizado na empresa é algo que está precisando ser desenvolvido, estando alinhado com a percepção da gestora do time de gestão de talentos, sendo este um fator que deve ser observado com atenção visto que o desenvolvimento profissional conforme apontam Gil (2019) e França (2010) é uma das responsabilidades da gestão de pessoas.

Uma das maiores dificuldades apresentada pela gestora do departamento de gestão de talentos da empresa foi manter na empresa os empregados da área de tecnologia da informação, observando que o nível de satisfação está alto, é possível observar que o ponto de melhoria do aprendizado associado à cultura podem ser fatores que potencializam essa dificuldade.

É importante também observar que o home office, assim como a cultura, ao mesmo tempo que se apresenta como um dos principais fatores para permanecer na empresa, também se apresenta como um ponto de melhoria, o que pode indicar uma falta de acompanhamento por parte de algumas equipes, ou falta de algum apoio para que o home office funcione de forma plena.

### **Proposições para melhoria da gestão de pessoas na empresa**

Baseado na avaliação dos dados das pesquisas realizadas pela empresa entende-se a necessidade de melhorias nos aspectos de desenvolvimento dos colaboradores, home office e cultura para que os objetivos de redução de rotatividade apontado como uma das maiores dificuldades, seja alcançado.

Para isso faz-se necessário pesquisas mais profundas com o objetivo de entender quais os aspectos do home office precisam de apoio da empresa. Considerando que a pesquisa a respeito de feedback aconteceu somente em uma equipe, propõe-se que a pesquisa sobre feedback e outra sobre treinamento aconteça em toda a empresa, de modo que auxilie no desenvolvimento de propostas mais específicas para os aspectos de desenvolvimento dos colaboradores e cultura organizacional.

Os aspectos de desenvolvimento dos colaboradores podem ser melhorados por meio do uso da metodologia Scrum associada tanto ao processo produtivo quanto ao processo de aprendizagem, uma vez que as atividades exercidas na equipe por meio desse método necessitam de um feedback e isso consolidaria o processo de desenvolvimento profissional.

A utilização da metodologia Lean, que consiste em fazer uma análise do cenário para que sejam escolhidos os melhores aspectos e mais necessários para desenvolvimento do projeto no momento, seguindo a metodologia OKR que já está em uso em todos os departamentos da empresa, pode complementar o processo de desenvolvimento, evitando que o colaborador busque se desenvolver por meio de aspectos que não irão agregar o necessário.

Tendo como alternativa a metodologia Squad que fornece autonomia as equipes definindo prioridades dentro do projeto, desenvolvendo também o aspecto de responsabilidade dos colaboradores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho tinha como objetivo geral desenvolver estudos e pesquisas a respeito de gestão de pessoas nas organizações e desenvolver propostas para sua aplicação na área de gestão de pessoas de uma empresa de desenvolvimento de softwares, com o objetivo de melhorar os níveis de satisfação dos colaboradores e redução da taxa de turnover.

Tendo como metodologia pesquisas de abordagem qualitativa e quantitativa, por meio de um estudo de caso, de caráter aberto. Realizando pesquisas bibliográficas para elaboração de fundamentação teórica, avaliação qualitativa por meio de entrevista com a gestora de gestão de talentos, avaliação quantitativa por meio do levantamento de dados de pesquisas internas e a elaboração de análise dos dados obtidos nas avaliações qualitativas e quantitativas tendo como base a fundamentação teórica para elaboração das propostas de melhoria.

Com base nas pesquisas e na análise dos dados é possível observar que os colaboradores têm um alto índice de satisfação com a empresa, no entanto se sentem desamparados no processo de desenvolvimento profissional. Sendo assim, a aplicação de técnicas da metodologia ágil para o desenvolvimento profissional com feedback contínuo

aumentará o índice de satisfação tendo como um dos resultados a redução da rotatividade da empresa.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Caroline Alves; ASSIS, Mariana Rodrigues Coutinho; NUNES, Neuza Maria De Siqueira. **Tecnologia Da Informação No Contexto Da Gestão De Recursos Humanos**. Revista Científica Interdisciplinar, 2018. Disponível em: < <http://142.93.150.88/multaccess/index.php/multaccess/article/view/79> > Acesso em: 04/2022

BORBA, Felipe Inácio Lima. **Gestão De Recursos Humanos Nas Transformações Ágeis Organizacionais: Benefícios E Barreiras**. Recife, PE. 2021. Disponível em: < <http://www.padr.ufrpe.br/sites/default/files/testes-dissertacoes/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20FELIPE%20%20LIMA%20%20%281%29.pdf> > Acesso em: 05/2022

BRASIL. **Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014**. Disponível em: < [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm) > Acesso em: 05/2022

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

FERREIRA, Luciene Braz; RAMOS, Anatólia Saraiva Martins. **Tecnologia da informação: commodity ou ferramenta estratégica?** JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management, v. 2, n. 1, p.69-79, 2005. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/jistm/a/F8p4ykWTxgTMRxTCsX8Dmyc/?format=pdf&lang=pt> > Acesso em: 04/2022

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. 1. ed. São Paulo, SP. Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão De Pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo, SP. Atlas, 2019.

GONÇALVES, Laila Cristina Couto et al. **Competências requeridas em equipes de projetos ágeis: um estudo de caso em uma Edtech**. Revista de Gestão e Projetos, v. 11, n. 3, p. 72-93, 2020. Disponível em: < <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/18476> > Acesso em: 05/2022

GUIMARÃES, Lúcia Filomena de Almeida; FALSARELLA, Orandi Mina. **Uma análise da metodologia Just-In-Time e do sistema Kanban de produção sob o enfoque da ciência da informação.** Perspectivas em Ciência da Informação, v. 13, p.130-147, 2008. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/pci/a/xKDfbLhRK3gS7r9VKrDpvLp/abstract/?lang=pt> > Acesso em: 04/2022

LAWINSCKY, Fabiana Macieira; ASSIS, Vanessa Correa. **Sou RH ágil, e agora?** Revista Inteligência Empresarial, v. 42, p.1-9, 2020. Disponível em: < <https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/12> > Acesso em: 03/2022

SANTANA, Thiago Miguez de. **Metodologia OKR:** um estudo multicaso em startups baianas. Revista Formadores, v. 12, n. 8, 2019. Disponível em: < <https://seer-adventista.com.br/ojs3/index.php/formadores/article/view/1251> > Acesso em: 05/2022

SILVA, Guilherme Laércio da et al. **Automatização de dashboards em People Analytics para conectar dados a melhores decisões de negócio no RH de uma empresa de TI nacional.** 2019. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/200140> > Acesso em: 04/2022

WEBER, Marcos; KLEIN, Amarolinda Zanela. **Gestão estratégica em empresas de tecnologia da informação:** um estudo de caso. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 12, n. 3, p.37-65, 2013. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331231867003.pdf> > Acesso em: 04/2022

RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

ANEXO IV

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante Michel Richard Ferreira Galvão  
do Curso de Administração, matrícula 20191002301997,  
telefone: (62) 99929-4943 e-mail michelrichard30@gmail.com, na  
qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos  
Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a  
disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado  
Gestão de perigos: Estudo de caso em uma empresa de  
tecnologia de informação,  
gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme  
permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato  
especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND);  
Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou  
impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de  
graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 14 de dezembro de 2022.

Assinatura do(s) autor(es): Michel Richard F. Galvão

Nome completo do autor: Michel Richard Ferreira Galvão

Assinatura do professor-orientador: IRINEU GOMES

Nome completo do professor-orientador: IRINEU GOMES