

O DESENVOLVIMENTO HUMANO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Fabiula Cristiane Dresch Costa Vianna¹

Janice Walter²

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo explorar o estudo acerca da importância do desenvolvimento humano como estratégia organizacional, em uma empresa prestadora de serviços no ramo da construção civil, denominada Tecnika Engenharia Especializada LTDA, localizada na cidade de Santa Rosa/RS. O referencial teórico utilizado para dar embasamento à pesquisa apresenta conceitos, processos e ferramentas de gestão de pessoas, comunicação e liderança que estimulam ao processo do desenvolvimento humano na organização, integrando assim a estratégia organizacional da mesma. Para facilitar a compreensão dos objetivos propostos, utilizou-se a pesquisa aplicada, de forma qualitativa através de dados apurados com a gestão, e quantitativa através da aplicação de um questionário para diagnosticar o perfil e o nível de satisfação e importância que os colaboradores dispõem ao processo de desenvolvimento organizacional. As informações apuradas foram analisadas e disponibilizadas neste estudo. Como resultado da pesquisa, percebe-se que o desenvolvimento humano organizacional é formado por um conjunto de processos, ferramentas e ações que se aplicados e gerenciados com êxito, garantem vantagem competitiva para a organização através do capital humano. Também propiciou diagnosticar as possíveis melhorias a serem adotadas no processo, como reforçar a política de recursos humanos, esclarecer requisitos para ascensão profissional, investir em benefícios, criar matriz e cronograma para treinamentos, aplicar periodicamente a pesquisa de clima, de forma a disseminar na organização um estilo de gestão eficiente e eficaz, focado para o desenvolvimento humano.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Estratégia organizacional, Desenvolvimento humano.

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo explorar el estudio acerca de la importancia del desarrollo humano como estrategia organizacional, en una empresa prestadora de servicios en el ramo de la construcción civil, denominada Tecnika Ingeniería Especializada LTDA, ubicada en la ciudad de Santa Rosa / RS. El referencial teórico utilizado para dar fundamento a la investigación presenta conceptos, procesos y herramientas de gestión de personas, comunicación y

¹ Acadêmica do Curso de Administração - 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. fabulacdcv@gmail.com

² Mestre em Desenvolvimento – Unijuí, Bacharel em Administração/Comércio Exterior – FEMA, Especialista em Gestão de Pessoas – UNINTER. Docente nas Faculdades Integradas Machado de Assis, cursos de Ciências Contábeis, Tecnólogo em Tecnologia da Informação e Recursos Humanos. janice@sommacontabilrs.com.br

liderazgo que estimulan al proceso del desarrollo humano en la organización, integrando así la estrategia organizacional de la misma. Para facilitar la comprensión de los objetivos propuestos, se utilizó la investigación aplicada, de forma cualitativa a través de datos constatados con la gestión, y cuantitativa a través de la aplicación de un cuestionario para diagnosticar el perfil y el nivel de satisfacción e importancia que los colaboradores gastan al mismo tiempo proceso de desarrollo organizacional. La información recortada fue analizada y disponible en este estudio. Como resultado de la investigación, se percibe que el desarrollo humano organizacional está formado por un conjunto de procesos, herramientas y acciones que se aplican y gestionan con éxito, garantizan una ventaja competitiva para la organización a través del capital humano. También propició diagnosticar las posibles mejoras a ser adoptadas en el proceso, como reforzar la política de recursos humanos, aclarar requisitos para ascenso profesional, invertir en beneficios, crear matriz y cronograma para entrenamientos, aplicar periódicamente la investigación de clima, para diseminar en la organización un estilo de gestión eficiente y eficaz, centrado en el desarrollo humano.

Palabras clave: Gestión de personas, Estrategia organizacional, Desarrollo humano.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento humano tem assumido cada vez mais um papel estratégico nas organizações. Já não é suficiente apenas atrair e reter talentos, é preciso direcioná-los para o alcance dos objetivos, dessa forma, têm-se a gestão de pessoas como ferramenta estratégica, que gera desenvolvimento de capital humano.

O presente estudo busca verificar a importância do desenvolvimento humano como estratégia organizacional na empresa Tecnika Engenharia Especializada LTDA, uma prestadora de serviços de engenharia, no município de Santa Rosa/RS.

A pesquisa realizada terá por objetivo compreender a importância do desenvolvimento humano como estratégia organizacional, para analisar se o modelo utilizado atualmente atende às necessidades dos colaboradores e da organização.

Far-se-á necessário conhecer o atual processo de gestão de pessoas, as ferramentas e estratégias utilizadas para o desenvolvimento do capital humano, diagnosticar o perfil dos colaboradores, e propor melhorias para o processo de desenvolvimento humano da organização, para contribuir no processo de otimização do desempenho, possibilitando elevar a performance profissional e empresarial.

O estudo irá proporcionar uma melhor compreensão acerca da importância do desenvolvimento humano como estratégia organizacional, além de enriquecer as experiências pessoais, acadêmicas e profissionais, permitindo observar se o modelo

atual de gestão utilizado na empresa está atendendo as expectativas dos colaboradores, contribuindo com a sugestão de possíveis melhorias identificadas.

A pesquisa estará categorizada como sendo de natureza aplicada; o tratamento de dados coletados será realizado de forma qualitativa e quantitativa; a classificação dos objetivos propostos será de forma explicativa e exploratória; e, em relação aos procedimentos técnicos a serem utilizados para o desenvolvimento do estudo, será classificada como bibliográfica e estudo de caso, referenciando autores como Chiavenato, Lacombe, Gil, Dutra, Oliveira, Silva, entre outros que contribuem para o tema em questão.

O estudo encontra-se distribuído da seguinte forma: introdução, contendo a ideia central da pesquisa e o tema a ser abordado, seguido do referencial teórico que aborda os temas de gestão de pessoas, comunicação e liderança, estratégia organizacional e desenvolvimento humano nas organizações, seguidos da metodologia, análise e diagnóstico de resultados, conclusão e referências utilizadas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo contará com subsídios e informação de autores dos assuntos dispostos a seguir: gestão de pessoas, comunicação e liderança, estratégia organizacional e desenvolvimento humano nas organizações.

1.1 GESTÃO DE PESSOAS, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA

Por muito tempo o foco das organizações se deteve nos processos e métodos, não havia interesse em quem executava uma atividade, mas em como a executava, devendo seguir unicamente orientações e imposições da organização.

Com o passar do tempo esta forma de concepção evoluiu, Chiavenato relata que, o salto dessa mudança de conceito adveio da preocupação em atingir os objetivos almejados, passou-se a observar que as pessoas constituem peças fundamentais para alcançar o sucesso, e para propiciar este ambiente colaborativo, de engajamento e integração (CHIAVENATO, 2010).

A área de Recursos Humanos vem se reformulando e adaptando suas nomenclaturas ao longo dos anos, para Chiavenato inicialmente as organizações praticavam uma cultura denominada de Relações Industriais, aos poucos adentrou à

essa conduta rígida uma relação mais aberta e dinâmica que considerava a importância das pessoas para a organização, a qual denominou-se de Recursos Humanos, e hoje é conhecida por Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Por muito tempo se manteve uma ideia desorientada de que recrutar, selecionar, formar e desenvolver as pessoas seria uma tarefa exclusiva do RH, havendo pouquíssima participação dos líderes das áreas (CHIAVENATO, 2010).

Em seus estudos Lacombe cita que bons administradores podem ser considerados educadores e tem o dever de agir com justiça e imparcialidade em suas ações, complementando que “[...] a ética é importante. O chefe de uma unidade é o modelo de comportamento para seus subordinados”. (LACOMBE, 2011, p. 25).

A Gestão de Pessoas é tratada como uma função gerencial que objetiva a cooperação das pessoas na organização, de forma a atingir os objetivos de ambas, e também tem se tornado conhecida como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano (GIL, 2011).

Chiavenato, considera que, a GP (Gestão de Pessoas) é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, e que as políticas e práticas oriundas deste conjunto podem ser resumidas (segmentadas), em seis processos básicos, cada um contemplando funções e processos (CHIAVENATO, 2010).

Na ilustração 1 observa-se a área de gestão de pessoas fracionada em seis grupos principais de objetivos, onde cada grupo possui atribuições interligadas ao objetivo principal, desta forma as atividades de gestão de pessoas ficam melhores dispostas, organizadas e interagem entre si para garantir uma boa execução da gestão.

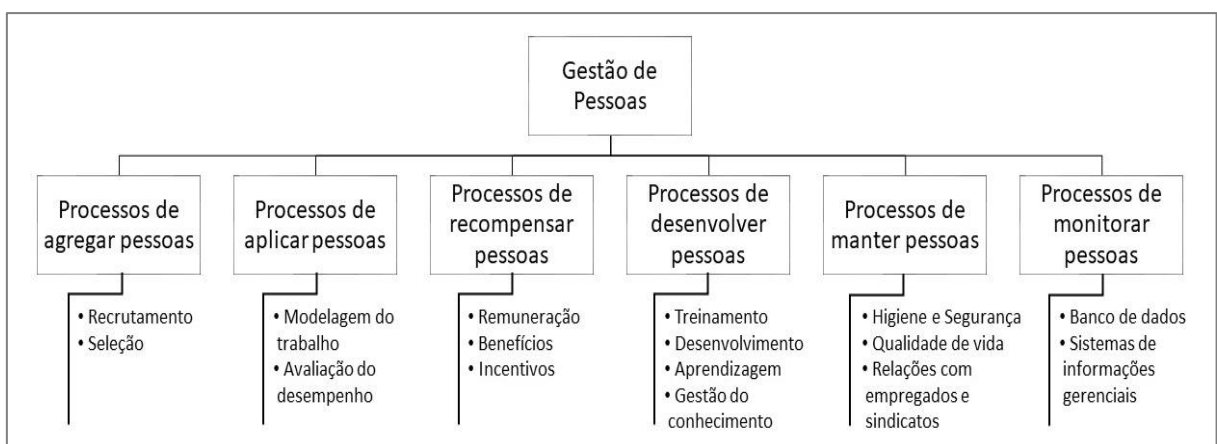


Ilustração 1: Os seis processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (2010, p. 15)

Mesmo ocorrendo essa segmentação de atividades, para Chiavenato todos os processos se relacionam, podendo favorecer ou prejudicar os demais quando forem bem ou mal aplicados, e ainda complementa:

Um processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas para compensar as suas falhas. Se o processo de recompensar pessoas é falho, ele pode exigir um intenso processo de manter pessoas. O equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental. (CHIAVENATO, 2010, p. 16).

A comunicação e a liderança são fatores importantes na gestão de pessoas, se bem aplicados são qualitativos de uma boa gestão de pessoas, visto que um bom líder precisa estar apto a expressar-se de forma assertiva, conduzir, inspirar e motivar a equipe no alcance dos objetivos propostos e conseqüentemente estimular ao desenvolvimento humano e profissional.

Conforme Dutra, bons resultados são consequência do trabalho de um líder comprometido com sua equipe, e considera que um dos fatores mais relevantes a serem desenvolvidos pelo líder é a comunicação (DUTRA, 2016).

Para Chiavenato “Muito mais do que atrativos materiais ou financeiros, um dos aspectos que mais influencia diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação dentro da organização”. (CHIAVENATO, 2014, p. 167).

Ao se desenvolver um bom líder automaticamente ocorre o desenvolvimento e melhoramento de toda sua equipe e o processo de comunicação flui de forma assertiva, o líder precisa ter consciência de suas carências, para poder desenvolvê-las e influenciar o desenvolvimento dos demais, Dutra conclui que:

A habilidade comportamental é desenvolvida através da prática, como qualquer habilidade, entretanto, esse tipo de habilidade exige, para o seu desenvolvimento, o exercício envolvendo outras pessoas. Esse processo não tem uma fórmula, as pessoas têm que achar o seu jeito de fazer as coisas, de modo a se sentirem confortáveis. (DUTRA, 2016, p. 373).

Tanto a liderança quanto a comunicação produzem reflexos no clima e na cultura organizacional e promovem a satisfação das pessoas, para estimular as relações interpessoais e, portanto, para a organização como um todo.

Nem todas as pessoas entendem e se comunicam da mesma forma, cabe ao bom líder fazer-se entender pela equipe através de habilidades de comunicação que o diferenciem. Carnegie tem a comunicação como uma marca do talento em liderança

e enfatiza que “Quando os bons líderes falam, as tropas entendem o que eles dizem e estão prontas para agir de acordo com suas ideias”. (CARNEGIE, 2012, p. 63).

A forma de comunicação, sem dúvida, produz impactos para tornar positivas ou negativas as ações de gestão de pessoas, produzindo um ambiente com um clima favorável ou não ao desenvolvimento e satisfação das pessoas. Conforme Baccaro:

É por meio da comunicação que a cultura organizacional é transmitida e entendida, sendo imprescindível entender o universo simbólico da organização, que se caracteriza pela transmissão de valores, realização de rituais, transmissão de histórias da empresa, entre outros elementos. (BACCARO, 2009, p.59).

Lacombe cita que na empresa existem meios e ferramentas utilizadas para difundir a comunicação, como através do contato direto, em conversas, reuniões, treinamentos; através de documentos escritos como circulares, memorandos, atas de reuniões; e os meios eletrônicos que têm se tornado uma das formas mais usuais, onde se utilizam os meios tecnológicos, como o e-mail, para difusão da informação (LACOMBE, 2012).

Seja entre líder e liderados, ou da organização para as pessoas e vice-versa, a comunicação é uma ferramenta primordial, à qual deve ser dada atenção no que tange ao sucesso da gestão de pessoas. Liderança e comunicação, aliadas às demais ferramentas de gestão estratégica conduzem as equipes ao alcance dos objetivos propostos e contribuem para estimular o desenvolvimento das pessoas.

1.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

No cenário de alta competitividade e disputa por mercados, um termo que vem se disseminando cada vez mais, e adquirindo grande importância é a estratégia organizacional. A atividade de planejamento é complexa por natureza, portanto, colocar em ação de forma estratégica seus objetivos têm sido diferencial das empresas de sucesso.

Para Oliveira, “[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providencias a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. ” (OLIVEIRA, 2013, p. 4).

As organizações estratégicas ao visualizarem uma possibilidade futura diferente da situação atual, definem nortes a serem seguidos, que sob sua estimativa

lhes manterão em vantagem e oferecerão ganhos potenciais sob a ótica atual. Chiavenato complementa acerca da conceituação de estratégia que:

“A estratégia é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir e não simplesmente pensar antes de agir. Essencialmente a estratégia é uma escolha que envolve toda a organização e consiste em selecionar, dentre várias hipóteses existentes, qual deve ser escolhida a respeito dos aspectos internos e externos da organização e tomar as decisões com base nessa opção.” (CHIAVENATO, 2009, p. 4).

No meio organizacional, dominar o método de pensar, planejar e executar estrategicamente se sobrepõe aos concorrentes, pois reduz problemas empresariais e aproveita ao máximo as oportunidades através da arte de utilizar corretamente seus recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos (OLIVEIRA, 2012).

Considera-se como aspecto muito importante quando se fala em estratégia empresarial o processo de estabelecê-la e implementá-la, processos estes que detêm atenção dos administradores nas empresas. Segundo Oliveira “[...] espera-se que o processo seja desenvolvido da melhor maneira possível, propiciando numa otimização dos resultados da empresa.” (OLIVEIRA, 2012, P. 38).

Para o autor Certo, estes processos de estabelecimento e implementação da estratégia se dividem em cinco etapas, dentre as quais podemos citar “(1) execução de uma análise do ambiente, (2) estabelecimento de uma diretriz organizacional, (3) formulação de uma estratégia organizacional, (4) implementação da estratégia organizacional e (5) exercício do controle estratégico.” (CERTO, 1993, p.13).

Na ilustração 2 estão as cinco etapas principais para obter êxito na administração estratégica, percebe-se que a comunicação é importante em todos os estágios, desde a análise até a implementação e controle da estratégia empresarial.

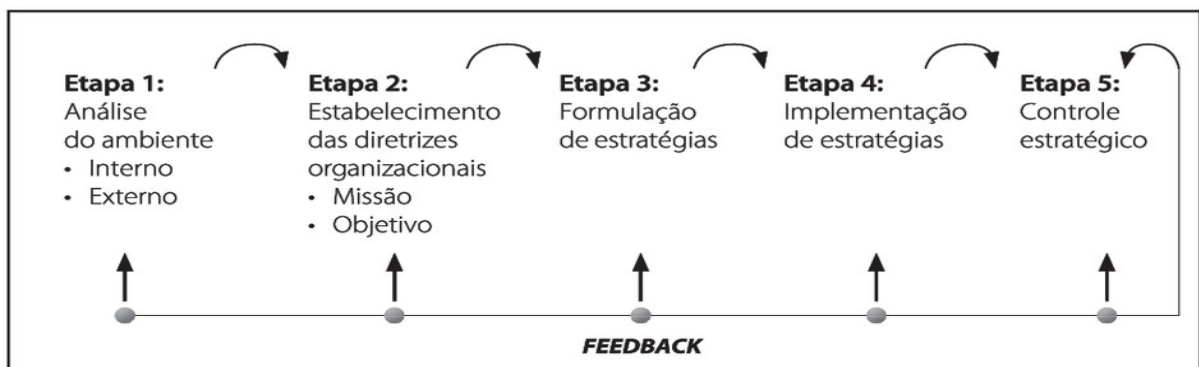


Ilustração 2: Principais etapas do processo de administração estratégica

Fonte: Certo (1993, p. 14).

Durante estas etapas faz-se necessária uma análise para verificar algumas adequações, como por exemplo, se a estratégia adotada está de acordo com a cultura e o clima organizacional, se está condizente com a visão, missão, valores, propósitos, entre outros fatores que atendam às expectativas e exigências dos gestores da empresa (OLIVEIRA, 2013).

A estratégia integra o planejamento da organização como um todo, une todos os recursos em prol do alcance dos objetivos. As pessoas da organização precisam sentir-se motivadas e comprometidas para entender que serão contribuintes da construção do futuro da organização (TAVARES, 2010).

A gestão estratégica se trata de garantia para a vantagem competitiva, a organização aloca e modela as pessoas de forma sinérgica, utilizando-se das ferramentas de gestão para gerar otimização de resultado profissional e pessoal aos colaboradores, e, ao mesmo tempo atingir aos seus próprios objetivos.

1.3 DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Dentre os diversos avanços no mundo dos negócios, um fator que têm atraído cada vez mais a atenção dos administradores e gestores, pois se bem administrado garante diferencial competitivo e sucesso para a organização, é o capital humano, ou seja, as pessoas que compõem e dão vida ao negócio que executam.

As principais responsáveis pela performance da organização frente ao mercado são as pessoas, por isso a adoção de ferramentas e ações para otimização do desempenho e desenvolvimento humano tem se tornado estratégia para a área de gestão de pessoas. Chiavenato esclarece que as organizações:

Em vez de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investir diretamente nos clientes, estão investindo nas pessoas que os atendam e os sirvam e que saibam como satisfazê-los e encantá-los. E ganham mais com isso. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. (CHIAVENATO, 2014, p.6).

O desenvolvimento profissional é necessário para elevar a performance dos profissionais e para que estes possam desempenhar de forma eficiente e eficaz as atribuições do cargo, garantindo vantagem competitiva e agregando valor à organização. Quanto a geração de valor através do desenvolvimento, Dutra diz que

“A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade”. (DUTRA, 2011, p.130).

Um dos papéis de gestores de recursos humanos é o de criar condições propícias ao desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes, influenciar o espírito colaborativo e também fazer com que se tornem motivadas pelo que fazem, competentes e despertem o gosto pela atividade e pela profissão, além de se sentirem identificadas com a organização e demonstrarem potencial para crescimento profissional (LACOMBE, 2011).

Para haver o efetivo desenvolvimento das pessoas na organização, faz-se necessário o uso de um conjunto de ferramentas, métodos e processos estratégicos, podemos dizer que todo este processo inicia com o planejamento eficiente e eficaz das atividades e da equipe, cujo objetivo é colocar as pessoas certas nos lugares certos (LACOMBE, 2011).

O processo de gestão de pessoas é dividido em alguns estágios, indispensáveis para promoção do desenvolvimento das pessoas na organização. No estágio de recrutamento e seleção é praticado o objetivo de localizar, atrair e escolher a pessoa certa, de acordo com o perfil necessário.

Elgenneni descreve que a etapa do recrutamento “Objetiva disponibilizar, para posterior seleção, um número adequado de candidatos aptos, em tempo hábil e com baixo custo”. (ELGENNENI, 2009, p. 60).

Após o recrutamento, inicia-se o processo de seleção que objetiva filtrar e contratar o candidato com conhecimentos, habilidades e atitudes mais próximos às necessidades da vaga, com intuito de aumentar a eficiência de desempenho tanto do profissional quanto da organização (ELGENNENI, 2009).

Para garantir um processo de recrutamento e seleção assertivo, colocando a pessoa certa, no lugar certo, com o perfil mais próximo do desejado (conhecimentos, habilidades e atitudes), é necessário que a área de gestão de pessoas conte com informações acerca deste perfil, as características do cargo, atribuições, entre outras informações.

A descrição de cargos, retrata de forma resumida as principais responsabilidades e atribuições de uma função, segundo Chiavenato “descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz.” (CHIAVENATO, 2010, p. 218).

Além de colocar a pessoa certa no lugar certo, faz-se necessário acompanhar o seu desempenho. A avaliação de desempenho visa dar feedback, identificar necessidades de treinamento e melhorar o desempenho dos avaliados em suas atividades, além de subsidiar decisões de remanejamento ou promoção. É importante que os colaboradores tenham conhecimento destes objetivos (LACOMBE, 2011).

Outro elemento essencial para a gestão de pessoas é a maneira com que ela remunera seus colaboradores. Oliveira indica que salário “é a contraprestação paga diretamente pelo empregador a todo empregado”. (OLIVEIRA, 2017, p. 418).

O salário tem uma representação para as pessoas e outra para a organização. Para as pessoas ele representa uma fonte de renda que define seu padrão de vida, status social e também seu valor individual. Para a organização, ele é ao mesmo tempo custo e investimento, pois reflete no custo do produto ou serviço, e um investimento pois se aplica dinheiro em um fator de produção, esperando que o retorno seja maior (CHIAVENATO, 2009).

Outra ferramenta utilizada em gestão de pessoas para manter seus recursos humanos competitivos, é o treinamento que consiste em um processo de educar produzindo conhecimento e desenvolvendo habilidades e atitudes, Chiavenato complementa que:

No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. (CHIAVENATO, 2009, p. 41-42).

As pessoas são o recurso mais valioso, são elas que pensam, planejam e executam. Acerca do desenvolvimento como estratégia organizacional, pode-se dizer que ao desenvolver as pessoas a organização também é desenvolvida, pois ao estimular o aprendizado e conhecimento individual automaticamente se estimula o aprendizado de toda a equipe.

O treinamento estimula e facilita o processo de aprendizagem, o desenvolvimento é bem semelhante, porém mais voltado a ações futuras onde se colocará em prática este aprendizado, de acordo com Noé:

Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções. (NOE, 2015, p. 20).

O processo de treinamento é um fator estimulante de desenvolvimento pois objetiva que o indivíduo produza algumas mudanças comportamentais que irão preparar e manter o capital intelectual da organização atualizado e competitivo, ao mesmo tempo em que estimula elevação da performance destes em suas atividades.

A ilustração 3 demonstra as esferas responsáveis pela produção de mudança e que são esperadas com a aplicação do treinamento, além dos tipos de mudanças comportamentais esperadas com a geração de conhecimento e desenvolvimento de habilidades e atitudes.



Ilustração 3: Os tipos de mudanças comportamentais através do treinamento

Fonte: Chiavenato (2009, p. 44)

Todos os processos e ferramentas estratégicas citadas integram a peça chave para que se consiga um grau satisfatório de qualidade de vida no trabalho. Ferreira destaca que “o clima organizacional é a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não”. (FERREIRA, 2017, p. 47).

Define-se o clima organizacional como o meio psicológico que a organização cria e dissemina entre seus colaboradores, proporcionando um ambiente mais agradável para o trabalho destes. Conforme Chiavenato:

O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais de organização, tecnologia utilizada, políticas de companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de fatores sociais, como atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados pela organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 313 - 314).

Apurar o clima organizacional é fundamental para a organização mensurar e monitorar se as suas ações de gestão estão produzindo os efeitos desejados, nesta apuração os possíveis problemas e falhas são identificados e corrigidos e/ou prevenidos, de forma a satisfazer as pessoas e produzir os resultados esperados pela organização.

Conforme Dutra “a pesquisa de clima pode revelar os impactos positivos oriundos do amadurecimento do processo de avaliação ou problemas típicos de um processo que não está adequado às necessidades das pessoas e da organização”. (DUTRA, 2016, p. 317).

A cultura organizacional é a tradução da forma de pensar e agir da organização perante diferentes situações as quais está exposta, seus hábitos, costumes, crenças e valores, que são compartilhados e disseminados entre os membros da organização, para que todos atuem de forma coordenada e se identifiquem com os propósitos da mesma. (CHIAVENATO, 2014).

A qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada às práticas de gestão e ao nível de satisfação das pessoas (cultura e clima organizacional) e influencia os comportamentos, impactando também no grau e qualidade da criatividade e inovação, além da adaptabilidade às mudanças. Chiavenato nos afirma “A qualidade de vida no trabalho (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de suas experiências na organização”. (CHIAVENATO, 2009, p. 59).

As estratégias para desenvolvimento humano nas organizações vão desde colocar a pessoa certa no lugar certo e administrar seu potencial, até a promoção de um clima agradável, uma cultura participativa e melhor qualidade de vida, ressaltando que ao desenvolver as pessoas, introduzindo cultura e clima organizacional positivos, se desenvolve tanto um profissional quanto um ser humano melhor.

Tanto o desempenho do colaborador quanto o clima organizacional são importantes para determinar o nível de qualidade de vida no trabalho. Relacionando o desempenho profissional à promoção da qualidade de vida no trabalho e ao estímulo de um clima organizacional satisfatório, Chiavenato expressa que:

Se a qualidade for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc.). Se a qualidade for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e a elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social. (CHIAVENATO, 2009, p. 62).

Para Bergamini o fator comportamento humano sempre existiu nas organizações, contudo, somente após as empresas conquistarem uma certa estabilidade financeira e tecnológica, percebem que não adianta somente a estabilidade, é preciso investir nas pessoas para que o sucesso esperado seja atendido, afirma-se, portanto, que “as pessoas estão ganhando grande destaque, pois o relativo fracasso só pode estar ocorrendo porque provavelmente elas sejam o principal problema”. (BERGAMINI, 2013, p. 57).

Para disseminar o desenvolvimento das pessoas, faz-se necessário um conjunto eficiente e eficaz de processos componentes da estratégia organizacional, onde, além de atrair, reter e remunerar é preciso, treinar, propagar um clima e uma cultura organizacional com base na participação das pessoas e produzir uma melhor qualidade de vida e fatores motivacionais que induzam a este desenvolvimento.

2 METODOLOGIA

O tema selecionado para realização do estudo será embasado e norteado por referenciais teóricos que servem como ferramenta para propiciar o alcance dos objetivos propostos. Para dar sequência e complementar o desenvolver da pesquisa, nos próximos tópicos estarão expostos com maior abrangência a categorização da pesquisa e o plano de geração, análise e interpretação de dados apurados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

A categorização da pesquisa possibilita chegar aos resultados almejados através de uma melhor organização e entendimento, definindo o tipo de pesquisa que será utilizada para sequência do projeto.

Assim, a categorização desta pesquisa foi classificada como de natureza aplicada; o tratamento dos dados foi efetuado de forma qualitativa e quantitativa; a

classificação dos objetivos propostos foi definida em explicativa e exploratória; e quanto aos procedimentos técnicos classificou-se como bibliográfica e estudo de caso.

Do ponto de vista de sua natureza, o presente estudo se classificou como pesquisa aplicada pois através de todo o desenvolver da entrevista com gestor e pesquisa com colaboradores produziu-se conhecimento acerca dos processos, possibilitando identificar possíveis melhorias.

Quanto à classificação do estudo pela abordagem do problema, se caracterizou como um projeto de pesquisa qualitativa e quantitativa. Qualitativa, pois foram analisados os dados apurados em entrevista com a gestão, de forma a propor melhorias e/ou soluções ao problema. Quantitativa porque foram avaliados os dados e informações coletadas através de questionário de pesquisa aplicado aos colaboradores para mensurar questões ligadas ao tema do estudo.

Com relação aos objetivos, a presente pesquisa classificou-se como explicativa e exploratória, pois objetivou aproximar-se do tema para identificar a importância do desenvolvimento humano organizacional e os fatores que estimulam sua ocorrência.

No estudo ao consultar fontes de autores sobre o tema abordado foi utilizada a pesquisa bibliográfica, e ao aprofundar a pesquisa realizando levantamento de dados com o gestor e posteriormente com os colaboradores para analisar em detalhes os aspectos envolvidos foi utilizado o estudo de caso.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Para atingir os objetivos propostos, optou-se por duas ferramentas. Uma entrevista roteirizada composta por perguntas abertas para aplicação ao gestor da empresa, e uma pesquisa com os colaboradores, com questões objetivas e fechadas.

A entrevista aplicada ao gestor administrativo, foi enviada por meios eletrônicos no dia 01/10/2018, de forma a facilitar a análise e coleta de informações, e a conclusão da entrevista se deu em uma reunião presencial com o gestor no dia 11/10/2018, para últimos esclarecimentos.

Para identificar o perfil e compreender a percepção dos colaboradores acerca do tema estudado, foi aplicado um questionário de pesquisa, considerando como alternativa de resposta uma escala de cinco níveis: concordo (C), concordo em parte (CP), não tenho conhecimento (NTC), discordo em parte (DP) e discordo (D).

Na pesquisa foram abordadas 10 categorias de avaliação: Identificação do perfil profissional, política de RH, planejamento, imagem da empresa, remuneração e recompensa, comunicação, desenvolvimento profissional, qualidade de vida e bem-estar, avaliação de desempenho, sistema de liderança.

Para uma melhor visualização dos resultados, os níveis concordo e concordo em parte foram agrupados em fator POSITIVO, de forma a identificar o grau de satisfação dos colaboradores, e os níveis discordo em parte e discordo foram agrupados em fator NEGATIVO, representando o grau de insatisfação. Neste quesito o item não tenho conhecimento foi tratado como INDIFERENTE.

Dependendo da distância do local de serviço, o deslocamento dos colaboradores é semanal ou quinzenal. Por este motivo utilizou-se duas formas de aplicação da pesquisa, para os que estavam na cidade foi aplicado o questionário impresso, e para os que estavam alocados em obras fora, foi aplicado o formulário on-line (google docs formulários). A pesquisa aos colaboradores foi aplicada entre os dias 19 e 22 de outubro de 2018.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e a interpretação de dados realizaram-se com base na entrevista com o gestor administrativo, e posteriormente da pesquisa aplicada aos colaboradores da empresa, e comparadas com os referenciais teóricos estudados.

As respostas do gestor foram analisadas no presente estudo, e a tabulação das respostas quantitativas dos colaboradores foram realizadas em Excel e disposta em formato de ilustrações para melhor visualização e compreensão de seu conteúdo.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa analisou as informações obtidas na empresa Tecnika Engenharia Especializada LTDA. A empresa é composta por um quadro de 70 pessoas. Entretanto para fins de pesquisa foram considerados 61 colaboradores, não foram considerados na pesquisa 2 diretores, 3 jovens aprendizes, 3 estagiários e 1 colaborador afastado em auxílio doença. Destas 61 pessoas aptas a responder o questionário participaram efetivamente da pesquisa 59 colaboradores, ou seja, se obteve 97% de participação.

3.1 AS FERRAMENTAS E ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELA EMPRESA

Para conhecer o atual processo de gestão de pessoas e as ferramentas estratégicas utilizadas para o desenvolvimento do capital humano na organização, aplicou-se uma entrevista semiestruturada ao gestor administrativo.

A Tecnika Engenharia Especializada LTDA, atua no ramo de prestação de serviços de engenharia em construção civil, localizada na Avenida Flores da Cunha, 99, na cidade de Santa Rosa/RS. Atua focada em 5 segmentos principais: Empreendimentos Industriais, Obras de Infraestrutura, Pisos e Revestimentos Industriais; Impermeabilizações, e Saneamento Básico (CORSAN) e conta com um quadro de 70 colaboradores.

A empresa possui um processo de RH implantado da qual integram alguns processos como: recrutamento e seleção; remanejamento e promoção; processo de integração dos colaboradores; treinamentos; avaliação de desempenho; comunicação interna e necessidade de desligamento.

Lacombe explica que, dentro de um ambiente organizacional as pessoas precisam ser administradas de forma que cada membro conheça suas atribuições e coopere para produzir os resultados esperados, portanto faz-se necessário traçar a Política de Recursos Humanos da organização (LACOMBE, 2011).

A estrutura da gestão de pessoas é fundamental, em seus processos definem-se os posicionamentos e tratativa para com os colaboradores. A finalidade é selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa, dando suporte e fazendo com que se sintam reconhecidos.

O gestor relatou que a empresa conta com 2 colaboradoras integrando o quadro de administração de pessoas. Uma responsável pelos processos gestão dos recursos humanos e a outra responsável pelas atividades de departamento pessoal.

Quanto à definição de missão, visão e valores, o gestor diz que desde sua fundação, a empresa zela por sua identidade organizacional, tendo definida sua missão, visão e valores, sendo que os colaboradores têm conhecimento através do treinamento de integração e conversas frequentes realizadas (individual ou coletivo). A empresa também possui sua Missão e Visão exposta em quadros na organização para acesso de quem circula no ambiente.

Chiavenato diz que “se os membros não conhecem a missão de sua organização, eles desconhecem porque ela existe e para onde ela pretende ir”. E

quanto ao conceito de visão “[...] é o destino que se pretende transformar em realidade”. (CHIAVENATO, 2014, p. 502).

Eis a importância de o administrador conceituar e disseminar a missão, visão e valores, para que as pessoas compreendam qual a participação esperada delas no alcance dos objetivos, produzindo os resultados esperados para ambos.

Questionado sobre como a empresa procede quanto ao recrutamento, seleção, remanejamento, promoção e forma de integração o gestor respondeu que para remanejamento e promoção é analisado se o perfil do colaborador condiz com o necessário para o cargo. Em caso de contratação ocorre pré-seleção de candidatos, entrevista, e então é selecionado o candidato com perfil mais próximo à vaga.

Para Elgenneni, o recrutamento localiza e atrai candidatos com a qualificação que a empresa procura e que “assim que o recrutamento atinge seu objetivo, inicia-se o processo da seleção. Este processo deverá ser planejado, executado e avaliado, conforme a necessidade da vaga”. (ELGENNENI, 2009, p. 71).

Nas informações da empresa verifica-se que a mesma detém atenção ao processo de recrutamento e seleção, o que é muito importante, visto que colocando a pessoa certa no lugar certo, torna-se muito mais fácil seu desenvolvimento.

O gestor citou que no primeiro dia de trabalho é realizado um treinamento de integração com o setor de RH. Para a empresa é importante que as pessoas iniciem conhecendo a empresa, seus objetivos, o que a empresa espera delas, e também faz com se sintam parte do time, acelerando o desempenho e elevando a confiabilidade.

Treinamentos específicos são realizados conforme a necessidade. Além dos levantamentos de necessidades de treinamento feitos pela Direção, RH e supervisores, são evidenciadas as necessidades através das avaliações de desempenho, com base nos conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador.

De acordo com Chiavenato a fórmula utilizada por organizações bem-sucedidas para se manterem competitivas num mercado de intensa concorrência é “[...] saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e inovação [...]”. (CHIAVENATO, 2009, p. 3).

Entende-se que treinar e desenvolver pessoas para uma organização mais produtiva e concorrente têm sido uma ferramenta cada vez mais utilizada pelos gestores, a mão de obra qualificada garante competitividade e um produto ou serviço com qualidade superior que agrega valor ao cliente, à empresa e aos colaboradores.

O gestor ressalta que todas as ferramentas utilizadas na empresa, desde o processo de atração, seleção, integração, políticas, plano de remuneração e benefícios, saúde e segurança juntamente com os processos de treinamento e capacitação são ações utilizadas para induzir ao desenvolvimento humano.

Quanto à planos de recompensa, benefícios e incentivos, a empresa possui um programa interno que, de acordo com o progresso e desempenho do colaborador ele pode progredir horizontal ou verticalmente, a forma de avaliar este progresso é através da avaliação de desempenho, e acompanhamento dos gestores.

O Programa Assiduidade e Pontualidade premia os colaboradores com um vale alimentação pago mensalmente. Além de outras ações internas como: homenagem em datas especiais de aniversário, dia dos pais, das mães, da mulher e das crianças, campanhas de conscientização e promoção a saúde e campanha de vacinação.

O tema benefícios tem grande relevância, conforme Ribeiro “embora seja uma despesa, trata-se de uma prática de mercado que, se a empresa optar por não seguir, terá dificuldades em atrair e reter recursos humanos”. (RIBEIRO, 2015, p. 3).

Observar-se a preocupação da empresa em possuir um plano de benefícios integrado ao de remuneração, pois as pessoas em qualquer organização, buscam algo a mais que as organizações tenham a oferecer, além da remuneração mensal.

A empresa também procura trabalhar com um ambiente organizacional flexível, concedendo folgas quando solicitado por motivos particulares, férias de acordo com a necessidade de ajuste do colaborador e ambiente aberto a sugestões.

Preza pelo trabalho seguro, orientando, fiscalizando e cobrando o uso de equipamentos de proteção individuais e coletivos. Realiza ações internas para conscientização do colaborador como diálogos de segurança, treinamentos e auditorias para estimular o senso crítico acerca da importância do trabalho seguro, melhorando assim os demais fatores de higiene e qualidade de vida no trabalho.

O gestor considera que todas estas ações são fatores que condicionam à resultados positivos, pois o colaborador estando engajado ao negócio, sentindo-se parte integrante e valorizado, os resultados serão muito melhores, desenvolvendo uma cultura participativa e um clima organizacional agradável para todos.

De acordo com Ferreira “com o intuito de atrair e reter talentos, muitas empresas investem em conhecer melhor seu clima interno, verificar pontos fortes e de melhoria e realizar investimentos para se tornar um lugar melhor para se trabalhar”. (FERREIRA, 2017, p. 7).

Sendo assim, os investimentos que a empresa realiza tanto em tornar o ambiente mais flexível, estimular o trabalho seguro, os benefícios em espécie e as ações de valorização interna e promoção à saúde e qualidade de vida, são fatores que agregam valor a sua cultura e estimulam a um clima interno atrativo para os colaboradores.

Para agregar valor à cultura participativa e disseminar informações a empresa adota ferramentas de comunicação como: informativos mensais constando os eventos ocorridos no mês, e os que estão por ocorrer e demais informações e notícias importantes, cartazes informando data de pagamento, feriados, aniversariantes entre outros, disponibilizados em murais, e-mail e grupos de redes sociais.

A empresa utiliza a avaliação de desempenho como ferramenta para acompanhar e mensurar o desenvolvimento dos colaboradores, ela é realizada durante o período experimental de 30 e 90 dias, e após efetivação semestralmente. Após realizada a avaliação por encarregado, supervisor e RH, é agendada uma reunião com o colaborador onde se transmite o feedback da avaliação.

Além de estímulo ao diálogo entre líder e liderado sobre o futuro profissional do colaborador, as pessoas precisam ter claro o que a empresa espera delas para não perderem o interesse e se frustrarem com o trabalho, e na visão do autor a avaliação de desempenho pode inibir e até reverter este quadro (DUTRA, 2014).

Na empresa há liderança em nível administrativo com supervisores e gestores e em nível operacional com os encarregados que, por tempo de empresa e conhecimento das atividades assumiram a função de liderança. O gestor cita que em algumas situações imprevistas, estes encarregados buscam suporte de suas lideranças, os engenheiros, supervisores e recursos humanos.

Para o gestor a liderança é uma constante, precisa ser frequentemente trabalhada para que produza os resultados esperados, e cada situação pode exigir uma condução ou direcionamento do líder, por isso é importante a flexibilidade.

O autor Lacombe diz que liderança consiste na condução de “[...] um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios”. (LACOMBE, 2009, p. 60).

Quanto a pesquisa de clima, o gestor citou que a empresa atualmente não utiliza esta ferramenta de mensuração, mas entende sua importância para monitorar o resultado das ações adotadas e a ideia é que se passe a utilizá-la.

Dutra em seus estudos destaca que por meio da pesquisa de clima se pode verificar “[...] os impactos positivos oriundos do amadurecimento do processo de avaliação ou problemas típicos de um processo que não está adequado às necessidades das pessoas e da organização”. (DUTRA, 2016, p. 317).

A pesquisa de clima é uma ferramenta importante, pois ela mensura se as estratégias que a empresa está adotando estão produzindo os resultados desejados ou em que etapas e processos podem estar ocorrendo falhas a serem corrigidas. O fato de a organização não utilizar essa ferramenta, demonstra incerteza quanto à eficiência de suas ações e pontos de melhoria.

3.2 PERFIL DOS COLABORADORES DA EMPRESA

Para de identificar o perfil e compreender a percepção dos colaboradores acerca do tema estudado, foi aplicado um questionário de pesquisa. Os dados apurados correspondem às respostas de 59 colaboradores, que representam 97% do quadro funcional a ser considerado de 61 colaboradores.

A empresa é composta por três setores principais de atividades, de acordo com a ilustração 4 percebe-se que 20% dos colaboradores trabalham na área administrativa, 29% trabalho no setor de saneamento e 51% na área de engenharia (obras).

Quanto ao gênero, pode-se observar na ilustração 5 que 92% dos colaboradores que compõem o quadro funcional são homens, e 8% mulheres. Isso se deve ao fato do ramo de atividades prestada pela empresa, onde no setor de obras e construção civil a prevalência é do gênero masculino.

SETOR DE TRABALHO:	N°	%
ADMINISTRATIVO	12	20
SANEAMENTO	17	29
ENGENHARIA (OBRAS)	30	51
TOTAL:	59	100,0

Ilustração 4: Setor de Trabalho
Fonte: Produção da Pesquisadora

GÊNERO:	N°	%
FEMININO	5	8
MASCULINO	54	92
TOTAL:	59	100,0

Ilustração 5: Gênero
Fonte: Produção da Pesquisadora

Quanto ao tempo de empresa, 25% tem menos de um ano de trabalho, 36% entre 1 e 2 anos, 17% entre 3 e 5 anos, 17% entre 6 e 10 anos e 5% trabalham na empresa há mais de 10 anos (conforme ilustração 6). Ou seja, mais de 60% do quadro funcional tem menos de 3 anos de trabalho na organização pesquisada.

Referente à faixa etária dos colaboradores entrevistados, 10% tem entre 18 e 24 anos, 47% entre 25 a 34 anos, 27% entre 35 e 44 anos, 14% entre 45 e 54 anos e 2% acima de 55 anos. Pode-se perceber na ilustração 7 que a faixa etária predominante é entre 25 e 34 anos.

TEMPO DE EMPRESA:	N°	%
Menos de 1 (um) ano	15	25
Entre 1 e 2 anos	21	36
Entre 3 e 5 anos	10	17
Entre 6 e 10 anos	10	17
Mais de 10 anos	3	5
TOTAL:	59	100,0

Ilustração 6: Tempo de Empresa

Fonte: Produção da Pesquisadora

FAIXA ETÁRIA:	N°	%
18 a 24 anos	6	10
25 a 34 anos	28	47
35 a 44 anos	16	27
45 a 54 anos	8	14
Acima de 55 anos	1	2
TOTAL:	59	100,0

Ilustração 7: Faixa Etária

Fonte: Produção da Pesquisadora

A ilustração 8 representa o nível de escolaridade, sendo que 47% dos 59 colaboradores não concluíram a modalidade básica de ensino de nível fundamental e médio. Atualmente, 25% não concluíram o ensino fundamental e 7% concluíram, no ensino médio 22% tem concluído e 15% não concluíram, 3% possuem ensino técnico, 7% superior incompleto, 17% superior completo e 3% realizaram pós-graduação.

Instrução	Fundamental Inc	Fundamental Comp	Médio Inc	Médio Comp	Ens Técnico	Superior Inc	Superior Comp	Pós Grad.
N°	15	4	9	13	2	4	10	2
%	25	7	15	22	3	7	17	3

Ilustração 8: Escolaridade

Fonte: Produção da Pesquisadora

A categoria de Política de Recursos Humanos foi avaliada pelos colaboradores através das respostas há questionamentos como, se estes passaram por um processo de recrutamento, entrevista e seleção, e treinamentos para conhecer a política de RH da empresa quando admitidos e, se é proporcionado ambiente flexível que permite a manifestação dos colaboradores.

Na ilustração 9 está representada a avaliação dos colaboradores quanto à Política de Recursos Humanos. Sendo que, 78% dos colaboradores concordam com as questões apontadas para este quesito, 14% concordam em parte, 1% declarou não ter conhecimento, 5% discordam em parte e 2% discordaram das afirmações.

No agrupamento geral de resultados, têm-se através da ilustração 10, que 92% dos resultados foram positivos, 7% negativos e 1% se manifestaram indiferentes quanto as práticas de políticas de recursos humanos utilizadas na organização.

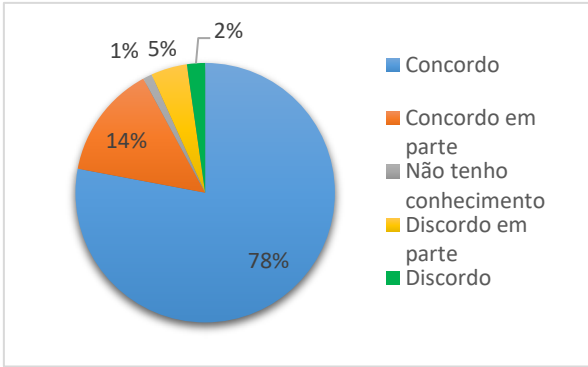


Ilustração 9: Política de RH I
 Fonte: Produção da Pesquisadora

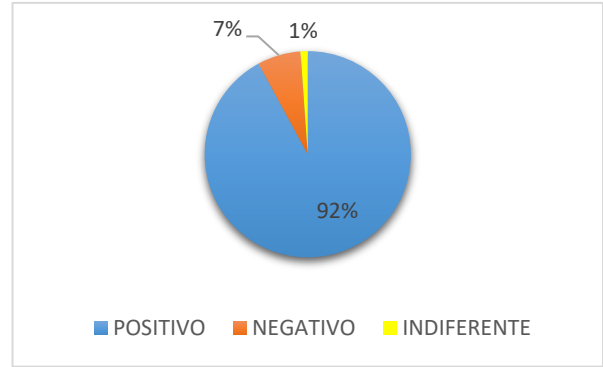


Ilustração 10: Política de RH II
 Fonte: Produção da Pesquisadora

A gestão de pessoas bem como as práticas de administração de recursos humanos tem um papel central, ela forma equipes de trabalho mais comprometidas, fortalecendo a competitividade das organizações (SILVA, 2009).

A maioria dos colaboradores afirmou conhecer a Política de Recursos Humanos da empresa, que passou por processos estruturados de seleção e admissão e têm conhecimento de que seu trabalho é avaliado pelos superiores, o que é muito importante para um trabalho eficiente em gestão de pessoas.

A categoria Planejamento analisou se os colaboradores conhecem a missão, visão e valores e estão engajados em atingir os objetivos da empresa, e se acreditam que toda equipe se sente responsável por sucessos e fracassos. Na ilustração 11, temos que 80% concordam com essas afirmações, 15% concordam em parte, 1% não tem conhecimento, 2% discordam em parte e 2% discordam. No agrupamento, ilustração 12, 95% dos resultados foram positivos, 4% negativos e 1% indiferentes.

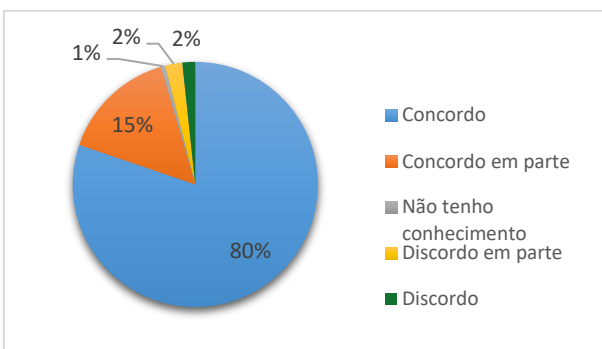


Ilustração 11: Planejamento I
 Fonte: Produção da Pesquisadora

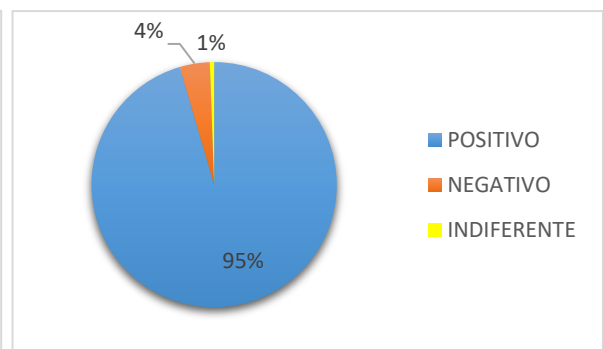


Ilustração 12: Planejamento II
 Fonte: Produção da Pesquisador

Os colaboradores têm conhecimento do porquê e para que estão trabalhando e sentem-se responsáveis pelos objetivos. Verificou-se que o fator impactante para o

resultado “concordo em parte” de 15%, na ilustração 11, foi na afirmativa de que todos se sentem responsáveis por sucessos e fracassos da equipe, onde a maioria se considera comprometido, mas alguns acreditam que nem todos da equipe agem com o mesmo comprometimento.

Silva e Brunetta consideram que, para estruturar de forma positiva o comprometimento é necessário um esforço constante e multifuncional, aliando as metas pessoais dos colaboradores com as da organização, de forma que as pessoas trabalhem como se fossem donas do negócio (SILVA; BRUNETTA, 2009).

Contudo, mesmo apresentando resultado satisfatório, é preciso acompanhar o comprometimento das equipes, evitando insatisfação oriunda da ideia de que um colega esteja menos comprometido que o outro com os objetivos organizacionais.

Na categoria Imagem da Empresa foi avaliado se a organização tem sido bem vista pelos colaboradores e se estes têm se identificado com os objetivos da organização, através de sua missão, visão e valores.

Conforme apresenta a ilustração 13, 93% dos colaboradores concordam, 7% concordam em parte com estas afirmações. No agrupamento, identificado na ilustração 14, 100% dos resultados foram positivos e demonstram que a empresa tem uma boa imagem perante seus colaboradores através de suas ações de gestão, e, estes se consideram identificados com a missão, visão e valores da empresa.

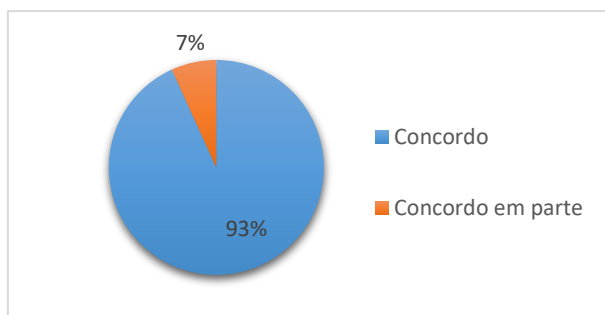


Ilustração 13: Imagem da Empresa I
Fonte: Produção da Pesquisadora

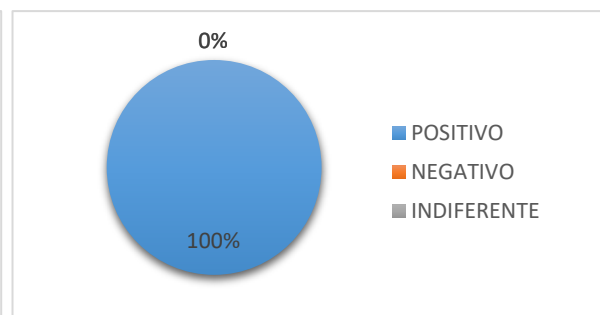


Ilustração 14: Imagem da Empresa II
Fonte: Produção da Pesquisadora

Sobre Remuneração e recompensa foi questionado se os colaboradores estão satisfeitos com a política de benefícios da empresa e se consideram que sua remuneração é compatível com as responsabilidades do trabalho que realizam.

Na ilustração 15, 57% dos colaboradores estão satisfeitos e concordaram, 35% concordaram em partes, 6% discordaram em partes e 2% discordaram. No agrupamento, ilustração 16, 92% dos resultados foram positivos e 8% negativo.

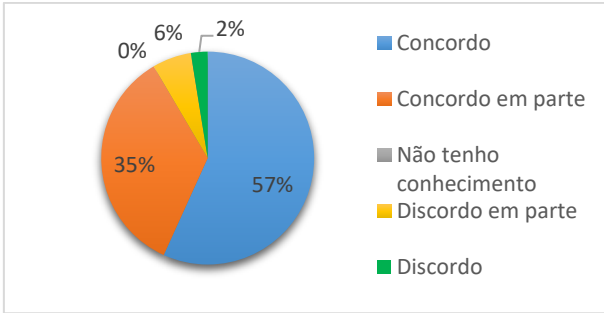


Ilustração 15: Remun. e Recomp. I
 Fonte: Produção da Pesquisadora

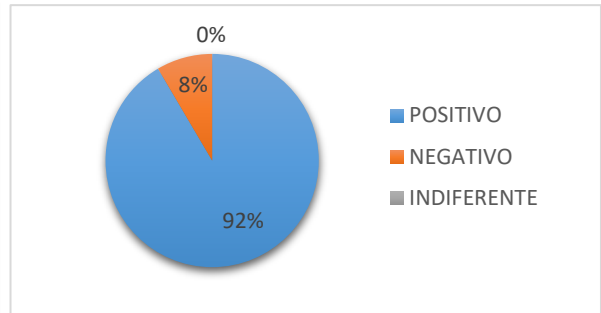


Ilustração 16: Remun. e Recomp. II
 Fonte: Produção da Pesquisadora

É possível verificar que remuneração, recompensas e benefícios são itens que produzem estímulo e motivação para o trabalho dos colaboradores. Premiar e reconhecer o esforço faz com que as pessoas se auto motivem a atingir os objetivos. O fato de que 43% dos entrevistados concordam ou discordam em partes, retrata que há pontos que podem ser trabalhados ou implantados como melhoria.

De acordo com Guirro as pessoas consideram que “as contribuições que elas fazem à organização representam investimentos pessoais que devem proporcionar retornos na forma de incentivos ou de recompensas”. (GUIRRO, 2009, p. 12).

Na categoria Comunicação foi questionado se os colaboradores eles consideram que a empresa possui processo de comunicação onde as informações são acessíveis a todos. Conforme ilustração 17, 76% concordam com este quesito, 22% concordam em parte, e 2% discordam em parte. No agrupamento da ilustração 18, 98% do resultado foi positivo.

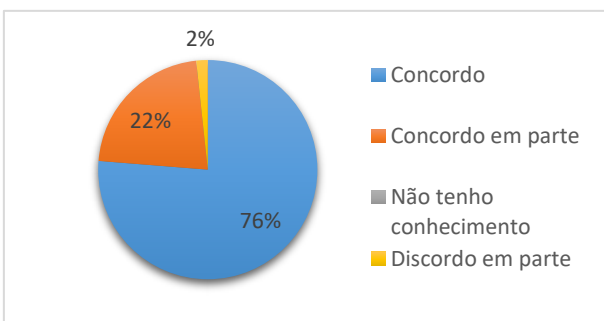


Ilustração 17: Comunicação I
 Fonte: Produção da Pesquisadora

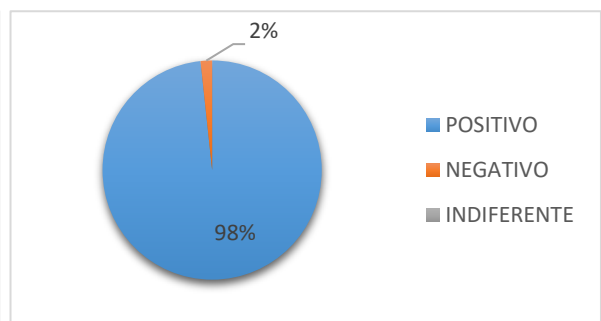


Ilustração 18: Comunicação II
 Fonte: Produção da Pesquisadora

Desta forma, considera-se que o processo de comunicação da empresa tem sido assertivo ao satisfazer 76% dos colaboradores, mas é sempre preciso atentar pois em algumas partes podem estar ocorrendo falhas, visto que 22% concordaram em partes que o processo de comunicação é acessível a todos.

Baccaro sugere que as empresas busquem retorno sobre seu processo de comunicação e se questionem “Será que estamos passando as mensagens que realmente queremos? Conhecendo o feedback, poderemos alterar ou manter as mensagens de acordo com as necessidades”. (BACCARO, 2009, p. 57).

Na categoria Desenvolvimento profissional foi questionado se a empresa oferece treinamentos aos colaboradores, se estes treinamentos são aplicados no desenvolver do trabalho e ainda, se oferecem oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional. Conforme ilustração 19, 80% dos colaboradores concordam, 17% concordam em partes, 1% declara não ter conhecimento e 2% discordam dessas afirmativas.

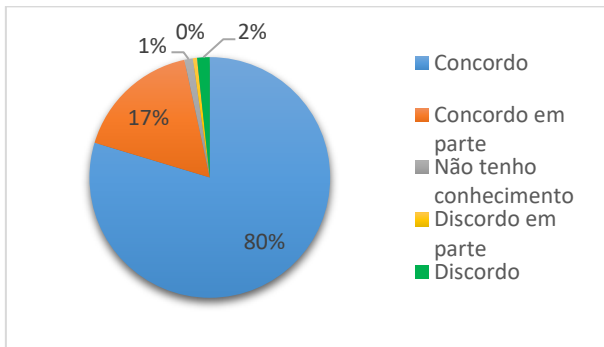


Ilustração 19: Desenvolvimento Prof. I
 Fonte: Produção da Pesquisadora

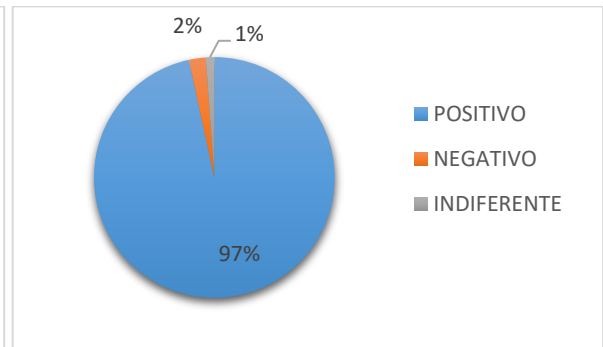


Ilustração 20: Desenvolvimento Prof. II
 Fonte: Produção da Pesquisadora

No agrupamento de resultados da ilustração 20, a empresa tem 97% de satisfação, 2% se consideram insatisfeitos e 1% indiferentes. Portanto, na visão dos colaboradores a empresa têm investido em treinamentos que proporcionam desenvolvimento profissional, pois estes conseguem aplicá-los em seu trabalho e com isso desenvolvem potencial para crescimento.

Desenvolver pessoas é investimento primordial para que a organização também se desenvolva. É importante considerar que a educação permite desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para sua ascensão profissional (CHIAVENATO, 2009).

A categoria Qualidade de vida e bem-estar questionou se há satisfação em trabalhar na empresa, se todos são tratados com respeito e se a empresa fornece as condições para segurança, saúde, higiene e qualidade de vida no trabalho.

A ilustração 21 demonstra que 94% concordam com as questões, 5% concordam em partes e 1% discordam em partes. Já a ilustração 22 considera os resultados agrupados, observando que 99% do resultado é considerado positivo.

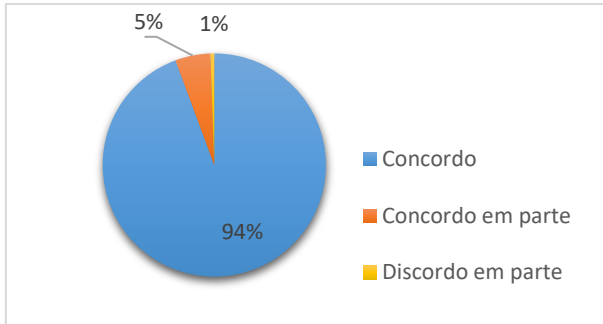


Ilustração 21: QVT e Bem-estar I
Fonte: Produção da Pesquisadora

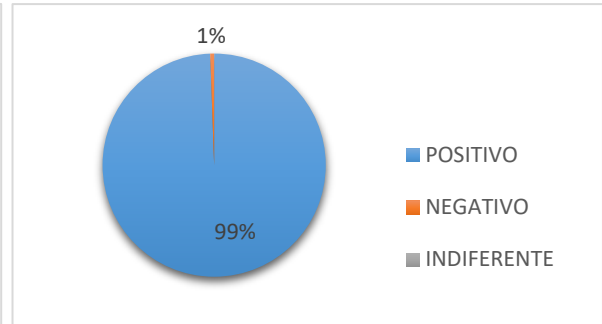


Ilustração 22: QVT e Bem-estar II
Fonte: Produção da Pesquisadora

Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, contribui para elevar a satisfação, motivação e comprometimento, estes esforços somados geram maior produtividade e competitividade organizacional (FERREIRA, 2017).

O tratamento respeitoso fornecendo condições que estimulem a qualidade de vida e é um fator visível que gera satisfação por parte do colaborador para com seu trabalho, ao mesmo tempo em que produz vantagem competitiva à organização, funciona como uma espécie de moeda de troca, onde a organização fornece condições eficazes de estímulo ao colaborador e este retribui em forma de resultados positivos ao atingir as metas e objetivos definidos.

Para a categoria avaliação de desempenho questionou-se aos colaboradores se estes entendem que seu desempenho é avaliado e recebem informações dos superiores acerca de seu trabalho.

A ilustração 23 demonstra que 68% concordam que existe um processo de avaliação e recebem feedbacks, 24% concordam em parte, 1% declarou não ter conhecimento, 5% discorda em parte e 2% discordam. No agrupamento, conforme imagem 24, a empresa apresentou 92% de satisfação neste quesito.

Com este resultado é possível identificar que a organização possui um sistema de avaliação que é conhecido pela maioria dos colaboradores, onde estes recebem retornos a respeito do seu trabalho, o que é muito importante para se manter uma equipe em harmonia e engajada com os objetivos organizacionais.

Além de colocar a pessoa certa no lugar certo, se faz necessário acompanhar o seu desempenho. A avaliação de desempenho visa dar feedback, identificar necessidades de treinamento e melhorar o desempenho dos avaliados em suas atividades, além de subsidiar decisões de remanejamento ou promoção. É importante que os colaboradores tenham conhecimento destes objetivos (LACOMBE, 2011).

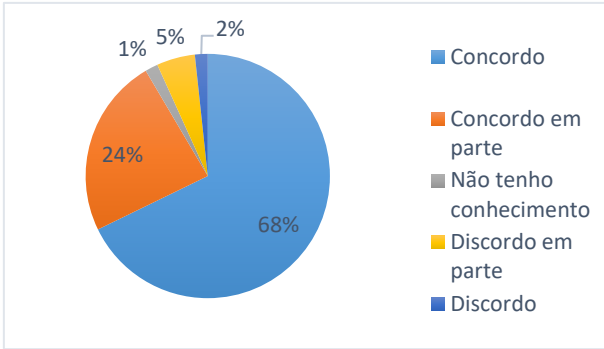


Ilustração 23: Avaliação Desempenho I
 Fonte: Produção da Pesquisadora

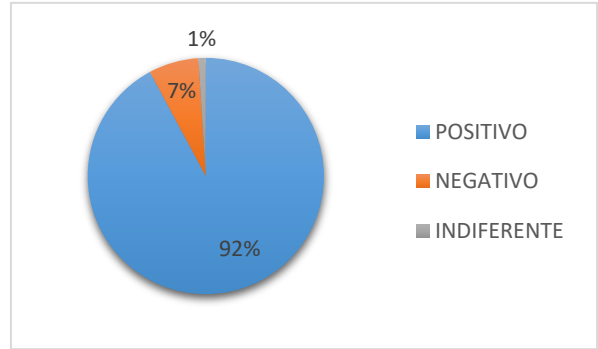


Ilustração 24: Avaliação Desempenho II
 Fonte: Produção da Pesquisadora

Quanto ao Sistema de Liderança foi questionado se o superior presta as informações necessárias, ensina e dá o acompanhamento e suporte necessário para desenvolver o trabalho, além de transmitir os valores que a empresa defende, respeitando opiniões e demonstrando confiança.

Pela ilustração 25 observa-se que 80% concordam que o líder inspira confiança, dá o suporte e respeita opiniões, 18% concordam em partes e 2% discordam em parte. Já no agrupamento de resultados, na ilustração 26, visualiza-se que 98% dos resultados foram considerados positivos.

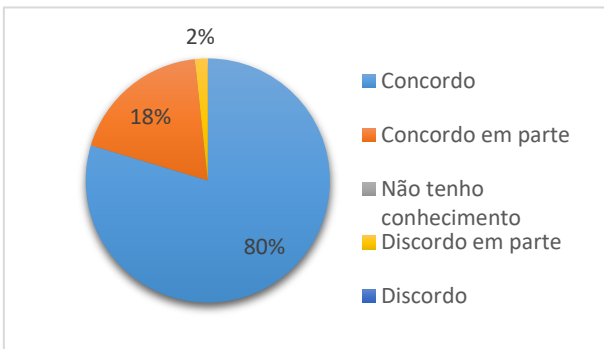


Ilustração 25: Sistema de Liderança I
 Fonte: Produção da Pesquisadora

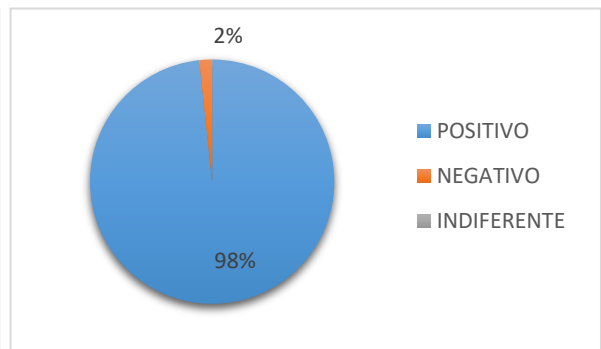


Ilustração 26: Sistema de Liderança II
 Fonte: Produção da Pesquisadora

Liderança tem muita vinculação com comportamento, inspirar confiança, integridade, sabedoria e respeito, antes mesmo de habilidades, produz respostas bem mais positivas das pessoas (CARNEGIE, 2012).

Percebe-se que conquistar e cativar as pessoas de forma a estimular a motivação e o gosto pelo trabalho, acompanhando seus progressos e instigando a melhoria e desenvolvimento contínuo é um dos papéis de um sistema de liderança eficiente e eficaz e de uma organização com foco de manter-se competitiva.

3.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Durante a pesquisa foram identificados alguns pontos da prática de gestão de pessoas utilizada, que podem vir a ser trabalhados de forma que produzam melhores resultados. Neste tópico da pesquisa aborda-se as sugestões de melhorias identificadas através da análise dos resultados, com o propósito de elevar a performance dos profissionais projetando um ambiente propício ao desenvolvimento humano organizacional.

Recomenda-se que num momento oportuno para a organização ocorra um reforço que envolva todos os colaboradores para divulgação das políticas de RH, como é realizado na admissão. Com 92% de resultado positivo, a maior parte dos colaboradores tem conhecimento da política, a diferença que se manifestou contrária pode ser de colaboradores com maior tempo de empresa ou que já não se recordam de toda a abrangência da política, portanto, seria interessante a realização do reforço.

Se as empresas se diferem umas das outras, com as pessoas não é diferente, o comportamento de cada um é uma resposta individual de reação frente a uma situação, por isso, é importante que as pessoas estejam engajadas à organização para atingir os objetivos de ambas. A política de recursos humanos é um dos fatores que afetam e influenciam o tipo de comportamento humano organizacional (CHIAVENATO, 2009).

É importante atentar para a política de remuneração e benefícios, os colaboradores se consideram satisfeitos com a organização, mas pela pesquisa percebe-se que os resultados ficariam ainda melhores caso esta fosse lapidada.

Conforme o gestor, o salário pode progredir de acordo com o desempenho, sugere-se que ao realizar o feedback das avaliações seja esclarecido quais são os requisitos para o progresso, se por tempo de empresa, avaliação, ou domínio de áreas de conhecimento, seja ele horizontal ou vertical, e caso a empresa não tenha estes requisitos formalizados, seria interessante formular um plano para regradar essa ascensão profissional e disponibilizar para conhecimento dos colaboradores.

Os benefícios que a empresa dispõe também são considerados fonte de satisfação dos profissionais. Para isso a empresa pode analisar a possibilidade de investir em um plano de saúde para os colaboradores, melhorar o benefício que tem disponibilizado atualmente para premiar assiduidade e pontualidade, implantar ginástica laboral e benefícios odontológicos.

Dutra considera que a maior inspiração do ser humano está em satisfazer suas necessidades, um dos fatores que produz essa satisfação é uma remuneração justa (salário + benefícios + incentivos), e complementa que este fator “[...] pode se constituir como um grande facilitador para que os trabalhadores se sintam recompensados e retribuam esse sentimento melhorando os resultados da organização”. (DUTRA, 2016, p.81).

É importante sempre ressaltar a importância de um sistema de comunicação eficiente e eficaz que atinja a todos os colaboradores em geral, por isso recomenda-se que a empresa mantenha a atenção para que as informações importantes aos colaboradores realmente estejam ao acesso de todos, para que trabalhem integrados e alinhados aos objetivos organizacionais, além de divulgar a informação pelos meios já existentes, pode trabalhar outros métodos como reunir os funcionários para um diálogo no início do expediente e aproveitar o momento para disseminar informações.

O investimento constante em treinamento e desenvolvimento é fundamental para que a organização se mantenha competitiva e fornecendo um serviço de qualidade. Recomenda-se que a empresa crie uma matriz e cronograma para treinamento anual dos colaboradores, e inclua nesta, além da capacitação técnica ao trabalho, assuntos como: desenvolvimento de liderança, comunicação, qualidade de vida no trabalho, trabalho em equipe, entre outros temas importantes para melhorar o engajamento e convívio dos colaboradores.

Fornecer as condições para o desenvolvimento e capacitação é primordial para alcance dos objetivos. Chiavenato relata que “o importante é treinar e desenvolver para que as pessoas possam contribuir com o máximo de suas potencialidades”. (CHIAVENATO, 2009, p. 33).

Por fim, propõe-se que a empresa realize anualmente a pesquisa de clima para monitorar se as ações de gestão adotadas continuam produzindo efeitos e a satisfação desejada e para identificar possíveis melhorias ou situações que merecem atenção, através desta ferramenta se pode formular um plano de ações preventivas corretivas e disseminar uma cultura participativa na organização.

Quanto as ferramentas já utilizadas, sugere-se que a empresa continue promovendo e aprimorando suas ações, reforçando a importância de sempre ouvir as pessoas, estimular a cultura participativa, visando atender ao conjunto de estratégias utilizada pela gestão de pessoas para propiciar o desenvolvimento humano organizacional.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa estudou o desenvolvimento humano como estratégia organizacional na empresa Tecnika Engenharia Especializada LTDA, uma prestadora de serviços de engenharia, no município de Santa Rosa / RS. O problema consistiu em investigar qual a importância que o desenvolvimento humano tem como estratégia organizacional, e quais as ações e ferramentas utilizadas para desenvolver competências, habilidades e atitudes nos colaboradores.

Para atender ao primeiro objetivo específico, de conhecer o atual processo de gestão de pessoas da organização, e as ferramentas e estratégias utilizadas para o desenvolvimento do capital humano, foi realizada uma entrevista com o gestor administrativo, o que permitiu conhecer o processo, a estrutura, as políticas, práticas e ferramentas de recursos humanos da organização. As informações coletadas estão dispostas no item 3.1.

O segundo objetivo específico foi alcançado ao ser aplicado o questionário de pesquisa aos colaboradores, permitiu diagnosticar o perfil e se o atual modelo de gestão utilizado pela empresa atende as necessidades destes. A pesquisa permitiu mensurar as ações que produzem maior ou menor índice de satisfação aos colaboradores. As informações coletadas estão dispostas no item 3.2.

Para atender ao último objetivo específico, com base em todas as informações apuradas na entrevista com gestor, pesquisa com colaboradores e referencial teórico estudado, foram propostas sugestões de melhorias para o conjunto de ações que compõe o processo de desenvolvimento humano na organização, de forma a contribuir para a otimização do desempenho, possibilitando elevar a performance dos profissionais. As sugestões de melhorias estão dispostas no item 4.

Através das análises realizadas para atingir os objetivos específicos do estudo percebeu-se que as ações da área de gestão de pessoas são fundamentais para o conjunto que compõe o desenvolvimento humano e organizacional.

Desenvolver não é apenas investir em treinamentos, este investimento faz parte do conjunto, mas é preciso que a gestão de pessoas possua também processos e políticas estruturadas para gestão do capital humano.

O desenvolvimento humano advém de uma série de processos antecedentes, a atração e retenção necessita ser eficiente, eficaz e atrativa. Para isso a gestão precisa ser assertiva nos processos de recrutamento, seleção, avaliação, políticas de

gestão dos recursos humanos, possuir um programa de remuneração e benefício com parâmetros claros e também investir em treinamentos.

Utilizar o desenvolvimento humano como estratégia organizacional é de extrema importância para que a organização se mantenha competitiva, afinal, acesso a recursos tecnológico e financeiros a maioria das empresas pode conseguir, o grande diferencial para resultados positivos está na gestão de seu capital humano.

Na organização pesquisada o resultado agrupado ficou com média de 96,45% de satisfação positiva, o que é muito bom e representa que a mesma tem sido assertiva em seus métodos de gestão, contudo, para que esse resultado se mantenha os gestores precisam estar em atualização e acompanhamento constante de suas práticas.

Enquanto acadêmica e profissional da área de gestão de pessoas a pesquisa foi de grande valia pois permitiu compreender a importância do desenvolvimento humano como estratégia organizacional, ou seja, o efetivo desenvolvimento ocorre em conjunto com uma série de outros processos aplicados com êxito, desde o recrutamento e seleção assertivo, até o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes.

Pode-se diagnosticar as possíveis melhorias a serem adotadas no processo, de forma a disseminar na organização um estilo de gestão eficiente e eficaz, focado para o desenvolvimento humano, implementando uma cultura participativa, subsídios estes que darão suporte para o alcance dos objetivos pretendidos, além de enriquecer o aprendizado e experiências pessoais e profissionais.

Para realização de estudos futuros sugere-se reaplicar as ferramentas utilizadas na presente pesquisa, visando aprofundar os conhecimentos na categoria remuneração e recompensa, utilizando-se de referenciais teóricos para confrontar com a prática organizacional quanto à importância de um programa de recompensas e benefícios, e qual o impacto deste na motivação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

BACCARO, Thais Accioly. **Comunicação, clima e cultura organizacional**: RH. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

_____. **Treinamento e desenvolvimento**: RH. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CARNEGIE, Dale. **Liderança: como superar-se e desafiar os outros a fazer o mesmo**. 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. compacta. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ELGENNENI, Sara Maria de Melo. **Recrutamento e Seleção de Pessoal: RH**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GUIRRO, Antonio Benedito. **Administração de benefícios e remuneração: RH**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica/ teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Descrição de cargos, salários e profissões regulamentadas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA NETTO, Alvim Antônio de. **Metodologia da Pesquisa Científica Guia Prático para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. 3. ed. ver. e atual. Florianópolis: Visual Books, 2008.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de benefícios**. São Paulo: Saraiva, 2015.

RIBEIRO, Fábio Henrique. **Qualidade de vida e segurança no trabalho: RH**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, Luiz Fernando Soares da; BRUNETTA, Nádía. **Tendências em Gestão de Pessoas: recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

SILVA, Monica Maria. **Gestão de pessoas: RH**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção**. São Paulo: E.P.U., 2001.