

Centro Paula Souza
Etec Tereza Aparecida Cardoso Nunes De Oliveira
Curso de Administração

Beatriz Paschoal Ribeiro
Camila Quitéria Da Silva
Isabelly Pereira Souza Da Silva
Maria Eduarda De Oliveira Ramos
Murilo Tomaz Dos Santos

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NO
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

São Paulo
2023

Beatriz Paschoal Ribeiro
Camila Quitéria Da Silva
Isabelly Pereira Souza Da Silva
Maria Eduarda De Oliveira Ramos
Murilo Tomaz Dos Santos

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NO
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira, orientado pelo Prof. Artêmio Emídio dos Santos Soares, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Administração.

São Paulo

2023

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão defendido e
aprovado como requisito parcial para a
obtenção do título de Técnico em
Administração pela banca examinadora
constituída por:

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Artêmio Emídio dos Santos Soares

Assinatura

Prof. Valéria Eduardo Silva

Assinatura

Prof. Convidada

Assinatura

Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo,
os homens educam-se entre si, mediatizados pelo
mundo.

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

Somos gratos a Deus por despertar disposição e coragem para ultrapassar todos os entraves que se fizeram presente nesse extenso caminho e às nossas famílias por acreditarem em nós.

Nossa gratidão também ao nosso orientador pelo auxílio no desenvolvimento.

RESUMO

Toda empresa sofre grande influência com escolhas feitas no momento de contratação dos seus colaboradores, tendo isso em mente, o setor de Recursos Humanos se torna uma das áreas com mais notoriedade dentro da organização, o gerenciamento estratégico de pessoas no desenvolvimento de uma empresa visa à melhoria contínua de funcionários, possibilitando assim, maior produtividade e resultados de qualidade superior, tornando a entidade uma referência, independentemente do seu seguimento. O presente estudo tem como objetivo analisar e identificar os principais impactos da Gestão de Recursos Humanos em uma organização, e como isso interfere nos resultados globais da empresa. Para dissertar sobre a temática, a metodologia aplicada foi a pesquisa bibliográfica, em que foram apresentados conceitos e teorias referentes ao gerenciamento de pessoas em um ambiente corporativo. Os dados analisados foram obtidos através de pesquisas de cunho qualitativo, de forma a obter dados por meio de entrevistas e questionários. O resultado dessa pesquisa indica que, a área de Recursos Humanos possui grande influência sobre os demais setores de uma empresa, e que um bom gerenciamento estratégico de pessoas resulta em uma organização harmônica e produtiva.

Palavra-chave: Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gerenciamento estratégico de pessoas.

ABSTRACT

Every company is greatly influenced by the choices made when hiring its employees. With this in mind, the Human Resources sector becomes one of the most notorious areas within the organization. Strategic people management in the development of a company aims to continuously improve employees, thus enabling greater productivity and higher quality results, making the entity a benchmark regardless of its segment. The aim of this study is to analyse and identify the main impacts of Human Resources Management in an organization and how this affects the company's overall results. In order to discuss the subject, the methodology applied was bibliographical research in which concepts and theories relating to people management in a corporate environment were presented. The data analyzed was obtained through qualitative research, using interviews and questionnaires. The result of this research indicates that the Human Resources area has a great influence on the other sectors of a company, and that good strategic people management results in a harmonious and productive organization.

Keyword: Human Resources, Human Resources Management, Strategic People Management.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Logo MN Engenharia

Figura 2 – Juliane Cristina Fagnani

Figura 3 – Anselmo Ramos da Silva

Figura 4 – Maria Aparecida dos Santos

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pergunta 1

Gráfico 2 – Pergunta 4

Gráfico 3 – Pergunta 3

Gráfico 4 – Pergunta 6

Gráfico 5 – Pergunta 2

Gráfico 6 – Pergunta 5

Gráfico 7 – Pergunta 7

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2	HIPÓTESE	11
1.3	OBJETIVOS	12
1.3.1	OBJETIVO GERAL	12
1.3.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	12
1.4	JUSTIFICATIVA	12
1.5	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	13
1.5.1	METODOLOGIA DE PESQUISA	13
1.5.2	ENTREVISTA	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1.1	CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS	14
2.1.2	PILARES DA GESTÃO DE PESSOAS	15
2.1.3	MOTIVAÇÃO	15
2.1.4	COMUNICAÇÃO	15
2.1.5	TRABALHO EM EQUIPE	16
2.1.6	CONHECIMENTO E COMPETÊNCIA	16
2.1.7	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	17
2.2	CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.2.1	CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	17
2.2.2	FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR NO CLIMA ORGANIZACIONAL	17
2.2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.2.4	A MOTIVAÇÃO	18
2.2.5	A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	18
2.2.6	LIDERANÇA	18
3	O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	19
3.1	IMPORTÂNCIA DA CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO	19
3.1.1	TIPIFICAÇÕES DE CULTURA	19
3.1.2	CULTURA DO TIPO "EQUIPE DE FUTEBOL"	20
3.1.3	CULTURA DO TIPO "CLUBE"	20
3.1.4	CULTURA DO TIPO "FORTALEZA"	20
3.1.5	CULTURA DO TIPO "ACADEMIA"	20
3.1.6	RELAÇÃO ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	20
3.2	AS MUDANÇAS QUE AFETAM O CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS	21
4	CONCEITO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	22
4.1	TIPOS DE RECRUTAMENTO	23
4.1.1	RECRUTAMENTO INTERNO	23
4.1.2	RECRUTAMENTO EXTERNO	23
4.1.3	RECRUTAMENTO MISTO	23
4.2	TIPOS DE SELEÇÃO	24
4.2.1	ENTREVISTA E ANÁLISE DE CURRÍCULO	24
4.2.2	TESTES OU DINÂMICAS EM GRUPO	24
4.2.3	MISSÃO ORGANIZACIONAL	24
4.2.4	VISÃO ORGANIZACIONAL	25
4.2.5	OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	25
4.2.6	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	26
4.2.7	ABSENTEÍSMO	26
4.2.8	ROTATIVIDADE DE PESSOAL	27

5	TENDÊNCIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS	27
5.1	FOCO EM APRENDIZAGEM E CAPACITAÇÃO.....	28
5.1.1	<i>APRIMORAMENTO PESSOAL COMO PARTE DA MELHORIA DE VIDA.....</i>	<i>29</i>
5.1.2	<i>CONTÍNUO PREPARO PARA O FUTURO DA EMPRESA</i>	<i>29</i>
5.1.3	<i>NOVOS MÉTODOS SOB A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....</i>	<i>29</i>
5.1.4	<i>BUSCA INCESSANTE A EXCELÊNCIA.....</i>	<i>30</i>
5.1.5	<i>CRESCIMENTO DO TRABALHO REMOTO.....</i>	<i>30</i>
6	DESENVOLVIMENTO.....	30
6.1	COLETA E ANÁLISE DE DADOS – PESQUISA FORMS	31
6.2	ENTREVISTA – MN ENGENHARIA.....	35
6.2.1	<i>ENTREVISTA JULIANE CRISTINA - MN ENGENHARIA.....</i>	<i>35</i>
6.2.2	<i>ENTREVISTA ANSELMO – MN ENGENHARIA.....</i>	<i>37</i>
6.2.3	<i>ENTREVISTA MARIA APARECIDA DOS SANTOS – ETEC</i>	<i>38</i>
7	CONCLUSÃO	42
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
	APÊNDICE A	45
	APÊNDICE B	49
	APÊNDICE C.....	50
	APÊNDICE D	51

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa que conta com uma equipe qualificada, confiante e engajada alcança resultados de excelência e se destaca em relação aos seus concorrentes. Nesse sentido, destaca-se a relevância da gestão estratégica para aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, promover o crescimento e desenvolvimento da organização.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Dentro do setor de Recursos Humanos, é evidente a presença de diversos problemas que afetam o desempenho e a harmonia da equipe, bem como a eficiência da empresa como um todo. Esses problemas incluem a falta de alinhamento, funcionários não aptos a exercer suas funções, um clima organizacional desfavorável, falhas na comunicação, conflitos de convivência no setor e lacunas no processo seletivo, resultando na falta de capacitação dos funcionários. Esses desafios no gerenciamento de pessoas podem ter um impacto negativo na produtividade, na satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, nos resultados da empresa.

1.2 HIPÓTESE

É possível que a implementação de práticas eficazes de gestão de recursos humanos, que abordem especificamente a falta de alinhamento, a capacitação inadequada dos funcionários, o clima organizacional, a comunicação deficiente, os conflitos de convivência e as lacunas no processo seletivo, tenha um impacto positivo significativo no desempenho da equipe, na satisfação dos funcionários e, em última análise, na eficiência e nos resultados globais da empresa. Acredita-se que ao resolver esses problemas de forma abrangente e estratégica, a empresa pode criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, resultando em um maior sucesso organizacional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral investigar e analisar o impacto do gerenciamento estratégico de pessoas no desenvolvimento e no desempenho de uma empresa, explorando suas práticas e estratégias em busca de insights que contribuam para a compreensão e aprimoramento dessa importante área de gestão empresarial.

1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Investigar as tendências no processo de desenvolvimento de pessoas em contextos empresariais;
- Avaliar os métodos de recrutamento e seleção mais relevantes e eficazes atualmente;
- Explorar as inovações e novos métodos emergentes no mercado de trabalho;
- Analisar a percepção dos colaboradores em relação a diversos aspectos do ambiente interno da organização, visando identificar pontos fortes e áreas de melhoria que possam impactar a produtividade.

1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a abordagem desse tema é multifacetada. Pode-se citar aspectos como:

Relevância Econômica: A gestão estratégica de pessoas está intrinsecamente ligada ao desempenho financeiro de uma empresa. Colaboradores bem gerenciados contribuem para a eficiência operacional, inovação e crescimento sustentável.

Desafios de Recrutamento e Retenção: O mercado de trabalho está em constante evolução, e as organizações enfrentam desafios na atração e retenção de talentos. Compreender as melhores práticas de gerenciamento de pessoas é crucial para enfrentar esses desafios.

Desenvolvimento de Competências: A gestão estratégica de pessoas está diretamente relacionada ao desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores, o que é essencial para a adaptação e aprimoramento contínuo das organizações.

Impacto na Produtividade e Inovação: Colaboradores satisfeitos e engajados tendem a ser mais produtivos e criativos. O gerenciamento eficaz de pessoas pode impulsionar a inovação e a qualidade dos produtos e serviços.

Impacto na Cultura Organizacional: As práticas de gestão de pessoas também desempenham um papel importante na construção da cultura organizacional. Uma cultura positiva pode atrair talentos e melhorar a imagem da empresa.

Responsabilidade Social Corporativa: A preocupação com a equidade, inclusão e diversidade no local de trabalho está crescendo. Um bom gerenciamento de pessoas também contribui para o cumprimento de responsabilidades sociais corporativas.

Portanto, este trabalho busca aprofundar o entendimento sobre como o gerenciamento estratégico de pessoas pode influenciar o sucesso e o desenvolvimento de uma empresa, fornecendo insights e orientações para práticas eficazes nessa área vital da gestão empresarial.

1.5 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Os métodos de investigação empregados visam promover uma abordagem estratégica na esfera da administração de recursos humanos em uma organização. Adicionalmente, serão delineadas as ramificações da ausência dessa gestão no contexto empresarial. Neste estudo, faremos uso de levantamentos através de artigos, sítios virtuais e publicações impressas.

Vamos explorar a gestão estratégica de recursos humanos no contexto do crescimento organizacional, cuja aplicação em conformidade com os princípios agrega valor tanto aos colaboradores quanto à própria organização. Ademais, serão conduzidas entrevistas e pesquisas de campo junto aos funcionários que diariamente testemunham a má administração de recursos humanos ou a sua completa inexistência.

1.5.1 METODOLOGIA DE PESQUISA

As investigações de campo serão executadas por meio do Google Forms, uma plataforma pela qual serão obtidos dados acerca do tema apresentado, provenientes de diversos colaboradores de empresas selecionadas. Estes

responderão a questionamentos e relatarão experiências vivenciadas no que concerne à administração de recursos humanos em seus ambientes de trabalho.

1.5.1 ENTREVISTA

Está prevista a realização de entrevistas com especialistas na área de Recursos Humanos (RH), cujas imagens serão divulgadas. Este processo investigativo compreenderá indagações relacionadas ao planejamento estratégico visando um adequado fluxo de colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

A origem do departamento pessoal foi formada em meados do século XIX, com o objetivo de avaliar os custos das empresas. Vale ressaltar que a produtividade não era um ponto crucial naquele período, e os funcionários eram conceituados como a renda da empresa.

Desde a década de 1970, o progresso natural do RH levou a exigência de um setor para destacar as pessoas, e com isso o surgimento do Departamento Pessoal (DP). Por consequência, o que era burocrático e operacional ganhou um aspecto mais humanizado. Assim, ocorreram as primeiras esquematizações estratégicas para condicionar os empregados motivados, do mesmo modo, a aproveitar talentos nas organizações.

Gestão de pessoas pode ser definida como o aprimoramento da eficiência dos colaboradores e da empresa, a fim de promover o progresso do capital humano nas organizações. Esse capital é primordial, afinal, está ligado à saúde de uma sociedade. Tal gestão apropria-se de estratégias de recursos humanos para aliar os propósitos dos funcionários com os intuitos da organização.

O gerenciamento de pessoas tem como objetivo obter práticas eficientes que envolvem a empresa inteira em prol de metas. Para essa função é necessário gestores que desempenham um papel vital em razão da constante busca ao desenvolvimento, desempenho e engajamento dos contratados possibilitando o progresso e a colaboração diante à organização.

Ademais, a importância do conhecimento é um dos pilares para o enriquecimento de equipes de alta qualidade. Portanto, quando é proporcionada a

qualificação aos colaboradores, a gestão de pessoas impulsiona a motivação e o crescimento.

2.1.2 PILARES DA GESTÃO DE PESSOAS

Para criar uma estrutura de gestão estratégica, é necessário conceituar os cinco pilares da gestão de pessoas para ajudar a identificar os colaboradores e os serviços da empresa. A partir disso, os gestores têm a ideia de escolher as medidas necessárias para promover o desenvolvimento e o progresso da empresa. Tornam-se eles:

2.1.3 MOTIVAÇÃO

Essa é a base dos demais pilares primordiais na gestão de pessoas para o alcance de melhores resultados. Afinal de contas, pessoas motivadas são mais produtivas, assumem com mais normalidade as novas tarefas e ajudam a manter a conservação da harmonia no clima organizacional. Os incentivos que os gestores podem oferecer para motivar os funcionários podem ser ações ou benefícios, como:

- Incentivos financeiros (aumentos salariais, recompensas);
- Planejamento de carreira estável (é importante saber o que o colaborador visa em sua carreira);
- Projetos desafiadores (para fazer com que os funcionários ousem concluí-lo).

Por fim, ao menor sinal de desmotivação, os gestores precisam identificar a causa, para que possam aplicar as medidas necessárias para reverter a situação. A falta de motivação pode dificultar a retenção de profissionais pelas empresas.

2.1.4 COMUNICAÇÃO

A comunicação deve ser objetiva, respeitosa e transparente. Afinal, essa é a melhor forma de manter a concordância nas relações interpessoais.

A falta de diálogo causa desarmonia de informação. Portanto, pode causar mal-entendido e desavenças. Para evitar que isso aconteça é importante manter o feedback para uma melhor comunicação entre a empresa e seus funcionários.

2.1.5 TRABALHO EM EQUIPE

Esse pilar é fundamental quando se fala em gestão de pessoas, afinal, as empresas são formadas por diferentes departamentos e pessoas, com atividades podendo ser diretas ou indiretamente relacionadas entre si.

Não é incomum faltar estratégias e métodos para fortificar a cultura de trabalho em equipe. É preciso ter a união como um valor dos funcionários, pois todos têm um objetivo comum, que é atingir as metas da empresa. Considerando que as pessoas pensam diferente a gestão de pessoas pode adotar algumas estratégias, como:

- Estimular uma cultura colaborativa, que reduz os conflitos e aumenta o envolvimento;
- Inspirar dinâmicas em grupos agradáveis e tranquilas, que inspira empatia e boa colaboração;
- Idealizar eventos interativos como happy hours, confraternizações etc.

A combinação acima já é um bom começo para proporcionar um ótimo clima organizacional. Por meio da inovação e do comprometimento empenho é possível alcançar os propósitos.

2.1.6 CONHECIMENTO E COMPETÊNCIA

Se em uma empresa nada acontece, é sinal de que ela está se aproximando do fim. Como esse ditado se relaciona com as trajetórias dos funcionários? É simples: os trabalhadores que não procuram promoção estão no caminho da exclusão profissional.

Além disso, não devemos esquecer que a informação técnica pode ser aprendida e as capacidades podem ser desenvolvidas. Portanto, valorizar o conhecimento é um dos pilares do desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Dessa forma, a gestão de pessoas pode melhorar a motivação e o crescimento quando são ministrados treinamentos aos colaboradores.

Contudo, dar qualificações à vontade não é saudável. Desse modo, é necessário entender quais capacidades a empresa precisa desenvolver. Para isso, os departamentos de RH podem utilizar as avaliações de desempenho como alternativa. Essas atividades precisam ser realizadas de forma regular, sempre priorizando necessidades e requisições.

2.1.7 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Finalmente o pilar que completa o anterior. Essa aliança ocorre porque, após reconhecer os problemas que precisam ser melhorados, é necessário que a gestão de pessoas organize o processo de qualificação e treinamento.

Uma proposta de treinamento e desenvolvimento deve ser implementada para atender todas as necessidades da equipe. Uma técnica interessante é a aplicação de atividades vivenciais, ou seja, mostrar o que pode acontecer no dia a dia dos colaboradores. Desta forma, a preservação do conhecimento bem como o compromisso com a formação é superior.

2.2 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1 CONCEITO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está diretamente ligado com a tendência à vertente das necessidades dos colaboradores que atuam em uma empresa. É um fator de extrema relevância para um gestor, pois pode-se estabelecer cenários motivadores no local de trabalho com um bom clima organizacional. A eficiência no processo de produção também pode ser favorecida, com tanto que a satisfação dos funcionários esteja garantida.

Toda companhia é composta por pessoas, cada um com seu comportamento próprio, com isso, fica claro que suas formas de agir no ambiente corporativo e social sucedem de suas trajetórias de vida.

2.2.2 FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Muitos fatores têm ligações diretas com o clima organizacional influenciando positivamente ou negativamente dentre esses podemos citar a cultura organizacional, a motivação, a qualidade de vida no trabalho e a liderança.

2.2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

É cabível definir a cultura organizacional como o composto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e vínculos sociais típicos de cada ambiente corporativo. Configura o modo habitual de pensar e executar as coisas, e que é compartilhado a todos colaboradores.

Envolve as regras informais e não colocadas em papel para direcionar os funcionários a forma correta de agir para a concretização das metas organizacionais, cada empresa tem a sua própria cultura organizacional.

A natureza da cultura corporativa vem da forma que a organização trata seus consumidores, funcionários e de como ela executa seus negócios, pela medida de autonomia, liberdade, independência e lealdade dos membros em suas companhias.

2.2.4 A MOTIVAÇÃO

O conhecimento da motivação se faz relevante para que se obtenha conhecimento dos métodos que movimentam os indivíduos e os motivem a agir à procura de um propósito, que de forma direta, afeta o clima organizacional.

Na administração, um indivíduo motivado denota alguém que evidencie elevada intensidade de disposição para realizar uma atividade em qualquer cenário.

Na psicologia, a motivação é entendida como impulso a realizar alguma ação, relacionada também com a necessidade ou impulso.

2.2.5 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

É uma idealização que se relaciona aos aspectos da vivência no trabalho como tendência de administração, liberdade e autonomia na tomada de decisões, um local de corporativo favorável, segurança no ofício, devidas horas dedicadas para o trabalho e atividades significativas e prazerosas.

A qualidade de vida no trabalho também está ligada com o conjunto de feitos de uma organização a favor de introduzir melhorias, novos modos gerenciais, basilares e tecnológicas. Influencia no clima organizacional, visto que, pode interferir na conduta de seus membros de forma positiva ou negativa - podendo variar dependendo da cultura de cada indivíduo.

2.2.6 LIDERANÇA

A liderança é recurso social no qual se constituem vínculos de influência entre as pessoas. A origem desse processo é composta por líder/líderes e seus liderados, um evento e um momento social. Está relacionada a induzir os colaboradores a alcançarem objetivos, podendo ter princípio formal de que é atribuída a um gestor com um grande cargo na empresa, uma pessoa pode exercer um cargo de líder apenas em função ao cargo que se é estabelecido.

É um processo no qual o líder procura com a aceitação e empenho de sua equipe o alcance de objetivo específico mediante a mobilização, estímulo, conhecimento e diálogo, gerência e resolução de problemas, instalação de estratégias e definição de políticas.

Há diferentes formas de ser aplicada a liderança em uma organização e esse é o grande desafio dos dirigentes, a fim de ser conquistado um ambiente agradável entre os líderes e os liderados. Deve-se analisar as circunstâncias para que haja um bom clima organizacional, de forma em que os colaboradores executem suas funções com excelência, e assim, alcançando as metas da empresa.

3 O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional surge como um alicerce para a empresa, estabelecida desde a sua criação pelo fundador do negócio, e vai além de conceitos morais e éticos. Sua utilização é um fator indispensável dentro de qualquer companhia, pois sua base tem fundações teóricas definidas pelo líder.

As pesquisas que são aprofundadas nesse processo de conhecimento apresentam o funcionamento da organização, sendo assim, tal estudo é um fator necessário para compreender a cultura e auxilia a procura de novas corporações com os mesmos valores, expandindo a rede de clientes, parcerias e contatos.

Podemos conceituar a cultura organizacional como um conjunto de crenças, valores, hábitos e regras que os colaboradores de uma instituição desenvolvem a fim de respeitar e colocar em prática, almejando cumprir as normas impostas pelos fundadores, constituindo o valor e diretrizes da entidade.

3.1 IMPORTÂNCIA DA CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO

Em vista dos fatos apresentados, a cultura de uma empresa se faz necessário em qualquer organização, uma vez que, ela refletirá claramente no desempenho dos membros do negócio, que auxiliarão a empresa em relação a alcançar as metas corporativas, por meio de um direcionamento fundamentado em seus princípios e guia o comportamento e harmonia entre os colaboradores.

3.1.1 TIPIFICAÇÕES DE CULTURA

Para Idalberto Chiavenato, toda organização tem sua cultura própria, e cada colaborador deve escolher uma companhia a qual se encaixe mais.

3.1.2 CULTURA DO TIPO “EQUIPE DE FUTEBOL”

Preza a habilidade, a ação empreendedora e a atuação por meio do compromisso, proporciona uma boa renda financeira e identificação própria.

3.1.3 CULTURA DO TIPO “CLUBE”

É uma cultura que destaca a fidelidade, e busca o bem dos membros como um todo quando se trabalha em grupo. Evidencia o direito dos indivíduos, o qual crê o crescimento pessoal de forma progressiva e em pessoas que seus conhecimentos pessoais se estendem por vários âmbitos.

3.1.4 CULTURA DO TIPO “FORTALEZA”

Oferece pouca proteção no ambiente de trabalho, sendo-a que atua em modo de sobrevivência, fortalece que cada colaborador tem que fazer o diferencial na organização e tem concentração principal nas chances de transformações que possam favorecer tal empresa.

3.1.5 CULTURA DO TIPO “ACADEMIA”

Essa cultura está diretamente associada com a importância das relações a extenso período. Pode-se dizer que preza o desenvolvimento sistemático da profissão, exercícios contínuos e progresso trabalhista fundamentado na conquista de domínio e competência de rudimentos operacionais.

3.1.6 RELAÇÃO ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional impacta de forma direta no clima da organização e ambos refletem na qualidade de vida no trabalho, podendo ser positiva ou negativa. O clima de uma corporação está diretamente relacionado ao desempenho de todos os funcionários, sejam eles no ambiente externo ou interno, refletindo na visão dos clientes sobre essa empresa, já que o operário que vive em um ambiente favorável tende a falar bem do seu local de trabalho, e assim, busca atender a todos da melhor forma possível. A cultura corporativa está tão fortemente ligada à liderança do criador quanto à sua criação. Por mais simples que seja todas as organizações possuem uma cultura com variáveis crenças, valores, costumes, etc. Sem definir valores, concretizar princípios e crenças, as empresas tornam-se frágeis em lidar com conflitos internos ou externos, o que pode afetar o clima organizacional.

Nesse contexto, é válido afirmar que o significativo diferencial de qualquer tipo de organização é a participação humana. Colaboradores satisfeitos conseqüentemente executam suas atribuições com melhores resultados, uma das formas que podemos ampliar a satisfação dos operários seria por intermédio de uma motivação para a busca dos objetivos da empresa. O clima se torna importante, pois engloba todo esse ciclo, a partir de uma elevação da moral interna e apresentando um sentimento de bem-estar a essa companhia. Quando ambos não são implantados e não atendem as necessidades dos colaboradores, cria-se um clima desfavorável e uma insatisfação no cenário trabalhista. Um ambiente que se importa com a satisfação dos funcionários possui a obrigação de manter uma postura proativa para a medição do nível de satisfação interno, por meio de mecanismos vitais e regulares. A insciência de um benéfico clima organizacional pode afetar o empenho da corporação para melhorar sua atuação.

3.2 AS MUDANÇAS QUE AFETAM O CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS

Tendo em vista que o mercado de trabalho está se expandindo em novas tecnologias, produtos, serviços e novos métodos de operação nas organizações, algumas companhias ainda se mantêm conservadoras em aspectos de cultura corporativa desde a sua criação. Como foi apresentado acima, a cultura é estabelecida pela ideologia dos fundadores e tem influência direta com o clima da empresa, em resultado disso, para passar por modificações leva-se muito tempo. Uma organização com uma cultura inflexível tende a ter maiores empecilhos quando se fala sobre alterações no mundo de trabalho atual, pois os colaboradores se mostrarão resistentes às alterações. Dessa forma, para ocorrer tais feitos a empresa consegue observar de forma clara quando o ambiente externo começa a prejudicar a organização, sendo “forçados” a passarem por essas mudanças.

Deve ser feita minuciosamente, se atentando ao fato de que atingirá de maneira direta aos processos, normas, gerenciamento e pode causar impactos nos indivíduos que exercem o trabalho na organização. Aderir a melhor forma de gerenciar essas alterações se torna importante para os gestores, pois precisam estar preparados para quaisquer desafios que podem encontrar durante o caminho.

O aumento de empresas no mesmo âmbito setorial, serviços executados e produtos cada dia mais parecidos faz com que os líderes busquem vantagem

competitiva para sair à frente de seus concorrentes, podendo incluir, principalmente, a cultura, e como resultado: fidelizar compradores e conquistar novos.

Efetuar mudança na missão, visão e o foco de atividade da empresa são um diferencial competitivo e muitas das vezes se faz necessário, pois com essa mudança se altera a cultura organizacional e, conseqüentemente, o clima.

Com isso, se pode concluir que as variações que acontecem no mundo contemporâneo têm ligação direta com as empresas, já que, para se destacarem em relação aos seus concorrentes precisam agir conforme tais mudanças. Usar a cultura organizacional como diferencial competitivo traz identidade à organização, e utilizando esse fator a seu favor pode ser benéfico ao ambiente corporativo fazendo com que a companhia seja destaque à frente dos concorrentes.

4 CONCEITO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento e seleção são considerados um dos pilares mais importantes de Recursos Humanos, pois é exatamente nessa etapa que se verifica a aptidão dos candidatos para preencher as vagas disponíveis. Dessa forma, as organizações procuram recursos em seus ambientes, entre os quais: indivíduos qualificados a oferecer habilidades e competências necessárias ao sucesso de uma companhia. Além disso, ambos têm como função suprir e prover o sucesso em um contexto dinâmico e competitivo.

Em síntese, o Recrutamento é um aglomerado de técnicas que visam analisar e avaliar os candidatos, julgando-os capazes para a vaga ou não. De acordo com o Idalberto Chiavenato (2009), o recrutamento é algo complexo e requer um cuidadoso planejamento, no qual envolve uma sequência constituída por três fases:

1. O que a organização precisa e procura em termos de pessoas;
2. O que o mercado de Recursos Humanos pode oferecer;
3. Quais são as técnicas de recrutamento a aplicar.

Essas fases contribuem no processo de contratação, afinal, elas evitam custos altos com candidatos desqualificados ou de desempenho baixo.

Já a seleção é onde ocorre a avaliação para a escolha do candidato, há diversos métodos que auxiliam nesse processo, e eles são fundamentais, pois contribuem na identificação de traços pessoais que revelam o comportamento do

candidato escolhido, com isso, ficando previsível a conduta que ele terá em um futuro no ambiente de trabalho.

Há duas maneiras para se aplicar o processo seletivo: a solicitação para o cargo ou as competências a serem preenchidas.

4.1 TIPOS DE RECRUTAMENTO

4.1.1 RECRUTAMENTO INTERNO

Esse tipo de recrutamento envolve promoções ou transferências de funcionários dentro da organização, a fim de preencher vagas que estão em aberto. Há diversas vantagens nesse tipo de recrutamento, como por exemplo, que é o mais econômico para a empresa, isso porque evita as despesas que teria caso fossem anunciar a vaga. Ou seja, não há gastado financeiro com anúncios em sites ou jornais empregatícios, com custos de admissão e de integração de novo empregado, etc. Além disso, ele é mais rápido e seguro e dá mais esperança aos funcionários (estimulando o crescimento pessoal em busca de uma futura promoção).

4.1.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Ao contrário do recrutamento interno, o externo busca preencher as vagas com pessoas de fora, ou seja, aquelas que são atraídas pelas técnicas de recrutamento. Faz-se presente nesse recrutamento duas abordagens: a direta e a indireta. Na abordagem direta, a empresa busca candidatos ativamente e se une a eles, ela pode ser feita de diversas maneiras, como: anúncios de emprego (a fim de atrair candidatos interessados) ou agências de recrutamento, por exemplo. Já a indireta, as organizações não buscam os candidatos ativamente, ela apenas concede informações sobre tais vagas disponíveis e espera os candidatos tomarem iniciativa, essa abordagem é executada das seguintes maneiras: banco de currículos de candidatos, indicações ou site de carreiras.

4.1.3 RECRUTAMENTO MISTO

Esse tipo de recrutamento mistura ambos já citados, o interno e externo, e funciona da seguinte maneira: permite que candidatos atuais da organização e candidatos de fora concorram às vagas. É quase impossível a companhia fazer apenas o recrutamento interno ou o externo, afinal, quando um funcionário muda sua posição para outra, é necessário que aquela vaga seja substituída e mesmo que seja por outro funcionário da organização, sempre haverá uma posição a ser

preenchida. Com isso, urge a necessidade de apelar ao recrutamento externo ou misto.

4.2 TIPOS DE SELEÇÃO

4.2.1 ENTREVISTA E ANÁLISE DE CURRÍCULO

Nesse tipo de processo seletivo, o entrevistador busca fazer perguntas e questionar suas habilidades e conhecimentos. Ela pode ocorrer de diversas formas, como por exemplo, situacional (focando na resolução de problemas e na tomada de decisões) e comportamental (concentram-se em avaliar as suas experiências anteriores e no que elas serão necessárias ao cargo).

É nesse momento em que ocorre uma seleção detalhada dos currículos dos candidatos, a fim de selecionar apenas os melhores para a entrevista. Nessa etapa, é julgado se o candidato possui os requisitos básicos para a vaga, formação acadêmica, experiências, certificações, estilo de escrita e adequação à cultura organizacional.

4.2.2 TESTES OU DINÂMICAS EM GRUPO

Há a seleção por meio de testes, como, os psicométricos e de personalidade. Nos testes psicométricos é avaliado, geralmente, as suas capacidades cognitivas, competências emocionais e suas aptidões. Já os testes de personalidade, são avaliados os traços de personalidade e de que modo eles se encaixam na cultura e costumes da companhia.

As dinâmicas são uma forma de analisar as competências que o candidato tem ao trabalhar em equipe. São testadas suas habilidades perante situações de conflito, de liderança e comunicação.

4.2.3 MISSÃO ORGANIZACIONAL

“As organizações não são criadas a esmo. Elas existem para fazer alguma coisa ou satisfazer a alguma necessidade da sociedade na qual estão inseridas.” (Idalberto Chiavenato, 1999, p.56).

Em síntese, conceitua-se a missão organizacional como o propósito fundamental e a razão de ser de uma empresa, ou seja, o motivo ou finalidade pelo qual resultou na fundação dessa organização e para o que ela deve servir. Há três perguntas que devem ser feitas ao definir a missão organizacional:

1. Quem são?

2. O que fazem?

3. E por que fazem o que fazem?

Com base nisso, pode-se descobrir a filosofia da organização, como por exemplo, os valores centrais, culturais e crenças. A missão relaciona-se com a filosofia da empresa, pois consegue diretamente definir a estratégia organizacional e o caminho que deverá ser seguido por todos, em outras palavras, faz com que as pessoas passem a trabalhar e atingir as metas para uma causa da organização, e não para a organização em si. Em suma, após ter delineado a missão, será possível identificar seu público-alvo e todos os objetivos para a empresa.

4.2.4 VISÃO ORGANIZACIONAL

A visão organizacional se baseia na perspectiva que a organização tem de si mesma e do seu futuro, ou seja, Segundo Chiavenato “é o ato de ver a si própria projetada no espaço ou no tempo.”. Basicamente é o que a companhia almeja alcançar e conquistar, disponibilizando uma direção clara e grande motivação aos seus colaboradores. Estipulando uma boa e convincente visão organizacional, será possível possibilitar à companhia metas que interliguem com suas decisões e estratégias; o que fará com que essa organização se impulsiona ao sucesso e direcione-se para buscar sempre a excelência.

Se a visão, dentro de uma organização, se faz ausente, tenha certeza que ela estará completamente prejudicada, isso porque estamos em um contexto de alta mutação e grande competitividade no mercado de trabalho, conseqüentemente, isso desorientará seus membros e a própria organização quanto às suas metas.

4.2.5 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Pode-se definir os objetivos organizacionais como um resultado que se almeja alcançar em um tempo estipulado. Eles assemelham-se com a visão organizacional, isso porque, ela faz alusão a um conjunto de objetivos pretendidos pela organização. Objetivos organizacionais diferenciam dos objetivos individuais, ou seja, aqueles que são para proveitos pessoais. Além disso, possuem funções, como:

- São linhas mestras: apontam uma direção que a organização deverá seguir e determinam as atividades de todos;
- Fonte de legitimidade: fundamenta todas as atividades da organização;

- Avaliação e comparação: clientes e colaboradores avaliam a organização, com base no seu êxito, aptidão, e rendimento;
- Unidade de medida: analisa e compara a eficiência e produtividade da organização e de seus colaboradores.

4.2.6 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

A estratégia organizacional, em síntese, se refere ao planejamento e ações que uma empresa deve adquirir para alcançar seus objetivos futuros. Habitualmente, a estratégia organizacional envolve quatro aspectos fundamentais:

- É definida pelo nível institucional da organização: cooperação de todos os níveis e negociações para traçar metas e alcançar objetivos.
- Projetada no longo prazo: com base na missão, visão e objetivos organizacionais, pode-se definir o futuro dessa companhia.
- Envolve as organizações na totalidade: necessidade de tornar a estratégia global e total, a fim de obter sinergia.
- Mecanismo de aprendizagem: experiência e preparação que a organização adquire conforme erros e acertos.

Portanto, para que uma estratégia organizacional seja eficaz, faz-se necessário uma análise bem-sucedida, também é válido se atentar a todos aos recursos internos e todas as influências externas, o que certifica o êxito e prosperidade da organização.

4.2.7 ABSENTEÍSMO

Também conhecido como ausentismo, o absenteísmo constitui-se como a periodicidade e duração do tempo de trabalho no qual não foi executado, ou seja, perdido. Em outras palavras, o absenteísmo representa o não comparecimento ao ambiente de trabalho, seja por faltas, atrasos, férias, doenças, licença maternidade ou quaisquer motivos sequer.

Para verificar o absenteísmo há uma equação matemática, em que se divide o total de pessoas/ horas perdidas, pelo total de pessoas/horas de trabalho.

Até a atualidade, ainda é pesquisado o motivo para as causas do absenteísmo, mas, em suma, ele é afetado pela capacidade profissional dos indivíduos, pela motivação (que em algumas organizações se torna inexistente,

gerando ainda mais insatisfação) e outros fatores internos e externos ao trabalho, como por exemplo, problemas pessoais.

Isso é prejudicial para a organização, pois pode prejudicar radicalmente a produção e até a moral da empresa. Em consequência disso, as empresas têm adotado estratégias para reduzir ao máximo o absenteísmo, tal como, políticas mais flexíveis, programas de bem-estar, salas de descansos e reuniões para discutir a insatisfação pessoal com os colaboradores e a organização, com o intuito de promover um clima organizacional saudável e agradável a todos.

4.2.8 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Rotatividade de pessoas, também denominada de turnover, é a saída de colaboradores e a entrada de outros, realizando assim, uma substituição. Cada desligamento (indivíduo deixa de ser membro da empresa) corresponde a uma admissão (indivíduo passa a ser membro da organização). Há dois tipos de desligamento: por iniciativa do colaborador e por decisão da organização. De maneira sucinta o desligamento motivado pelo colaborador, se dá, principalmente, por motivos pessoais, como por exemplo, nível de insatisfação e outras oportunidades mais atrativas no mercado. Já a demissão, ocorre quando a organização decide desligar esse funcionário por achar que há outros indivíduos com mais aptidão, reestruturação, redução de custos, entre outros. É válido ressaltar que existem despesas que a companhia deverá arcar após o desligamento de um funcionário, por exemplo: quitação dos direitos trabalhistas e pagamento de benefícios.

5 TENDÊNCIAS NO PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS

O ambiente competitivo e a concorrência no mercado de trabalho fazem com que as empresas estejam sempre buscando melhorias internas, visando fazer frente a este cenário, são diversas as questões que se formulam tais mudanças internas fazem-se necessárias para fornecer respostas, por isso é de suma importância que os líderes das empresas estejam aptos a mobilizar suas equipes da consecução dos objetivos organizacionais de forma estratégica.

O "Treinamento e desenvolvimento" vão muito além de preparar pessoas para processos internos. Esta é uma função importante, sem dúvidas. No mundo atual há

constantes evoluções, tanto sociais, quanto tecnológicas, essas mudanças interferem, não somente no âmbito social, mas também no setor empresarial. A área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é a área que deve estruturar o crescimento do conhecimento de todos os setores de uma empresa, mas com ênfase em recursos humanos, ela analisa desse modo, quais as necessidades da empresa ao nível de capacitação intelectual e quais as melhorias que podem ser adotadas em gerenciamento do conhecimento.

Na área de Recursos Humanos os processos de desenvolver pessoas apresentam as seguintes tendências:

- Agregar valor às pessoas e à organização;
- Foco em aprendizagem e capacitação;
- Aprimoramento pessoal como parte da melhoria de vida;
- Contínua preparação da empresa para futuro;
- Novas abordagens decorrentes da tecnologia e inovação;
- Busca incansável da excelência;
- Maturação do modelo híbrido;
- Aumento da importância do papel da liderança.

Antigamente, as organizações selecionavam seus funcionários por sua capacidade profissional, não era comum investir em capacitação, isso porque o principal objetivo era extrair o máximo delas era obrigação dos funcionários estarem preparados para desempenhar seu cargo. Na contemporaneidade, a preocupação é desenvolver empresas bem-sucedidas e acrescentar valor às pessoas, com isso, conseqüentemente as empresas enriquecem seu patrimônio, melhorando processos internos e ampliando a produtividade dos produtos e serviços.

5.1 FOCO EM APRENDIZAGEM E CAPACITAÇÃO

A aprendizagem refere-se a pessoas, equipes e organizações: aprendizagem individual, em equipe organizacional. É fundamental aprender continuamente, porém não basta apenas usufruir dos ensinamentos e habilidades, é preciso construir competências concretas, principalmente nas organizacionais. Atualmente, o aprendizado é também uma resposta aos desejos individuais e não apenas corporativos. Segundo dados da McKinsey & Company, 41% das pessoas já deixaram um emprego por falta de oportunidades e avanços na carreira. De tal

forma, a área de treinamento e desenvolvimento possui uma responsabilidade no quesito estratégico para ampliar talentos, ao facilitar o desenvolvimento designado.

5.1.1 APRIMORAMENTO PESSOAL COMO PARTE DA MELHORIA DE VIDA

Foi confirmado que o bem-estar pessoal pode ser aumentado por meio da capacitação e desenvolvimento profissional. Funcionários treinados e capacitados exercem sua função com facilidade e confiança, por consequência, com mais prazer e com isso, gerando melhoria na qualidade e produtividade.

5.1.2 CONTÍNUO PREPARO PARA O FUTURO DA EMPRESA

Os programas de treinamento e desenvolvimento estão majoritariamente voltados para o destino tecnológico das pessoas e da organização. Com esses programas de T&D, cada empresa cria, molda e organiza seu futuro de maneira planejada, isto é, de médio em longo prazo esse programa afetará seu ambiente de trabalho. Esses respectivos programas são como “laboratórios”, em que cada indivíduo está inserido em uma atmosfera do que virá a ser a empresa em um futuro próximo ou distante.

5.1.3 NOVOS MÉTODOS SOB A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Há um tempo, a área de tecnologia não se tratava apenas de uma área de suporte da empresa, mas o centro do negócio.

Era da informação, se tratava da difusão do conhecimento das modernas tecnologias, “trabalhos remotos” é o centro de treinamento virtual. O treinamento surgiu por agora como um subproduto da TI (tecnologia da informação). Para Theodore Shultz, a escola é a nova riqueza das nações, poderíamos ainda mencionar que o treinamento é a nova arma das companhias em rumo à competitividade. Cada vez mais os métodos de TI estão presentes nos programas de T&D. A tecnologia colabora na criação de um clima organizacional mais positivo, como ressaltamos há pouco, a respeito do quanto as pessoas procuram por desenvolvimento e oportunidades de carreira. Mas o desenvolvimento também traz benefícios ao dia a dia, uma vez que impulsiona a agilidade e as mudanças.

5.1.4 BUSCA INCESSANTE A EXCELÊNCIA

“A mudança do status quo é sempre penosa”

Chimamanda Adichie

Vivemos na era da qualidade e da produtividade, devido aos constantes avanços tecnológicos. Há um profundo inconformismo com a situação atual, com o status quo (o estado das coisas) e com o sucesso já alcançado pela empresa. Absolutamente tudo, qualquer coisa, dentro da empresa pode e tem de ser melhorado dia após dia. A excelência é o padrão básico de referência para essa vontade de mudança e de renovação para a aquisição de competitividade. Por mais que a eficiência não tem sido negligenciada, a sua importância é cada vez mais conectada à eficácia e ao alcance de resultados concretos. Isso vale não somente para pessoas, equipes ou gerentes, mas para tudo aquilo que ocorre dentro da empresa. A contribuição que cada tarefa, cargo, função, pessoa, órgão ou área da empresa proporciona no alcance dos resultados organizacionais. A eficácia passa a servir como importante indicador de desempenho tanto para pessoas, equipes, gerentes ou áreas da empresa. O treinamento deve contribuir diretamente ou indiretamente para os resultados da empresa.

5.1.5 CRESCIMENTO DO TRABALHO REMOTO

Com a pandemia da Covid-19, o Home Office cresceu consideravelmente. Se analisarmos as empresas presentes no país, poucas tinham experiência, de forma sistematizada, com o trabalho remoto. As organizações que já aplicavam o Home Office antes da pandemia eram, na sua maioria, organizações de ponta, pelo que a maioria aderiu ao modelo de trabalho híbrido. Ou seja, os colaboradores trabalham presencialmente em alguns dias da semana e remotamente em outros dias. À medida que este tempo nublado se instala, estas e outras empresas que nunca experimentaram o trabalho remoto estão a aderi-lo em tempo integral.

6 DESENVOLVIMENTO

Nesse capítulo, abordaremos a aplicação dos nossos instrumentos de coleta de dados, que consiste em entrevistas realizadas de forma presencial, além do questionário quantitativo realizado entre diversos perfis de funcionários.

6.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS – PESQUISA FORMS

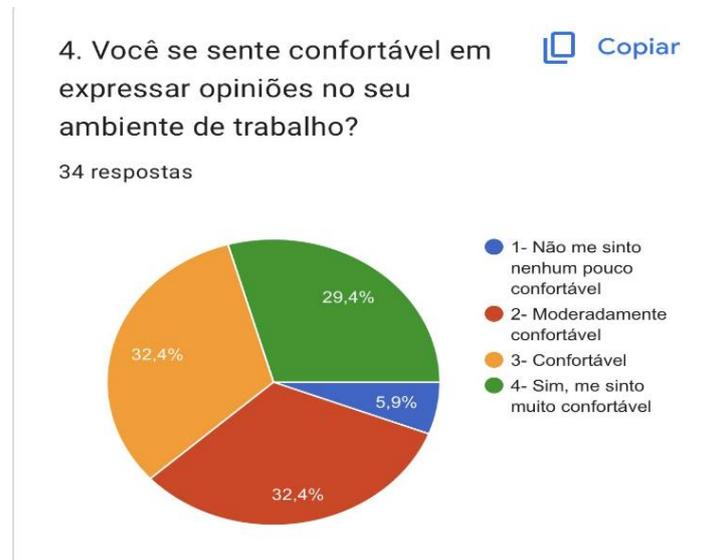
Foi efetuada uma pesquisa de campo compartilhada pelas redes sociais, com a finalidade de compreender como as pessoas se sentem em relação ao ambiente corporativo. Em suma, avalia-se que, por mais que na teoria esse ambiente tenha sido projetado pensando na qualidade de vida e praticidade dos colaboradores, isso não acontece como deveria na prática, ainda há questões que carecem ser melhoradas.

Gráfico 1 – Pergunta 1



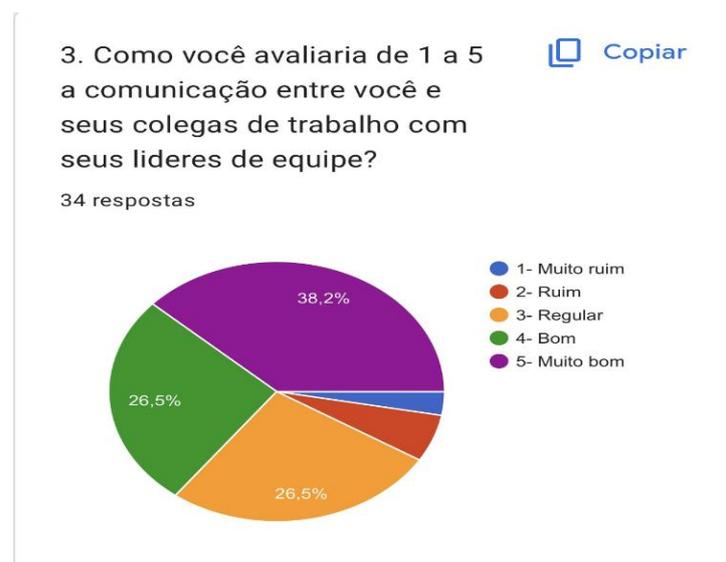
De acordo com o gráfico 1, o nível de satisfação com o setor de recursos humanos da sua empresa é variável entre satisfeito (24,9%) e muito satisfeito (26,5%).

Gráfico 2 – Pergunta 4



Conforme o gráfico 2, maior parte dos funcionários sentem-se confortáveis e moderadamente confortáveis em opinar acerca do seu ambiente de trabalho (32,4%).

Gráfico 3 – Pergunta 3



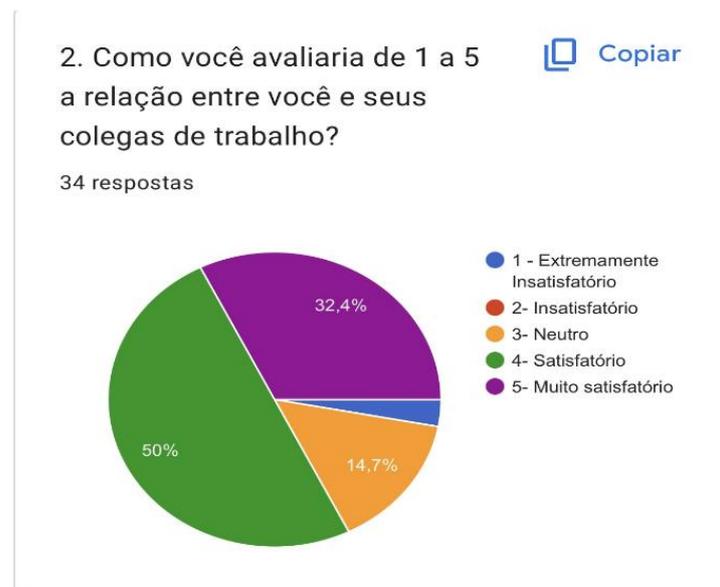
Conforme a análise do gráfico 3, a comunicação interpessoal é avaliada em muito satisfatória (38,2%).

Gráfico 4 – Pergunta 6



O gráfico 4 aponta que o conforto no espaço físico de seu ambiente de trabalho avalia-se por regular (39,4%).

Gráfico 5 – Pergunta 2



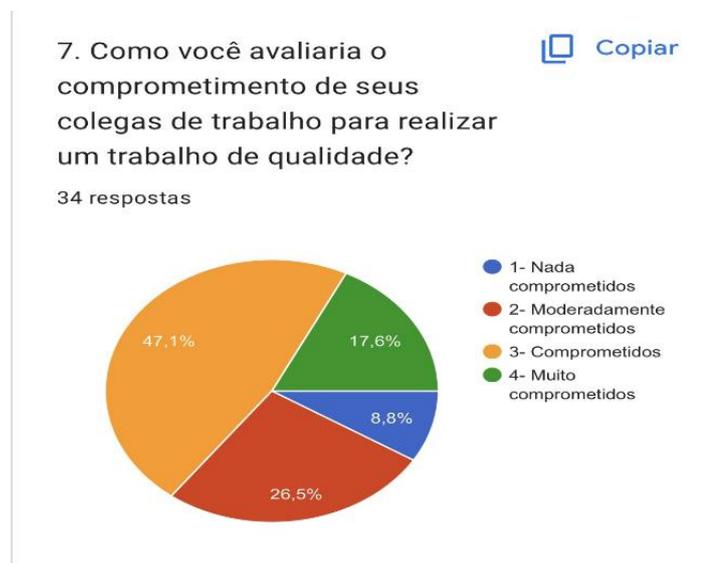
É dado no gráfico 5 que a avaliação para relacionamento entre colegas de trabalho é na maioria (50%) satisfatório.

Gráfico 6 – Pergunta 5



No gráfico 6, a transparência da empresa com seus funcionários é medianamente satisfatória (46,1%).

Gráfico 7 – Pergunta 7



No gráfico 7, os entrevistados avaliam o nível de comprometimento com as tarefas de trabalhos em satisfatoriamente comprometidos (47,1%).

6.2 ENTREVISTA – MN ENGENHARIA

Empresa de engenharia civil e de instalações de gás, fundada em 2016. O proprietário da empresa era funcionário da empresa Comgás o qual notou a importância da instalação comercial. Com essa visão, decidiu tomar a decisão de iniciar a empresa e ter clientes comerciais. Inicialmente, era apenas trabalho direto com clientes, com o decorrer do tempo ele obteve contrato terceirizado, e assim, começou a fazer instalação. Atualmente a MN Engenharia não realiza apenas instalações, mas também infraestrutura de prédios, empresas e casas.



Figura 1 – Logo MN Engenharia

6.2.1 ENTREVISTA JULIANE CRISTINA - MN ENGENHARIA

Para melhor compreensão do assunto entrevistamos a Juliane Cristina Fagnani, analista administrativa da empresa MN Engenharia.



Figura 2 – Juliane Cristina Fagnani

De acordo com a entrevistada Juliane, o tipo de recrutamento é o interno, e é realizado pelos encarregados. Esse método foi adotado pela empresa, pois a concentração do benefício está diretamente ligada ao setor de produção, dado que, por se tratar de uma empresa de engenharia, o recrutamento e seleção de funcionários é realizado pelos diretores da empresa, e não pelo departamento de Recursos Humanos. No recrutamento é feito somente análise de currículo.

Essa empresa disponibiliza um curso de libras, pois a empresa visa à inclusão, ela está à procura de parcerias para aderir maior acessibilidade.

Referente ao perfil de funcionários é possível observar forte rotatividade no setor, isso porque os funcionários são operacionais, com isso, optam por sair com frequência, devido, não somente ao perfil, mas também pelo vasto desenvolvimento da área de engenharia, resultando, por fim, em melhores oportunidades de trabalho. Segundo a entrevistada, o clima da empresa caracteriza-se por uma “empresa jovem”, não possuem o tratamento formal, porém ocasionalmente, ocorrem casos, que devido ao perfil dos funcionários, há formalidade.

Atualmente, a empresa tem dado melhor ênfase na questão do RH. Para melhoria do clima e comunicação entre funcionários de diversos setores tem se efetuado dinâmicas de interação entre os funcionários. Sua equipe tem desenvolvido diversos projetos, afinal, acredita-se que essas interações impulsionam melhorias acerca da questão de conforto na área de trabalho, e na diminuição do grau de rotatividade.

No quesito desenvolvimento tecnológico, anteriormente a empresa não adotava métodos tecnológicos, como por exemplo: o registro de horas. Entretanto, recentemente adotaram esse método por meio de aplicativos. Além disso, estão investindo em treinamento e em tecnologia. Nesse contexto, para a entrevistada a tecnologia auxilia no processo de desenvolver pessoas de forma geral, “a tecnologia muda o mundo e torna o processo mais confiável e ágil”.

De acordo com Juliane, a inteligência emocional é vista como um pilar, não somente para o setor administrativo, mas sim para todos os setores da empresa, ela caracteriza a inteligência emocional como algo muito significativo no processo de recrutamento, pois ela é fundamental para cooperação do clima da empresa. Para avaliação de inteligência emocional é realizado análises e consultas psicológicas e de desempenho. Acredita-se que a eficiência dos funcionários do nível operacional,

é basicamente, os funcionários só realizarem aquilo que é determinado, e nada além, segundo ela: “falta proatividade da parte dos funcionários”. No setor administrativo ela acredita que esse desempenho e proatividade é constatado de maneira desejável, ao separar cargos crê-se que a função de cada funcionário é bem clara e específica, desde o perfil de admissão é disponibilizado um documento de ciência do que o funcionário deverá fazer.

Acerca de pontos positivos, a interação entre as áreas funciona bem, tornando o departamento estratégico, não se voltando somente para folha de pagamento e sim visando o bem-estar dos funcionários.

O feedback entre os trabalhadores não é feito da forma desejada, a avaliação de desempenho é feita anualmente. Para a entrevistada, essa avaliação deveria acontecer trimestralmente. Isso seria benéfico não somente para o RH, mas também para o setor organizacional, pois assim, ambos os lados saberiam onde aprimorar. Para isso, a sugestão de realizar boletins informativos da empresa deveria ser realizada, a fim de obter melhoria na comunicação dos funcionários.

6.2.2 ENTREVISTA ANSELMO – MN ENGENHARIA

Para uma entrevista mais completa, entrevistamos o sr. Anselmo Ramos da Silva, gerente de operações da empresa MN Engenharia.



Figura 3 – Anselmo Ramos da Silva

De acordo com Anselmo Ramos, durante o período de pandemia a empresa teve uma parceria com um cliente que cuidou dos materiais e máquinas. A MN adotou uma semana de home-office, na época tinha poucos funcionários. No setor operacional, os clientes tinham atendimento presencial, e cuidavam de todos os métodos de prevenção como luvas, máscaras e uso contínuo de álcool em gel.

Do ponto de vista do entrevistado, a rotatividade na área da construção civil é “aquecida”, então por esse motivo os funcionários são bem rotativos, não necessariamente está ligado ao clima da empresa, e sim ao perfil do funcionário.

Para melhoria no quesito motivação dos colaboradores e engajamento a respeito do clima e cultura organizacional, pretende-se trazer aos funcionários a cultura da empresa, realizando semanalmente reuniões com os trabalhadores sobre segurança e processos operacionais, fazendo com que os funcionários interajam entre si. Para Anselmo, a cultura e o clima organizacional dessa companhia funcionam de forma fácil, pois a cultura é simples, e a gestão se responsabiliza por engajar os demais departamentos acerca do assunto.

Na sua perspectiva, a principal vulnerabilidade reside na comunicação, uma vez que são observadas deficiências. Ilustrando essa realidade, a área de armazenamento por vezes deixa de garantir a disponibilidade de materiais e equipamentos.

6.2.3 ENTREVISTA MARIA APARECIDA DOS SANTOS – ETEC

Por fim, concluímos nossa série de entrevistas com Maria Aparecida dos Santos, assessora técnica administrativa de nível dois no Instituto Educacional Etec Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira. Com uma experiência sólida de 18 anos no setor de Recursos Humanos, onde desempenhou funções relacionadas à contratação, processos seletivos, desenvolvimento e treinamento, Maria Aparecida agora assume a responsabilidade de promover melhorias no ambiente escolar. Em sua função atual, ela trabalha ativamente para estabelecer parcerias com empresas visando a realização de eventos e intercâmbios, sempre com o objetivo de promover o bem-estar de alunos e colaboradores.



Figura 4 – Maria Aparecida dos Santos

Na interação institucional com o setor de Recursos Humanos, há uma efetividade notável apenas com relação à gestão da folha de pagamento e ao processo de admissão. Outros aspectos são encaminhados para o Centro Paula Souza.

Atualmente, em seu local de trabalho foi verificado uma melhoria acerca de antigos hábitos, na questão de compromisso e capacitação dos funcionários constata-se grande aprimoramento ao comparar com os anos anteriores, isso porque houve mudança de gestão e ampliação no quesito recrutamento e seleção. A entrevistada cita que, de acordo com sua experiência no setor de recursos humanos, é de extrema relevância uma boa avaliação de competência, pois para ela, o principal fator para o desenvolvimento organizacional é o capital humano, ou seja, o valor agregado às pessoas da organização. Por isso, para Maria Aparecida, é significativo investir fortemente em proporcionar um ambiente bom e um clima organizacional leve com interação entre os funcionários. Pode-se considerar um bom ambiente corporativo aquele que há liberdade de opinião e com sentimento de pertencimento.

Ademais, é de extrema importância uma avaliação minuciosa de competência, para que o contratado seja direcionado para aquilo que gosta de fazer, com isso, acredita-se que será notório o aumento da produtividade e a ausência do número de rotatividade, obtendo cada vez mais profissionais comprometidos e

dispostos a “vestir a camisa da empresa”, isto é, é indispensável ir além do currículo e visar a personalidade pessoal de cada candidato.

Para a entrevistada, um ponto crucial dentro de uma organização é a comunicação, possuir essa área consolidada, sem haver a “omissão” da parte dos funcionários e trabalhar com união são fatores que aumentarão a chance de alcançar melhorias no ambiente corporativo, além de garantir o aperfeiçoamento da capacitação dos colegas de trabalho e promover a imagem da empresa.

Na questão de recrutamento e seleção, ela classifica como imprescindível desenvolver dinâmicas para analisar o perfil do candidato, além de existir comunicação entre o RH e as expectativas da direção para o futuro contratado.

Para Maria Aparecida, gestora de recursos humanos, é indispensável sempre estar antenado às mudanças da tecnologia, devido aos avanços presentes. Para titular-se como um bom líder, é fundamental acompanhar o ritmo de mudanças do mundo. Um bom gestor precisa cobrar aquilo que ele sabe fazer, é necessário que ele já esteja alinhado e preparado para as mudanças tecnológicas. Além disso, vale salientar que a comunicação é essencial para analisar o candidato e seu perfil, isso é ideal no processo de recrutamento e seleção. Essa etapa começa desde o primeiro contato do contratante com o candidato. O desenvolvimento de dinâmicas e testes é vantajoso para avaliar a capacidade de liderança dos possíveis contratados, um bom líder é proativo e não espera dos outros para realizar tarefas. Por esse motivo, identificar esse perfil é interessante para o setor de RH dependendo do tipo da vaga oferecida.

Ao analisar seu local de trabalho Maria Aparecida cita que, mesmo por ser uma escola do centro Paula Souza, ela não acredita que é um instituto desenvolvido tecnologicamente, além do uso de aplicativos para impressão. Por exemplo, o arquivo de alunos são todos feitos por meio do prontuário de papel, método que atualmente não é tão comum. A tecnologia é fundamental para o desenvolvimento de uma empresa, pois realizar tarefas fáceis e rápidas resulta em melhor tempo de qualidade para comunicação interpessoal da empresa, conseqüentemente aprimorando o investimento no capital humano.

Para minimizar a rotatividade, valorizar as pessoas é a base, oferecê-las um clima organizacional bem estabelecido é fundamental. Por exemplo, o líder criar dinâmicas interativas entre os funcionários, a fim de melhorar o clima no local de trabalho. Claro que o perfil do funcionário também influencia nessa situação, há

diversos perfis de profissionais que a rotatividade é muito presente devido ao aquecimento do mercado que está inserido.

Em relação à melhoria de desempenho a entrevistada diz que as pessoas sempre estão “acomodadas” com a inércia da empresa, isso não é algo vantajoso para a organização, pois quer dizer que os funcionários estão zona de conforto, acomodados. Maria Aparecida cita que é necessário, os líderes impulsionarem seus funcionários a algo novo, podendo até explorar meios de treinamentos para desenvolver novas habilidades nos setores.

7 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente trabalho evidenciou que de fato, são muitas as dificuldades das organizações, entre elas, estabelecer uma boa comunicação entre funcionários e o desempenho da liderança em intervir em situações de conflitos e crise de trabalho.

De acordo com a coleta de dados realizada pelo grupo, os entrevistados responderam que o desempenho da sua perspectiva empresa nos setores sociais e tecnológicos pode variar. De acordo com os entrevistados, o avanço tecnológico no setor de Gestão de Pessoas é de grande amparo na organização de documentos, registros e até mesmo, na seleção de candidatos para as vagas de emprego.

Com isso, a presença de um gestor capacitado é de extrema relevância para o desenvolvimento de uma empresa e para o crescimento pessoal dos funcionários.

Dessa forma, ao longo do projeto, tivemos a oportunidade de transmitir e pôr em prática nossos conhecimentos, tendo acesso à rotina de um administrador, tivemos a chance de, além de contribuir com uma empresa, obtivemos novos conhecimentos que vão agregar em nossa formação acadêmica.

Portanto, o problema relatado no início desse trabalho foi esclarecido, e a proposta inicial de atribuir maior relevância ao gerenciamento estratégico foi concluída com êxito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: GOLEMAN, Daniel... [et al.]. Gerenciando pessoas. **Rio de Janeiro: Sextante, 2018.p. 121-144.**
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 6º tiragem – **Editora Campus S.A – Rio de Janeiro 1999.**
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 2. Ed. **São Paulo: Elsevier, 2004. 529 p.**
- CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 7. Ed. Ver. E atual. – **Barueri, São Paulo, 2009.**
- COSTA, Giovana Cárceres da; ARAÚJO, Luciana Mara Gonçalves; FERREIRA, Max André Araújo. Cultura Organizacional: conceitos e tipologias. **Boletim de Conjuntura (BOCA), v. 6, n. 16, p. 20-27, 2021.**
- FIGUEIREDO, Lucimara; MARTINEZ, Mariângela. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. **Revista Destaques Acadêmicos, v. 8, n. 1, 2016.**
- MAGNUS, L. **Do conceito às estratégias, saiba tudo sobre gestão de pessoas.** Disponível em: <<https://genyo.com.br/tudo-sobre-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 18 nov. 2023.
- MOREIRA, Elen Gongora. Clima organizacional (Portuguese Edition): **IESDE BRASIL, 2012. 197 p.**
- OLIVEIRA, Juliana Sevilha de G.; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008.**
- RACHEL, Lucimar Azevedo; SALOMÃO, Aretha Henrique Martins. Cultura e clima organizacional como estratégias de impacto no desempenho. **Revista Eletrônica Machado Sobrinho, v. 4, n. 2, p. 1-14, 2011.**
- SOUZA, Tarciza Alves de; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.** CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. Elsevier Brasil, 2008.
- PEREIRA, E.; FERREIRA, M. Treinamento de pessoal. **ANÁPOLIS/GO, v. 30, 2014.**
- ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: GOLEMAN, Daniel... [et al.]. **Gerenciando pessoas. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.p. 121-144.**
- MAGNUS, L. **Do conceito às estratégias, saiba tudo sobre gestão de pessoas.**
- BASTOS, A. **Principais estratégias de treinamento e desenvolvimento de pessoas.**

DA PAIXÃO, Claudiane Reis; SILVEIRA, Amelia. O sistema de administração da carreira profissional em uma organização brasileira: destaque no gerenciamento de pessoas. **Revista de Carreiras e Pessoas, v. 7, n. 1, 2017.**

MARTINS, Leylane Meneses; MOTA, Rayane Almeida. A importância do Treinamento como fator competitivo nas Organizações. In: **Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação–CONGENTI. 2017.**

MEIRINHOS, Viviana; RODRIGUES, Ana Cláudia. Gestão e **desenvolvimento de recursos humanos: Tendências e boas práticas.** Vida Economica Editorial, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** Saraiva Educação SA, 2017.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas.** *Revista científica de Administração, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.*

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica.** Saraiva Educação SA, 2006.

DA COSTA, Tatiana Ribeiro. E-Rh: **O impacto da tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos. 2002.**

APÊNDICE A

I. PERGUNTAS – PESQUISA DE CAMPO – GOOGLE FORMS

Pesquisa quantitativa TCC

Perguntas Respostas 35 Configurações

⋮

*

1. Qual o seu nível de satisfação com o setor de Recursos humanos da sua empresa?

B *I* U  

1- Muito satisfeito

2- Satisfeito

3- Moderadamente satisfeito

4- Nada satisfeito

2. Como você avaliaria de 1 a 5 a relação entre você e seus colegas de trabalho?

- 1 - Extremamente Insatisfatório
- 2- Insatisfatório
- 3- Neutro
- 4- Satisfatório
- 5- Muito satisfatório

⋮

3. Como você avaliaria de 1 a 5 a comunicação entre você e seus colegas de trabalho com seus líderes de equipe?

- 1- Muito ruim
- 2- Ruim
- 3- Regular
- 4- Bom
- 5- Muito bom



4. Você se sente confortável em expressar opiniões no seu ambiente de trabalho?

- 1- Não me sinto nenhum pouco confortável
- 2- Moderadamente confortável
- 3- Confortável
- 4- Sim, me sinto muito confortável

5. Quão transparente você acha que a sua organização é com os colaboradores?

- 1- Muito transparente
- 2- Transparente
- 3- Medianamente transparente
- 4- Nenhum pouco transparente

6. Como você avaliaria de 1 a 5 o conforto que a empresa fornece em seu local de trabalho físico?

B *I* U  

- 1- Muito ruim
- 2- Ruim
- 3- Regular
- 4- Bom
- 5- Muito bom

7. Como você avaliaria o comprometimento de seus colegas de trabalho para realizar um trabalho de qualidade?

- 1- Nada comprometidos
- 2- Moderadamente comprometidos
- 3- Comprometidos
- 4- Muito comprometidos

APÊNDICE B

II. PERGUNTAS – ENTREVISTA – JULIANE E ANSELMO

Pergunta 1: Quais são as técnicas de seleção?

Pergunta 2: Quais são os benefícios para os funcionários?

Pergunta 3: Como é o absenteísmo e rotatividade? Faz-se muito presente?

Pergunta 4: Como caracteriza o clima e cultura da empresa?

Pergunta 5: Seus funcionários estão bem-preparados para exercer o cargo?

Pergunta 6: Quais métodos de motivação para funcionários a empresa adota, com objetivo de aumento da produtividade?

Pergunta 7: Qual foi a postura da empresa na época de pandemia? Adotaram métodos de home-office?

Pergunta 8: Como você classificaria a empresa no quesito de tecnologia? Por quê?

Pergunta 9: Para você, como as novas tecnologias auxiliam no processo de desenvolver pessoas?

Pergunta 10: Para você, qual a importância da inteligência emocional no desenvolvimento de talentos?

Pergunta 11: Quando faz-se uma avaliação do desempenho dos seus funcionários, você acredita que eles poderiam ser mais eficientes?

Pergunta 12: Na análise e descrição de cargos, você e sua equipe sabem bem o que cada um deve fazer na sua função?

Pergunta 13: Na gestão estratégica de pessoas nessa organização, quais os pontos positivos analisados? E quais são os pontos que necessitam de melhoria?

APÊNDICE C

III. PERGUNTAS – ENTREVISTA – MARIA APARECIDA

Pergunta 1: Qual cargo que atuou durante seu período no setor de Recursos Humanos?

Pergunta 2: Na sua perspectiva, qual é o principal fator para o desenvolvimento de uma empresa?

Pergunta 3: Como preparar os gestores para lidar com uma nova geração de colaboradores?

Pergunta 4: Como identificar habilidades de liderança na contratação?

Pergunta 5: Como criar plano de desenvolvimento para as lideranças?

Pergunta 6: Como a liderança pode colaborar para diminuir a rotatividade de um setor?

Pergunta 7: Na sua perspectiva, como as tecnologias influenciam no gerenciamento de pessoas?

	DESCRIÇÃO DE CARGO	Formulário: FA.016 Revisão: 00 Data: 04/03/2017
---	---------------------------	---

Nome do cargo:	
Setor:	Superior imediato:

REQUISITOS BÁSICOS (OU PARA CONTRATAÇÃO)
Escolaridade (Formação escolar requerida para o cargo):
Experiência Profissional (tempo de trabalho e descrição da função exercida):
Treinamentos complementares (Cursos de especialização, complementares requeridos para o cargo):

HABILIDADES REQUERIDAS	

PRINCIPAIS TAREFAS/ ATIVIDADES DESEMPENHADAS

Elaboração:	Aprovação:
Área:	Área:
Visto:	Visto:



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Funcionário:	
Função:	Admissão:
1. ASSIDUIDADE Presença do colaborador no local de trabalho dentro do horário estabelecido para o expediente da unidade.	a) <input type="checkbox"/> Cumpre o horário e está sempre presente, mostrando-se disposto a atender às necessidades de trabalho; b) <input type="checkbox"/> Cumpre o horário estabelecido e é pontual nos seus compromissos de trabalho; c) <input type="checkbox"/> Normalmente não cumpre o horário estabelecido, mas, quando presente, atende às necessidades de trabalho; d) <input type="checkbox"/> Nunca cumpre horário e está sempre ausente.
2. DISCIPLINA Observa sistematicamente aos regulamentos e aos procedimentos da Construtora.	a) <input type="checkbox"/> Sempre atende aos procedimentos e deveres, além de contribuir para a manutenção da ordem no ambiente de trabalho; b) <input type="checkbox"/> Mantém um comportamento satisfatório atendendo aos procedimentos da organização; c) <input type="checkbox"/> Eventualmente descumpra as determinações que lhes são atribuídas e tem um comportamento instável no grupo; d) <input type="checkbox"/> Mostra-se resistente a cumprir aos procedimentos e deveres e sempre influencia negativamente no comportamento do grupo
3. INICIATIVA Adota providências em situações não definidas pela chefia ou não previstas nos procedimentos.	a) <input type="checkbox"/> Tem facilidade em buscar soluções para situações imprevistas do trabalho, quando solicitado; b) <input type="checkbox"/> Esforça-se para solucionar algumas situações imprevistas na execução do trabalho; c) <input type="checkbox"/> Eventualmente apresenta soluções para situações imprevistas do trabalho, quando solicitado; d) <input type="checkbox"/> Deixa de solucionar problemas decorrentes de situações imprevistas na execução do trabalho.
4. PRODUTIVIDADE Apresenta volume e qualidade de trabalho num intervalo de tempo satisfatório.	a) <input type="checkbox"/> Ultrapassa o volume de trabalho exigido, entregando as tarefas antes dos prazos estabelecidos e com qualidade; b) <input type="checkbox"/> Apresenta resultados satisfatórios, entregando as tarefas dentro dos prazos estabelecidos; c) <input type="checkbox"/> Apresenta resultados para o trabalho exigido, porém não cumpre os prazos estabelecidos; d) <input type="checkbox"/> Demonstra resultados abaixo do exigido e as tarefas são sempre entregues fora dos prazos previstos.
5. RESPONSABILIDADE É comprometido com suas tarefas e com as diretrizes apresentadas na integração	a) <input type="checkbox"/> Conhece suas atribuições executando suas atividades acima das expectativas, antecipando-se às solicitações; b) <input type="checkbox"/> Executa adequadamente as suas atividades de acordo com política e diretrizes apresentadas na integração; c) <input type="checkbox"/> Em algumas situações demonstra pouca atenção em relação a execução das atribuições do seu cargo; d) <input type="checkbox"/> Não cumpre adequadamente suas atribuições necessitando de permanente orientação e controle.
6. SEGURANÇA Em relação aos aspectos de segurança	a) Atende a todos os procedimentos de segurança sem desvios ? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não b) Conhece os canais de comunicação e emergência ? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não c) Conseguir identificar o risco do ambiente e da atividade ? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não