

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Victória Melissa Salvatti

Metas organizacionais e Gestão Estratégica de Pessoas

Taubaté – SP

2022

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Victória Melissa Salvatti

Metas organizacionais e Gestão Estratégica de Pessoas

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharelado em Administração.

Orientador (a): Prof. Agostinho Ribeiro da Silva

Taubaté – SP

2022

SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU

S182m Salvatti, Victória Melissa
Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas. / Victória Melissa
Salvatti - 2022.
44 f. : il.

Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté, Departamento de
Gestão e Negócios, Taubaté, 2022.

Orientação: Prof. Me. Augustinho Ribeiro da Silva, Departamento de Gestão
e Negócios.

1. Gestão de pessoas. 2. Planejamento estratégico. 3. Sucesso nos
negócios. 4. Clima organizacional. I. Título.

CDD 658.4

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Victória Melissa Salvatti

Metas organizacionais e Gestão Estratégica de Pessoas

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharelado em Administração.

Orientador (a): Prof. Agostinho Ribeiro da Silva

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. _____

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Dedico este trabalho aos meus pais, Maria Claudia e Marcos, a gratidão que há dentro de mim é reflexo do amor e da atenção que sempre tive dentro de vocês.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir mais uma conquista na minha vida.

Aos meus pais, Maria Claudia e Marcos, pelo apoio incondicional em todos os momentos difíceis da minha trajetória acadêmica. São meus maiores e melhores orientadores na vida.

Ao meu namorado, que jamais me negou apoio, carinho e incentivo.

Aos meus colegas de classe que caminharam essa jornada comigo.

Aos meus professores pela dedicação diária, pelo empenho e coração com que se dedicam à ensinar nos preparando para o futuro.

E em especial ao meu professor orientador, Augustinho, pela dedicação, paciência e sabedoria, ao finalizar este projeto.

“Aquilo que se faz com amor, está sempre além do bem e do mal.”

Friedrich Nietzsche

Salvatti, Victória Melissa. **Metas organizacionais e Gestão Estratégica de Pessoas.**: 2022. 43 p. Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

Resumo

Este trabalho discute sobre gestão estratégica de pessoas em um meio que o RH e os líderes da empresa têm de analisar as deficiências de conhecimentos, habilidades e competências dos colaboradores que prejudicam a produtividade do time. A avaliação de desempenho à luz de referenciais teóricos atinentes à gestão estratégica de pessoas. Com o propósito de entender até que ponto as metas estabelecidas pela organização afetam a satisfação dos colaboradores, estudando pelo comportamento organizacional. O objetivo do estudo consiste em desenvolver uma pesquisa bibliográfica descritiva com foco e, evidenciar a relevância do regime de metas como critério de avaliação de desempenho. O trabalho apresenta que as metas são relevantes porque incidem diretamente sobre a motivação e, por conseguinte, contribuem para a otimização do desempenho dos funcionários. No entanto, essa ferramenta pode prejudicar outros aspectos relevantes para as organizações, como a motivação e a ética profissional. Espera-se que esta pesquisa possa auxiliar as organizações a terem uma fonte adicional de informação sobre gestão estratégica de pessoas.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas; Metas Organizacionais; Clima Organizacional.

Abstract

This paper discusses the strategic management of people in a way that HR and company leaders have to analyze the deficiencies of knowledge, skills and competences of employees that hamper team productivity. The performance evaluation in the light of theoretical references related to the strategic management of people. In order to understand to what extent the goals established by the organization affect employee satisfaction, studying organizational behavior. The objective of the study is to develop a descriptive bibliographic research with a focus on and highlight the relevance of the goals regime as a performance evaluation criterion. The work shows that goals are relevant because they directly affect motivation and, therefore, contribute to the optimization of employee performance. However, this tool can harm other aspects relevant to organizations, such as motivation and professional ethics. It is hoped that this research can help organizations to have an additional source of information on strategic people management.

Keywords: Strategic management of people; Organizational Goals; Organizational Climate.

Sumário

SUMÁRIO.....	10
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Objetivos do trabalho	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivo Específico.....	14
1.2 Relevância do Estudo.....	14
1.3 Delimitação do Estudo.....	14
1.4 Metodologia.....	14
2 DESENVOLVIMENTO.....	15
2.1 Gestão Estratégica.....	15
2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	16
2.1.2 Motivação.....	19
2.1.2.1 A motivação e o ambiente organizacional.....	20
2.1.3 Planejamento Estratégica de Recursos Humanos.....	21
2.1.4 Missão da área de Recursos Humanos	21
2.2 Sistema de provisão de Recursos Humanos.....	25
2.3 Os subsistemas de ARH.....	25
2.4 Recrutamento de pessoal.....	26
2.5 Seleção de Pessoal.....	27
2.6 Metas Organizacionais.....	27
2.6.1 Conceito de clima organizacional.....	27
2.6.2 Pesquisa de clima organizacional.....	29
2.6.3 Como o clima organizacional se manifesta.....	30
2.6.4 Observação do clima organizacional.....	32
2.6.4.1 Satisfação.....	32
2.6.4.2 Estresse.....	33
2.6.4.3 Motivação.....	34
2.6.5 Soluções práticas para a melhoria do clima organizacional.....	34
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DE PESSOAS.....	38
3.1 Contexto e definição de estratégia.....	41

3,2. ANÁLISE DA PESQUISA.....	42
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	44

LISTA DE SIGLAS

ARH: Administração de Recursos Humanos

DO: Desenvolvimento Organizacional

PERH: Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

RH: Recursos Humanos

1 INTRODUÇÃO

A sociedade, desde suas primeiras formações até o período contemporâneo, passou por inúmeros ciclos evolutivos que contribuíram para que ocorressem evoluções nas áreas das ciências, da tecnologia, da política, da economia e, por extensão, das instituições financeiras, com a ampliação e burocratização de suas atividades para se coadunar com a dinamização do mundo dos negócios.

Frente a esse panorama de concorrência, o imperativo da competitividade demanda que as organizações adiram ao uso de ferramentas gerenciais, estratégias e procedimentos que auxiliem nos processos decisórios e nas avaliações desses mesmos processos no sentido de controlá-los e mensurar seu êxito. Nesse sentido, a avaliação de desempenho, termo genérico que engloba uma variedade de atividades pelas quais as organizações buscam aprimorar suas potencialidades e minimizar suas limitações, tem se tornado cada vez mais parte de uma abordagem mais estratégica para integrar atividades de Recursos Humanos no âmbito da gestão estratégica de pessoas.

No entanto, o regime de metas enfrenta alguns desafios que precisam ser contemplados para que sua efetivação ocorra satisfatoriamente. Um primeiro aspecto diz respeito à motivação. Embora o regime de metas tenha como um de seus objetivos contribuir para a motivação dos funcionários por meio de prêmios, essa estratégia pode ser contraproducente caso crie uma atmosfera de competição excessiva, insegurança e hostilidade entre colegas. Um segundo ponto diz respeito à conduta ética, pois tem-se discutido cada vez mais a necessidade da postura ética tanto no campo da política quanto na esfera das relações profissionais. Em um mercado cuja competitividade é evidente no uso corriqueiro de termos como “driblar a concorrência”, termos que, em última instância, sugerem que vale tudo, ou quase tudo, para se dar bem no mercado, a adoção do regime de metas nas instituições financeiras pode contribuir para condutas antiéticas em relação aos colegas e ao público para se atingir as metas estabelecidas.

1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.1.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo de analisar e definir as ações necessárias para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Visando melhorar os resultados individuais e da organização de uma empresa.

1.1.2 Objetivo Específico

- Mudanças no estilo de vida da sociedade
- Crescimento da empresa
- Satisfação no trabalho
- Melhorias da produtividade
- Comunicação interna

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Como justificativa da realização desse artigo, tem-se a intenção de clarificar a necessidade de uma Gestão Estratégica de Pessoas que é hoje um fator de diferenciação competitiva da empresa em meio ao cenário de retração de custos, mudanças rápidas de cenários, competitividade, globalização, carência de profissionais qualificados e clientes cada vez mais exigentes.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Definir o indispensável e fundamental papel das pessoas em todos os níveis hierárquicos da empresa; demonstrar que a Gestão de Pessoas quando bem alinhada e definida pode levar a empresa resultados satisfatórios a curto, médio e longo prazo.

1.4 METODOLOGIA

Para este estudo foi feita uma pesquisa bibliográfica e documental com o tema: Gestão Estratégica e Metas Organizacionais.

A metodologia aplicada no trabalho de conclusão de curso deve ter conteúdos extraídos das seguintes fontes: Livros, artigos, diversos documentos relacionados com a área em estudo.

2. DESENVOLVIMENTO

Este trabalho tem o objetivo e o entendimento das bases teóricas que os compõem. Com o objetivo de dar embasamento teórico ao estudo proposto, apresenta-se a seguir, uma série de aspectos relacionados ao planejamento, a estratégia e também as metas organizacionais, sobre metodologias de administração estratégica, descrevendo o processo segundo a visão de alguns autores.

Ele discute sobre gestão estratégica de pessoas em um meio que o RH e os líderes da empresa têm de analisar as deficiências de conhecimentos, habilidades e competências dos colaboradores que prejudicam a produtividade do time. Com o propósito de entender até que ponto as metas estabelecidas pela organização afetam a satisfação dos colaboradores, estudando pelo comportamento organizacional.

A gestão de pessoas traz inúmeros benefícios para a empresa, sendo que o principal deles é o aumento da lucratividade, uma vez que equipes mais engajadas tendem a ser mais produtivas. Com tudo, é um diferencial competitivo, porém uma necessidade para que os profissionais desenvolvam competências e alcancem resultados que, sem estímulo e motivação de equipe, eles não seriam instigados a realizar.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Gerenciar pessoas da sua empresa nem sempre é uma tarefa simples. Além de cumprir com as obrigações trabalhistas impostas pela Lei, também é necessário observar outros elementos, afinal, lidar com profissionais é necessário ter certos cuidados na hora de fazer isso.

O RH estratégico consiste em um conjunto de práticas que visa, inicialmente, melhorar os processos de contratação e relacionamento entre a empresa e colaboradores, oferecendo vantagens e benefícios que contribuam para seu dia a dia e crescimento profissional.

Os pilares da gestão estratégica, são:

- Engajamento e retenção
- Aquisição e desenvolvimento de Competências
- Gestão de Desempenho
- Comunicação efetiva
- Processo de liderança

- Trabalho em equipe
- Gestão de cargos e salários

2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Essa teoria, foi proposta pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow, baseia-se na ideia de que cada ser humano se esforça muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. É um esquema que apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Para ela, cada indivíduo tem de realizar uma “escalada” hierárquica de necessidades para atingir a sua plena autorrealização.

Maslow definiu uma série de cinco necessidades do ser dispostas em pirâmide

Fig.1 Pirâmide de Maslow



Fonte: <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>

Uma necessidade primária (básica) são definidas como as fisiológicas e as de segurança e as necessidades secundárias, que são as sociais, estima e autorrealização.

1 – Necessidades fisiológicas: explica-se como aquelas que se relacionam com o ser humano como ser biológico. São mais importantes já que são necessidades de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, dormir, ter relações sexuais, etc.

No trabalho observa-se como a necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho etc.

2 – Necessidade de segurança: são aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros: sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego, etc. No trabalho: emprego estável, plano de saúde, seguro de vida, etc.

No trabalho observa-se como a necessidade de estabilidade no emprego, boa remuneração, condições seguras de trabalho, etc.

3 – Necessidades sociais: são necessidades de manter relações humanas com harmonia, sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto.

No trabalho tem-se a necessidade de conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis, etc.

4 – Necessidades de estima: existem dois tipos, o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação. Observa-se como a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. Incluem-se também as necessidades de autoestima.

No trabalho: Responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedback, etc.

5 – Necessidades de autorrealização: Também conhecidas como necessidades de crescimento. Podemos incluir a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o autocontrole.

São os desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia, etc.

Aspectos que se deve considerar sobre a hierarquia de necessidades de Maslow:

– Para alcançar uma etapa, a anterior deve estar satisfeita, ao menos parcialmente. Isto se dá uma vez que, quando uma etapa está satisfeita ela deixa de ser o elemento motivador do comportamento do ser, fazendo com que outra necessidade tenha destaque como motivação.

– Os 4 primeiros níveis destas necessidades podem ser satisfeitos por aspectos extrínsecos (externos) ao ser humano, e não apenas por sua vontade.

– A necessidade de autorrealização é sabida que nunca é saciada, porque, quanto mais se sacia, mais a necessidade aumenta.

– Acredita-se que as necessidades fisiológicas já são do indivíduo. As outras mostradas no esquema acima se adquirem com o tempo.

– As necessidades básicas, se satisfazem mais rapidamente que as necessidades secundárias, ou superiores, pois estas levam mais tempo para serem satisfeitas e denotam maior cuidado.

– Um indivíduo sempre é motivado pelas necessidades que se apresentarem mais importantes para ele.

Críticas à teoria das necessidades de Maslow

Nem sempre há um consenso sobre a teoria; há sempre aqueles que não concordam com ela em parte ou totalmente. Alguns críticos desta teoria afirmam que nem todas as pessoas são iguais e, um aspecto pode se mostrar como uma necessidade para uma pessoa, pode não ser para outra. Outras críticas dão conta de que esta teoria analisa o desenvolvimento das pessoas, mas não considera em nenhum momento o incentivo dado pela organização.

Há quem diga, que Maslow observou as necessidades do indivíduo em uma ordem muito rígida, sem a possibilidade de inversão ou troca de necessidades. Mas nenhuma destas críticas descaracterizam a teoria ou a tornam menos atual que as demais, apenas nascem de algumas confusões que são feitas com a definição de “necessidade”, muitas vezes confundida com “desejo” ou “vontade”.

Outras necessidades adicionais

Maslow comprovou duas necessidades adicionais à pirâmide de necessidades já criada. Estas novas descobertas que davam conta das pessoas que já possuíam todas as necessidades satisfeitas (pouquíssimas pessoas) foram chamadas de cognitivas. São elas:

– A necessidade de conhecer e entender: que está relacionada com os desejos do indivíduo de conhecer e entender o mundo ao seu redor, as pessoas e a natureza.

– A necessidade de satisfação estética: que está relacionada às necessidades de beleza, simetria e arte em geral. Ligada à necessidade que o ser humano tem de estar sempre belo e em harmonia com os padrões de beleza vigente.

2.1.2 Motivação

Como há ampla gama de teorias motivacionais, desde as clássicas como, por exemplo, a teoria das necessidades de Maslow, até as contemporâneas, como a da expectativa de Vroom (ROBBINS, 2010), serão expostas a seguir somente aquelas que dão suporte ao presente trabalho, priorizando-se aquelas que enfatizam aspectos intrínsecos do processo motivacional. Seja por meio do senso comum, seja intuitivamente, cada pessoa possui sua própria concepção do que seja motivação, fazendo com que o conceito pareça simples. Porém, o assunto é complexo, discutido em diversas teorias, sendo que nenhuma delas apresenta respostas definitivas sobre o que fazer para motivar pessoas.

Entende-se motivação como um estado interior que induz o indivíduo a assumir determinado tipo de comportamento (SPECTOR,2002), está ligada à intensidade, pois se refere ao esforço que cada indivíduo realiza para cumprir uma tarefa e à persistência, pois diz respeito ao seu compromisso em não abandonar determinado comportamento, aplicando o conceito de motivação ao trabalho, (Robbins 2010, p. 196) a define como "[...] Processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta".

Pretendendo sintetizar o conceito do ponto de vista das organizações, Robbins (2010) propõe como definição de motivação o “processo que desperta à vontade ou predisposição de realizar esforços contínuos em relação à realização de algum objetivo organizacional, influenciada pela capacidade da organização de satisfazer determinadas necessidades individuais”. Nessa definição, o termo "despertar" refere-se ao impulso ou energia que daria base às ações.

Nesse sentido, as pessoas podem estar interessadas em obter uma boa imagem como profissionais em uma determinada área ou campo de conhecimento, realizar um trabalho de elevada qualidade, sentirem-se bem ao executar um certo elenco de atividades, ganharem muito dinheiro, ou então experimentarem o sentimento de estarem contribuindo para o desenvolvimento da sociedade na qual estão atuando.

Embora seja impossível supor que esses impulsos sejam os mesmos para diferentes pessoas, o que aqui surge como relevante é que sempre existe "a ou mais razões que inspiram o comportamento de qualquer indivíduo em qualquer organização, ou seja, o conceito de motivação tem caráter universal e ajuda a explicar o comportamento em inúmeras situações.

Assim sendo, é o interesse dos indivíduos que os estimula a apresentarem comportamentos que julgam que os permitirá atender a esses motivos ou impulsos. Para os

objetivos deste trabalho o conceito de motivação intrínseca é de especial relevância. Conforme será detalhado no item metodologia", a identificação dos estilos comportamentais parte de uma auto percepção do indivíduo sobre suas preferências ou 10 neste livro para METAS ORGANIZACIONAIS - <Anterior Mais > - Ver todos "metodologia", a identificação dos estilos comportamentais parte de uma auto percepção do indivíduo sobre suas preferências ou orientações motivacionais e que revelam impulsos para agir manifestos frequentemente nas atitudes de uma pessoa.

São intencionais e influenciadas por situações vividas no contexto social. Trata-se de uma variável no plano do indivíduo e deve ter validade de avaliação, sendo seu papel contribuir para a melhoria do desempenho do profissional em seu trabalho (CODA; RICCO, 2009; CODA; CESTARI,2008).

Diante do fato de que o conceito de orientação motivacional representa uma preferência ou predisposição interna para agir, para se comportar, as teorias motivacionais que dão suporte ao presente trabalho são, como afirma-se acima, as que privilegiam aspectos intrínsecos, tais como a teoria da avaliação cognitiva (DECI; FLASTE, 1998); as teorias baseadas em necessidades, como as de Maslow, Alderfer e McClelland, assim como os pressupostos que ligam motivação no trabalho ao sentido ou significado a ele atribuído pelo profissional que o desempenha (CODA; FONSECA, 2004; SIEVERS, 1994).

2.1.2.1 A motivação e o ambiente organizacional

A motivação nas organizações é a dose de disposição que necessita-se para cumprir uma tarefa — grande ou pequena. Pode surgir como o objetivo por trás de uma satisfação pessoal e profissional.

Sem motivação, a empresa não sai do lugar. Precisa-se de motivação para espantar as cobertas e encarar o frio. O mesmo acontece com os profissionais. Se as empresas conseguem motivá-los, a produtividade é maior, o espírito colaborativo é absorvido e os resultados aparecem. A grande questão é: como trabalhar a motivação nas organizações.

Quando o caminho profissional cai na desinteressante rotina, a motivação deixa de ser inspiradora para muitas pessoas. Então, aí está o principal aspecto que os empreendedores deveriam considerar para que a motivação nas empresas seja um elemento presente.

A desmotivação pode acontecer por diversas razões. Entre elas:

- Falta de uma gestão participativa, preocupada no crescimento da sua equipe;

- Liderança despreocupada com a cultura organizacional da empresa;
- Salários pouco compatíveis com o que é praticado no mercado;
- Falta de um plano de carreira, que promova o desenvolvimento dos colaboradores;
- Metas inatingíveis ou pouco desafiadoras;
- Falta de reconhecimento — individual ou coletivo;
- Conflitos internos — entre os membros da equipe ou com os gestores.

2.1.3 Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

O tema se diversifica bastante, é complexo, e seu entendimento exige domínio e macrovisão da integração das atividades e dos processos pertencentes a um sistema de recursos humanos.

Com ênfase no desenvolvimento organizacional (DO), envolvendo a identificação de necessidades, etapas, recursos e a metodologia, para contribuir com resultados para as organizações.

2.1.4 Missão da área de recursos humanos

O primeiro ponto seria a importância dos aspectos mais simples e básicos que temos de ter em mente para que possa iniciar qualquer trabalho sobre o tema, ou seja, a razão pela qual precisa-se elaborar um Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (PERH) nas empresas.

Sabemos que tanto a empresa quanto seus colaboradores possuem interesses, expectativas e/ou anseios que podem ou não ser comuns, dependendo de diversos aspectos abrangidos pelo contexto em que ambas as partes estão inseridas.

A empresa moderna possui diversos tipos de necessidades imprescindíveis a sua sobrevivência no mercado, tais como:

- Competitividade e produtividade crescentes.
- Melhoria contínua da qualidade de seus produtos/serviços.
- Redução de custos.
- Ciclos de processos cada vez mais reduzidos.

-Atualização tecnológica.

-Lucratividade.

Por outro lado, para a empresa funcionar depende de seus recursos humanos, que possuem diferentes necessidades a ser conciliadas, que são:

- Desenvolvimento profissional.

- Perspectiva de carreira.

- Clima interno saudável.

- Diretrizes, objetivos e metas da empresa definidas.

- Participação nas decisões da empresa.

- Regras e/ou critérios estabelecidos.

- Justiça.

- Adequada liderança.

- Recompensas em termos de salários, benefícios, participação nos resultados e etc.

Muitas empresas estão investindo, cada vez mais, em programas e projetos que propiciem de forma proativa a melhoria do clima organizacional, transformando as condições de trabalho em oportunidades de estabelecimento de relações do tipo ganha x ganha, agregando resultados tanto para os empregados quanto para as organizações.

Diariamente encontra-se pessoas insatisfeitas com as condições a que estão submetidas no ambiente de trabalho e, por outro lado, organizações numa febre incontrolável pela busca de produtividade, qualidade, competitividade e lucratividade. Nesse sentido, as empresas investem milhões de dólares implementando novas tecnologias, processos, programas e projetos, sendo incluídas nessa lista, "também", técnicas de "Desenvolvimento e Administração de seus Recursos Humanos".

Como retorno desses investimentos, é perfeitamente visível que, sob os aspectos econômicos e técnicos, na maior parte das vezes, eles são consideravelmente positivos, porém, sob o aspecto humano, nem sempre são tão significativos; isso sem falar nos sérios problemas gerados por circunstâncias, tais como: o desemprego, o estresse, a deterioração do clima organizacional, entre outros.

As diferenças na obtenção de resultados pelas empresas estão principalmente no modo como visualizam a questão do emprego de tecnologias, ou seja, quando pensa-se em um investimento ou no desenvolvimento de um produto, pesquisa, estudo e atuação em cima de todas as circunstâncias envolvidas de forma a dar sustentação ao êxito; caso contrário, não atingiremos todas as metas previstas.

Desde a concepção do negócio ou na condução de um processo de mudança da cultura de uma empresa, devemos alinhar e integrar tecnicamente todas as ações, programas e projetos de RH com as necessidades, objetivos e planos da organização de maneira estratégica e realista e que permita agregar valores para ambas as partes e não somente com o enfoque no custo da mão-de-obra.

Outro ponto importante é o de que as necessidades do ser humano são diversificadas e o potencial de geração de resultados também e, dificilmente, poderemos satisfazer àquelas e/ou atingir a estes de forma linear, se as técnicas e/ou programas implementados para o seu desenvolvimento não detectarem e contemplarem essas diferenças.

Cientificamente, a intensidade de resultados positivos e/ou negativos gerados pelas atitudes e comportamentos das pessoas está ligada ao imenso e complexo número de variáveis que interferem no relacionamento interpessoal, como no atendimento de suas necessidades, as quais são o principal foco de motivação das pessoas.

Cabe ao profissional de RH desenvolver e elaborar suas atividades de maneira eficaz, segura e determinada, derrubando obstáculos e conquistando parcerias internas e externas.

- A Primeira Função

Orientar os Agentes de Mudança responsáveis das empresas sobre como alavancar esse processo e/ou sensibilizar a empresa para essa necessidade.

- A Segunda Função

Definir procedimentos práticos e operacionais envolvidos para a elaboração do PERH, suas fases, etapas, processos, ferramentas, etc.

- Tipos de resultados a serem alcançados em RH

Quando se tenta definir seu resultado, é extremamente importante sabermos identificar o seu foco de aplicação e principalmente de aferição, evitando distorções de interpretações.

O que significa resultados em uma área de RH, por exemplo, pode assumir diferentes configurações, de acordo com o grau de maturidade, porte e cultura das empresas.

Na elaboração de um PERH, precisa-se definir dois focos distintos de resultados, que são:

- Tipos de resultados que serão alcançados pela empresa
- Tipos de resultados que os empregados deverão obter a sua adequada implantação.

Os principais resultados alcançados pelas empresas com a implantação de PERH, são:

- Desenvolvimento de uma melhor visão do negócio da empresa e maior envolvimento e comprometimento de seus empregados.

- Aumento da visão operacional sobre os reflexos da administração de RH nas demais atividades e resultados da organização.

- Elevação da motivação interna e, conseqüentemente, maior qualidade, produtividade, competitividade e lucratividade.

- Melhor atendimento (satisfação) dos clientes internos quanto às reais necessidades de instrumentos de gestão de pessoal.

- Garantia de retorno de investimentos realizados.

- Mudança total de enfoque de custo para investimento estratégico em relação às atividades e resultados que a Administração de RH pode gerar.

- Melhoria do Clima Organizacional.

- Melhores produtos e serviços.

Com relação aos empregados, podemos citar como principais:

- Conhecer de forma clara e estratégica as diretrizes, objetivos e metas da organização.

- Saber direcionar o trabalho de maneira a possibilitar o desenvolvimento profissional as necessidades de resultados da organização.

- Visualizar reais perspectivas de crescimento profissional.

- Dispor de instrumentos, políticas e normas.

- Maior participação nas decisões da empresa.

- Reconhecimento pelo esforço realizado.

2.2 SISTEMA DE PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

A base da excelência empresarial em plena era do conhecimento tem sido o elemento humano. A globalização, o desenvolvimento tecnológico, a mudança e transformação da sociedade mostram que a capacidade de sobrevivência das empresas depende forte e diretamente das habilidades e características das pessoas que nelas trabalham.

Em um mundo que está em intensa mudança, algumas empresas precisam rápida e decisivamente reorientar seus rumos, mudar processos, modificar produtos e serviços, alterar estratégias, utilizar novas tecnologias, conhecer as aspirações dos clientes, compreender as armadilhas dos concorrentes e saber surfar nas ondas do mercado.

O segredo das empresas é saber agregar valores humanos e integrá-los em suas atividades. Buscar pessoas no mercado que tenham condições de ajudar a empresa a navegar pelas turbulências dessa nova era. Nesse aspecto, os subsistemas de provisão de recursos humanos constituem a fonte inesgotável desses valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro e o sistema nervoso da empresa moderna.

2.3 OS SUBSISTEMAS DA ARH

A Administração de Recursos Humanos (ARH) pode e deve ser abordada sistemicamente. De um modo genérico, a ARH é composta de cinco subsistemas:

Provisão: Planejamento de recursos humanos; Recrutamento de pessoal; Seleção de pessoal.

Aplicação e Descrição e análise de cargos; Avaliação do desempenho humano.

Manutenção: Compensação; Benefícios sociais; Higiene e segurança; Relações sindicais.

Desenvolvimento: Treinamento e desenvolvimento de pessoas; Desenvolvimento organizacional.

Monitoração: Banco de dados e sistemas de informação; Auditoria de recursos humanos.

2.4 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Pessoas e organizações convivem em constante e interminável processo dialético.

As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros, Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

Do ponto de vista da organização, o processo de atração e escolha não é simples, como veremos nos dois capítulos sobre recrutamento e seleção. Com essa dinâmica entre organização e mercado, sobressaem as atividades de recrutamento de pessoas. Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

É basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende preencher. Um recrutamento vai atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção que vem a seguir. A função, pois, do recrutamento é a de suprir a seleção de pessoal com a matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado.

O recrutamento é feito com base nos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização e consiste nas atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas, entre as quais, possivelmente, aquelas necessárias à organização para a consecução de seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização.

Dentro desse conceito, recrutamento é uma atividade de relações públicas e de envolvimento da organização com a comunidade que a rodeia. Mais ainda, é uma atividade de comunicação com o ambiente externo, isto é, com o mercado. De um lado, do que a organização precisa e, de outro lado, o que o mercado de RH pode oferecer. Obviamente, os candidatos recrutados se indagarão sobre o que a organização lhes oferece e o que cada qual deles precisa e pode oferecer.

2.5 SELEÇÃO DE PESSOAL

O recrutamento assim como uma seleção de recursos humanos deve ser tomado como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento de entrada (input), portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada (input), de classificação e, portanto, restritiva.

A tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, enquanto a tarefa da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago. Assim sendo, o objetivo do recrutamento vai se abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos.

O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

“Não faz sentido contratar pessoas inteligentes e dizer-lhes o que fazer. Contrata-se pessoas inteligentes para que nos digam o que fazem.”

-Steve Jobs

2.6 Metas Organizacionais

As metas são caracterizadas por serem temporais e estão associadas a um valor calculável para alcançar os objetivos traçados na estratégia de planejamento. Elas existem para colocar em prática o plano de ação, de forma que as tarefas sejam específicas e detalhadas, com um prazo determinado.

É necessário que as metas organizacionais sejam interligadas com prazos diários, semanais ou mensais. Isso facilita a entrega das atividades e aumenta a produtividade, além de ser executada de forma mais organizada e planejada.

2.6.1 Conceitos de clima organizacional

De acordo com um dos maiores especialistas em administração e recursos humanos, o professor e escritor Idalberto Chiavenato, o clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente

organizacional que os membros da empresa percebem e experimentam, influenciando em seu comportamento.

Em um ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Dessa forma, é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível medir o nível de relacionamento entre os funcionários da empresa.

Além disso, outros fatores que podem influenciar diretamente o clima organizacional de uma empresa, pode ser pautado nos seguintes indicadores:

1. Estado de tensão

Expõe o quanto as ações das pessoas vão ser dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.

2. Ênfase na participação

Discorre no quanto a empresa consulta pessoas e as envolve nas decisões.

3. Proximidade da supervisão

Observa-se o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas.

4. Consideração humana

Descreve-se, quanto as empresas vão tratar os membros como seres humanos; quanto recebem de atenção em termos humanos;

5. Autonomia presente

Observa-se o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões;

6. Prestígio obtido

Descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem a organização;

7. Tolerância Existente

Observa o grau que a empresa vai tratar os erros das pessoas de forma suportável e construtiva antes que punitiva;

8. Clareza percebida

É visto o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a instituição var informar as pessoas sobre as formas e condições de progresso;

9. Justiça predominante

Descreve o grau que predomina nos créditos de decisão;

10. Condições de progresso

Observa-se em qual ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional;

11. Apoio logístico proporcionado

Descreve o quanto a organização provê as pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;

12. Reconhecimento proporcionado

Discorre o quanto a organização valoriza uma atuação acima do padrão.

13. Forma de controle

É o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto orientação e solução de problemas antes do policiamento.

2.6 Pesquisa de Clima Organizacional

Uma pesquisa é a ferramenta fundamental para entender o ambiente de trabalho e os efeitos nos colaboradores. Com ela, usa-se a percepção dos funcionários para compreender o contexto no qual eles estão inseridos e promover melhorias com impacto na motivação, produtividade e resultado financeiro.

Uma pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta usada para identificar a percepção dos funcionários sobre o ambiente interno da sua empresa. Os funcionários são convidados a participar e refletir sobre o seu dia a dia no trabalho, as práticas corporativas, os aspectos positivos da gestão de pessoas e, claro, os pontos negativos também.

Os benefícios da pesquisa de clima organizacional

Os efeitos são melhores entendidos se olharmos para os indicadores mais diretamente atingidos pelas boas práticas. O valor da pesquisa de clima pode ser visto em diferentes ganhos para a empresa.

1. Produtividade

Não é novidade dizer que funcionários pouco motivados ou pouco conectados com a missão da empresa costumam apresentar um desempenho inferior — e o inverso é verdadeiro.

2. Rotatividade

Satisfação com o ambiente de trabalho, com o gestor direto e com os colegas tem tudo a ver com turnover, questão que é um grande problema para muitas empresas.

3. Atração de talentos

Uma empresa que tenha um autoconhecimento e que se preocupa genuinamente em escutar a opinião de quem faz o negócio acontecer, também conhece as necessidades de cada departamento e, portanto, a demanda por mão de obra.

4. Competitividade

Ter o selo das Melhores Empresas Para Trabalhar GPTW é um grande diferencial para qualquer empresa. Ele reflete diretamente no posicionamento no mercado e na marca como empregadora.

2.6.2 Como o clima Organizacional se manifesta

O clima organizacional se manifesta através de indicadores, isso significa sinais quanto ao seu estado.

É muito frequente que em empresas com o clima organizacional negativo possuam uma série de prejuízos.

Sinais de que o clima organizacional está apresentando sinais de alerta ao RH.

1. Turnover elevado

O turnover possibilita medir a rotatividade de funcionários na organização, comparando o giro de entradas e saídas.

Nesse nível de demissões em uma organização quando é elevado, gera muitos ônus, uma vez que a saída de funcionários envolve custos, bem como a admissão de novos. A perda de mão de obra sempre é muito prejudicial para uma empresa – principalmente porque refere-se a colaboradores qualificados e treinados.

Os custos para capacitar uma nova equipe e inseri-la na cultura da empresa são altos – tanto no sentido financeiro quanto psicológico. (Fonte: Blog Deskmanager).

A Page Personnel – uma das maiores empresas globais de recrutamento e gestão – elaborou um estudo específico (realizado com 400 profissionais de gestão) sobre os principais motivos de pedido de demissão e dentre eles estavam:

Gestão sem planejamento ou mal estruturada – 21%

Sentimento de estagnação com a função atual – 18%

Falta de reconhecimento na empresa – 15%

Sentimento de desmotivação no cargo atual – 14%

Falta de feedback da empresa – 14%

Certamente que todos esses motivadores têm ligação direta com um clima organizacional ruim e mal administrado.

2. Alto índice de Absenteísmo

O absenteísmo é determinar como um padrão habitual de ausências no processo de trabalho, dever ou obrigação, seja por falta ou atraso, falta de motivação ou devido a algum motivo interveniente.

Ele é usado também para designar a soma dos períodos de ausência de um funcionário de seu ambiente de trabalho. Uma empresa que tem alto índice de absenteísmo é um indicador que pode estar ligado diretamente ao clima das equipes. Isso porque um ambiente com problemas de relacionamento, falta de gestão, sentimento de insegurança, gera um estresse negativo intenso o que baixa consequentemente a imunidade dos indivíduos.

Desta forma a tendência de terem mais problemas de saúde, tanto mental quanto fisicamente é muito maior.

3. Resultados pobres nos programas de sugestões

A não participação em pesquisas e programas de sugestões ou boas ideias, significa um índice de não comprometimento da equipe. A falta de comprometimento está relacionada diretamente com um clima ruim ou inseguro, ao qual pode significar que os colaboradores não se sentem seguros ou valorizados a dar suas opiniões para melhorias.

4. Resultados ruins das avaliações de desempenho

Resultados baixos nas avaliações se forem em massa podem representar que os indivíduos estão pouco engajados e não se esforçando em dar o seu melhor em seu dia a dia.

5. Ameaças de greves

As paralisações são formas mais hostis de se demonstrar insatisfação de maneira generalizada com uma ou mais decisões da alta direção da empresa.

6. Conflitos interpessoais com frequência

Primeiramente é importante compreender, que conflitos nem sempre são ruins.

Pois é através deles que uma empresa cresce, pois através deles as pessoas saem de sua zona de conforto e se abrem para novas ideias. O problema, no entanto, é quando os conflitos se tornam de cunho pessoal e acontecem com frequência demasiada. Num ambiente tenso certamente gera conflitos e conflitos geram conseqüentemente um ambiente ruim.

7. Desperdício de material

Precisa-se lembra que detalhes, podem muitas vezes, passar despercebidos, têm muitas vezes raízes profundas, ligadas ao clima organizacional.

2.7 Observações do clima organizacional

2.7.2.1 **Satisfação:** Locke (1969) define satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Ele difere valores de necessidades, em que necessidades se referem à sobrevivência e ao bem-estar do indivíduo, sendo essas inatas e comuns a todos, e os valores são diferentes de pessoa para pessoa, pois vai ao encontro do que o indivíduo deseja ou percebe como benéfico (LOCKE, 1969, 1976). Segundo Locke (1969, 1976), a satisfação no trabalho é um estado emocional, porque a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo, e por tratar-se de um estado emocional, a satisfação possui dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação).

Figura 2 Modelo teórico de conexões selecionadas e satisfação no trabalho

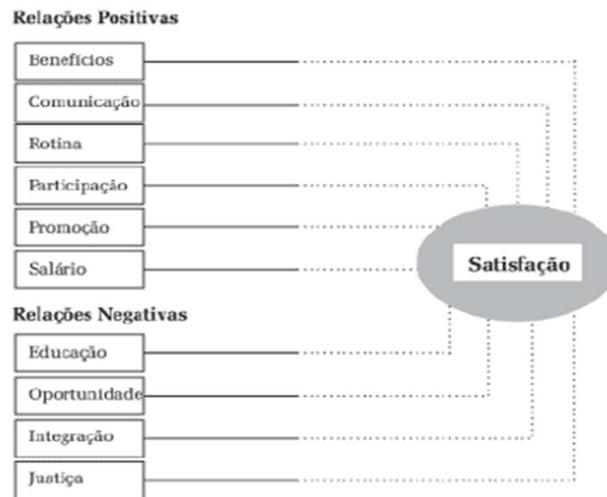


Figura 1 Modelo teórico de conexão entre variáveis selecionadas e satisfação no trabalho.

Fonte: CAVANAGH, S. J. Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, v. 17, n. 6, p. 704-711, 1992.

Fonte:

<https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrqBryT6yGYg5n/?lang=pt#ModalFigfig01>

2.7.2.2 Estresse

Segundo Chiavenato (2014), o estresse (do inglês stress=pressão, tensão, exercer peso) é um conceito intimamente relacionado com a carga de transtornos e aflições que certos eventos da organização e do entorno provocam nas pessoas. O estresse é uma condição intrínseca à vida moderna. O estresse no trabalho é um dos fatores que pode influenciar a intenção dos funcionários de permanecer empregados, o que significa que quanto maior o estresse no trabalho, menor o desejo do colaborador de permanecer na organização. O clima organizacional pode auxiliar a aliviar o estresse. Um desgaste emocional que os indivíduos são submetidos nas relações com o trabalho seja individual, grupal ou organizacional, pode constituir fator muito significativo na evolução de transtornos relacionados ao estresse, como no caso das depressões, ansiedade patológica, pânico, fobias e doenças psicossomáticas. Em última instância, a pessoa com esse tipo de estresse ocupacional não responde à demanda que as atividades exigem e, na maioria das vezes, se encontra irritável e deprimida.

Segundo Chiavenato (2014), dentro dos novos padrões de cultura de qualidade total, exigidos pelo mercado, ocorrência e a elevação dos níveis de estresse nas organizações contemporâneas é um aspecto que não pode ser negligenciado, pois, influencia diretamente no desempenho funcional delas.

2.7.2.3 Motivação

Segundo Chiavenato (2014), a motivação organizacional é de extrema importância e deve ser cuidadosamente analisada pelos líderes da empresa, uma vez que ela impacta, de maneira direta, a forma de trabalho do time de colaboradores, podendo interferir no aumento da produtividade e, conseqüentemente, nos lucros e nos resultados da instituição.

A Isma Brasil (International Stress Management Association) fez uma pesquisa para saber a satisfação de profissionais no final de 2014. Nessa pesquisa mostrou-se que 72% dos entrevistados disseram estar infelizes com o seu trabalho. Porém de nada adiantar a empresa oferecer o melhor lugar para se trabalhar se o colaborador não gostar do que faz. O “querer fazer” é uma premissa básica para alcançar a motivação no ambiente de trabalho.

É nesse ponto que é válido citar os dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca.

Na motivação intrínseca a relação é a força interior e é particular de cada indivíduo. Independentemente dos fatores externos ela vai ser estimulada pelos objetivos, metas, sonhos e interesses pessoais.

Já motivação extrínseca, vai estar ligada à fatores externos e são eles que as organizações têm o poder de identificar e estimular a motivação de seus colaboradores. Sem investir em estratégias de gestão de pessoas, empresas perdem competitividade e acabam perdendo os melhores talentos. O fator humano é necessário para a sobrevivência e para o crescimento de uma instituição que vai ser conquistado com boas condições de trabalho, boas lideranças e com um propósito.

De acordo com o professor e filósofo Mário Sérgio Cortella, em entrevista à Época Negócios, “Hoje há uma aflição muito grande na nova geração de maneira que se traduz numa expressão comum: “eu quero fazer alguma coisa que me torne importante e que eu goste”. Fazer o que se gosta, significa ter um sentido, enxergar um propósito ao fazer parte de uma instituição.

Por consequência, é preciso identificar os fatores que têm prejudicado a motivação dos colaboradores e aplicar estratégias para reverter essa situação e gerar benefícios para ambas as partes.

2.6.5 Soluções práticas para a melhoria do clima organizacional

Segundo Chiavenato (2014), se o clima organizacional é uma construção estratégica, baseada nos moldes de gestão, como a empresa pode promover um bom ambiente e assim conquistar índices satisfatórios de produtividade?

1. Faça pesquisas de clima organizacional

Segundo Chiavenato (2014), o primeiro passo para melhorar o clima organizacional da empresa é descobrir como andam as demandas dos seus colaboradores e se existem muitos conflitos entre as equipes. Essas informações devem ser fornecidas pelos próprios trabalhadores, por meio de diálogo e pesquisas. O objetivo é colher o material para fazer uma análise que contemple a realidade, identificando como anda o relacionamento dos profissionais com a empresa e entre si, categorizando pontos que podem ser melhorados e aqueles que a organização já está acertando. Essas pesquisas não precisam ser feitas, necessariamente, em forma de questionário. Reuniões individuais ou em grupos e abertura para que os funcionários exponham sua opinião e ideais também são importantes, não só para diagnosticar o clima, mas ainda para motivar o colaborador, que se sente satisfeito por ser ouvido.

2. Ofereça programas de benefícios

Segundo Chiavenato (2014), quando se refere em programa de benefícios, não está se referindo ao básico, como plano de saúde e vale-alimentação. Hoje em dia, tais vantagens são vistas apenas como um complemento salarial, não atingindo os objetivos de produtividade, motivação e retenção de talentos. Por isso, investir em benefícios criativos e flexíveis, como convênios com academias e clubes, carga horária flexível ou uso de uniforme de acordo com a estação do ano, pode ser uma boa ideia. Outras das vantagens é também poder ser oferecidas como uma recompensa pelo alcance de metas. Elas podem ser ofertadas para o grupo ou individualmente e, uma vez que a meta foi batida, são convertidas em redução do expediente, ampliação do tempo de férias ou um bônus em dinheiro. Assim, além de manter a produtividade dentro do esperado, a tendência é que o funcionário trabalhe em harmonia com a equipe, pois, juntos, todos saem ganhando.

3. Proponha metas reais

Segundo Chiavenato (2014), se o objetivo é melhorar utilizando métodos de benefícios e recompensas pelo ótimo desempenho no trabalho, é fundamental que os números estabelecidos sejam reais. As metas devem ser alcançáveis no prazo determinado ou podem surtir o efeito contrário. Quando se espera demais da equipe causando tensão por resultados exorbitantes, isso é capaz de gerar frustração, comprometendo o desempenho e o engajamento de toda a equipe. Outro ponto importante é conversar com os colaboradores, fornecendo dicas de como eles podem alcançar a meta estabelecida e mantendo os trabalhadores sempre motivados.

4. Estabeleça uma política de feedback

Segundo Chiavenato (2014), o feedback é mais uma das práticas essenciais para a sustentabilidade da empresa e para o cultivo de uma relação harmônica entre a organização e os seus colaboradores. Aprimoramento das habilidades dos trabalhadores, e reforçar os pontos positivos, tecendo elogios ao desempenho e melhorar o que ainda não está em um nível satisfatório. Ao pontuar falhas nas tarefas e pontos de melhoria de um profissional, é importante cuidar para que isso seja feito de forma positiva, reforçando primeiro o que ele tem acertado e sua importância para o sucesso da equipe. Logo após, deixar claro que ele terá ajuda para se aperfeiçoar no que for necessário. Assim, uma empresa pode demonstrar que se preocupa com a evolução do capital humano.

5. Integre os novos funcionários

Segundo Chiavenato (2014), quando um colaborador começa a fazer parte de uma empresa, nem sempre os contratantes se preocupam em promover a integração com a forma de trabalho e com os colegas. Essa é uma grande falha e pode prejudicar a construção de um bom clima organizacional. Cada profissional que entra em uma organização deve ser informado sobre os objetivos, expectativas e aspectos positivos da nova entidade e, com isso, já saberá o que esperar da empresa e como se portar. A socialização também é muito importante e pode ser realizada por meio de atividades que contemplem mais de um objetivo. Por exemplo, a empresa pode fornecer um delicioso café da manhã ao fim do mês para que os funcionários possam interagir entre si, enquanto comemoram o desempenho das últimas semanas.

6. Tenha líderes e não chefes

Segundo Chiavenato (2014), um chefe tem tendência a ser autoritário e temido pelas pessoas, diferente do líder, que assume uma postura mais humana e igualitária, motivando e caminhando lado a lado com sua equipe. Uma equipe bem conduzida certamente será mais eficiente, por isso, aposte no treinamento de líderes. Quando uma liderança é bem-preparada, competente, empática e inspiradora os trabalhadores se sintam motivados a dar o melhor de si, pois veem seu guia como um exemplo a ser seguido.

7. Invista na saúde dos colaboradores

Segundo Chiavenato (2014), saúde e segurança do trabalho são uma parte importante da administração de recursos humanos, já que as leis trabalhistas estabelecem requisitos

mínimos a serem cumpridos nessa área. No entanto, para contar com colaboradores sempre saudáveis e ajudar a prevenir doenças laborais, a organização pode investir em programas de promoção à saúde. Academia na empresa, treinamentos sobre nutrição, programas de prevenção a doenças crônicas e serviços de assistência psicológica, entre outros, são exemplos de iniciativas eficientes e que representam um bom investimento em saúde, garantindo equipes mais saudáveis, satisfeitas e produtivas.

8. Ofereça flexibilidade de horários

Segundo Chiavenato (2014), um dos maiores anseios dos profissionais é conseguir estabelecer um equilíbrio entre o trabalho e sua vida pessoal. Diferente dos modelos de gestão mais antigos, em que o colaborador passava toda a sua jornada de trabalho dentro do ambiente da empresa, os profissionais atuais querem poder cuidar de suas demandas pessoais no momento em que for necessário. Buscar os filhos na escola, ir a uma reunião com o gerente do banco, ir à academia etc. Essas são algumas tarefas que podem ser encaixadas na rotina do colaborador, deixando-o mais tranquilo para exercer suas funções de trabalho. Em muitas áreas, com o auxílio das tecnologias disponíveis, é possível permitir que o colaborador atue em home office, o que também ajuda a reduzir o tempo em trânsito. O importante é focar o controle do trabalho nos resultados apresentados, e não no tempo que ele passa na empresa.

9. Aposte nos treinamentos

Segundo Chiavenato (2014), uma equipe bem-treinada é naturalmente mais produtiva. Mas isso pode ir muito além de ensinar o colaborador a lidar com os processos envolvidos em sua rotina de trabalho. Ele precisa sentir que está crescendo e aprendendo novas habilidades e, para isso, vale a pena investir em um bom plano de desenvolvimento individual, dando oportunidades para que possam assumir novas responsabilidades à medida em que se desenvolvem. O desenvolvimento das equipes de trabalho deve ser constante, pois assim ela pode colaborar efetivamente para o crescimento da empresa, gerando inovação e aumentando a competitividade. Para manter esse ritmo, as palestras e workshops corporativos também são excelentes alternativas. Além de trazerem as mais recentes novidades e tendências do mercado, elas também ajudam a melhorar o clima, promovendo um ambiente interativo e participativo na empresa.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2014), A união de uma boa gestão do negócio com a promoção de um clima organizacional favorável é um desafio para empreendedores, líderes e gestores do RH. Porém vai levar algum tempo até que os aspectos estejam mapeados e identificados para a aplicação das melhorias. Quais são os impactos de uma boa gestão do clima organizacional? Ao longo dos 30 anos de atuação e aplicação de pesquisas de clima, o GPTW comprovou o quanto o melhor lugar para trabalhar pode ser uma excelente estratégia para o negócio. Veja alguns resultados:

- ganhos de R\$ 201 milhões com ideias dos colaboradores – no ranking do Great Place to Work de 2019, das 2.623 sugestões enviadas por organização dentre as 150 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil, 2077 foram implementadas;
- a rotatividade três vezes inferior ao restante do mercado – quando estimuladas, as pessoas tendem a permanecer no trabalho;
- retorno financeiro três vezes mais atraente para acionistas – colaboradores felizes e autoconfiantes são 12% mais produtivos;
- elevação da confiança interna e do engajamento – a comunicação entre líderes e colaboradores, com feedbacks bem construídos ajuda a elevar o nível recíproco de confiança e engajamento.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas dentro de uma empresa deve fazer parte diária de todos os gestores que são responsáveis por gente. Existem diversos níveis hierárquicos, compostos por pessoas que exercem papéis, denominados de cargos, estas pessoas são conduzidas por um responsável que exerce um papel superior dentro da hierarquia, onde responsabiliza-se pelos processos existentes na empresa, e assume o papel de conduzir, desenvolver e reter as pessoas que trabalham em prol de um objetivo comum. As áreas de Recursos Humanos das empresa, exercem um papel de assessoria, orientação profissional e consultoria para os demais gestores, definindo normas, regras, aconselhando para as melhores práticas de gestão de pessoas, mas o responsável por gerir, são os responsáveis pelos departamentos. Com esta pulverização de líderes, torna-se imprescindível o desenvolvimento das lideranças para a adotarem as melhores práticas de gestão de pessoas, fazendo assim uma condução adequada dos processos alinhados aos interesses comuns da organização.

Segundo Chiavenato (2014), dentro dos objetivos dos gestores de pessoas, estão:

- Realizar a missão da empresa e das organizações;

- Proporcionar competitividade à organização, aumentando a produtividade das pessoas e das equipes profissionais e contratadas;

- Treinar e desenvolver as pessoas e seus gestores;
- Garantir a satisfação, foco e motivação das pessoas;
- Desenvolver e manter a qualidade de vida das pessoas engajadas na produtividade;
- Administrar processos de mudança e de melhoria contínua;
- Manter a condução ética e boas práticas de mercado.

Segundo Chiavenato (2014), a permanência de mudanças e atualizações constantes para atender ao novo nível de exigências do mercado requer a criação de um modelo de gestão focado em conhecimento. Para tanto, é necessário o desenvolvimento de novas competências capazes de atender ao novo desenho das organizações e do aproveitamento do potencial das pessoas. A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que forma o núcleo de identidade de uma organização. A eficácia da organização é bastante influenciada por sua cultura que, por sua vez, afeta a maneira de desempenhar as funções dentro das áreas de recursos humanos. Muitos aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção, ou seja, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis como política e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e tecnologia adotada. Porém, oculta aspectos informações como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais. Esses aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis de compreender e interpretar, como também de sofrer transformações.

Segundo Chiavenato (2014), o planejamento estratégico de gestão de pessoas é o processo de antecipar e fazer provisão para movimentação das pessoas nos processos de admissão, demissão, promoção e transferência. A necessidade de levar em considerações dois elementos de análise par ao planejamento de gestão de pessoas.

A análise quantitativa – graus de generalidade, especialização, características das atividades e regimes de trabalho, definição e competências.

A análise qualitativa – avalia o contingente atual de pessoas, carga horária necessário X quantidade de pessoas disponíveis; avalia as necessidades futuras X aumento do volume de

trabalho, desenvolvimento dos programas de recrutamento e seleção para atender as necessidades das pessoas e da organização, absenteísmo, rotatividade e acidente de trabalho, reincidência de erros entre outros. No planejamento estratégico de gestão de pessoas, seu fluxo é definido mediante decisões/informações em que estão envolvidos os níveis:

ESTRATÉGICO – São as decisões relacionadas ao meio externo, tecnologia utilizada e o inter-relacionamento das áreas da organização; é o nível mais alto da gestão de pessoas; considera os cenários socioeconômicos percebidos em todas as áreas, estabelecendo filosofia e as diretrizes gerais, bem como suas variáveis, buscando estratégias para minimizar eventuais problemas. As principais decisões são: política salarial, plano de carreira, avaliação de desempenho, identificar, manter e melhorar o grau de relacionamento do colaborador com a organização, utilizar o capital humano qualificado X desenvolvimento pessoal ou qualificação pessoal X cultura organizacional.

OPERACIONAL – São as decisões sobre as operações e forma como são executadas; depende das decisões estratégicas e diretrizes. Nesse nível, há um grau de detalhamento que possibilita a viabilidade na tomada de decisão. Basicamente, é como as decisões deverão ser operacionalizadas para atingir objetivos definidos, que envolvem recrutamento, seleção, contratação e administração de pessoal. A comunicação assertiva é a ferramenta do gestor para uniformizar as condições organizacionais para a consolidação dos objetivos.

Segundo Chiavenato (2014), traz importante contribuição neste sentido ao afirmarem que a emoção, que é parte integrante do comportamento humano, tanto pode favorecer como interferir nas atitudes e nas ações das pessoas e do comunicador. Sugere que empresas de sucesso conseguiram prosperar porque seus gestores sabiam que a vantagem competitiva residia em pessoas capazes de tratar suas empresas e seus clientes como se fossem seus próprios. A isso, chamou de comprometimento. Entre outros aspectos, o autor cita que o atributo mais significativo do comprometimento está na capacidade de se fundir metas individuais e organizacionais. Para conquistá-lo seria necessário juntar práticas tais como feedback, contratação baseada em valor, recompensas intrínsecas significativas e valorização da pessoa em primeiro lugar.

3.1 Contexto e definição de estratégia

O aprendizado em estratégia foi reforçado com a área militar desde os tempos de Frederico, o Grande, da Prússia, que reinou de 1740 a 1786, e que compôs um exército de pessoas sem princípios. Para mudar rapidamente começou uma reforma em que copiou muito das práticas das legiões romanas e das armadas européias do século XVI, mas também introduziu numerosas inovações inspiradas pelas invenções mecânicas da sua época e na Europa.

Já Porter (1986) define que a estratégia é o processo de se criar uma posição exclusiva e de valor envolvendo uma gama de atividades diversas nas organizações. Considera, ainda, que estratégia é sinônimo de escolha, devendo a organização definir quais as necessidades, de quais clientes a mesma quer satisfazer. Além disto, também relaciona o que não é estratégia. Comenta que a reestruturação de uma organização e de empresas, as fusões, a consolidação de um setor, alianças, achar um nicho de mercado e se posicionar perante a internet não podem ser consideradas como estratégias.

Para Porter (1996), eficiência operacional diária também não é estratégia, pois embora também seja essencial e importante para o desempenho de uma organização e de uma empresa, ela não garante aquelas características únicas que proporcionam maior valor para o cliente, e permitem que uma empresa ultrapasse seus rivais. A eficiência operacional garante apenas custos inferiores, sem contudo representar uma vantagem competitiva que por si só suplante a estratégia e garanta a capacidade de sobrevivência e investimento da empresa a longo prazo.

Mintzberg (1994) para definir estratégia, considera os cinco "P". O primeiro que estratégia pode ser um plano (plan), isto é, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, referindo-se ao que se pretende desenvolver. Pode ser considerada também como um padrão único (pattern), isto é, uma consistência de ações ao longo do tempo, referindo-se ao que já foi realizado. A Posição (position) é um outro ponto de vista do autor, levando em consideração a localização de determinados produtos em determinados mercados. A estratégia pode ser uma perspectiva (perspective), focando na forma fundamental de uma organização fazer as coisas. Finalmente, estratégia pode ser um truque (ploy), isto é, uma manobra para enganar ou distrair um concorrente, sem a intenção real de realizá-la e fazê-la.

Mintzberg (1994) difere da perspectiva de Porter (1986) ao utilizar uma definição mais abrangente de estratégia e atividades. Porter (1996) restringe sua definição em posicionamento

e seleção de estratégias genéricas enquanto Mintzberg et al. (2000) analisa os diversas "facetas" da estratégia, em toda a sua complexidade.

Para Oliveira (2001), estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida, criada e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas.

Diversos enfoques ou escolas relativas à estratégia foram elaboradas nas últimas décadas, cada uma delas de acordo com uma determinada visão e foco. Depois são discutido o modelo tradicional de planejamento estratégico e os mais recentes conceitos a respeito de administração estratégica. A ultima etapa da fundamentação teórica diz respeito às ferramentas Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (2000) e o gerenciamento pelas diretrizes de Campos (1996), que serviram de base para o modelo proposto no capítulo cinco.

3.2 Análise da pesquisa

Os descasos com o ambiente de trabalho podem acarretar danos para a organização, por isso, ao menor sinal de conflito, quanto antes forem levantados os pontos de melhorias, mais rápido a empresa restabelece o clima organizacional.

Para Idalberto Chiavenato, "especialistas em Recursos Humanos, a definição de clima organizacional é clara e objetiva, se dividindo em 2 aspectos:

“O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: 1. É percebida ou experimentada pelos membros da organização. 2. Influencia o seu comportamento.”

Dessa forma, a organização deve saber que o clima organizacional, além de influenciar o estado emocional dos colaboradores, pode causar forte impacto nos resultados financeiros, em função do baixo nível motivacional e queda da produtividade.

O clima organizacional é uma trilha que vai exigir uma observação, e um mapeamento e identificação ao longo do percurso. Com curvas sinuosas, bifurcações e pouca sinalização, cabe aos gestores, contar com o auxílio dos companheiros de jornada para juntos, encontrarem o melhor caminho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das principais funções de uma gestão de pessoal é garantir que todos os direitos e necessidades dos colaboradores dentro das organizações. Em vista disso, é possível notar como a gestão estratégica vai de encontro ao processo. De modo geral, os gestores de RH precisam estar mais preparados para entender as novas buscas que os colaboradores possuem. Isso compreende lançar mão de inúmeros métodos, técnicas e práticas, alinhadas com as políticas internas da organização, com o intuito de potencializar o capital humano, elevando ao máximo a sua produtividade.

De forma resumida, cabe ao departamento de RH zelar pela cultura organizacional da empresa, além de acompanhar todo o processo dentro da organização sempre em busca de simplificar o relacionamento humano. O gestor também precisa estar por dentro dos mais modernos recursos que melhorem a qualidade do trabalho da equipe, gerando mais engajamento entre todos. Fora isso, cabe ao gestor de RH intervir na resolução de possíveis conflitos que possam surgir entre os colaboradores e incentivar a integração entre as áreas.

A gestão de pessoas traz inúmeros benefícios para a empresa, sendo que o principal deles é o aumento da lucratividade, uma vez que equipes mais engajadas tendem a ser mais produtivas. A gestão estratégica de pessoas é uma prática altamente recomendada e tem se mostrado fundamental no desenvolvimento das empresas. A gestão de pessoas é um diferencial competitivo, porém uma necessidade para que os profissionais desenvolvam competências e alcancem resultados que, sem estímulo e motivação de equipe, eles não seriam instigados a realizar.

Como sugestão para trabalhos futuros, pode-se tomar como base o modelo deste trabalho e expandir de modo a cobrir aspectos não abordados nesta pesquisa: vínculo dos objetivos estratégicos e suas metas à remuneração, e integração entre o planejamento estratégico e o processo orçamentário e outros aspectos específicos correlacionados da áreas específica de interesse. Pode ser gerado um modelo mais completo, contemplando de forma mais detalhada a integração da implementação da estratégia com o gerenciamento da rotina do dia-a-dia e também a utilização dos seis sigma como método que orienta o ciclo de melhorias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, V. F. Gerenciamento pelas Diretrizes. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CHIAVENATO, Ildeberto . Comportamento Organizacional – A dinâmica do Sucesso das Organizações – Ed. Karin Gutz Inglês -2014 Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=jbc4CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Chiavenato,+2005&ots=38nwqIGVDE&sig=3h4cB7z_OrBYVvegCQwxGjeHB_Y#v=onepage&q=Chiavenato%2C%202005&f=false Acesso em: 27/08/2022.

CODA, R.; CESTARI, R. V. A. relação entre perfis de comportamento gerencial no trabalho e o desempenho em estratégias motivacionais voltadas para a geração de resultados: um estudo no ambiente bancário. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v.5, n.1, p.54-65,2008.

DECI, E.; FLASTE, R. Porque fazemos o que fazemos – entendendo a automotivação. São Paulo: Negócio, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

MARQUEZ, Elaine C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão -2010 – Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrtqBryT6yGYg5n/?lang=pt#ModalFigfig01>. Acesso em: 15/07/2022.

MiNTZBERG, H. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, Karine. Metas organizacionais: O que são? Como realizar? Quais as vantagens? – 2020. Disponível em: <https://mereo.com/blog/resultado-metas-organizacionais/#:~:text=O%20que%20s%C3%A3o%20Metas%20Organizacionais,elevando%20os%20resultados%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 27/07/2022.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PERIARD, Gustavo. Hierarquia das necessidades de Maslow- Ministério da Infraestrutura, 2018 – Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquiadeneecessidades-de-maslow>. Acesso em: 27/07/2022.

PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Lyman W, LAWLER III, Edward E., HACKMAN, J. Richard. Behavior in organizations. Tóquio McGraw-Hill Kogakusha, 1975. Cap. 5.

RIBEIRO, Alexis; MARTINS, Pablo; NETA, Maria. Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em instituição financeira. ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. Volume VII - Número 02 – 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br>. Acesso em: 01/08/2022

ROBBINS, H. M. Teorias da Motivação. Conceitos Básicos de Motivação. Cap. 6. Comportamento Organizacional. SCRIBD, 1999. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/47626999/4-Robbins-teorias-sobre-motivacao-1#>. Acesso em: 26/06/2022

SCOREPLAN. Gestão estratégica de pessoas: o que é e quais seus benefícios?. Disponível em: https://scoreplan.com.br/gestao-estrategica-de-pessoas-o-que-e-e-quais-seus-beneficios/?keyword=&creative=596327968995&gclid=Cj0KCQjwnbmaBhD-ARIsAGTPcfX-tyvyzUDySdxHBi2jPAWpas7livug-PnbiMEnqj-eTJRWxDdFY8caAg-HEALw_wcB. Acesso em: 27/07/2022

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. Pg 11, 12, 53 e 81.