

A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS PARA TORNAR O CAPITAL HUMANO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE AUTO PEÇAS

Clara Fabiane Lopes Fontoura¹
Juliano Correa Daleaste²
Leandro Motter³

RESUMO

Este artigo tem por objetivo, compreender a forma pela qual a contribuição da gestão de pessoas pode tornar o capital humano em um diferencial competitivo, evidenciando a capacidade latente que a organização possui no que tange a seus colaboradores, contribuindo assim, para a percepção de seu recurso mais valioso e de como poderá tê-lo como aliado para um posicionamento diferenciado e competitivo no mercado em que atua. A fundamentação teórica se procurou abordar os principais elementos da gestão de pessoas para a compreensão de sua influência no capital humano da organização. Foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo e indutivo, os conceitos gerais baseados na teoria abordada, fornece a base para a coleta de dados, por meio da aplicação de um questionário aos colaboradores da RD Comércio de auto peças e da realização de entrevista semiestruturada com um dos gestores. Os resultados obtidos evidenciam que, apesar da organização não ter estruturado um departamento de recursos humanos, nem trabalhar nos moldes atuais da gestão de pessoas, ela contém elementos desse sistema que acabam influenciando seu capital humano de forma positiva, demonstrando a satisfação deste com a organização de forma geral. entretanto, os resultados evidenciaram também a necessidade dos colaboradores de serem avaliados de forma diferente da atual, de reconhecimento e mais conhecimento e aperfeiçoamento nas funções que exercem. outro fato evidente, foi a motivação dos colaboradores para trabalharem em equipe e participarem de projetos de mudanças e melhorias na empresa, o que deixa claro o potencial latente da organização, no que tange a seus colaboradores, necessitando apenas de uma condução estratégica desse recurso para extrair seu potencial competitivo.

Palavras chave: Gestão de Pessoas. Satisfação. Estratégia. Competitividade.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas, surgiu nas empresas, apenas como um departamento encarregado de dirigir e controlar pessoas como se fossem mais um recurso das organizações. Uma das áreas que está em constante mudanças, o antigo departamento de Recursos Humanos, foi ao longo dos anos incorporando conceitos de treinamento, desenvolvimento e mais recentemente o

¹ Acadêmica do curso de administração, UCEFF. E-mail: cflfadm@gmail.com.

² Mestre em Administração, docente da UCEFF. E-mail: daleaste@hotmail.com.

³ Docente da UCEFF. E-mail: leandromotter@hotmail.com.

desafio tornou-se em alinhar a gestão de pessoas aos objetivos estratégicos das organizações (WOOD; TONELLI; COOKE, 2012).

Essa nova busca, torna-se bem mais complexa de ser implementada, uma vez que são vários os fatores que influenciam nessa moderna forma de gerenciar o capital humano nas organizações. Na visão de Fischer (2012), cada organização possui um modelo diferente de gestão de pessoas, determinado pela maneira como cada uma se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

Para Mósca, Cereja e Bastos (2014), o conhecimento é o fator chave que produz e gera riqueza e só as pessoas possuem a capacidade de adquirir conhecimento, então é fundamental que as empresas aprendam a cuidar de suas pessoas. Neste sentido, a nova era de uma gestão de pessoas realmente estratégica e focada no sucesso, encara cada indivíduo como único e usa de diversos meios para satisfazê-los e mantê-los dentro das organizações (GARY, 2007). O desafio para as organizações é investir no bem-estar de seus colaboradores, estimulando o otimismo e mantendo em seus quadros funcionais, pessoas otimistas e satisfeitas (SIQUEIRA; AMARAL, 2006).

Para Moller (2002, p. 98) “a qualidade pessoal eleva a autoestima. A autoestima eleva o desenvolvimento pessoal, a sensação de prazer e eficácia” o que inevitavelmente, afetará a produtividade. Quando as empresas percebem que dando qualidade a seus funcionários ou desenvolvendo-as, todos os outros processos evoluem elas estarão no caminho da competitividade.

Porém, será preciso que as empresas tenham em mente a importância de recrutar e selecionar profissionais condizentes com seus objetivos. Logo após, as estratégias terão que focar na permanência destas pessoas na organização. Mapas de carreira, remuneração e avaliação de desempenho fazem parte desse passo inicial (MÓSCA, CEREJA, BASTOS, 2014). Segundo pesquisa realizada em mais de trezentas empresas pela Hay Group, empresa de consultoria em RH, as pessoas querem progredir, querem reconhecimento e desenvolvimento de suas habilidades, aumentos salariais são o fator menos importante na satisfação das pessoas com suas empresas. Como visto, acabam por tornarem-se grandes desafios a serem trabalhados pelos gestores na atualidade. No entanto, diversas empresas pelo mundo, já venceram muitos deles e estão obtendo sucesso na forma como gerenciam seu capital humano. **Dessa forma, como a gestão de pessoas pode contribuir para auxiliar uma empresa de pequeno porte a transformar seu capital humano em um diferencial competitivo?**

Com o objetivo de compreender como os elementos da gestão de pessoas influenciam o capital humano, é que o presente artigo foi desenvolvido buscando confirmar e demonstrar que as pessoas são a peça chave capaz de alavancar toda uma organização.

É conhecida a versão de que as empresas precisam correr constantemente atrás de inovação e renovação para manterem-se no mercado. É comum também a versão de que para isso, é necessário muito recurso financeiro e tecnológico. Apesar de tudo isso ser verdadeiro, só há uma força capaz de movimentar todos esses fatores: o capital humano das organizações, definido por Cysne (2011) como o conjunto de seres capazes de armazenar conhecimentos, desenvolver técnicas e habilidades.

Pessoas são seres complexos, o que torna a gestão de pessoas, por si só algo que exige muita atenção, planejamento e acompanhamento dentro das organizações. Há na literatura, vários fatores que influenciam as pessoas inseridas em um ambiente organizacional e que em menor ou maior grau, acabam por afetar as relações funcionário x empresa, tanto positiva quanto negativamente.

Pesquisa da Isma Brasil (*International Stress Management Association*), aponta que 72% das pessoas estão insatisfeitas com o trabalho que realizam. Fatores como falta de reconhecimento, excesso de tarefas e problemas de relacionamento, estão entre as causas de insatisfação mais recorrentes no ambiente de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo, apresenta uma revisão bibliográfica dos principais elementos existentes nos moldes modernos da gestão de pessoas existentes e como cada um deles, apresenta características próprias e influências no capital humano das organizações.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Ato, processo ou efeito de administrar negócios públicos ou particulares, a administração rege sociedades, aprimora-se e evolui ao longo dos séculos. A administração ao contrário de ser um dom, apresenta-se como uma habilidade de conduzir, aplicar e multiplicar recursos personificada no administrador e concretizada nas realizações sejam elas empresariais ou de cunho pessoal.

“É, portanto a administração, o órgão da sociedade especificamente encarregado de transformar os recursos em produção, isto é, que tem a responsabilidade de promover o progresso econômico organizado, que reflete o espírito básico da era moderna”. (DRUCKER, 2002, p. 194).

De acordo com Terceiro e Leal (2017) a sociedade vem sendo regida pelas organizações, que por sua vez regulam e impõem formas de comercialização de bens e serviços em várias esferas da vida cotidiana. O planejamento pode ser definido segundo (ALMEIDA, MENEZES, 2013) como sendo aquele que está na ponta do processo administrativo, ou seja, é ele que irá direcionar a organização para ‘o que’ e ‘como’ será feito, fazendo com que maximize seus resultados tornando-se mais eficiente, eficaz e efetiva em suas atividades.

No planejamento estratégico e a gestão de pessoas, as empresas estão constantemente em um processo de mudanças vertiginosas que ocorrem em todos os campos e seguimentos, o que faz com que precisem se adaptar e mudar suas estratégias e planos de forma que estejam no mesmo passo ou além destas mudanças. Isso, será crucial para mantê-las no mercado. No entanto, o alcance das metas e a capacidade competitiva terá de ser planejada estrategicamente.

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para as empresas, o recrutamento e a seleção se mostram os meios práticos iniciais de seus processos estratégicos. No entanto, é preciso que vários fatores que antecedem a esses processos sejam levados em consideração para que o processo seletivo seja realmente proveitoso para a organização.

Para Banov (2012, p. 4) “Antecedem ao recrutamento e seleção de pessoal a coleta de dados sobre cultura organizacional, a estrutura organizacional, a missão, a visão, os valores da organização e a análise do mercado de trabalho[...]”. Segundo a autora, isso fornecerá as bases que direcionarão as “políticas e práticas de recrutamento e seleção”. A escolha do profissional mais adequado ao perfil organizacional, acabará por influir em todas as outras práticas de gestão de pessoas existentes em uma empresa.

2.2.1 O Recrutamento

No contexto contemporâneo, as práticas de recrutamento e seleção, sofreram mudanças que acabaram por transformá-las em elemento essencial das organizações, voltadas para a captação de profissionais que correspondam as estratégias empresariais (CARVALHO, 2015).

Para Ribeiro e Bíscoli (2004, p. 69), há um contínuo processo dialético entre pessoas e organizações. Na opinião das autoras “Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam, as organizações procuram pessoas e obtêm informações a respeito delas para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não”.

Já, Ferreira (2014) observa que o processo de recrutamento e seleção, deve ser algo muito bem planejado, considerando a disponibilidade de mão de obra no momento, além das técnicas que serão aplicadas para que a ocupação da vaga se dê pelo profissional mais adequado de acordo com os interesses da organização. Ainda segundo a definição de Ferreira (2014, p. 41), “Recrutamento ou atração é o processo de atrair candidatos com potencial para ocupar as vagas da empresa. A qualidade dos empregados que atuam na organização depende da qualidade dos candidatos recrutados”.

Após o recrutamento, entra em foco a seleção, processo no qual serão identificados e selecionados os talentos atraídos no processo de recrutamento. Nessa etapa, serão escolhidos aqueles que entrarão na organização, através da comparação, escolha e decisão visando integrar nos quadros funcionais, profissionais que satisfaçam as necessidades organizacionais (PEREIRA, PRIMI, COBERÔ, 2003).

Para auxiliar na seleção dos candidatos recrutados, as empresas têm várias alternativas técnicas, das quais pode fazer uso tais como: entrevistas, provas de conhecimentos gerais e específicos, testes psicológicos ou de simulação e dinâmicas de grupos (FERREIRA, 2014). No entanto, é fundamental que a empresa conheça o teste adequado a ser aplicado na seleção de pessoal. Isso, possibilitará uma correta contratação, além de evitar desperdício de dinheiro e tempo com uma escolha inadequada (PEREIRA, PRIMI, COBÊRO, 2003).

2.3 ANALISE DE DESEMPENHO

Compreender, apreciar, conhecer e determinar o valor de. Estes, são significados da palavra avaliar. Desempenho: ação ou efeito de desempenhar (se), cumprimento de obrigação, execução. Tais ações juntas, formam o que se conhece por avaliação de desempenho, ou na definição de Siqueira e Amaral (2006; p. 56) “é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real”.

Neste sentido, a Avaliação de Desempenho, apresenta-se como um mecanismo capaz de mensurar as contribuições dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais,

proporcionando às pessoas sentirem-se identificadas e comprometidas com as metas organizacionais, tendo consciência de sua atuação na geração dos resultados (LÉ; CÂMARA; NASCIMENTO, 2003).

Na visão de Braga (2013) para um aproveitamento adequado da avaliação, deve haver um amplo processo que estabeleça metas, que haja troca de feedback, onde haja monitoramento e análise do desempenho, além de planejamento e acompanhamento das “ações futuras para melhorar os resultados obtidos”.

2.4 RETENÇÃO DE TALENTOS

Uma vez atraídas e selecionadas, uma nova etapa igualmente desafiadora começa. As empresas precisam agora, manter seus talentos recém contratados e continuar trabalhando para não perder os que já estavam em seus quadros funcionais.

A preocupação em criar uma cultura de retenção de talentos, deve ser de toda a organização, mas principalmente dos gerentes e, segundo Michelman (2007, pg.26) “em sua habilidade de empregar práticas de qualidade na gestão e motivação de seu pessoal”. Ainda de acordo com autor se os gerentes oferecerem oportunidades de crescimento, desenvolvimento e progressão de suas carreiras, as pessoas tendem a preferir permanecer em seus empregos atuais. Uma das formas de oferecer aquilo que os colaboradores desejam, é obtendo o máximo de conhecimento sobre eles.

2.4.1 Liderança e equipes

Segundo Willingham (2001) as organizações se preocuparam exageradamente na melhoria de processos, investindo bilhões e menosprezando o potencial produtivo das pessoas. Ainda para o autor, parte dos dirigentes, não sabe explorar todo o potencial humano, pois ainda estão centrados em números e orçamentos e apenas uma pequena parte está preparada para a função de “construir gente”. Na visão de Chiavenato (2014) há um desperdício contínuo e sistemático de talentos, de conhecimentos, de habilidades e de competências das pessoas.

Pesquisas apontam, que apesar das demissões se darem por variados motivos, uma das principais razões, ainda é o relacionamento com o chefe direto. Isto importará mais para a sua permanência na organização do que todas as outras práticas adotadas pelas empresas, tais como salários e benefícios (MICHELMAN, 2007).

Um dos desafios modernos das organizações e também da gestão de pessoas, está em envolver os indivíduos que nelas trabalham a tal ponto que objetivos empresariais e individuais se alinhem convergindo para o atingimento das metas e um dos passos em direção a esse caminho, está em trabalhar a cultura organizacional nos colaboradores.

Como importante elo que une objetivos, valores individuais e organizacionais, a cultura organizacional deve disseminar valores e princípios aos colaboradores, sendo norteadora para atingimento das metas empresariais almeçadas (CAMPOS; STEFANO; ANDRADE, 2015).

Para Freitas (1991) os elementos que compõem a cultura organizacional, tais como, valores, crenças, ritos, normas entre outros, à medida que são transmitidos, interpretados e aceitos pelo grupo, passam a ser integrados de forma natural e a sua transmissão aos demais membros, passa a acontecer de forma espontânea. Wagner e Hollenbeck (2002, p. 367), definem a cultura de uma organização, como sendo “[...] uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”.

Nessa busca de evolução e aprimoramento da gestão de pessoas, Wood, Tonelli e Cooke (2012), ressaltam a importância de que isso ocorra baseado em ações humanistas, visão ampla da realidade e simplicidade.

3 METODOLOGIA

O presente artigo se desenvolverá através de uma pesquisa bibliográfica indutiva e exploratória, qualitativa e seguida de um estudo de caso desenvolvido através de um levantamento de dados a respeito do clima organizacional da empresa RD Comércio de autopeças.

Quanto ao objetivo pretendido, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois são utilizados poucos dados, objetivando aprofundar e aperfeiçoar ideias e construir hipóteses, sugerindo respostas antecipadas. O delineamento, esta pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo de caso, que será realizado em duas organizações industriais do município de Chapecó, no Oeste Catarinense.

Foi selecionado os instrumentos questionário e entrevista para a obtenção das informações. Teve como área delimitada a cidade de Chapecó- SC, e terá como população alvo, uma empresa de autopeças do município, escolhida devido ao fato de apesar de não ter constituída uma área de Gestão de Pessoas, desenvolve ações voltadas a seus colaboradores,

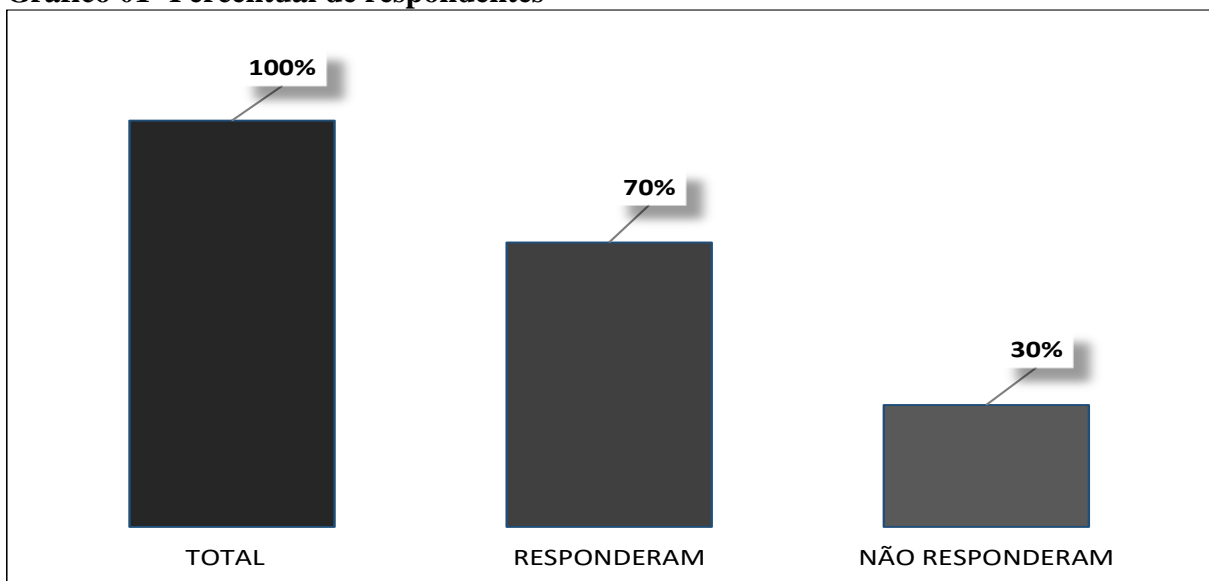
identificadas com o modelo de gestão de pessoas mais moderno. A análise e interpretação dos dados da presente pesquisa, será desenvolvida sob o enfoque qualitativo, utilizando-se das estratégias de etnografia e estudo de caso, pois acompanha *in loco* a compreensão dos dados levantados.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico apresenta a análise dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários aos colaboradores da RD Comércio de Auto Peças, onde são apresentadas a percepção destes em relação a diversos pontos que envolvem sua inserção e satisfação com a organização. A realização da entrevista feita com um dos gestores da empresa, onde se objetivou o conhecimento acerca da visão desta, em relação a seus recursos humanos, além das práticas adotadas pela empresa em termos de gestão de pessoas.

O instrumento de pesquisa destinado aos colaboradores, foi estruturado com 29 questões, agrupadas em 5 blocos, contendo 5 alternativas que variam de muito insatisfeito a muito satisfeito em que buscou-se obter a percepção destes, em relação a satisfação com a empresa, a gestão e sistemas de gestão, satisfação com as condições de trabalho, satisfação com a carreira e motivação. O questionário foi aplicado a totalidade dos colaboradores da organização, o que representa 100% dos 30 funcionários que atuam na RD Comércio de Auto Peças, como representado no Gráfico 01.

Gráfico 01- Percentual de respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Desta totalidade, obteve-se um percentual de resposta de 70%, tendo sido de 30% o percentual de não respondentes. As questões foram analisadas individualmente, confrontando-se com a entrevista realizada com um dos sócios da empresa. O primeiro bloco de questões do instrumento de coleta de dados aplicado aos colaboradores, levantou o conceito geral de satisfação destes, com a empresa. A análise das variáveis, juntamente com a posição da organização, permite dizer que em relação ao conceito geral, os colaboradores apresentam índice de satisfação favorável com a empresa, considerando os elevados percentuais obtidos na opção satisfeito, das questões A, B e D, respectivamente. Isso demonstra que a atitude de liderança democrática adotada pela empresa, atende as expectativas de seus colaboradores.

As questões relacionadas a gestão e sistemas de gestão, apresentaram ampla predominância de satisfação para os diferentes conceitos abordados.

Em relação aos gestores e supervisores, a maioria 52% mostra-se satisfeita o que vai de encontro a declaração feita pelo gestor em entrevista, que disse possuir em seu quadro funcional colaboradores com mais de uma década de serviços a empresa. Fica evidente assim, o papel relevante dos líderes e gestores na retenção dos colaboradores, como abordado no tópico 3.1.1 desta pesquisa, que mostra que apesar das demissões se darem por variados motivos, uma das principais razões, ainda é o relacionamento com o chefe direto. Isto importará mais para a sua permanência na organização do que todas as outras práticas adotadas pelas empresas, tais como salários e benefícios (MICHELMAN, 2007).

Embora a maioria dos colaboradores (43%) tenha se declarado satisfeita com a forma de condução da avaliação de desempenho, há um percentual significativo de (38%) de pouco satisfeitos, que somados aos (14%) de muito insatisfeitos, totalizam (57%), ou seja mais da metade apresenta insatisfação com a forma como são avaliados.

Os conceitos de recompensa e reconhecimento aos esforços individuais e de grupos, apresentaram índices positivos quanto a satisfação com a gestão, embora no primeiro tenha havido empate, de forma geral, os colaboradores se sentem satisfeitos. Os conceitos relacionados diretamente a pessoa do líder, como delegação de competências, aceitação de sugestões de melhorias e críticas construtivas, obtiveram a satisfação dos colaboradores,

O conceito geral que se refere a satisfação com as condições de trabalho, apresentou alto índice de satisfação em todos os conceitos específicos. A abertura dada pela empresa a conversas constantes e compreensão quanto as faltas justificadas por questões relevantes, além de oferecer um ambiente físico adequado a realização das funções e igualdade no tratamento são fatores que contribuem para o sentimento e formação de um clima organizacional em que

os colaboradores se sintam acolhidos pela organização.

O quarto conceito geral, abordou questões relacionadas a satisfação com o desenvolvimento da carreira. O conceito específico de desenvolvimento de novas competências profissionais, obteve alto índice de satisfação (62%), o que pode ser resultado do remanejamento constante, feito com os funcionários nas diferentes funções da empresa, propiciando a assimilação de novos conhecimentos além de desenvolverem uma visão sistêmica da organização.

Tal prática, pode influenciar também a distribuição igualitária de oportunidades nos processos de promoção, uma vez que todo tem as mesmas oportunidades de conhecer e desempenhar várias funções, o que justifica a satisfação elevada neste conceito específico.

Quanto ao conhecimento que possuem dos objetivos da empresa, o alto índice de satisfação obtido, evidencia que, embora não haja meios formais de transmissão do perfil organizacional como ações de integração e manuais, a ação constante da empresa em esclarecer seus colaboradores quanto as metas empresariais e o papel deste nesse processo, reverte no objetivo desejado.

Mais da metade, (52%) dos colaboradores, disseram estar satisfeitos com as oportunidades de aperfeiçoamento nas funções que exercem, embora não haja nenhum treinamento específico voltado a capacitação, o que pode ser resultado também da rotação feita de funcionários em todos os setores o que possibilita um conhecimento prático nas funções que exerce. O último conceito geral, foi sobre a motivação para aprender novos métodos de trabalho, trabalhar em equipe, desempenhar novas funções, participar de projetos de mudança na empresa e sugerir melhorias.

Grande parte dos colaboradores, se mostram motivados a aprender novos métodos de trabalho, o que se mostra extremamente benéfico para a organização, uma vez a contínua aquisição de conhecimento por parte dos colaboradores, pode retornar em competitividade maior para a organização.

Quanto a realizarem trabalho em equipe, (62%) manifestaram motivação o que indica mais uma vez, a existência de um clima organizacional favorável a formação de equipes engajadas a buscarem resultados em prol de um objetivo comum.

A manifestação de motivação para desempenhar novas funções na organização, representada pelo percentual de (62%), coincide com a motivação de participar de projetos de mudanças, indicando um desejo de renovação em que sejam os agentes colaboradores de implantação dessas modificações, o que ficou evidente ao analisar-se o ultimo conceito

específico do questionário, no qual a motivação para sugerir melhorias alcançou um percentual de 71% dispostos a colaborar nesses processos na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acerca do estudo realizado, as considerações em relação aos objetivos a que se propôs, as contribuições ao campo de pesquisa e as limitações e sugestões para futuros estudos.

O estudo objetivou compreender a forma pela qual a gestão de pessoas pode contribuir para tornar o capital humano um diferencial competitivo em uma organização. Para isso, a fundamentação teórica levou em consideração alguns dos principais elementos presentes nos moldes atuais de gestão de pessoas, como planejamento estratégico e gestão estratégica de pessoas, recrutamento e seleção, retenção de talentos, avaliação de desempenho, clima organizacional, motivação, lideranças e equipes.

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com um dos gestores da organização a fim de identificar quais elementos da gestão pessoas se encontravam presentes na empresa, e assim poder descrevê-los. Para obter a percepção dos colaboradores em relação a esta estrutura, foi aplicado um questionário contendo conceitos gerais de satisfação com a empresa, com os gestores, o ambiente de trabalho, o desenvolvimento da carreira e motivação, todos inter-relacionados aos conceitos teóricos abordados no artigo.

Foi possível identificar que devido a sua estrutura, a RD não possui uma Gestão de Pessoas estruturada, nem um departamento específico de recursos humanos, sendo as funções deste realizadas por um dos sócios da empresa. No entanto, mesmo que de maneira informal a organização acaba por incluir elementos da gestão de pessoas na condução de seus recursos humanos, como ficou evidente na análise dos dados apresentados. Embora de uma forma geral a empresa tenha obtido índices de satisfação positivos, muitos dos conceitos específicos apresentaram insatisfação com alta ocorrência.

A RD, adota uma postura democrática em relação a seus colaboradores, dando plena liberdade para manifestarem suas ideias e reivindicações, através de diálogos e reuniões, utilizando-se assim de uma forma de estimular seus colaboradores a participarem dos processos decisivos. Se por um lado esta postura impacta num clima organizacional agradável, onde as pessoas se sentem incluídas nos contextos organizacionais, por outro, no entanto, os altos índices negativos relacionados a este modelo indicam que grande parcela, não se sente incluída,

nem estimulada a ter iniciativas ou simplesmente não vê retorno de suas críticas ou implantação de suas ideias.

A avaliação de desempenho é feita informalmente e apenas quando é detectada a necessidade de algum diálogo com o colaborador é que os gestores interferem, utilizando-se de diálogo para com este. O índice de insatisfação neste índice, indica que muitos colaboradores sentem a necessidade de mudanças nessa forma de avaliação.

Dentre os pontos que mais chamam a atenção na pesquisa, está o fato de que apesar do remanejamento constante dos funcionários nas diferentes funções da organização, atender as expectativas de desenvolvimento de novas competências e habilidades, os funcionários demonstraram a vontade de adquirir novos conhecimentos e ter oportunidades de se aperfeiçoarem nas funções que exercem.

O último conceito geral da pesquisa sobre motivação, trouxe à tona dados muito relevantes para a pesquisa. De forma geral, pode-se dizer que o resultado de motivação é satisfatório. No entanto, na análise individual dos questionários, houve contrapontos muito interessantes. Isso porque muitas pessoas que se disseram insatisfeitas com a gestão e os sistemas de gestão, mostraram-se motivadas a participar de projetos de mudanças na empresa bem como sugerir melhorias. O que mostra que há um interesse genuíno dos colaboradores em melhorar a organização.

O nível de motivação também ressaltou a vontade dos colaboradores de adquirirem conhecimento e desempenhar novas funções, o que demonstra haver pessoas dispostas a se aperfeiçoarem, dentro das funções desempenhadas na empresa. Tal ocorrência, é extremamente benéfica em termos organizacionais, uma vez que o conhecimento adquirido e aplicado nas organizações, representa uma potente arma de diferencial competitivo das empresas. Outro grande ponto a ser considerado aqui, é o grande interesse dos colaboradores de formarem equipes e trabalharem em conjunto. Muitos autores demonstram que grande parte da força competitiva de uma organização não está somente na atuação individual de pessoas inseridas em um grupo, mas sim na formação de equipes que trabalhem juntas para um objetivo comum.

Concluindo, a organização estudada tem um recurso latente ainda inexplorado em sua estrutura, com todos os elementos capazes de contribuir para sua alavancagem competitiva no mercado que atua. Mesmo que sem possuir um departamento estruturado de gestão de pessoas, a gestão pode trabalhar para extrair este valor de seus colaboradores através ações possíveis de mais treinamentos, modificações na forma de avaliação e talvez até trabalhar meios de maior inclusão de seus colaboradores nos processos decisórios.

Por se tratar de um assunto muito extenso e que oferece várias possibilidades de levantamento, muitas questões aqui levantadas ficaram limitadas ao foco do trabalho, mas que podem ser melhores aprofundadas até mesmo na mesma organização. Pontos pouco explorados nesta pesquisa com as formas de reconhecimento e recompensa aos esforços individuais e de grupos, sugere novas alternativas de estudo, neste mesmo campo.

Como o gestor manifestou a intenção de expansão da organização e consequente estruturação de um departamento de gestão pessoas, seria interessante a longo prazo, retomar a pesquisa e acompanhar este processo de evolução, apontando as novas demandas por parte dos colaboradores e os desafios enfrentados pela gestão nesta implantação, contrapondo estes e os resultados futuros.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Antônio Anderson; MENEZES, Josefa de Fatima. **A importância do planejamento estratégico como fator preponderante ao crescimento organizacional**. Revista eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira, Sergipe, v. 8, n. 5, p. 60-76, 2013.

BANOV, Marcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRAGA, Beatriz. Maria. **Avaliação de desempenho: Por que é tão difícil?** GV-executivo, v. 12, n. 2, julho-dezembro, 2013. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol12-num2-2013/avaliacao-desempenho-por-que-tao-dificil>>. Acesso em: 30 set. 2017.

CAMPOS, Elaine Aparecida Regiani de; STEFANO, Silvio Roberto; ANDRADE, Sandra Mara de. **Cultura organizacional no contexto de políticas e práticas de gestão de pessoas**. Reuna, V. 20, N. 3, P. 65-82, 2015. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br>>. Acesso em: 01 maio. 2017.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. **Recrutamento e seleção por competências**. Editora FGV, 2015. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br>>. Acesso em: 23 abr.2017

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas**. Volume I. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CYSNE, Rubens Penha. **A beleza do capital humano**. Revista Conjuntura Econômica, v. 65, n. 8, p. 48-49, 2011. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br>>. Acesso em: 14 out. 17.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. Tradução: Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques, Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.

FERREIRA, Itala, Patrícia. **Atração e seleção de talentos**. Organização; Andrea Ramal. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional grandes temas em debate**. Revista de Administração de empresas, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901991000300007&script=sci_arttext>. Acesso em: 18 jun.2017.

FISCHER, André, Luís. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2012.

GARY, Hamel. **O Futuro da Administração**. São Paulo: Campus, 2007.

LÉ Dias, Andréia; CÂMARA, Deise da Silva; DO NASCIMENTO, Rita Oliveira. **Avaliação de Desempenho**. Monografia apresentada para a obtenção do grau de especialista em Administração. UFBA: Salvador, 2003. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

MICHELMAN, P. **Porque a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata**. In: HARVARD Business School. Mantendo os talentos da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 23-35. Série Gestão orientada para resultados.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

MÓSCA, B.M. H, CEREJA, R. J, BASTOS. P.A. S. **Gestão de Pessoas nas organizações contemporâneas**. Organização: Andrea Ramal. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. (MBA Gestão de Pessoas).

PEREIRA, Fabiana Marques; PRIMI, Ricardo; COBÊRO, Claudia. **Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores**. Revista Psicologia-Teoria e Prática, v 5, n. 2, 2003. Disponível em: <<http://editorarevistas.makenzie.br/index.php/ptb/article/viewFile/1192/890>>. Acesso em: 01 maio 2017.

RIBEIRO, Daniela Guadagnine Valentim; BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. **A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção**. Revista Expectativa, v. 3, n. 3, 2004. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br>>. Acesso em: 23 abr.2017.

SIQUEIRA, Matias, Maria, Mirlene; AMARAL, Jardim, Derly do. **Relações entre estrutura organizacional e bem estar psicológico**. Disponível em: < periodicos.unifacel.com.br > Capa > v. 5, n. 1 (2006) > SIQUEIRA>. Acesso em: 19 abr. 2017.

TERCEIRO, Clúvio, Bueno Soares; LEAL, Andréa Ribeiro Gonçalves. **Fundamentos de administração**. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

WAGNER III, A. John; HOLLENBECK, R. John. **Comportamento organizacional**. Tradução: Cid Knipel Moreira. Revisão técnica: Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva, 2002.

WILLINGHAM, Ron. **Gente, o fator humano: uma revolucionária redefinição de liderança.** Coordenação da tradução: Claudney Fullmann. Traduzido por Flávio Kuczynsk]. São Paulo: Educator, 2001.

WOOD JR. T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Para onde vai a gestão de pessoas. GV-executivo, v. 11, n. 2, julho-dezembro, 2012. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol11-num2-2012/para-onde-vai-gestao-pessoas>>. Acesso em: 28 fev.2017.