

**UNIARP- UNIVERSIDADE ALTO VALE DO RIO DO PEIXE
MBA EM GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL**

VANESSA PRISCILA CORDEIRO ROSA

**PERFIL E PERCEPÇÃO ORGANIZACIONAL DOS COLABORADORES
OPERACIONAIS DE UMA INDÚSTRIA DA MADEIRA**

**CAÇADOR
2018**

VANESSA PRISCILA CORDEIRO ROSA

**PERFIL E PERCEÇÃO ORGANIZACIONAL DOS COLABORADORES
OPERACIONAIS DE UMA INDÚSTRIA DA MADEIRA**

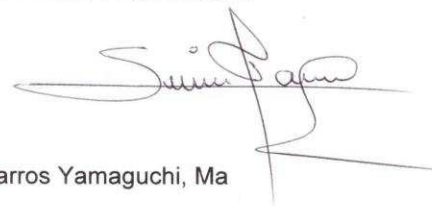
Monografia apresentada como exigência para conclusão, do Curso de MBA em gestão do desenvolvimento humano e organizacional, ministrado pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, sob orientação do (a) professor (a) Soeni Aparecida de Barros Yamaguchi.

**CAÇADOR
2018**

VANESSA PRISCILA CORDEIRO ROSA

**PERFIL E PERCEÇÃO ORGANIZACIONAL DOS COLABORADORES
OPERACIONAIS DE UMA INDÚSTRIA DA MADEIRA**

Monografia considerada APTA com nota 9,0 (Nove)
aprovada em 21 de Fevereiro de 2018, do Curso de Pós-
Graduação *Lato Sensu* Curso em MBA em gestão do
Desenvolvimento Humano e organizacional. Para
obtenção do título de Especialista em MBA em gestão do
Desenvolvimento Humano e organizacional.



Nome do Orientador: Soeni Ap. de Barros Yamaguchi, Ma

CAÇADOR
2018

RESUMO

A gestão estratégica de pessoas tem gerado um interesse cada vez maior nos administradores brasileiros não por acaso ou modismo, mas por puro senso prático, pois cada vez mais as empresas estão dependendo os colaboradores, para alcançar vantagem competitiva. A cultura e o clima organizacional são elementos fundamentais que compõe o processo competitivo. Devem ser gerenciados, de modo a gerar clima favorável ao desenvolvimento das pessoas e da organização. Deve ser considerado que a cultura e o clima recebem influência do ambiente externo, assim como influenciam o ambiente interno, gerando fluxo e refluxo que implicam diretamente nas relações de trabalho. Este estudo teve a finalidade de analisar o perfil e a percepção organizacional dos colaboradores operacionais de uma indústria da madeira, localizada na cidade de Caçador-SC, com intento de descobrir conhecer a visão dos mesmos, pode colaborar no desenvolvimento de programas de recursos humanos. O trabalho se caracterizou por pesquisa qualitativa e quantitativa, do tipo bibliográfica e descritiva, os dados foram levantados por meio de questionário, aplicado de forma aleatória, tendo adesão de sessenta e sete por cento, dos colaboradores operacionais. O perfil dos colaboradores se apresenta como: maioria masculino; entre a faixa etária de dezenove a cinquenta anos, sendo duas faixas etárias com menos colaboradores, compreendidas entre vinte e sete e trinta anos e trinta e seis a quarenta anos, já as demais faixas etárias, apresentam um certo equilíbrio, girando em torno de quinze por cento de representatividade em cada uma delas. Com escolaridade dominante entre ensino fundamental e médio completo e apenas trinta por cento continuam seus estudos. A maioria conta com mais de cinco anos de empresa, com renda bruta predominante de até dois salários mínimos, inclusive a maioria possuem casa e carro próprio, tendo sem nome positivado nos sistemas de crédito e conseguem economizar de dez a trinta por cento do seu ganho mensal. Quanto a composição familiar, pode ser caracterizada como média, pois possuem em média quatro membros na família e provedor principal da família é o próprio colaborador da empresa. Em relação a percepção dos colaboradores quanto a organização, pode-se afirmar que valorizam o trabalho que estão realizando; que o treinamento é suficiente e adequado; que em relação a remuneração dividem-se entre satisfeitos e insatisfeitos, em grau de equilíbrio. Estão contentes com a chefia e com as condições de trabalho; com relação ao relacionamento com os colegas e a comunicação estão com nível de satisfação abaixo do esperado. A imagem da organização é ótima, a ponto da maioria recomendar a instituição como boa para se trabalhar. Os colaboradores encontram motivação pessoal nos pais como modelo de vida e na vida profissional na chefia e nos professores. Com esta pesquisa se pode perceber que conhecer o perfil e a percepção dos colaboradores operacionais é fundamental para poder orientar os programas de recursos humanos, com foco no alinhamento ao planejamento estratégico da organização.

PALAVRAS CHAVE: Programas de recursos humanos; clima organizacional; vantagem competitiva.

ABSTRACT

The strategic management of people has generated an increasing interest in Brazilian managers not by chance or fad, but by pure practical sense, as more and more companies are depending on employees, to achieve competitive advantage. Culture and the organizational climate are fundamental elements that compose the competitive process. They must be managed in order to create a favorable climate for the development of people and the organization. It must be considered that culture and climate are influenced by the external environment, as well as influencing the internal environment, generating flow and reflux that imply directly in the labor relations. The aim of this study was to analyze the profile and organizational perception of the operational employees of a wood industry, located in the city of Caçador-SC, in an attempt to find out about their vision, to collaborate in the development of human resources programs. The work was characterized by qualitative and quantitative research, of the bibliographical and descriptive type, the data were collected by means of a questionnaire, applied randomly, with adherence of sixty seven percent of the operational employees. The profile of employees is presented as: male majority; between the age group of nineteen and fifty, two age groups with fewer employees, between twenty-seven and thirty years and thirty-six to forty years, and the other age groups, present a certain balance, turning around fifteen percentage of representativeness in each of them. With schooling dominant between elementary and middle school and only thirty percent continue their studies. Most have more than five years of business, with gross incomes of up to two minimum wages, most of them owning their own home and car, having no positive name in credit systems and being able to save ten to thirty percent of their earnings monthly. As for the family composition, it can be characterized as average, since they have an average of four members in the family and the main family provider is the company's own collaborator. Regarding the employees' perception of the organization, one can affirm that they value the work they are doing; that training is sufficient and appropriate; which in relation to remuneration are divided between satisfied and dissatisfied, in degree of balance. They are pleased with their leadership and working conditions; with respect to the relationship with colleagues and the communication are with level of satisfaction below expectations. The image of the organization is great, to the point that most recommend the institution as good to work. Employees find personal motivation in their parents as a model of life and in the professional life of the boss and teachers. With this research it can be seen that knowing the profile and the perception of the operational collaborators is fundamental to be able to guide the human resources programs, focusing on the alignment with the strategic planning of the organization.

KEYWORDS: Human resources programs; organizational climate; competitive advantage.

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 1 – Gênero	32
Figura 2 – Faixa etária	33
Figura 4 – Escolaridade	33
Figura 5 – Estudos	34
Figura 6 – Tempo de empresa	34
Figura 7 – Renda Bruta	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 DESENVOLVIMENTO	12
2.1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1.1 Gestão Estratégica de pessoas.....	12
2.1.1.1 Estratégica	12
2.1.1.2 Estratégia organizacional	12
2.1.1.3 O Planejamento estratégico na gestão de pessoas	13
2.1.2 Gestão de pessoas	16
2.1.3 Provisão	18
2.1.4 Aplicação	19
2.1.5 Remuneração	20
2.1.6 Desenvolvimento	22
2.1.7 Manutenção.....	23
2.1.8 Monitoramento	24
2.1.9 Liderança.....	24
2.1.9.1 O que faz um líder	24
2.1.9.2 Os Estilos de Liderança.....	25
2.1.9.3 Direção	23
2.1.9.4 Treinamento	23
2.1.9.5 Apoio	23
2.1.9.6 Delegação	23
2.1.10 Comportamento organizacional.....	29
2.2 METODOLOGIA DA PESQUISA	31
2.2.1 Natureza da pesquisa.....	31
2.2.2 Tipos de pesquisa	31
2.2.3 Delimitação do Universo.....	32
2.2.4 Amostragem	32
2.2.5 Técnicas e instrumentos de coleta de dados	32
2.2.6 Procedimentos para Análise dos Dados.....	33
2.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	33
2.3.1 Perfil do público pesquisado.....	33
2.3.1.1 Conhecer o perfil profissional dos colaboradores operacionais.....	33

3 CONCLUSÃO	41
REFERENCIAS.....	44
APÊNDICES	50

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Quando falamos em Gestão temos: Gestão de negócios, gestão da informação, gestão do conhecimento, gestão de processos, gestão de pessoas e em todas elas hoje nota-se a necessidade do desenvolvimento das habilidades humanas na atualidade.

Independente da formação específica de cada profissional, muitos destes processos de gestão são comuns às diversas áreas do conhecimento. É o caso da gestão de pessoas, que se tornou importante não somente para os profissionais de Recursos Humanos (RH), mas para todos aqueles que ocupam algum cargo de liderança, em que necessariamente precisam desenvolver habilidades para lidar, conviver, liderar, ou seja, gerenciar as pessoas.

Nesse contexto, o objetivo desse estudo é levantar o perfil profissional e a percepção organizacional dos colaboradores operacionais de uma indústria da madeira, para que área de recursos humanos possa ter subsídios consistentes na elaboração de programas desenvolvimento de recursos humanos, aliados ao planejamento estratégico, colaborando para manter a organização apta para enfrentar os desafios do mercado e acompanhar as tendências em gestão de pessoas, buscando, vantagem competitiva, sustentabilidade qualidade de vida no trabalho e felicidade.

Outro fator relevante é conhecer e manter um estreito vínculo das ações propostas com os valores e a missão da empresa, pois isso irá demonstrar que a área de RH realmente conhece as necessidades dos colaboradores e, para isso, o RH precisa ouvir as percepções e anseios dos colaboradores, para poder entender suas necessidades.

Para que uma empresa alcance seus objetivos e se mantenha competitiva no mercado, um fator indispensável é a elaboração de estratégia organizacional que contemple investimento em processos e pessoas. Dentro desse contexto a organização da área de Recursos Humanos, por meio do profissional especializado, dará subsídios no tocante às pessoas, para o alcance dos objetivos corporativos e, ao mesmo tempo, buscará atender às necessidades dos colaboradores, respondendo pela aproximação dos objetivos pessoais com os organizacionais.

A vantagem de se elaborar programas de desenvolvimento de pessoas aliado ao planejamento estratégico é de poder garantir o alinhamento das ações voltadas para a gestão do conhecimento e de talentos com a estratégia e o negócio da organização, conseqüentemente, com o alcance dos resultados. É importante que a empresa dê o norte a ser trilhado pelas pessoas que vão executar o processo. Esse planejamento, inclusive, é essencial para estabelecer os indicadores de resultados. Durante a elaboração do planejamento estratégico, a área de RH precisa conhecer os recursos disponíveis, a equipe envolvida no processo, as possibilidades de inovação e as variáveis relativas às mudanças do negócio em curto, médio e longo prazo, além de observar a viabilidade de investimento em processos e pessoas. Para se obter êxito nos programas de Recursos Humanos, pressupõe-se um amplo envolvimento e comprometimento dos funcionários apontando suas percepções da cultura empresarial formal (ou mesmo informal) da empresa e retratando expectativas, riscos, oportunidades de melhoria.

1.2 PROBLEMA

A área de gestão de pessoa carrega grande responsabilidade, tanto a nível técnico quanto estratégico. As questões técnicas que vão desde a observação do cumprimento da legislação até negociações de demandas trabalhistas, devido a sua alta complexidade, requerem elevados investimentos de tempo, principalmente em organizações de pequeno porte, onde o contingente de pessoal é restrito, relegando a segundo plano as questões estratégicas relativa à gestão de pessoas. Estas atividades, de suma importância, são indiretamente delegadas aos gestores dos setores, os quais, por responderem pelo processo, focam mais em produtividade e quando conseguem dar certa atenção aos fatos, podem ter percepções distorcidas ou tendenciosas, devido aos modelos mentais e falta de preparo técnico para lidar com a complexidade humana.

Conhecer o perfil e a percepção organizacional dos colaboradores operacionais pode colaborar no desenvolvimento de programa de recurso humanos que tenham maior aderência ao planejamento de estratégico organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas é uma peça central para a viabilização da estratégia de qualquer organização. O planejamento estratégico é a ferramenta que se encarrega de alinhar a adequação da interação entre os processos e as pessoas, instrumentalizando a perseguição do desafio de manutenção e crescimento, por meio do estabelecimento da análise organizacional e estabelecimento de objetivos e metas.

E notório que as pessoas compõem o maior ativo das organizações, pois somente pelas pessoas é possível conseguir a vantagem competitiva.

De forma geral, as pessoas para produzirem resultados diferenciados, precisam se sentir envolvidas com os propósitos da organização e contribuírem com suas ideias e talentos, desta forma, valorizando e empenhando-se para ao sucesso organizacional.

Para se instalar o “senso de pertence” nas pessoas é necessário conhecer seus anseios, suas expectativas, suas frustrações, dar vazão ao senso crítico e extrair suas sugestões de melhoria.

O colaboradores operacionais, devido ao foco de produtividade, são pouco ouvidos, e sem dúvida, por viverem a situação operacional, por certo terão maiores contribuições para a otimização do processo. E independente do nível hierárquico existe senso crítico, inteligência e vontade de contribuir.

Pela natureza humana de manifestar frustrações em público, se os colaboradores não tiverem espaço para expressar suas opiniões no âmbito organizacional, certamente o farão no âmbito social, se perdendo oportunidades de valorizar a “prata da casa” e ainda, deixando espaço vulnerável, podendo arranhar a imagem da empresa.

Pelo exposto oportunizar a expressão de percepções pelos operacionais e conhecer o perfil profissional dos mesmos, configura-se numa oportunidade de valorizar as pessoas, além de levantar subsídios para poder orientar os programas de desenvolvimento de recursos humanos, aliando-os ao planejamento estratégico.

E ainda, independentemente da política para atrair e reter talentos, gerir o conhecimento produzido, garantir processos sucessórios consistentes e ter um ambiente estimulante de trabalho são elementos que se encontram dentre as mais altas prioridades estratégicas da maioria das organizações.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Levantar o perfil e a percepção organizacional dos colaboradores operacionais de uma indústria da madeira.

1.4.2 Objetivos específicos

- Conhecer o perfil profissional dos colaboradores operacionais;
- Identificar a percepção organizacional dos colaboradores operacionais;
- Analisar as contribuições da pesquisa para o desenvolvimento de programas de desenvolvimento de recursos humanos aliado ao planejamento estratégico.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1.1 Gestão estratégica de pessoas

2.1.1.1 Estratégia

A base da estratégia são os objetivos organizacionais, a missão e a visão são determinadas pelas análises ambiental e organizacional. A análise é o mapeamento para ter um conhecimento do ambiente e analisar as suas oportunidades e ameaças. Já na análise organizacional é realizado o levantamento das informações da empresa, diagnosticando os pontos fracos e fortes.

Para Chiavenato (1999, p. 55) a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que circunda.

A estratégia organizacional são atitudes cridas em ambientes onde existe grande competitividade, aproveitando as oportunidades externas e neutralizando as ameaças do ambiente.

2.1.1.2 Estratégia organizacional

A estratégia organizacional é a maneira como a empresa se comporta frente ao ambiente que a rodeia.

Os objetivos estratégicos, a missão e visão é a partida para a estratégia e é marcada pela análise; ambiental (oportunidades e ameaças) e análise organizacional (pontos fracos e fortes).

Com as análises ambiental e organizacional (SWOT) a empresa vai saber ajustar-se às situações, aproveitando as oportunidades e neutralizando as ameaças e maximizando as forças e minimizando as fraquezas.

A estratégia é o caminho encontrado pela empresa para enfrentar as turbulências e aproveitar os recursos.

A estratégia deve ser compreendida por todos da organização para o alcance dos fins a que se propõe, e é onde está o grande desafio da gestão de pessoas, que é

mobilizar e dinamizar pessoas e competências para constituir um elemento de integração.

Para atingir os objetivos organizacionais a estratégia precisa ser um programa global, receber aprovação geral e ser capaz de envolver todas as pessoas da organização. Ser difundida para ser um condutor da ação organizacional.

2.1.1.3 O planejamento estratégico na gestão de pessoas

A ligação com a função de gestão de pessoas é muito importante para a estratégia organizacional.

O planejamento estratégico da gestão de pessoas deve fazer parte do planejamento estratégico da organização.

Para Chiavenato (1999, p. 54): A uma determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de RH perfeitamente integrado e envolvido.

O planejamento estratégico da gestão de pessoas mostra como a função da gestão de pessoas contribui para o alcance das estratégias organizacionais.

Globalização, pessoas, cliente, produtos/serviços, conhecimento, resultados e tecnologia, são as preocupações das organizações preocupadas com o futuro. Com relação às pessoas a preocupação refere-se à educação, treinamento, motivação, liderança. Os objetivos organizacionais devem ser informados e isso a gestão de pessoas deve ter uma atuação muito forte.

Com a gestão de pessoas as pessoas são essenciais pela vantagem competitiva, daí surge à necessidade de um planejamento estratégico da gestão de pessoas, a fim de atingir os objetivos organizacionais.

Para atingir os resultados esperados a área de gestão de pessoas deve agir de forma proativa de forma a prevê as mudanças com visão voltada para as prioridades do negócio. Como parceiro no planejamento estratégico, a gestão de pessoas deve realizar uma análise dos ambientes, referente à gestão de pessoas, pois a análise é vital para as estratégias organizacionais.

Para Dressler (2003), a visão de que os Recursos Humanos deve ser parceiro no processo do planejamento estratégico, desde a formulação até a implantação, e não apenas um mero executor de tarefas com a finalidade de atingir as metas estratégicas propostas.

As implicações do planejamento estratégico na gestão de pessoas estão na mudança de visão do papel do indivíduo quanto da área de gestão de pessoas.

Á área de Recursos Humanos evoluiu ao longo dos anos, de um modelo de gestão de departamento de pessoal, burocrático, preocupado em gerir a folha de pagamento e contratações, para um modelo de gestão estratégica de pessoas, em que as pessoas são vistas como ativos pertencentes à organização e fundamentais para o sucesso desta.

Se antes, esta área se envolvia apenas com os processos administrativos, formais, hoje, ela tem um papel muito importante nas organizações, um papel estratégico.

A área de recursos humanos passou a ter a função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa.

O RH estratégico busca o envolvimento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e ao mesmo tempo, no de seus próprios (DUTRA, 2006). É uma via de mão dupla, em que as pessoas contribuem para que a organização prospere, e esta ajuda no desenvolvimento das pessoas.

Para Dutra (2006) a gestão estratégica de pessoas é um processo estruturado de interação das pessoas, entre si, e com a organização e/ou negócio de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento.

Na gestão estratégica de pessoas os funcionários são considerados partes integrantes da empresa são valorizadas e comprometidas com os objetivos da organização. Há um sentimento de pertencimento, cria-se uma relação de compromisso mútuo, no qual o empregador trata o funcionário, não como um custo a ser controlado, mas como um ativo a ser desenvolvido.

De acordo com Chiavenato (1999) as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito.

É fundamental que as estratégias organizacionais sejam claras, objetivas, fáceis de compreender para que tenham sentido para às pessoas. Como já dizia Ulrich (2000), visões estratégicas podem ser de tal forma amplas, que transmitem pouco significado e orientação às pessoas da organização. Estabelecer estratégias não garante o sucesso, pessoas comprometidas e competentes são quem farão as estratégias evoluírem.

O modelo de gestão estratégica de pessoas é aquele em que a área de RH busca fazer um elo entre as pessoas e a estratégia da organização. É o alinhamento do planejamento do RH com o planejamento estratégico da organização.

O RH estratégico participa da elaboração do planejamento estratégico da organização, para com base neste planejamento, desenvolver o planejamento da área de RH. Segundo Girardi (2008) um planejamento estratégico adequado conduz a organização à eficiência operacional e à eficácia dos seus negócios.

Busca-se, na gestão estratégica, desenvolver um conjunto de ações em cada processo envolvido no RH visando os objetivos da organização e o bem-estar das pessoas. Pensar o que o RH pode desenvolver com ou para as pessoas, de forma a motivá-las a trazerem resultados positivos para a organização. Propiciar o comprometimento das pessoas com a missão, a visão, os valores e a estratégia da organização.

Recursos humanos estratégicos revela o poder das táticas de RH em influenciar não apenas o desempenho individual, mas também o da empresa, oferecendo estratégias possíveis que produzam resultados palpáveis desde a produção até a sala da diretoria. (ULRICH, 2000).

Os profissionais de RH da atualidade devem estimular a construção de relacionamentos confiáveis; conhecer os negócios o bastante para se engajar nas discussões; certificar-se de que os sistemas operacionais básicos de sua área estão desenhados corretamente; participar dos processos tanto de elaboração como de execução das estratégias; conhecer a teoria e as ferramentas necessárias para identificar e administrar um talento; possibilitar que, nas empresas, as coisas aconteçam de maneira certa, no momento correto. (ULRICH, 2008).

Conforme Chiavenato (1999), a área de RH envolve os seguintes processos:

1. Provisão: recrutamento e seleção;
2. Aplicação: orientação, modelagem de cargos, avaliação de desempenho;
3. Remuneração: remuneração, programas de incentivos, benefícios;
4. Desenvolvimento: treinamento e desenvolvimento;
5. Manutenção: relações trabalhistas, higiene, segurança, qualidade de vida no trabalho;
6. Monitoração: banco de dados e sistemas de informações de RH.

Nos tópicos a seguir, procurou-se abordar estes processos num modelo de RH estratégico.

2.1.2 Gestão de pessoas

O melhor conceito para gestão de pessoas é administrar com as pessoas, colaboradores e parceiros internos, que entendam a organização. Este é um conceito que não vê as pessoas como servos ou um sujeito passivo, que não participa das decisões, mas que vê como sujeitos ativos que transformam e mudam decisões.

Pessoas e organizações é o contexto em que a gestão de pessoas está inserida. O trabalho nunca vai estar separado das pessoas, por conta da grande importância que provoca nelas. Assim, as organizações dependem totalmente das pessoas para sua operação, competição no mercado global. Elas não sobreviveriam sem as pessoas.

Há algum tempo atrás se via o relacionamento entre pessoas e organizações em sentidos contrários, só de um lado. Os interesses das organizações não tinham nada a ver com os objetivos das pessoas, a relação era do tipo ganhar-perder. Aos poucos foi verificado que da mesma forma que a organização quer atingir seus objetivos as pessoas também querem alcançar os seus então é preciso canalizar os esforços das pessoas, e que ambas as partes saiam ganhando.

Em resumo as organizações dependem das pessoas para atingir os seus objetivos e cumprir a sua missão. E as pessoas também precisam das organizações para alcançar seus objetivos.

A base da gestão de pessoas encontra-se em três aspectos fundamentais, que são: pessoas como seres humanos, com personalidade própria, diferentes entre si, cada um com sua história, conhecimentos; pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, pessoas com impulso que dá dinamismo à organização, usando seu talento e conhecimento para a constante mudança e inovação; pessoas como parceiros ativos que conduzem à primazia, investindo na organização.

Chiavenato (1999, p. 8) diz:

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados.

Quando uma organização está sendo bem-sucedida é porque ela está voltada para as pessoas e a sua cultura organizacional reflete isso.

A função que permite a colaboração eficaz das pessoas é a gestão de pessoas, para que elas alcancem os objetivos tanto organizacionais como pessoais. Para isso é importante que as pessoas sejam tratadas com importância relevante pelos seus gestores.

São vários os objetivos da gestão de pessoas. Um dos meios utilizados por ela para contribuir na eficácia da organização é: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão. A função da gestão de pessoas é fundamental na organização moderna. Atualmente a preocupação maior é em atingir os objetivos e resultados com isso veio à eficácia, antes as regras eram impostas aos funcionários pra se fazer corretamente as coisas, a eficiência; proporcionar competitividade à organização, saber utilizar o conhecimento, habilidade da força de trabalho; proporcionar à organização, empregados bem treinados e bem motivados, atualmente o bem mais precioso de uma organização é as pessoas, e essas devem ser reconhecidas, isto dá motivação, dá bom desempenho; aumentar a auto realização e a satisfação dos empregados no trabalho, atualmente as pessoas precisam ser felizes.

O trabalho deve ser adequado à sua capacidade, e isso faz com que sejam produtivos. Quando os empregados estão insatisfeitos com o que estão fazendo, a ausência é maior na empresa e a produção cai. Os maiores determinantes de sucesso da organização são a felicidade na organização e a satisfação no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, é muito importante um programa de qualidade de vida, faz da organização um local desejável, melhora a produção, a confiança do empregado na organização; administrar mudanças, a gestão de pessoas deve trabalhar a mudança da melhor forma possível, dando as soluções que são cabíveis; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, não deve haver discriminação das atividades da gestão de pessoas.

2.1.3 Provisão

O processo de provisão refere-se ao recrutamento e seleção das pessoas. O RH deve ter critérios de seleção bem definidos, para que este processo ocorra da

melhor forma possível. Uma seleção mal realizada traz consequências sérias para a organização, que têm impactos diretos no desempenho da mesma.

No processo de seleção e recrutamento, geralmente realiza-se o recebimento de currículos, dinâmicas de grupos, entrevistas, provas seletivas, dentre outras atividades, de acordo com os critérios estabelecidos pela organização.

Uma seleção estratégica começa por conhecer os valores, as crenças, da pessoa que se está pleiteando para o cargo. Obviamente que não se conhece uma pessoa numa simples conversa de alguns minutos. Mas, se o profissional de RH souber valer-se de algumas táticas neste processo, certamente poderá coletar informações estratégicas que ajudarão na tomada de decisão.

Além da formação profissional e das competências, cada vez mais se deve observar aspectos relacionados à personalidade das pessoas, o modo de vida, seus sonhos e expectativas. É necessário que haja uma identificação das crenças da pessoa com os valores da organização, para que aquela possa se comprometer com os objetivos organizacionais. É fundamental recrutar pessoas que se identifiquem com o negócio da empresa, para que estas não venham deixar a organização meses mais tarde.

No mercado de trabalho, o currículo por si só, já não é mais um diferencial competitivo. Nos últimos anos houve uma proliferação de universidades, proporcionando o acesso à graduação e pós-graduação a muitas pessoas. Neste sentido, o que fará a diferença numa competição são os aspectos relacionados à personalidade das pessoas, como a facilidade de comunicação, a pró-atividade, a iniciativa, o bom relacionamento interpessoal, dentre outros.

Sabe-se que é muito mais fácil transmitir o conhecimento e desenvolver competências nas pessoas, do que desenvolver atitudes. Atitude é uma característica própria da personalidade da pessoa. As organizações empreendedoras precisam de pessoas com iniciativa, pró-atividade e atitude.

Realizada a seleção, é importante que o RH desenvolva atividades de integração deste novo funcionário. Nesta etapa, o gestor de RH deve proporcionar à pessoa contratada, que ela conheça a missão, a visão, os valores, os objetivos e estratégias organizacionais, para que este tenha clareza da razão pela qual a sua empresa existe, onde ela está querendo chegar, quais são suas metas, sua visão de futuro, e que meios ela está empregando para alcançar o que almeja.

Conforme Chiavenato (1999) quando todos os funcionários conhecem a missão e os valores que norteiam seu trabalho, tudo fica mais fácil de entender, inclusive saber qual o seu papel e como contribuir eficazmente para a organização.

Algumas empresas entregam cartas de boas vindas aos novos funcionários, apresenta à estrutura da empresa, seus departamentos, seus colaboradores, a gerência. Este primeiro contato do novo funcionário com seu local de trabalho, com seus colegas, seus superiores é muito importante para deixá-lo mais à vontade para realizar suas atividades.

2.1.4 Aplicação

O processo de aplicação envolve a orientação, a modelagem de cargos e a avaliação de desempenho. Este processo é fundamentalmente estratégico para a organização, pois se refere aos ajustes que são necessários de se fazer e imprescindíveis para um bom desempenho dos funcionários e da organização como um todo.

Aqui o gestor de RH verifica se o trabalho está evoluindo, da forma como estão distribuídas as pessoas em seus respectivos cargos, se há necessidade de alguma intervenção, de ajustes, de movimentação de pessoal, trocas de cargos, funções, ou de remodelar determinado cargo, rever as atribuições, ou ainda de orientar melhor as pessoas para um desempenho mais eficiente.

É preciso que o gestor de RH esteja atento as necessidades, não somente da organização, mas, principalmente das pessoas. Se alguma pessoa não está rendendo o que deveria é porque algo está errado. Cabe ao gestor conversar com esta pessoa e verificar o que está acontecendo. O diálogo neste processo é imprescindível. Para isso, os colaboradores precisam confiar no gestor precisa vê-lo como um parceiro, alguém que poderá ajudá-los a resolver os problemas.

Percebe-se ainda hoje, em muitas organizações, certo temor, dos colaboradores, em relação ao gestor de RH. Talvez pelo poder de decisão que este detenha e pela própria atitude de muitos gestores, que fazem questão de mostrar o que podem fazer. O gestor de RH em organizações empreendedoras deve ser a voz dos funcionários na diretoria, e não o contrário.

Esta relação de líderes e liderados quando bem construída, pode ser a solução de muitos problemas na organização.

É de suma importância criar uma relação de confiança entre líderes e liderados.

Dar feedback, onde o colaborador terá uma avaliação do seu superior sobre o seu desempenho no trabalho, bem como poderá fazer o mesmo com o seu chefe.

O gestor de RH deve ter sensibilidade para perceber qual o momento certo de fazer esta avaliação, para não comprometer os resultados. Por exemplo, quando a empresa está passando por problemas, está em momento de crise, certamente que não será a melhor ocasião para se fazer avaliação de desempenho. Da mesma forma, quando se está em épocas festivas, como festas de final de ano, as pessoas estão muito envolvidas e certamente vão falar somente coisas positivas.

Esta avaliação deve ser periódica, mas num espaço de tempo razoável para que se possa verificar a evolução do funcionário.

2.1.5 Remuneração

Outro processo envolvido na gestão de pessoas diz respeito à remuneração, e refere-se aos salários, aos programas de incentivos, benefícios.

A remuneração é um processo estratégico no RH. Tem muito haver com a valorização do trabalhador. Os colaboradores precisam receber um salário digno, para suprir suas necessidades. Quando um funcionário recebe um bom salário, ele se sente motivado para o trabalho, e, mais ainda, quando ele recebe elogios do gestor. As pessoas têm necessidade não somente de uma boa remuneração, mas também de elogios, de serem lembradas, notadas. E este é um papel fundamental do gestor, não apenas chamar a atenção quando saiu algo errado, mas principalmente parabenizar o funcionário quando realizou algo bom.

Além da remuneração, propriamente dita, há ainda, uma série de outros benefícios que podem ser implantados nas organizações, como prêmios por mérito, quando o funcionário consegue bons resultados; planos de saúde; auxílio alimentação; descontos em farmácias, faculdades, comércio em geral, por meio de convênios firmados com a empresa; programas de saúde e qualidade de vida; remuneração variável, dentre outros. Tudo isso, são formas de estimular a motivação das pessoas para com o trabalho, o comprometimento com a organização, além de serem importantes estratégias para reter talentos. Um dos maiores problemas da gestão de pessoas é a questão da rotatividade, a oferta de benefícios, além do salário, é uma

estratégia que pode favorecer as políticas de valorização e retenção de profissionais.

Muitas organizações possuem ainda o Plano de Cargos, Carreiras e Salários, onde estão descritas as atribuições de cada cargo, bem como a remuneração respectiva. Este documento como o nome já diz, é um planejamento da evolução da carreira das pessoas nas organizações. E é muito importante que estas conheçam o mesmo para avaliarem quais suas perspectivas de carreira na empresa e compararem com as suas visões de futuro. Assim como as organizações tem um conjunto de objetivos que pretendem alcançar num determinado período, as pessoas também os têm. Quando estes objetivos não coincidem, então talvez, seja o momento certo de mudar de empresa, buscar novas oportunidades de crescimento profissional, novas parcerias. “As pessoas têm expectativas de crescimento e é fundamental elas saberem onde estão e o que precisam agregar em termos de atitudes, conhecimento e qualificação para terem oportunidades dentro da organização” (SIEVERS apud PEREIRA, 2008, p. 45).

O RH estratégico, em organizações empreendedoras, procura fazer com que seus colaboradores sejam felizes com seus empregos. Por isso, investe em muitas ações para proporcionar o bem-estar de seus funcionários. Além das ações já descritas anteriormente, o gestor de RH pode-se valer ainda de algumas ferramentas estratégicas, como as pesquisas. Pode-se citar como exemplo, o diagnóstico motivacional que é uma pesquisa de clima organizacional, para medir o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao horário de trabalho, a liderança, aos colegas, a remuneração, aos benefícios, dentre outros aspectos. Há também a pesquisa socioeconômica, em que a empresa pode contratar os serviços de um assistente social para visitar as residências dos colaboradores e verificar como eles vivem, quais são as suas necessidades e como a empresa pode ajudá-los.

Estas pesquisas trazem indicadores estratégicos para que a organização possa melhorar a vida de seus funcionários, e assim conseguir um melhor desempenho dos mesmos no trabalho, um ambiente organizacional sadio, aberto a mudanças, profissionais mais criativos, dentre outras vantagens.

A organização precisa estar atenta às necessidades de seus colaboradores. Muitas vezes a empresa está tão ‘voltada para fora’, realizando ações sociais e internamente não faz nada.

2.1.6 Desenvolvimento

O mercado de trabalho no Brasil, desde o ano 2000 vem apresentando crescimentos constantes na geração de empregos. Em contrapartida a falta de mão-de-obra qualificada é um dos grandes problemas do mercado na atualidade. Com foco na produtividade, as empresas passaram a procurar profissionais mais qualificados. Para reverter este problema, muitas organizações têm investido no desenvolvimento de seus colaboradores, com ações de treinamento, formação e educação. No entanto, a falta de cursos adequados e o custo elevado para ampliar o investimento são algumas dificuldades apontadas pelas empresas. Porém, para que a organização seja competitiva é necessário investir na qualificação das pessoas, pois são elas que trazem os resultados esperados.

Mas, esta questão não é tão simples assim, muitas organizações não têm esta visão, acham que a questão da qualificação é responsabilidade de outros atores sociais, do poder público, das universidades, do sistema “S”, das escolas técnicas e profissionalizantes.

Há também o problema da jornada de trabalho. A maioria dos trabalhadores cumpre uma jornada de 40 a 44 horas semanal, não tendo tempo, nem disposição, para realizar cursos de capacitação para o trabalho. O empresariado, por sua vez, resiste em fazer formação continuada, dentro da jornada de trabalho, mesmo sendo efetivamente uma qualificação para o aumento da produtividade. É um direito muito difícil de ser conseguido. Cabe ao gestor negociar isso da melhor forma possível, e propiciar aos colaboradores além de cursos funcionais – de capacitação, treinamentos, voltados às práticas das funções – os comportamentais, de conscientização, como seminários, palestras, workshops sobre temas diversos, de interesse comum, tais como: drogas, AIDS, desenvolvimento sustentável, economia, dentre outros.

Existe ainda, receio por parte dos empresários, em investir na qualificação do colaborador, e posteriormente as empresas concorrentes o contratarem. É um risco mesmo, levando em consideração a rotatividade do mercado de trabalho brasileiro, isto pode acontecer. Porém, organizações empreendedoras são autoconfiantes assumem este risco, e investem nas pessoas para o seu próprio desenvolvimento.

2.1.7 Manutenção

O processo de manutenção refere-se às relações trabalhistas, a questões de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

Estes são aspectos muito importantes que precisam de atenção especial do RH, que deve buscar o apoio de profissionais especializados nestas questões. As atividades envolvidas neste processo são essencialmente preventivas, por isso, há uma tendência em não priorizar estas questões. Além disso, os custos são onerosos, o que dificulta ainda mais conscientizar a direção da organização da importância de se realizar estes investimentos. Cabe ao gestor de RH saber argumentar para negociar estas questões.

Sobre esta resistência por parte dos líderes nas empresas, Ferreira (apud BISPO, 2007) afirma:

As empresas são criações humanas e, a rigor, não são elas que resistem, mas seus dirigentes e gestores. Tal resistência resulta da combinação de diversos fatores. Dentre eles, merecem destaque: ausência de uma visão social e histórica do papel da organização no contexto contemporâneo; despreparo gerencial, sobretudo, porque faltam teoria, método e ética nas práticas de gestão; mentalidade centrada no lucro, produtividade, resultados; concepção empobrecida do sentido do trabalho humano que tende a pensar o trabalhador como peça de engrenagem; receio de perder o poder de decisão, dentre outros.

É responsabilidade da organização, zelar pela saúde e bem-estar de seus colaboradores.

2.1.8 Monitoramento

Este processo é muito importante, nele estão inseridas as atividades de registros, de manutenção dos bancos de dados e dos sistemas de informações de RH, controles, frequência, produtividade, balanço social e auditoria em recursos humanos. Estes registros servem de subsídios para a tomada de decisão na área de RH.

Por meio do processo de monitoração se defini também os critérios de avaliação e adequação permanentes das políticas, normas e procedimentos de recursos humanos. (FERRARI, 2008).

2.1.09 Liderança

Liderança e gerência não têm o mesmo conceito. Uma pessoa pode ser um gerente eficaz, um bom planejador e um administrador justo e organizado, e mesmo assim, não ter as capacidades motivacionais de um líder.

Outros podem ser hábeis em inspirar entusiasmo e devoção, mas carecem de habilidades gerenciais necessárias para canalizar a energia que despertam nos outros. Hoje em dia, as organizações estão valorizando os gestores que demonstram todas as competências gerenciais.

2.1.09.1 O que faz um líder?

O tema liderança tem sido objeto de inúmeros livros, de uma grande quantidade de vídeos e de uma série de seminários. Diversas são as teorias lançadas sobre o tema, entretanto na década de 80, generalizou-se em todo o mundo a aceitação da Liderança Situacional como um enfoque prático, de fácil compreensão e aplicação.

Paul Hersey e Kenneth Blanchard descreveram, pela primeira vez, a Liderança Situacional como “a teoria do ciclo vital da liderança”, apresentando-a no livro “Liderança e o Gerente Minuto”. Segundo essa teoria, a adoção de um único estilo de liderança para a gestão de pessoas não é mais suficiente. O downsizing, assim como o aumento da competição global e outros fatores, alterou radicalmente o ambiente de trabalho nos últimos vinte anos. Para ser um gerente eficaz, não se pode mais usar apenas um estilo de liderança. Ao contrário, é necessário aplicar vários estilos de liderança, conforme as diferentes necessidades dos empregados. Logo, a conclusão final defendida pelos autores citados é a crença de que não existe um método único e superior para a gestão de pessoas. A ideia é que os gerentes devem adaptar seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos empregados em cada tarefa específica.

Um estilo de liderança adequado para um empregado novo e inexperiente provavelmente não dará certo com uma pessoa experiente.

Além do que, em uma mesma equipe de pessoas “aparentemente semelhantes”, cada um apresenta um conjunto único e exclusivo de necessidades.

Dançar conforme a música: para pessoas diferentes, métodos diferentes.

Na liderança situacional, quatro fatores interagem para produzir certo resultado ou estilo de liderança:

- a intensidade da supervisão do líder em relação aos empregados X a competência dos empregados para desempenhar o de tarefas e funções, visando atingir objetivos.

- a intensidade do apoio que o líder proporciona aos empregados X o comprometimento dos empregados para desempenhar o de tarefas e funções, visando atingir objetivos.

Os quatro estilos básicos de liderança são: Direção, Treinamento, Apoio e Delegação.

Os estilos de liderança têm sua origem nas diferentes combinações de dois comportamentos básicos que um gerente ou supervisor pode adotar quando quer influenciar alguém: Comportamento de Direção e Comportamento de Apoio.

O comportamento diretivo ou de direção poderá ser definido através de três palavras: estrutura, controle e supervisão, enquanto que o comportamento de apoio é definido pelas palavras: elogiar, ouvir e facilitar.

No comportamento de direção, informa-se ao subordinado o que, quando, onde e como fazer alguma coisa, e em seguida, supervisiona-o atentamente na solução do problema ou na realização da tarefa. Já o comportamento de apoio implica em escutar, fornecer apoio e incentivo aos esforços do indivíduo e, em seguida, facilitar-lhe o envolvimento na solução de problemas e tomada de decisões.

2.1.09.2 Os estilos da liderança

O estilo a ser usado pelo líder dependerá do nível de desenvolvimento do empregado na atividade a ser desempenhada, que é determinado pela combinação de dois elementos: a competência e o comprometimento. A Competência é determinada em função do conhecimento e a habilidade do empregado na atividade a ser realizada, e podem ser adquiridas através de treinamento, experiências e / ou educação.

O Comprometimento é a combinação de confiança e motivação. Confiança é a medida da segurança da pessoa em si mesma, isto é, a sensação de ser capaz de desempenhar bem um trabalho sem supervisão, ao passo que a motivação é o interesse e o entusiasmo da pessoa em fazê-lo bem.

2.1.09.3 Direção

A direção é a manifestação de um comportamento de liderança com muita supervisão e pouco apoio. Quando adotam esse estilo, os líderes dizem aos empregados exatamente o que, quando, onde e como querem que algo seja feito. Esse estilo é apropriado para novos empregados ou para empregados que receberam uma nova atribuição.

Esses “principiantes entusiasmados” trazem energia e vibração para um novo trabalho ou tarefa, daí porque necessitam de pouca conduta de apoio, mas precisam de clareza na supervisão de seu trabalho. Esse estilo não é adequado para funcionários experientes que podem interpretar o comportamento diretivo dos chefes como falta de confiança em suas habilidades.

A título de exemplo, imaginemos que um novo empregado seja incumbido de conciliar pendências contábeis de uma determinada conta. Essas conciliações certamente necessitam de um bom conhecimento da área, assim como do funcionamento do sistema corporativo a elas vinculado. Se o gerente lhe fornecer um exemplar de procedimentos e deixar que se vire sozinho, o resultado será um empregado frustrado e, provavelmente, um aumento no número de pendências.

A estratégia a ser adotada em consonância com a liderança situacional é sentar-se com o empregado, instruindo-o com clareza e solucionando as pendências em conjunto com ele ou, indicar um empregado experiente e conhecedor da atividade para treiná-lo. Nesse estágio da aprendizagem, o subordinado segue estritamente as instruções do líder.

O Estilo de Direção é apropriado quando as decisões têm que ser tomadas rapidamente, e grandes interesses estão em jogo quando as pessoas não conhecem a empresa, embora detenham certas habilidades ou estão aprendendo a tarefa. Esse estilo é adequado àquelas pessoas que carecem de competência, mas se mostram entusiasmadas e comprometidas com a atividade.

2.1.09.4 Treinamento

Quando o comportamento se caracteriza por muita supervisão e muito apoio, o líder está praticando o que se chama treinamento.

O estilo é mais adequado quando o funcionário ainda necessita de direção na aprendizagem da tarefa, mas também precisa de apoio e estímulo crescentes para realizar o trabalho. Nessa situação, o empregado está tendo problemas em dominar a tarefa e está perdendo o entusiasmo pelo trabalho. Em outras palavras, a lua-de-mel acabou e o empregado se tornou um “principiante desiludido”. Reportemo-nos ao exemplo do empregado encarregado de solucionar as pendências contábeis. Ele segue as instruções e está desenvolvendo certo grau de competência na realização da tarefa, entretanto está tendo muitas dificuldades, pois a solução de pendências está implicando no acréscimo de novas demandas, em função dos acertos realizados e do sistema que não as está apropriando corretamente as pendências. Esses fatos estão provocando um desestímulo muito grande ao empregado responsável pela atividade e uma vez perdido ou “abalado” o interesse, não basta apenas orientar, é preciso dar também apoio e incentivo.

Nesse estágio em que o empregado se encontra, o líder necessita verificar com frequência o seu trabalho para ver como está indo.

Quando constatar que precisa de ajuda para realizar a tarefa com êxito, a sua função consiste em orientá-lo, por meio de estímulo e supervisão. Talvez seja necessário acompanhá-lo de novo ao longo da instrução, passo a passo, ou talvez você precise apenas esclarecer uma ou duas questões, em especial. Não espere que seu empregado solicite a sua orientação. Talvez nem perceba que necessita de orientação ou talvez tenha vergonha de pedir ajuda.

É bom lembrar que, tanto nos esportes como nas empresas, os treinadores lideram as equipes, mas não participam do jogo. Proporcionam treinamento, orientação, supervisão e apoio, mas enquanto a equipe produz resultados, a função do treinador exige que fique observando de fora do campo.

No estilo de Treinamento o líder começa a utilizar a comunicação em mão dupla, pedindo sugestões. Ele estimula e encoraja a participação da equipe, envolvendo-os mais ativamente no processo decisório, apesar de a decisão final ainda ser tomada pelo líder. Esse estilo é apropriado para os empregados que já adquiriram alguma competência na execução da tarefa, porém o nível de comprometimento está baixo, afetado pela desmotivação.

2.1.09.5 Apoio

Os líderes que exibem um comportamento de muito apoio e pouca supervisão estão apoiando os empregados. A liderança de apoio deve ser utilizada quando estes aprenderam e demonstraram as habilidades necessárias para realizar as tarefas desejadas, porém ainda carecem da suficiente segurança para manter desempenho consistente.

Nesse estágio de desenvolvimento, os empregados são chamados de “colaboradores relutantes”. Os líderes precisam estimulá-los a continuar fazendo um bom trabalho. Seguindo o desenvolvimento do empregado responsável pela solução das pendências, constata-se, após certo tempo, que o mesmo já adquiriu uma competência na realização da atividade, dominando todas as variáveis envolvidas. Nesse momento, não mais necessitará de um líder que o supervisione, mas sim, que o apoie e incentive a tomar as suas próprias decisões e que reconheça a importância do trabalho bem realizado.

Cabe ao líder ajudar o empregado a encontrar suas próprias soluções encorajando-o a assumir riscos e com isso, aos poucos, ele vai adquirindo a confiança e acreditando mais em suas habilidades e capacidade.

Ao pedir contribuições aos empregados o líder cria para eles uma oportunidade de aprendizagem, estimulando-os a pensar sobre os detalhes da execução do trabalho e sobre as alternativas para torná-lo mais eficaz. Você reforça o desenvolvimento da autoconfiança, demonstrando que confia em suas opiniões.

Algumas das novas ideias dos funcionários podem ser ótimas; outras, nem tanto. Ao explicar-lhes por que uma ideia funciona e outra não, você os está ensinando ainda mais sobre o processo de trabalho e sobre os seus critérios de tomada de decisões na avaliação de novas ideias. Esta aprendizagem é de um valor inestimável para eles à medida que se tornam mais independentes da sua supervisão cotidiana.

O Estilo de Apoio deve ser utilizado para os empregados que se encontram seu comprometimento está abalado. Se for problema de confiança, o empregado necessita de apoio, elogio e incentivo, porém se for motivação, o líder deverá ouvi-lo e resolver o problema.

2.1.09.6 Delegação

Finalmente, a delegação de tarefas ocorre quando os líderes proporcionam pouca supervisão e pouco apoio. Esse estilo de liderança é mais adequado para

empregados que demonstram habilidade e segurança na execução de suas atribuições. Tais pessoas são conhecidas como “executores excepcionais” e podem absorver muitas atribuições com pouca supervisão e apoio pelos líderes.

Continuando com nosso exemplo, após todo o período de aprendizagem, o empregado responsável pelas pendências contábeis desenvolveu autoconfiança e sente-se motivado na realização da atividade, de forma que seu trabalho é de excelente qualidade e carece de pouca ou nenhuma supervisão. Nesse estágio, o líder até pode permitir que ele implemente melhorias nos métodos sem autorização expressa.

Os executores excepcionais são empregados que encontram em si mesmos todo o apoio de que necessitam, daí serem pessoas auto motivadas e auto gerenciáveis.

Convém lembrar que a delegação não significa “abandono” do empregado pela liderança, pois esta continua também responsável perante a atividade. Assim, mesmo quando se emprega o estilo de delegação, devem ser proporcionados algum apoio e direção. Esses empregados são pessoas competentes confiantes e capazes tanto de dirigir seu próprio comportamento, também de se auto elogiarem porque aprenderam a avaliar o seu próprio desempenho.

É do interesse do líder aumentar a competência e o comprometimento de seus empregados de modo a poder usar estilos de liderança que consomem menos tempo, como os de apoio e delegação, ao mesmo tempo em que conseguirá resultados de alta qualidade.

2.1.10 Comportamento Organizacional

Conforme diz: Wagner (2012, p. 5) Comportamento organizacional **(CO)** é um campo de estudo voltado a prever, explicar, e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.

Estudar o comportamento humano é mais comum do que imaginávamos. Fazemos isso muitas vezes quase que inconscientemente, desde nossa infância. É um ato natural de todos, ora para repetir comportamentos, ora para aprender com eles. Saber fazer uma boa “leitura” das pessoas é essencial para os administradores. Estudar o comportamento individual e coletivo auxilia na tomada de decisões e na criação de processos gerenciais eficientes e eficazes.

Com os avanços e mudanças que acontecem constantemente no mundo, as organizações tiveram que se ajustar para continuarem ativas. Diferente da proposta de Taylor, o comportamento humano não pode ser padronizado como pode ser feito com máquinas e processos. Por mais que as tarefas sejam específicas, cada pessoa reage de uma maneira diferente.

O comportamento organizacional pode ser visto como o conjunto de comportamentos e atitudes praticadas pelas pessoas que compõem as empresas, e o impacto que condutas e costumes têm sobre o andamento e desenvolvimento da organização. Ele influencia todo clima da corporação e pauta as visões e impressões que as pessoas ligadas à empresa possuem do seu local de trabalho.

Para conseguir alavancar os resultados, é necessário o entendimento de algumas situações: Um bom salário não consegue segurar funcionários de qualidade nas organizações. Um bom lugar de trabalhar faz toda a diferença na hora de manter e de atrair profissionais de qualidade. As organizações têm de estarem preparadas para inovarem, desenvolverem competências, melhorarem o ambiente de trabalho, o atendimento ao cliente, e de entender a necessidade de equilibrar a vida profissional com a pessoal dos trabalhadores. Possuindo um ambiente organizacional bom, os funcionários conseguirão render mais, pois estarão trabalhando motivados, sem estresse, e capazes de superar as metas com facilidade.

Realizar pesquisas de clima organizacional com os colaboradores também é uma ferramenta importante nas mãos do administrador. Através dela, é possível ver os pontos que necessitam de uma atenção especial, de ver as oportunidades de melhoria e com isso resolver os problemas antes que eles se tornem mais graves afetando a qualidade e o andamento dos trabalhos.

2.2 METODOLOGIA DA PESQUISA

2.2.1 Natureza da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa.

Segundo Deslandes, Neto e Gomes (1994, p.22):

A diferença entre qualitativo-quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região “visível, ecológica, morfológica e concreta”, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas.

Afirmam ainda que “o conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia” (DESLANDES; NETO; GOMES, 1994, p.22).

2.2.2 Tipos de Pesquisa

Este estudo enquadra-se como pesquisa bibliográfica e descritiva.

Segundo Köche (1997, p. 124) a pesquisa descritiva “[...] estuda as relações entre duas ou mais variáveis de um dado fenômeno sem manipulá-las”.

Köche (1997, p. 122) cita que “a pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres”.

2.2.3 Delimitação do Universo

A pesquisa foi desenvolvida, numa empresa no ramo da madeira, sediada no município de Caçador, a qual conta com 50 colaboradores no total.

2.2.4 Amostragem

O tipo de amostra utilizada na pesquisa foi à aleatória simples, determinada por Fachin (2006, p.50) como “[...] uma seleção ao acaso, desde que todos os elementos tenham a mesma possibilidade de ser selecionados”.

Segundo Fachin (2006, p. 49-50) “amostragem [...] é o ato de selecionar unidades, elementos de uma população e as amostras delas extraídas, e tem por objetivo estimar valores desconhecidos, média, mediana, moda, variância e desvio padrão”.

A empresa conta com trinta colaboradores operacionais, sendo distribuído um questionário para cada colaborador e vinte colaboradores devolveram o questionário respondido, configurando uma adesão de resposta de 66,66% dos colaboradores operacionais, tornando a amostra válida.

2.2.5 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

Os dados foram coletados de forma primária, por meio da aplicação de questionários.

De acordo com Fachin (2006, p.158) “no questionário, a informação coletada pelo estudioso limita-se tão-somente às respostas escritas e preenchidas pelo próprio pesquisador”.

2.2.6 Procedimentos para Análise dos Dados

A análise e interpretação dos dados foram estruturadas com o uso de tabelas, gráficos e análises estatísticas, tendo como finalidade conseguir encontrar significados dos dados levantados.

Segundo Deslandes, Neto e Gomes (1994, p.68) “[...] a análise e a interpretação estão contidas no mesmo movimento: o de olhar atentamente para os dados da pesquisa”.

2.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

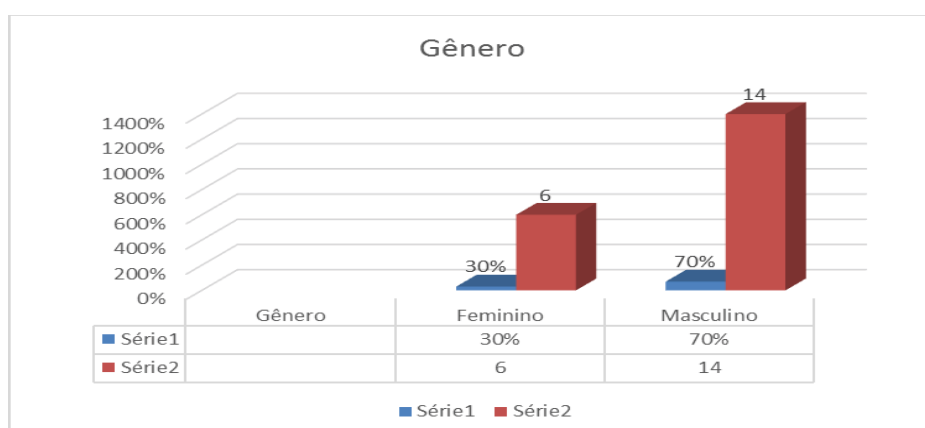
2.3.1 Perfil do público pesquisado.

No subitem a seguir será apresentado os dados gerais do perfil, em que representa o público pesquisado.

2.3.1.1 Conhecer o perfil profissional dos colaboradores operacionais:

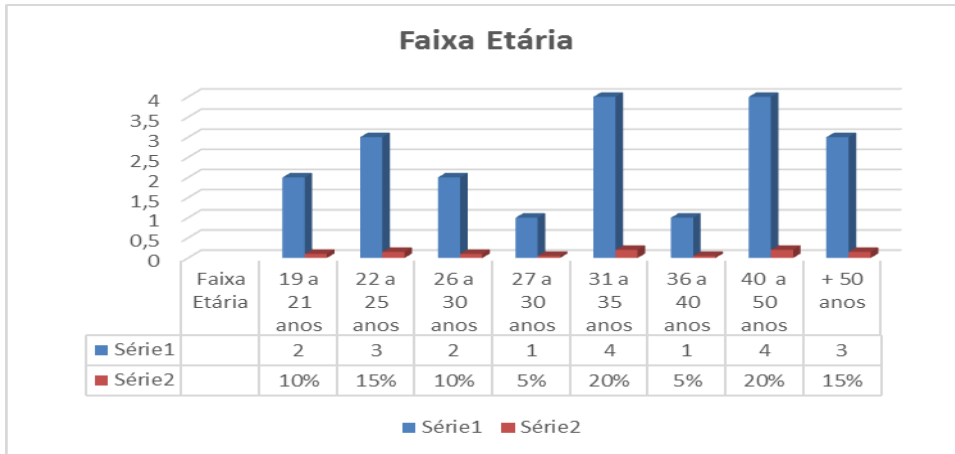
Dos que responderam o questionário

Gênero:



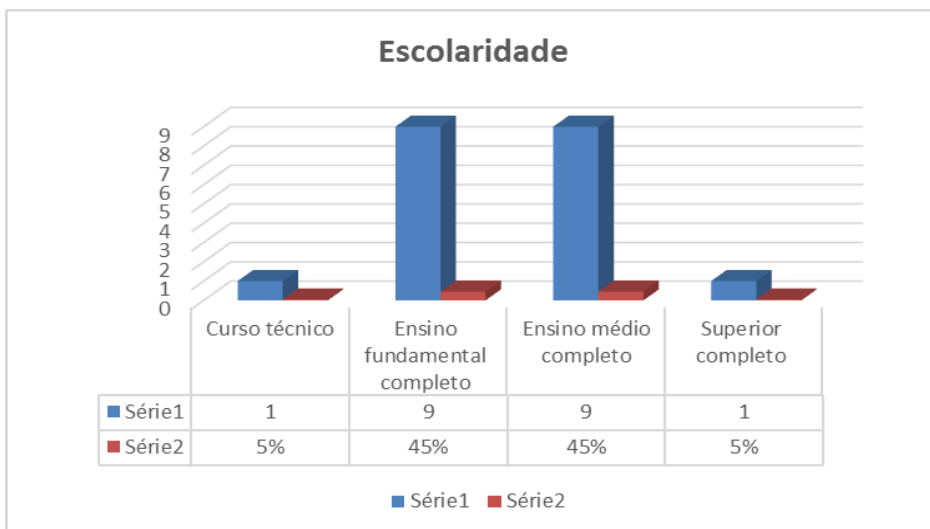
Predominantemente masculino com 70% de representatividade e 30% feminino. Os trabalhos de serraria de forma geral são menos adequados para o sexo feminino, pelo volume de peso e condições de ambiente.

Faixa Etária:



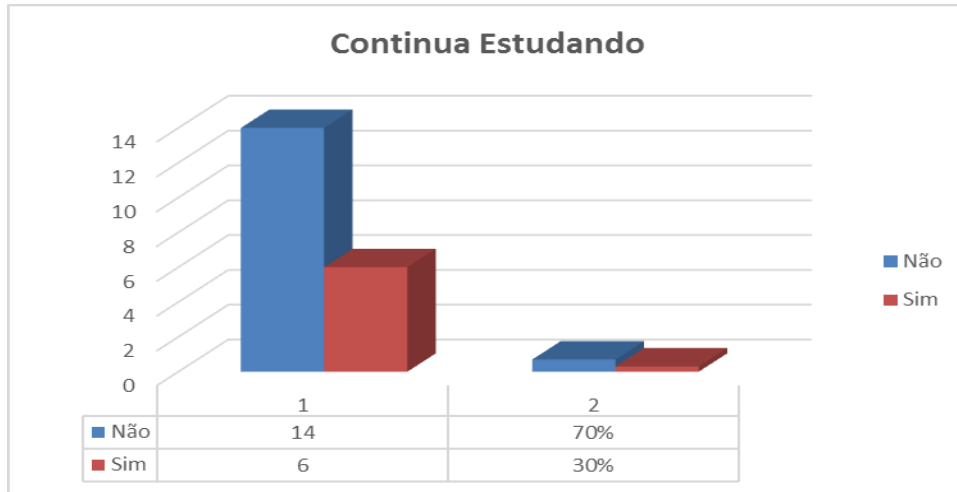
10% estão na faixa de idade de 19 a 21 anos, 15% estão entre 22 a 25 anos, 10% entre 26 a 30 anos, 5% estão ente 27 a 30 anos, 20% estão ente 31 a 35 anos. 20% estão entre 40 a 50 anos e 15% possuem mais de 50 anos de idade. Notando-se que são 40% abaixo de 30 anos e 60% acima de 30 anos.

Escolaridade:



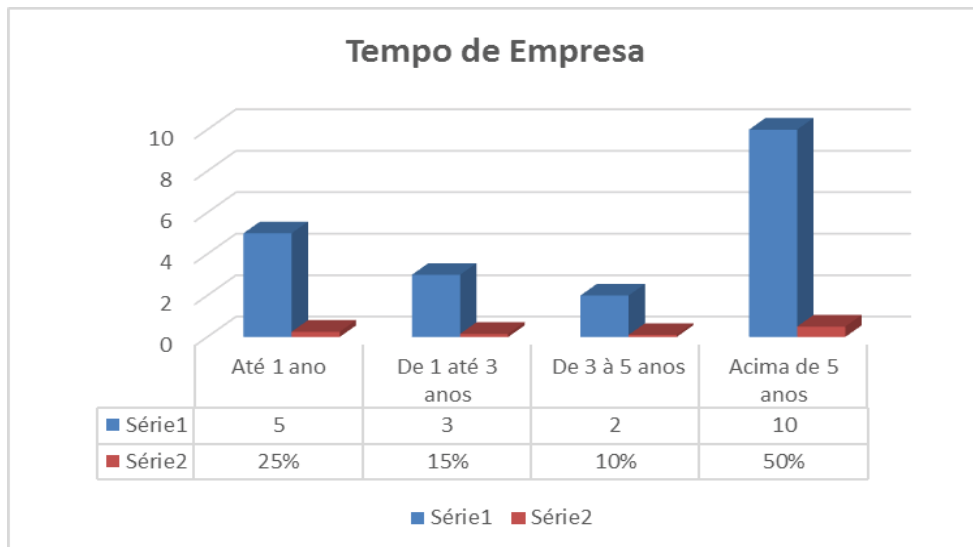
Com relação à formação educacional, 45% possuem ensino fundamental, 45% o ensino médio, e apenas 5% já concluíram o ensino superior, 5% possuem curso técnico.

Estudos:



70% não continuam estudando, e 30 % continuam os estudos.

Tempo de empresa:



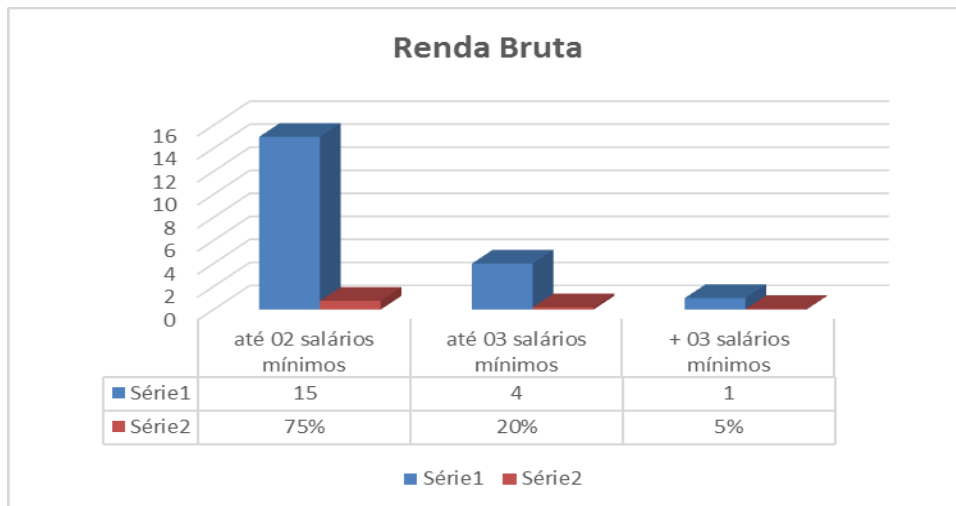
O tempo de permanência na empresa pode ser classificado como médio, pois 60% dos colaboradores estão a mais de três anos na organização.

Com relação à rotação dos trabalhadores em empresas pode-se observar que:

20% dos colaboradores conquistaram nesta organização seu primeiro emprego; 45% deles rodaram em 02 ou três empresas; 20% deles rodaram entre quatro e cinco empresas e 15% deles rodaram em mais de seis empresas. Confirmando um dos problemas críticos da área operacional que é a rotatividade.

Perfil econômico/financeiro:

Renda Bruta



Casa própria: 80% dos colaboradores possuem casa própria, e destas 87% estão quitadas, sendo que apenas 13% continuam pagando financiamento.

Carro próprio: 55% dos colaboradores possuem carro próprio, sendo que apenas 27% destes têm seus carros quitados, portanto 63% têm compromissos financeiros com prestação de carros;

100% dos colaboradores tem seu nome positivado no sistema de crédito, ou seja, nenhum dos pesquisados está com o nome negativado no SPC/SERASA.

Quanto à economia mensal: 30% dos colaboradores tem sua renda comprometida e não conseguem fazer nenhuma economia mensal; 50% dos colaboradores

conseguem economizar 10% do que ganham no mês; 10% deles economizam de 20% e 10% economizam 30% dos seus ganhos mensais.

A composição das famílias pode ser considerada como pequenas, sendo que: 40% possuem família com apenas dois membros; 35% famílias com três membros e 25% contam com quatro membros na família.

A provisão da família é feita exclusivamente pelo colaborador em 65% dos casos; em 30% dos casos o compromisso é dividido com os cônjuges e 5% deles partilham a responsabilidade com o pai.

Uma constatação importante é que os trabalhadores operacionais estão conectados a internet em redes sociais ou aplicativos, sendo que apenas 5% deles não tem conexão à internet; 40% deles ficam conectados à internet até uma hora por dia; 35% ficam conectados de duas a três horas por dia; 15% deles ficam de quatro a seis horas por dia e 5% deles ficam conectados mais de seis horas por dia. Sendo as redes sociais preferidas na seguinte ordem: Facebook; What'sApp e Youtube.

Quanto à profissão dos sonhos:

35% dos colaboradores sonham com profissões relacionadas com o trabalho atual, variando de operador de máquinas a supervisor, ambicionando inclusive engenharia de produção. 50% deles sonham com profissões diversas, na seguinte ordem; professor, policial, médico, bailarina e motorista. Apenas 15% não manifestaram expectativas com profissão diferenciada.

1. Quanto ao reconhecimento do trabalhador

a) Quanto à valorização do trabalho:

10% dos colaboradores consideram o trabalho como regular; 70% como bom e 20% o como excelente.

b) Treinamento e desenvolvimento:

Quanto à oferta de treinamento os colaboradores se demonstram contentes, pois 95% responderam suficiência e apenas 5% consideram insuficientes.

Com relação à qualidade dos treinamentos ofertados existe oportunidade para melhoria, pois 20% dos colaboradores avaliaram como ruim ou regular e 75% como bom ou excelente. Embora o índice de satisfação seja elevado não dá para desprezar o índice de 20% de insatisfação.

c) Remuneração

Quanto à satisfação em relação à remuneração 50% dos colaboradores estão satisfeitos e 50% insatisfeitos. No fator remuneração dificilmente se encontrará elevada satisfação, este ponto deve ser analisado com parcimônia, monitorando outros fatores correlacionados, como por exemplo: benefícios.

2. Relação com a chefia

Existe satisfação plena com o tratamento dispensado pela chefia, pois, pois 20% dos colaboradores consideram excelente; 75% como bom, e apenas 5% como regular.

3. Relacionamento com os colegas

a) Relacionamento geral

A maioria absoluta está satisfeita, sendo 60% de avaliações como bom e 25% como excelente e somente 15% como regular.

b) Cooperação e espírito de equipe no ambiente de trabalho

Existe boa cooperação entres os colaboradores, sendo que 65% deles avaliaram como bom, 10% como excelente, 20% como regular e 5% como ruim. Neste aspecto é necessária uma observação mais detalhada, uma vez que 25% encontram-se insatisfeitos com a relação entre os colaboradores.

c) Respeito entre os colaboradores da empresa

Quanto ao respeito entre os colaboradores 85% consideram bom e 15% excelente.

4. Nível de motivação

a) Em relação ao trabalho

Quanto à motivação ao trabalho 75% estão motivados e 25% estão altamente motivados.

b) em relação à função exercida

Quanto à função exercida a metade está satisfeita, 40% estão parcialmente satisfeitos e 10% estão insatisfeitos.

c) Quanto aos problemas do dia a dia e sua tratativa

Quanto aos problemas do dia a dia a maioria está insatisfeito, pois 60% dos colaboradores intendem que as tratativas na solução dos problemas deixam a desejar e 40% deles consideram as tratativas adequadas.

5. Comunicação

a) Comunicação na instituição

Quanto comunicação na instituição 60% dos colaboradores estão satisfeitos, 35% parcialmente satisfeitos e 5% insatisfeitos.

b) Diálogo entre gestores de liderados

Em relação ao diálogo entre gestores de liderados 60% estão satisfeitos, 35% parcialmente satisfeitos e 5% insatisfeitos.

c) Frequência de informações repassadas pelos gestores para a tomada de decisão em relação às tarefas.

Neste aspecto, 20% registram que sempre recebem as informações necessárias para a realização das tarefas do dia a dia; 50% dos colaboradores avaliam como frequentemente; 25% assinalam que recebem as informações necessárias para a tomada de decisão, e somente 5% apontam que nunca recebem as informações.

d) Com que frequência costuma receber feedback sobre trabalho desenvolvido

70% informaram que costumam receber feedback e 30% refere-se que nunca recebeu retorno sobre o andamento trabalho.

e) Comunicação interna

Em relação à comunicação interna 65% recebem informativos da chefia imediata, 35% por meio de quadro de avisos.

f) Receptividade de opiniões dos colaboradores

Os colaboradores expressam que não tem espaço para serem ouvidos, sendo que 75% deles encontram-se insatisfeitos neste quesito, já 25% deles não se sentem encorajados ou com vontade de expressar suas opiniões.

6. Condições de trabalho

a) Infraestrutura do setor de trabalho

Em relação à infraestrutura da área de trabalho, 65% acham boa, 20% excelente e 15% regular.

b) Recursos materiais disponíveis no setor de trabalho

Em relação aos recursos materiais disponíveis no setor de trabalho 80% acham boa, 15% excelente e 5% regular.

c) Qualificação das orientações sobre segurança no trabalho.

75% dos colaboradores qualificam como bom às orientações sobre segurança no trabalho, 20% regular e 5% excelente.

7. Aspectos organizacionais

a) Imagem geral da empresa

Quanto à imagem geral da empresa 60% acham boa, 25% excelente e 15% regular.

b) Indicação da empresa para outras pessoas trabalhar

70% dos colaboradores diriam que é uma boa instituição e 30% como uma excelente instituição.

c) Fatores que os levaram a se desligar da empresa

Quanto aos fatores que os levariam a se desligar, os 5 mais citados por ordem de importância foram: Salário abaixo das expectativas; falta de oportunidade de crescimento; falta de reconhecimento; falta de ética da empresa; tratamento dos colegas.

8. Importância de aspectos motivacionais na vida pessoal

Quando foi questionado sobre quais os aspectos motivacionais os colaboradores davam maior importância em sua vida pessoal, elencaram os seguintes: 90% segurança; 85% família; 85% religiosidade; 80% casa própria; 80% comer; 80% correr atrás de objetivos; 75% diploma de estudo; 70% ter um carro; 65% reconhecimento social; 65% lazer 60% amigos; 60% ter um negócio próprio; 55% dedicar-se a uma causa; ainda responderam que 85% se inspiram nos pais, 5% nos irmãos, 5% nos conjugues e 5% na chefia como modelo de vida pessoal a ser seguida. Ainda responderam que não tem o hábito de leitura com 60%; 40% leram algum livro.

9. Importância de aspectos motivacionais na vida profissional

Quando foi questionado sobre quais os aspectos profissionais os colaboradores davam maior importância em sua vida profissional, elencaram os seguintes:

80% Possibilidade de crescimento profissional; 80% Ter a confiança do teu chefe-gestor; 80% Reconhecimento profissional; 80% Chefia-gestores educados e colaborativos; 80% Respeito dos Colegas de trabalho; 80% Estabilidade profissional; 75% Ambiente de trabalho confortável; 75% Boa Remuneração; 75% Horário de trabalho flexível; 65% Ter a confiança dos membros da equipe; 65% Bons Benefícios; 50% Trabalhos desafiantes; ainda responderam que 50% se inspiram no chefe, 30% no professor, 15% nos pais e 5% nos conjugues como modelo de vida profissional a ser seguida.

3 CONCLUSÃO

A função da gestão estratégica de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e a sua importância, pois as decisões gerenciais necessitam estar fundamentadas em premissas bem próximas da realidade na qual se inserem. A migração de um modelo de gestão para o outro conduz a mudanças que ocorrem em dois aspectos. O primeiro diz respeito à importância dada às pessoas para o êxito das estratégias do negócio. A empresa passa a considerar o responsável pela gestão de pessoas da organização de fundamental importância na definição das estratégias e ter políticas de gestão de pessoas claramente definidas. O segundo aspecto envolve as políticas adotadas pela empresa para atrair, reter e desenvolver competências necessárias ao sucesso das estratégias traçadas. Estas políticas levarão a empresa a se preocupar com o sistema de remuneração que vai adotar, com a estratégia de participação que será oferecida aos colaboradores e com o seu índice de rotatividade.

Um dos aspectos da estratégia organizacional é se ajustar à função de gestão de pessoas. Para se traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de RH, se faz necessário utilizar-se do planejamento estratégico de RH.

O planejamento estratégico de RH deve estar integrado com as estratégias da organização. A estratégia organizacional deve corresponder a um planejamento estratégico de RH integrado e envolvido. Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas não é algo que possa ficar restrito a agenda da área de recursos humanos, mas vem cada vez mais sendo compreendido como uma responsabilidade de todos os líderes da organização. A área de Recursos Humanos tem um papel crucial no estabelecimento de políticas, processos e metodologias para a gestão estratégica de talentos, e é, portanto uma grande força motriz na criação de fatores críticos de sucesso para o bom desempenho da empresa.

Acreditamos que um bom modelo de gestão estratégica de pessoas possui as seguintes características: Ele compreende profundamente o ciclo de vida do empregado na empresa, e desenham políticas, processos e metodologias aderentes às necessidades da empresa e do empregado para cada estágio de ciclo de vida.

Ele dialoga de forma profunda com as necessidades do negócio, garantindo que as práticas e políticas de Recursos Humanos estão funcionando a serviço da empresa.

É capaz de ser global e local simultaneamente; possuindo a escalabilidade requerida em grandes organizações, mas ao mesmo tempo permitindo a flexibilidade necessária para a realização de adaptações a cada região ou unidade de negócio.

É um pilar essencial para a criação de uma cultura de alto desempenho, onde os colaboradores da empresa são valorizados e reconhecidos, e por isso trabalham no topo de seu potencial e contribuem de forma efetiva para a geração de resultados para a empresa.

A Cultura e o Clima Organizacional podem ser capazes de influenciar no desempenho profissional. Por isso deve-se considerar a perspectiva de que o desempenho é um fenômeno multidisciplinar, estando sujeito a interferências de inúmeras variáveis que interagem no processo. Pode-se considerar a cultura organizacional como um dos elementos fundamentais que compõe uma parte essencial para o bom desempenho do profissional, e conseqüentemente, da empresa. É através da cultura da organização que fica impresso suas crenças e tradições, podendo ser única e se diferenciar das demais organizações, é a personalidade da empresa. Todavia essa cultura estará impressa no clima organizacional, a forma que valoriza o capital humano é um dos indicadores da cultura. A forma que seus líderes se relacionam com seus subordinados, a maneira com que seus colaboradores se relacionam entre si, também se torna um artefato da empresa. Quando se fala em clima organizacional assim, pode-se dizer que são manifestações de cultura organizacional. Onde a cultura é um conjunto de significados mais profundo e menos conscientes do que o clima. A cultura foca na interação social de acordo com o contexto, e o clima está mais voltada para a percepção e os impactos desse contexto. Já cultura organizacional é tudo aquilo que uma empresa adquiriu ao longo do tempo. São as políticas da empresa, suas crenças, seus valores. Por isso, cada organização tem sua própria cultura.

A pesquisa realizada evidenciou os aspectos culturais, mostrando um pouco sobre o perfil do colaborador como: maioria masculino; entre a faixa etária de dezenove a cinquenta anos, sendo duas faixas etárias com menos colaboradores, compreendidas entre vinte e sete e trinta anos e trinta e seis a quarenta anos, já as demais faixas etárias, apresentam certo equilíbrio, girando em torno de quinze por cento de representatividade em cada uma delas. Com escolaridade dominante entre ensino fundamental e médio completo e apenas trinta por cento continuam seus estudos. A maioria conta com mais de cinco anos de empresa. Pode-se perceber

que na vida pessoal os colaboradores buscam motivação se inspirando no seu pai e sua mãe e professores, são pessoas humildes, e que mesmo recebendo um uma renda bruta até dois salários mínimos para uma família de 2 a 4 pessoas, eles não possuem o nome negativado, ou seja, positivado, conseguem economizar de 10 a 20% do que ganha, a maioria possuem carro financiado e casa própria quitada, maioria sustenta a casa sozinho, sendo assim cabe ressaltar a importância de uma base familiar sólida e equilibrada. Mesmo sendo um grupo que não possuem um grau de escolaridade elevada, por não ser exigência da empresa pelo nível operacional, mas são pessoas que estão em busca de um crescimento profissional, estão conectadas as redes sociais, facebook, whatsApp entre outras. Ainda sobre o clima da organização, através da pesquisa apontada nesse trabalho, se pode evidenciar oportunidades de melhoria para a organização para que busque indicadores para medir o clima organizacional e ainda atribuir melhorias perante o trabalho já realizado. Em relação à percepção dos colaboradores quanto à organização, pode-se afirmar que valorizam o trabalho que estão realizando; que o treinamento é suficiente e adequado; que em relação à remuneração dividem-se entre satisfeitos e insatisfeitos, em grau de equilíbrio. Estão contentes com a chefia e com as condições de trabalho; com relação ao relacionamento com os colegas e a comunicação estão com nível de satisfação abaixo do esperado. Pode-se perceber que todos gostam do seu ambiente de trabalho e dão boas referencias sobre a organização, indicando-a para amigos e conhecidos. Um fator relevante da pesquisa foi o fato da importância de uma boa liderança, para que o grupo se mantenha motivado e dentro das expectativas da organização, pois se inspiraram no líder atual ou em líderes anteriores, sendo como exemplos para sua trajetória profissional.

A oportunidade em relacionar os dados apontados pelos autores com a entrevista realizada através da pesquisa qualitativa correlacionou os conceitos e aspectos gerais. Podendo-se afirmar que na própria pesquisa já se pode analisar aspectos sobre a cultura da organização.

Com esta pesquisa conclui-se que se que conhecer o perfil e a percepção dos colaboradores operacionais é fundamental para poder orientar os programas de recursos humanos, com foco no alinhamento ao planejamento estratégico da organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FERRARI, Ricardo. **Administração de recursos humanos: a importância de privilegiar as pessoas**. 28 abr. 2008. Disponível em: Acesso em: 31 ago. 2008.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal a gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

LOPES, Joaquim Antônio Artuzo. **Diálogo, respeito, confiança: fatores que podem fazer a diferença na gestão de uma empresa**. Noticenter. Disponível em: Acesso em: 27 jun. 2006.

PEREIRA, Adriane Alice. **De empregados a colaboradores**. In: Anuário Expressão, Florianópolis, 2008.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

ADMINISTRADORES. COM. **A importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500/> Acesso em: 03 out 2016.

ADMINISTRADORES.COM. **Os seis processos da Gestão de Carreira.** Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/os-seis-processos-da-gestao-de-pessoas/65115/>> Acesso em: 04 out 2016.

ELOGROUP.COM. **Inovação/ organização e pessoas/ Gestão Estratégica de Pessoas.** Disponível em:

<<http://elogroup.com.br/inovacao/organizacao-e-pessoas/gestao-estrategica-de-pessoas/>> Acesso em: 04 out 2016.

AEDB.BR. **Seget. Gestão Estratégica de Pessoas - uma Ferramenta Poderosa.** Disponível em:

<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/61914794.pdf>> Acesso em 4 out 2016.

JRMCOACHING.COM. **Definição de gestão estratégica de pessoas.** Disponível em:

<<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/definicao-de-gestao-estrategica-de-pessoas/>> Acesso em 05 out 2016.

FAPAN.EDU.BR. **Gestão Estratégica de Pessoas – Fator chave de sucesso Para as organizações.** Disponível em:

<http://fapan.edu.br/media/files/2/2_124.pdf> Acesso em : 06 out 2016.

RHPORTAL.COM. **Artigos rh/ Gestão estratégica de Pessoas.** Disponível em:

<<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-estratgica-de-pessoas/>> Acesso em 06 out 2016.

RHPORTAL.COM. **Artigos rh/ Os precessões de rh uma visão estratégica.**

Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-processos-de-rh-uma-viso-estratgica/>> Acesso em 07 out 2016.

DRBACESSORIA.COM. **Planejamento Estratégico de RH.** Disponível em:

<http://www.drb-assessoria.com.br/goec_aula07.pdf> Acesso em 07 out 2016.

ALBUQUERQUE, Lindolfo. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Administração contemporânea: perspectivas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**”: integrando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRIDGES, William. **Mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1994

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

CAVALCANTI, Marcos. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Senac, 2006.

LIMA, Frederico O. **Direcionamento Estratégico e Gestão de Pessoas nas Organizações**. São Paulo: ATLAS, 2000.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto, São Paulo: Atlas, 1997.

COHEN, Allan R. e FINK, Stephen. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas 1994

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2000. 206 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FISCHER, Rosa M. *et al* . **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração**. São Paulo : Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

MEYER JUNIOR, Victor. **Planejamento estratégico**: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: SEMINÁRIO: A ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA RUMO AO ANO 2000. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1991.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceitos metodologias e práticas. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TERRA, José Claudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4ª ed. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1997.

DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

Wagner, John A. **Comportamento organizacional**: Criando Vantagem competitiva 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012: Criando Vantagem competitiva(2012, p. 5).

APÊNDICES

PERFIL E PERCEPÇÃO ORGANIZACIONAL DOS COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA DA MADEIRA

Prezado (a) colaborador (a).

Solicito sua colaboração para o preenchimento deste questionário o qual faz parte de um estudo sobre gestão de pessoas, para efeitos acadêmicos de titulação de pós-graduação de Vanessa Priscila Cordeiro Rosa.

Você não será exposto, os dados serão tratados de forma sigilosa, por isso, responda com sinceridade.

OBSERVAÇÕES:

Responda este questionário e devolva à pesquisadora.

Não é necessário se identificar.

Marque um X no parêntese de acordo com sua opção.

Apresentação

1. Gênero:

() Masculino () Feminino

2. Faixa Etária

() 16 a 18 anos

() 19 a 21 anos

() 22 a 25 anos

() 26 a 30 anos

() 31 a 35 anos

() 36 a 40 anos

() 40 a 50 anos

() + 50 anos

3. Escolaridade:

() Ensino fundamental completo () Ensino médio completo

() Curso técnico () Superior completo () Especialização/Pós graduação

Continua estudando? Que curso _____

Você tem interesse em retornar aos estudos?

() Não - Porque _____

() Sim

4. Qual é a profissão dos teus sonhos?

5. Qual a faixa da tua renda bruta

- () até 01 salário mínimo
 () até 02 salários mínimos
 () até 03 salários mínimos
 () + 03 salários mínimos

6. Quem é a principal pessoa que sustenta a família?

- () Eu () Outro. Qual _____

7. Quantos membros moram na casa, assinale pelo tipo de parentesco

- () Pai () Mãe () Avô () Avó
 () Conjugue (esposa, marido, companheiro(a)
 () Tios. Quantos _____
 () Irmãos Quantos _____
 () Sobrinhos. Quantos _____
 () Filhos. Quantos _____

8. Tempo de trabalho na Instituição:

- () Até 1 ano () De 1 até 3 anos () De 3 à 5 anos () Acima de 5 anos

9. Em quantas empresas você já trabalhou até agora?

- () Primeiro emprego
 () de 02 a 03 empresas
 () de 04 a 05 empresas
 () De 07 a 10 empresas
 () + de 10 empresas

Quanto a Estrutura Financeira?

Você possui casa própria

- () Sim Está quitada () Sim () Não

Você possui carro próprio

- () Sim Está quitado () Sim () Não

Você consegue economizar algum valor da tua renda?

- () Não consigo economizar
 () Economizo até 10% do que ganho
 () Economizo até 20% do que ganho
 () Economizo acima de 30% do que ganho

Você está com o nome negativado:

- () Sim Em qual nível () SPC () Serasa
 () Não

10. Quanto à conexão à internet. Quanto tempo do dia você fica conectado em média:

- () até 01 hora
 () de 2 a 3 horas
 () De 4 a 6 Horas
 () + 6 horas

11. Quais das redes sociais-informações você utiliza:

- () Facebook
 () What's App
 () Instagram
 () Snapchat
 () Youtube

Outros. Quais _____

Reconhecimento

Considero a valorização pelo meu trabalho:

- () Excelente () Boa () Regular () Ruim

A oferta de treinamentos/desenvolvimento para mim é:

- () Suficiente () Insuficiente () Inexistente

Quando participo de capacitação (cursos, palestras, seminários...) pela Instituição, posso considerar a qualidade dos mesmos:

- () Excelente () Boa () Regular () Ruim

O meu salário com relação a minha função é:

- () Excelente () Bom () Regular () Ruim

Relacionamento com Gestores

Com relação ao tratamento a mim dispensando pela gestora da saúde considero:

- () Excelente () Bom () Regular () Ruim

Com relação ao tratamento a mim dispensando pela chefia imediata considero:

- () Excelente () Bom () Regular () Ruim

Relacionamento com Colegas

Quanto ao relacionamento com meus colegas de trabalho posso considerar:

- () Excelente () Bom () Regular () Ruim

Como você classificaria o grau de cooperação e espírito de equipe no ambiente de trabalho:

- () Excelente () Bom () Regular () Ruim

Com relação ao respeito entre os colaboradores da Instituição, você considera:

Excelente Bom Regular Ruim

Motivação

Avalio a execução do meu trabalho como:

Excelente Boa Regular Ruim

Em relação à função que eu exerço, me considero:

Satisfeito Parcialmente satisfeito Insatisfeito

Com relação aos problemas do dia-a-dia e suas tratativas, você está:

Satisfeito Parcialmente satisfeito Insatisfeito

Comunicação

Com relação à comunicação na Instituição, você está:

Satisfeito Parcialmente satisfeito Insatisfeito

Com relação ao diálogo entre gestores e liderados, você está:

Satisfeito Parcialmente satisfeito Insatisfeito

Com que frequência você obtém do seu gestor (chefe) as informações necessárias para tomar suas decisões:

Sempre Frequentemente Às vezes Nunca

De quem você costuma receber feedback (retorno) sobre o trabalho que desenvolve?

Do superior imediato Dos colegas de trabalho

Nunca recebeu feedback sobre como está executando seu trabalho

Você toma conhecimento das informações passadas pela Instituição através de:

Da chefia imediata Quadro de avisos E-mails

Colegas de trabalho Raramente recebe informações

Quando da expressão de suas opiniões junto a Instituição, você sente que:

Geralmente são ouvidas Raramente são ouvidas

Você não se sente a vontade para expressar suas opiniões

Condições de Trabalho

Com relação à infraestrutura da sua área de trabalho, você considera:

Excelentes Bons Regulares Ruins

Com relação aos recursos materiais na área que você trabalha, podem ser considerados:

Excelentes Bons Regulares Ruins

Como você qualifica as orientações sobre segurança no trabalho?

Excelentes Bons Regulares Ruins

Aspectos Institucionais

Quanto à imagem geral da Instituição, no seu ponto de vista está:

Excelente Boa Regular Ruim

Se alguma pessoa lhe perguntasse informações sobre trabalhar na Instituição você diria:

- Que é uma excelente Instituição para se trabalhar
- Que é uma boa Instituição para se trabalhar
- Que é uma Instituição difícil para se trabalhar

Neste espaço você pode registrar elogios, críticas ou sugestões relativas ao seu trabalho:

12. Quanto a sua **vida pessoal**, classifique os itens abaixo de acordo com a importância para você nesta fase da tua vida:

Item	De pouca Importância	De média Importância	De grande importância
Dormir			
Comer			
Segurança			
Dedicar-se a uma causa (Ex.: meio ambiente; animais; música)			
Família			
Amigos			
Reconhecimento social			
Correr atrás dos objetivos			
Religiosidade			
Lazer			
Obter diploma de estudo			
Ter uma casa			
Ter um carro			
Ter um negócio próprio			

Quanto a sua **vida profissional**, classifique os itens abaixo de acordo com a importância para você no teu trabalho:

Item	De pouca Importância	De média Importância	De grande importância
Ambiente de trabalho confortável			
Trabalhos desafiantes			
Possibilidade de crescimento profissional			
Ter a confiança do teu chefe-gestor			
Ter a confiança dos membros da equipe			
Reconhecimento profissional			
Chefia-gestores educados e colaborativos			
Respeito dos Colegas de trabalho			
Bons Benefícios			

Boa Remuneração			
Estabilidade profissional			
Horário de trabalho flexível			
Facilidade de acesso ao trabalho			

Outros fatores. Quais

13. Tem alguém que você se inspire na vida pessoal?

() Pai

() Mãe

(). Outros. Quem? _____

Justifique sua resposta _____

Você tem alguma pessoa em que se inspire na sua trajetória profissional?

() Chefe atual

() Chefes anteriores

() Professor

() Alguém famoso. Quem _____

() Outros. Qual? _____

Justifique sua resposta _____

14. Quantos livros você leu no último ano?

() Nenhum

() 01 a 02 livros

- 03 a 04 livros
- + 5 livros

Você prefere ler

- Livros eletrônicos
- Livros físicos

15. Quais os principais fatores que faz você, sentir vontade de sair de uma empresa? Escolha apenas 03 dos abaixo:

- Tratamento da chefia-gestores
- Tratamento dos colegas
- Falta de oportunidade de crescimento
- Excesso de responsabilidade
- Elevada carga de atividade (muito puxado)
- Falta de reconhecimento
- salário abaixo das expectativas
- Não gostar do que faz
- Ambiente de trabalho prejudicial a saúde
- Falta de ética da empresa

Outro. Qual _____

Quais características você acredita que uma pessoa precisa ter ou ser para ser considerada uma pessoa de sucesso? Aponte, pelo menos 03.