

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO HOSPITALAR DO MUNICÍPIO DE JUIZ DE FORA**

LETÍCIA VALLE MACHADO DA FONSECA

JUIZ DE FORA

2018

LETÍCIA VALLE MACHADO DA FONSECA

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO HOSPITALAR DO MUNICÍPIO DE JUIZ DE FORA

Trabalho de Conclusão de Curso de apresentado pela acadêmica Letícia Valle Machado da Fonseca ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Clesiane de Oliveira Carvalho

Juiz de Fora
FACC/UFJF
2018

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por sempre iluminar meu caminho e mostrar os passos certos a seguir. Aos meus pais Thereza e Benedito pelo amor, apoio, incentivo a nunca desistir e ao esforço para garantir minha educação. A minha irmã Luciana por estar sempre ao meu lado e me estimular a continuar e concluir mais essa etapa. Aos amigos que contribuíram com o carinho e estímulo em todo esse processo. Aos professores que compartilharam seus conhecimentos para que essa realização fosse possível. E a minha orientadora Clesiane de Oliveira por toda atenção, suporte, empenho e motivação para que esse trabalho fosse concluído.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 201_.

Letícia Valle Machado da Fonseca

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos _____ dias do mês de _____ de _____, na sala _____ da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de LETÍCIA VALLE MACHADO DA FONSECA, aluno regularmente matriculado no curso de Administração sob o número 200846019, modalidade presencial, desta universidade, intitulado AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR DO MUNICÍPIO DE JUIZ DE FORA. Após a apresentação do aluno e consequente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o aluno _____ com a atribuição da nota _____ (_____), que deverá ser lançada em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2018

Profa. Dra. Clesiane Oliveira de Carvalho

Prof. Charlie Hudson Turette Lopes

Profa. Dra. Lilian Alfaia Monteiro

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de Clima Organizacional	33
Figura 2 – Três principais Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional	35

RESUMO

Baseado no contexto de que as pessoas são o principal ativo de uma organização, o presente estudo tem como objetivo apresentar as práticas de Gestão de Pessoas (GP) utilizadas em um Hospital do município de Juiz de Fora, denominado ficticiamente de Hospital H. O estudo apresenta um embasamento teórico expondo as principais práticas utilizadas na área de Gestão de Pessoas e uma entrevista com a gestora do hospital, a fim de descrever os processos empregados na organização e como esses podem trazer resultados satisfatórios tanto para a empresa quanto para os funcionários. Através do estudo foi possível verificar diversas ferramentas que a organização em questão utiliza e os métodos capazes de aproximar o Hospital H dos colaboradores, demonstrando assim ser esse um tema amplo e complexo para o sistema de gestão, sendo relevante para a continuidade do mesmo uma análise com os funcionários sobre a aplicação das ferramentas e ainda um comparativo com outras instituições.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão Hospitalar. Capital intelectual.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Sistema de Gestão de Pessoas: processo evolutivo, concepções e características básicas	9
2.2 O processo de Recrutamento na Gestão de Pessoas	16
2.3 Processo de Seleção na Gestão de Pessoas.....	20
2.4 Remuneração, Plano de cargos e salários e Plano de carreiras	23
2.5 Sistema de Treinamento e Desenvolvimento	25
2.6 Avaliação de Desempenho	28
2.7 Qualidade de Vida no Trabalho.....	30
2.8 Pesquisa de Clima Organizacional	32
3 METODOLOGIA.....	36
4 ESTUDO DE CASO	39
4.1 Histórico da empresa	39
4.1.1 A área de Gestão de Pessoas no Hospital H	40
4.2 Análise dos dados da pesquisa.....	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
6 REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE - Entrevista	55

1 INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo apresenta-se continuamente em um processo de mudança e evolução. Para conseguir acompanhar esse desenvolvimento, alavancar o negócio e manter-se competitiva, as empresas precisam investir constantemente em tecnologia, novas metodologias e principalmente nas pessoas, que representam o diferencial das organizações, pois através de seu empenho fazem com que as organizações alcancem seus objetivos.

Carvalho *et al* (2013), destaca essa importância, uma vez que é por meio da capacidade de coordenar os processos que os indivíduos proporcionam que as empresas cumpram com suas metas e possam se destacar no contexto organizacional.

Dessa forma, é possível observar a necessidade de utilizar a Gestão de Pessoas como uma atividade de importante atuação, no sentido em que esse sistema pode proporcionar a parceria entre as pessoas e a organização. Sobre Gestão de Pessoas, Dutra (2002, p.17), conceitua como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Nesse contexto, torna-se significativo trabalhar com as práticas e ferramentas adequadas para uma Gestão de Pessoas capaz de promover uma atuação eficaz e impulsionar o desenvolvimento das competências, atitudes e tomada de decisões de seu capital intelectual, o que destaca a relevância dessa análise. Dessa forma, esse estudo tem como objetivo apresentar as práticas de Gestão de Pessoas em um hospital situado na cidade de Juiz de Fora. Para preservar sua identidade a instituição foi denominada de Hospital H. Como objetivo específico pretende-se descrever as práticas de Gestão de Pessoas do Hospital H e analisar como essas práticas são aplicadas na empresa.

Para atingir os objetivos apresentados foi realizado um estudo de caso a fim de conhecer a organização analisada e as estratégias de Gestão de Pessoas da mesma, apresentando um breve histórico da empresa. Realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, sendo utilizado como instrumento de coleta de dados a entrevista. Essa entrevista foi realizada com a responsável pela área em foco no Hospital H.

Este estudo foi dividido em cinco capítulos, o primeiro refere-se a essa introdução. O segundo capítulo consiste no referencial teórico, em que é realizada uma revisão de literatura relacionada as principais práticas de Gestão de Pessoas. Dessa forma, será abordado inicialmente seu processo evolutivo, concepções e as características básicas sobre o tema,

incluindo a administração de pessoas, seguindo para a abordagem sobre o recrutamento de pessoas e posteriormente o processo de seleção. Os próximos itens do referencial apresentarão os conceitos de remuneração, plano de cargos e salários e também plano de carreira. Os tópicos seguintes trazem uma abordagem sobre treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, qualidade de vida no trabalho e por fim será exposto sobre a ferramenta de pesquisa de clima.

O terceiro capítulo identifica os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, posteriormente, no quarto capítulo será apresentado o estudo de caso realizado no Hospital H, descrevendo um pouco sobre a empresa, a estrutura de recursos humanos da mesma e os resultados da pesquisa aplicada. O quinto e último capítulo traz as considerações finais do estudo, com as conclusões diante dos objetivos apresentados nessa pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as teorias que possibilitam o embasamento do estudo sobre as práticas utilizadas na área de Gestão de Pessoas (GP). Para melhor entendimento o primeiro tópico apresentará as bases, o processo evolutivo e as características dessa área, possibilitando um entendimento do funcionamento do departamento de gestão de pessoas. O segundo e terceiro tópico apresentarão a estrutura e importância das práticas de GP como o processo de Recrutamento e Seleção (R&S), Remuneração, Plano de cargos e salários e Plano de carreiras, seguido pelo entendimento do Treinamento e Desenvolvimento (T&D), ainda as concepções da Avaliação de Desempenho, Qualidade de Vida no Trabalho e a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO).

2.1 Sistema de Gestão de Pessoas: processo evolutivo, concepções e características básicas

Conforme destaca Vergara (2012), o ambiente de negócios encontra-se em um acelerado processo de mudanças, as quais revelam-se cada vez mais intensas. Distintos elementos cooperam para esta situação, como as transformações de ordem econômica, tecnológica, social, cultural, legal, política, demográfica e ecológica, que operam de maneira combinada e sistemática em um ambiente dinâmico capaz de produzir resultados inéditos, trazendo a imprevisibilidade e a incerteza para as organizações.

Dentro desse contexto, acredita-se que a Gestão de Pessoas é uma das áreas dentro do contexto organizacional que mais tem passado por mudanças. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), observam que expressivas alterações de paradigmas assinalam a uma nova etapa de gestão de pessoas. As características dessa função hoje são bem distintas das observadas no tradicional departamento de pessoal, que predominou até a década de 1950, ou da divisão de relações industriais, na década de 1960.

Nessa mesma direção, Chiavenato (2009), menciona que a antiga Administração de Recursos Humanos representou o começo e abriu a área para uma moderna metodologia denominada Gestão de Pessoas. Nesta nova compreensão, as pessoas deixam de ser visualizadas como simples recursos (humanos) organizacionais e passam a ser consideradas como seres dotados de intelecto, individualidade, conhecimentos, capacidades, necessidades e particularidades.

Logo, o processo de contratação de um funcionário, efetividade na remuneração dos salários, transporte, férias, licença médica, décimo terceiro salário, controle de registro de horário e outras, são consideradas funções específicas do departamento de pessoal dentro do sistema de gestão de pessoas (MARRAS, 2011).

Buhr (2008), neste enfoque, afirma que nas organizações que apresentam menor porte, geralmente não se verifica a presença efetiva do departamento em questão, visto que as ações são essencialmente preenchidas por contadores da empresa.

Em contrapartida, nas empresas de maior porte, o profissional especializado em gestão de pessoas, pode ser localizado em diversos setores. O órgão corporativo incumbido dessa área pode ser encontrado de formas bem distintas, desde as estruturas mais simples às mais sofisticadas, inseridas em nível de diretoria. Não obstante, as áreas em que o departamento de pessoal pode ser dividido podem variar de acordo com cada empresa, dependendo da dimensão da mesma (MACEDO; ROCHA, 2005).

Dentro do processo evolutivo do setor de gestão de pessoas, Buhr (2008), discorre, em linhas iniciais, que a denominação departamento de pessoal apresenta sua história datada desde o período em que os senhores dos escravos nomeavam pessoas que desempenhavam a função de capitães e que dirigiam a escravidão, onde estes eram vistos como máquinas ou mesmo, meros equipamentos de trabalho a serem explorados ao máximo. Neste contexto, pode-se observar que a administração de pessoal apresentava somente uma função contábil (BUHR, 2008).

Marras (2012), destaca que o início da área de recursos humanos ocorreu com a necessidade de transformar o trabalho dos funcionários em números para alcançar o pagamento de cada um deles, levando em consideração todo o processo de trabalho como as horas trabalhadas, atrasos e faltas.

Em analogia ao processo evolutivo da gestão de pessoas, Fischer (2012), analisa que a história da gestão de recursos humanos aparece juntamente com o surgimento do setor de departamento de pessoal dentro das empresas. Todavia, em qualquer das situações, o escopo central dos gerentes de pessoal consiste em determinar um método adequado para analisar a extensa gama de candidatos existentes. E através desse método tornar possível distinguir o contingente de candidatos a emprego, e indivíduos que poderiam tornar-se empregados eficientes conforme o custo despendido.

Ainda de acordo com a percepção de Fischer (2012), o surgimento do departamento de pessoal ocorreu quando os trabalhadores passaram a ser vistos como um fator de produção

cujos custos se tornaram parte a incluir na necessidade de remanejamento racional. Tais valores passaram a ter grande impacto, tanto no que diz respeito aos custos gerais de produção industrial, quanto em se tratando dos elementos de diferenciação de competitividade no mercado laboral. Ficou evidenciada, assim, a necessidade de investimentos voltados para área especificamente direcionada ao pessoal, no que se refere à gestão organizacional.

Uma das tendências é a separação das rotinas trabalhistas das atividades mais estratégicas da gestão de pessoas. Buhr (2008), defende que o Departamento de Pessoal consiste em uma categoria dos preceitos da gestão de pessoas, que compõe o segmento de recursos humanos de uma organização empresarial, e de tal modo, se incube de práticas e atividades específicas, se encarregando dos funcionários que nelas trabalham.

Logo, entende-se que a área de recursos humanos poderia ser o resultado de um agregado de carências empresariais que se delimitam pelas particularidades sociais e culturais de cada época. E assim, consistiria em uma função organizacional e não apenas uma causa dos processos de mudanças que possam ocorrer na empresa ou fora dela (FISCHER, 2012).

Todavia, pode-se perceber que, até o início do século XX, o modelo de gestão preocupava-se tão somente com as transações, bem como com os procedimentos e os processos que resultassem em produtividade, recompensa e eficiência de custos, sendo esses as concepções articuladoras para o modelo de gestão de pessoas (DESSLER, 2003).

Segundo Gil (2011), o período após a Segunda Guerra Mundial foi determinante para a administração de pessoal nos locais de trabalho, pois a partir de então surgiram mudanças significativas nesse campo. Nesse momento as empresas começaram a colocar seus esforços nas condições de trabalho e na necessidade de proporcionar benefícios aos funcionários, além de iniciar um maior envolvimento com as instituições sindicais.

Salienta-se, de acordo com a ótica de Fischer (2012), que as situações sociais, econômicas e institucionais devem ser fatores determinantes na definição e prática de recursos humanos. Para que assim se constitua em um eficiente e funcional segmento, este que se torna uma definição sistematicamente intrínseca para a maioria dos estudiosos da área. Uma vez que esses mesmos estudiosos generalizam recomendações de modelos prontos sem considerar os ambientes específicos em que se encontram inseridos.

Observa-se, nesta fundamentação, uma procura constante por um conceito padronizado no que se refere ao segmento de gestão de pessoas, produzindo certo conjugado característico da gestão de recursos humanos idealizado por definições teóricas consideradas adequadas e modelos praticados efetivamente pelas organizações (BUHR, 2008).

Nos estudos recentes, verifica-se a presença de esforços no sentido de diferenciação entre a teoria e a prática marcadas pela influência das escolas da psicologia humanista, tornando assim, a gestão de pessoas, um processo voltado para ideologias eficientes na busca de melhores custos e trabalhadores apropriados às tarefas devidamente ordenadas na organização (GIL, 2011).

Consequentemente, ocorre um contato intenso estabelecido entre a administração e a psicologia, essas que, devidamente combinadas, aperfeiçoam de forma decisiva uma nova fase na história da administração de recursos humanos (BUHR, 2008).

Entretanto, Buhr (2008), esclarece que as organizações empresariais se atentam, atualmente, a uma percepção de que já não se pode analisar a organização funcional somente como uma máquina que tende designadamente ao lucro, considerando que seus colaboradores apresentam anseios e necessidades a serem supridas, e que excepcionalmente elevadas remunerações podem não atender.

Assim, as organizações passaram a compreender a importância de que sejam realizados investimentos em qualidade de vida, ou seja, as empresas estão observando a relevância de trazer o trabalhador para junto de seus objetivos corporativos. Para tanto, devem ser realizados investimentos visando não somente o retorno imediato e sim no favorecimento da motivação para o trabalho. Deste modo, espera-se que ocorram acréscimos para a organização, pois um funcionário motivado tende a produzir mais (MACEDO; ROCHA, 2005).

Prontamente, torna-se relevante a expansão do escopo da gestão de pessoas, deixando os órgãos por ela responsáveis de se ocupar apenas da elaboração da folha de pagamento. Precisam, também, responsabilizar-se por propostas com o foco na saúde e bem-estar do funcionário, programas de motivação, investimento, dentre outras práticas voltadas aos recursos humanos da organização (BUHR, 2008).

Assim sendo, o departamento de pessoal na gestão de pessoas pode ser entendido como “área de trabalho voltada prioritariamente para transações processuais e trâmites burocráticos onde os empregados se tornaram fator de produção cujos custos deveriam ser administrados” (BUHR, 2008, p. 27).

Para Fischer (2012), dentro da gestão de pessoas, a área de departamento de pessoal apresenta como característica fundamental:

A estrutura ou modelo organizacional delinea também o modelo de gestão de pessoas dominante na empresa. Uma estrutura departamental, explicitamente orientada para a cadeia de comando e controle, implica um

modelo igualmente segmentado e restrito. À iniciativa privada, à ordem superior, ao manual de procedimentos, à ação voltada para os objetivos setoriais sem perspectiva sistêmica nem do conjunto da empresa corresponde determinada forma de remunerar, capacitar e recrutar pessoas (FISCHER, 2012, p. 15).

Avalia-se, neste enfoque, que este segmento, dentro da gestão de pessoas, é designado como fator responsável pelos procedimentos burocráticos. Segundo Thomé (2001), a administração de pessoas é capaz de ser dividida em quatro pontos principais, sendo no início com o processo admissional do funcionário, cumprindo com os procedimentos necessários enquanto o mesmo efetiva suas atividades, seguindo pelos desligamentos e ainda operando de maneira a trabalhar através de toda a complexidade da legislação trabalhista, buscando o cumprimento dos direitos e deveres dos trabalhadores, e, neste sentido, o responsável por executar as ocupações é o Contabilista, profissional formado em Ciências Contábeis.

Na gestão de pessoas, o setor de departamento de pessoal, tem ainda, a presença da cultura organizacional, esta que recebe de forma direta, influência do modelo de gestão de pessoas em uma organização, definindo a concepção de trabalho e valorização do ser humano como pressupostos principais de culturas laborais em grupos (MARRAS, 2011).

Ao mesmo tempo, Fischer (2012) complementa aclarando que:

A remuneração não pode estar vinculada exclusivamente ao cargo ocupado, o processo de treinamento deve incentivar a visão sistêmica da organização e o tratamento deve ser feito dentro de um perfil de competências que atendam ao conjunto da corporação, e não só às demandas da unidade em que a pessoa irá atuar (FISCHER, 2012, p. 15).

Ante os princípios discorridos pelo autor, pode-se, então, observar que o sistema de departamento de pessoal, na gestão de pessoas, passa a ser determinado por setores ou unidades de negócios, e que, de tal modo, deve ser demandado por práticas de recursos humanos, direcionadas para a percepção da empresa em sua totalidade.

Passa a ser relevante avaliar que os fatores que compõem o setor de departamento de pessoal, podem ser classificados a partir de duas categorias, estas denotadas daquelas provenientes da sociedade e as que são derivadas do mercado (FISCHER, 2012).

Assim, acredita-se que a coletividade consiste no preceito que regula o ofício aplicado pelos aspectos sociais e as relações laborais ocorridas na dimensão do ambiente, determinando-se, neste sentido, a cultura de trabalho da mesma, além da legislação e a ação dos distintos agentes, dentre os quais se podem destacar o Estado e os estabelecimentos sindicais (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Outro fator relevante na constituição do setor de departamento de pessoal na gestão de pessoas incide no próprio mercado, visto que o mesmo é capaz de delinear o perfil de competências organizacionais de acordo com o tipo de negócio ou setor de atividade em que estiver inserido (MACEDO; ROCHA, 2005).

De acordo com Marras (2011), salienta-se ainda que, em se tratando de estratégias empresariais competitivas, esse setor é visualizado como um tipo portfólio de competências, onde tal referência acontece em razão da competitividade dominante das aptidões setoriais da atividade, ou seja, a organização empresarial vencedora versa naquela que melhor dominar o setor da atividade.

Conforme Fischer (2012), a gestão de pessoas, diante de suas concepções e funções, precisa desempenhar três papéis de grande importância. O primeiro deles é manter uma correta alocação de pessoas, procurando estabelecer elos claros entre as estratégias corporativas e cada trabalhador. Outro papel seria planejar a colocação adequada para as pessoas através de métodos que criem uma relação entre as pessoas e a estratégia da empresa. O último papel estabelecido pelo autor seria concentrar esforços nos sentimentos dos funcionários, buscando a satisfação das pessoas alinhadas à cultura organizacional da empresa.

Ainda sobre a ótica de Fischer (2012), existem três enfoques que a Gestão de Pessoas deve seguir. O primeiro seria realizar a gestão de empregados, ou seja, utilizar maneiras de realizar os preceitos básicos dos recursos humanos, como seleção, treinamento e pagamento dos funcionários. O segundo enfoque seria a gestão de custos e benefícios, procurando diminuir os gastos com a mão-de-obra. Por fim, a gestão do desenvolvimento, preocupando-se com o estabelecimento de competências voltadas para o crescimento da empresa.

Deste modo, avalia-se que diferente da administração de pessoal, a gestão de recursos humanos focando em gestão de pessoas, supostamente se voltaria para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade e a qualidade em se tratando de preocupação do bem-estar do funcionário no ambiente de trabalho. (MACEDO; ROCHA, 2005).

Assim sendo, diante desse raciocínio, Fischer (2012) pondera que:

A intervenção de uma estratégia, a implementação de uma diretriz com impactos no comportamento dos empregados, a fusão ou transferência de uma unidade organizacional ou a busca de nova postura de atendimento ao cliente são intervenções de gestão de pessoas (FISCHER, 2012, p. 16).

Pela análise apresentada, pode-se complementar que a concordância de tal ponto de vista implica em reconhecer que a fronteira entre o que é de responsabilidade do recursos humanos dentro do setor de departamento de pessoal e o que se encontra na área de atuação da gestão estratégica de uma empresa ou dos gestores de produção ou até mesmo dos profissionais de marketing são quase imperceptíveis e de uma complexa determinação (BUHR, 2008).

Nesta abordagem, tem-se a presença de uma forma completa e abrangente para conceituação de gestão de pessoas, onde essa passa a ser entendida como “um conjunto de processos que a empresa concebe e implementa com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas buscando concretizar seus interesses” (FISCHER, 2012, p. 23).

Diante dessa teoria, avalia-se que estes interesses se pautam a partir de três efetivações principais, estas designadas como econômica, técnica e efetividade comportamental. Assim:

- Por efetividade econômica entende-se o alcance dos resultados de redução de custos ou maximização de lucros através de práticas de gestão de pessoal, o que resgata os objetivos da escola anterior porque pressupõe a mensuração do impacto efetivo do trabalho nos resultados da empresa;
- A efetividade técnica refere-se à manutenção da ação do homem em consonância com os padrões de qualidade requeridos pelos produtos, equipamentos e negócios realizados pela empresa;
- A efetividade comportamental corresponde à busca da motivação e da satisfação dos interesses dos funcionários, atendendo adequadamente suas necessidades (FISCHER, 2012, p. 23).

Considera-se que, por meio do reconhecimento destas características básicas da gestão de recursos humanos, insere-se um significado acerca do esclarecimento da limitação do grau de previsibilidade da empresa com a relação aos resultados finais das práticas que a empresa possa adotar (MACEDO; ROCHA, 2005).

A compreensão valida-se, neste sentido, para a organização empresarial que valoriza e reconhece de forma positiva o comportamento humano, evidenciando a gestão, articulando-se por meio de estratégias, relacionando binômios como envolvimento e motivação. A partir destas ações, passa a ser função da organização empresarial a ascensão da motivação dos empregados, fazendo com que os mesmos se mantenham permanentemente envolvidos com os projetos da organização (FISCHER, 2012).

Em paralelo, Araújo e Garcia (2009), analisam que as pessoas em um contexto organizacional não podem ser consideradas apenas como recursos humanos geradores de despesas necessárias para alcançar os objetivos da empresa, é fundamental estimular o desenvolvimento e a valorização do corpo funcional.

Conforme destaca Fischer (2012), supõe-se que os binômios citados anteriormente incidam nos elementos básicos, e que por meio deles é que se torna possível formular uma estrutura influente com um modelo reconhecido de gestão de pessoas da história da teoria organizacional.

Sequencialmente, torna-se relevante ilustrar sobre a constatação de que não importará se a organização empresarial possua recursos tecnológicos sofisticados, como, máquinas, equipamentos, recursos financeiros suficientes. E mesmo que tiver excelentes recursos técnicos administrativos compostos de adequados e completos formulários e documentos, se a mesma não dispôr de recursos humanos capacitados e motivados para utilizá-los (MACEDO; ROCHA, 2005).

Macedo e Rocha (2005), em paralelo, discutem a respeito das funções efetivas da gestão de pessoas, onde, com a finalidade de se alcançar seus objetivos, as empresas abeiraram-se necessariamente da contratação de pessoas. Os autores mencionam ser extremamente imperativo delinear uma distinção de pessoal enquanto recursos importantes para que as empresas atinjam suas metas, e, se atentando para esse foco, percebe-se que a empresa que se constituir de pessoal competente tão mais o será também.

Deste modo, com a explanação das bases, concepções e características do sistema de Gestão de Pessoas torna-se importante analisar as divisões no que se refere ao departamento pessoal dentro da gestão de pessoas, avaliando os preceitos dos processos de recrutamento e seleção na gestão de pessoas.

2.2 O processo de Recrutamento na Gestão de Pessoas

Em linhas iniciais, Chiavaro, Reichert e Cunha (2008), defendem que comumente o vocábulo recrutamento pode ser associado à constante procura de uma organização empresarial por mão de obra, por meio da realização de diferentes procedimentos. Esta percepção compreende uma delineação geral em que o processo de recrutamento encontra-se abrangido, em especial, quando se menciona uma posição institucional relacionada à valorização de recursos humanos.

Conforme Araujo (2008), o recrutamento pode ser compreendido como a união de métodos e procedimentos que dão início a associação entre pessoas e organizações. Essa é maneira de preencher determinadas funções em uma organização empresarial específica e assim caracterizar suas metas por meio de um sistema especializado.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), consideram que o processo de recrutamento de pessoas que sejam interessantes para a empresa é o início da cadeia de operações da gestão de pessoas, em que compreende o princípio de obtenção da força de trabalho.

Segundo Milkovich e Boudreau (2009), para que a atividade de recrutamento aconteça, é importante que anteriormente a empresa defina as colocações e aptidões fundamentais para ocupar as vagas da instituição. Além disso, estudar as ocupações faz com que a empresa possa estabelecer as atitudes, os comportamentos esperados e quantas pessoas irão fazer parte do quadro funcional.

De acordo com Gil (2011), o processo de recrutamento inicia-se quando os responsáveis por essa área estabelecem um perfil ideal para cada função e ainda um detalhamento dessas funções, definindo o que cada cargo deve ter como responsabilidade e atividades.

Segundo Marras (2011), todo processo de recrutamento começa através de uma necessidade da empresa em buscar uma nova pessoa para exercer alguma atividade na organização. Sendo assim, tal necessidade pode surgir por diversos motivos, como substituição de uma demissão ou aumento de quadro em alguma área. A maneira utilizada na maioria das instituições para formalizar essa contratação é com um documento chamado requisição de pessoal.

Chiavaro, Reichert e Cunha (2008), discorrem que a partir da observação das técnicas habituais de emprego do recrutamento, passa a ser recomendado a inserção de três categorias do mesmo. Essas categorias consistem em recrutamento interno, que abarca o quadro de funcionários da organização; recrutamento externo, fundamentado por meio da captação no mercado; e recrutamento misto, estabelecido como a captação de pessoal externo e interno, evidenciando, neste sentido, a presença de vantagens e desvantagens em cada modalidade de recrutamento.

Banov¹ (2012 apud Avelar, Souza e Melo, 2014), esclarece que recrutamento interno é aquele em que as vagas disponíveis na empresa são ofertadas para os próprios trabalhadores da empresa. Ao passo que o recrutamento externo consiste na exposição das ocupações em aberto para os talentos fora da organização.

A alternativa por uma tipologia de recrutamento não é visualizada como específica, e, em determinadas situações, as organizações detêm a alternativa de empregar o procedimento

¹ BANOVA, M. R. Recrutamento Seleção e Competências. São Paulo: Atlas, 2012.

ponderado como recrutamento misto, que agrega os dois tipos de recrutamento avaliados, ou seja, interno e externo (CHIAVARO; REICHERT; CUNHA, 2008).

De acordo com Chiavaro, Reichert e Cunha (2008), o recrutamento interno proporciona o levantamento dos candidatos mais adequados diante daqueles que já se encontram incluídos na organização, e, destarte, avalia-se que os funcionários acabam sendo deslocados para outras áreas e/ou atividades dentro da organização empresarial, proporcionando ainda uma chance de promoção, o que, conseqüentemente pode gerar maior motivação e produtividade dos profissionais presentes na organização.

Por outro lado, o recrutamento externo é um método em que apesar da empresa necessitar despender mais recursos financeiros para sua utilização, também apresenta vantagens para sua aplicação uma vez que proporciona as organizações pessoas com ideias e experiências novas e diferentes das vivenciadas pela organização (BANOV², 2012 apud AVELAR, SOUZA, MELOS, 2014).

Marras (2011), apresenta alguns pontos positivos para que as empresas apliquem a utilização do recrutamento interno, como o tempo dispendido para realização desse processo que é menor comparado com o recrutamento externo, além desse fator ser otimizado no processo de admissão. Outro ponto apresentado é o custo, que nesse caso pode ser até zero, além disso, aquele funcionário escolhido e os que o cercam tornam-se naturalmente motivados através dessa metodologia.

Neste sentido, pode optar-se por realizar um recrutamento por escolha direta das pessoas, cujo perfil seja considerado adequado, e assim, ordena-se como opções viáveis para a inclusão destas alternativas, um fomento na realização de uma espécie de concurso interno, proporcionando a qualquer funcionário inserir-se ao processo de recrutamento. Além disso, pode-se, igualmente, permitir aos funcionários sugestões acerca de qual companheiro de organização acreditam encontrar-se com maior aptidão para desempenhar uma nova função, e, logo, ocupar o cargo (DESSLER, 2003).

Assim sendo, pode-se compreender que no processo de recrutamento não são observadas delineações quanto à ordem ou prioridade da utilização dos recrutamentos interno e externo, uma vez que consiste em um sistema associado ao planejamento estratégico (CHIAVARO; REICHERT; CUNHA, 2008).

² BANOV, M. R. Recrutamento Seleção e Competências. São Paulo: Atlas, 2012

Os recrutamentos internos e externos, de acordo com a ótica de Chiavaro, Reichert e Cunha (2008), consistem em procedimentos que se complementam, e, deste modo, o recrutamento misto insere-se ao contexto como uma alternativa viável de mediar as vantagens e desvantagens de ambos os processos, pois compreende em um meio de se empregar fontes internas e externas, alcançando maior chance de sucessos nas fases de seleção.

Avalia-se que, atualmente, os processos de recrutamento vêm se adequando à realidade do mercado, e, neste sentido, voltam-se às organizações empresariais que utilizam, além dos procedimentos tradicionais, recursos que facilitem o processo, de maneira a agilizar a efetivação do recrutamento, diminuindo custos às organizações (SILVA, 2002).

Dessler (2003), destaca que ao se pensar em um processo de recrutamento é importante o planejamento do mesmo, levando em considerações aspectos como a situação econômica da região, a taxa de desemprego e as condições do mercado de trabalho, sendo assim possível avaliar os candidatos disponíveis.

Os diversos pontos necessários a se considerar para o recrutamento também foram destacados por alguns autores como é possível destacar da observação a seguir:

Partindo deste referencial, destaca-se a multiplicidade de caminhos disponíveis para a efetivação do recrutamento de pessoas e a importância deste processo como fonte de qualificação e êxito das etapas de seleção (CHIAVARO; REICHERT; CUNHA, 2008, p.04).

Todavia, inclui-se como princípio às organizações, estruturar processos pautados em ações efetivas e estratégicas, com o discernimento de que os funcionários incidem em valores abrangidos pelas empresas. Com isso, precisam passar por um processo de recrutamento de maneira adequada, visto que o acontecimento de deficiências neste processo pode vir a comprometer as demais atividades de seleção e gestão a serem ordenadas posteriormente, estas que, sem dúvidas, abrangem o desenvolvimento eficaz da organização (SILVA, 2002).

Acredita-se que o processo de recrutamento consiste, conforme Silva (2002), em um meio de se recrutar potenciais candidatos aos futuros cargos a serem ocupados. Desta forma, é um processo realizado por meio de fases, estas que compreendem no requerimento aos organismos clientes, bem como no fundamento associado à aprovação pela diretoria, na averiguação das condições mínimas para ocupação do cargo disponível, na concepção de cadastros dos recursos humanos e na organização do processo seletivo.

Para a contratação de pessoal qualificado e adequado ao cargo disponível em uma empresa o processo inicial é o recrutamento e o próximo passo necessário é a seleção de pessoas, que será estudado a seguir.

2.3 Processo de Seleção na Gestão de Pessoas

As organizações encontram-se constantemente em necessidade de compor o seu quadro funcional, seja substituindo uma pessoa desligada ou aumentando seu quadro. Dessa forma, segundo Guimarães e Arieira (2005), o processo de seleção é um instrumento valioso para o processo de Gestão de Pessoas uma vez que através de seus passos é possível destacar o valor das pessoas para as organizações que deixam de ser vistas apenas como funcionários e passam a ser consideradas como parceiras do negócio.

De acordo com Marras (2011), o processo de seleção consiste em realizar uma análise em dois itens principais, sendo eles as exigências que o cargo disponível necessita e se essa correlaciona com as características dos candidatos, tudo isso através dos conhecimentos, habilidades e atitudes para realizar as atividades necessárias.

Desse modo, salienta-se que o profissional responsável pelo processo de seleção deve ser capaz de estabelecer um comparativo das particularidades do candidato, ou seja, observar aquilo que o candidato pode proporcionar, com as necessidades da empresa, considerando aquilo que as especificações do cargo em questão exigem para que suas atividades sejam realizadas, assim se inicia o processo de seleção (KNAPIK, 2006).

Dessa forma, Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), complementam que a metodologia de seleção de pessoal deve ser aquela que irá oferecer a mão de obra adequada para o cargo a ser ocupado, utilizando assim recursos como a descrição de atividades e o plano de cargos e salários para conseguir a melhor opção entre os candidatos.

A seleção pode ser visualizada como um processo de comparação ou de decisão visto que, as situações mais frequentes percebidas nos processos de seleção incidem naquelas em que diversos candidatos apresentem as mesmas condições, estando, deste modo, todos aptos a ocupar o cargo (GIL, 2011).

Simultaneamente, Pedroso e Cintra (2010), avaliam que:

A seleção nos permite selecionar apenas algumas pessoas a ingressarem na organização as quais possuem características desejadas pela mesma. Em termos mais amplos a seleção busca em vários candidatos recrutados aqueles que serão mais adequados aos cargos existentes na organização, com o

intuito de agregar valor à organização. Visando que a organização em busca de competências e aumentar sua eficiência e eficácia, buscam na seleção a forma de maximizar o capital intelectual (PEDROSO; CINTRA, 2010, p.13).

Após levantar as informações sobre a vaga a ser ocupada e as competências necessárias para o cargo, a próxima etapa a ser adotada incide na escolha dos métodos de seleção apropriados para se distinguir e nomear os candidatos adequados.

Knapik (2006), esclarece que as ferramentas de seleção são técnicas utilizadas proporcionando a capacidade de percepção e análise dos candidatos que estiverem participando do processo seletivo. Esses instrumentos devem possuir uma característica de observar os traços pessoais de cada um e antecipar possíveis atitudes do candidato como integrante da empresa.

Logo, passa a se tornar relevante a opção por procedimentos no que tange à implementação da seleção e alternativa do colaborador a ser contratado. E, considera-se, que estas técnicas,

[...]são agrupadas em cinco categorias segundo que são: entrevistas, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos (testes psicométricos), testes de personalidade (testes projetivos) e técnicas de simulação (técnicas de dinâmica de grupos) (CHIAVENATO³ 2005, apud PEDROSO; CINTRA 2010, p. 14).

Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), esclarecem que as técnicas de seleção podem variar de acordo com as organizações, pois depende da estratégia de cada uma, como elas se comportam diante do mercado e conforme a mão de obra necessária para a empresa.

Observa-se que as técnicas em questão acabam por possibilitar a inclusão de maiores conhecimentos acerca das características pessoais do candidato por meio de demonstrações notadas efetivamente pelos avaliadores em se tratando das necessidades para os cargos (GIL, 2011).

Entende-se, dentro deste embasamento e em acordo à ótica de Pedroso e Cintra (2010), que os investimentos realizados em prol de um melhor capital humano são denotados como relevantes para que as organizações empresariais tenham maior chance de destacarem-se no contexto do mercado.

Assim sendo, a percepção em prol da valorização do quadro funcional das organizações empresariais, conforme Pedroso e Cintra (2010), surge da percepção de que não são as máquinas que serão capazes de proporcionar maior solidez a uma organização

³ CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. São Paulo: Campos, 2005.

propriamente dita, mas sim, a mão-de-obra qualificada, e, esta ótica exerce intenso impacto nas organizações no que tange à valorização de seu capital humano.

Ainda dentro das fundamentações sobre as técnicas de seleção a entrevista aparece como uma das ferramentas mais utilizadas, esse instrumento proporciona ao entrevistador analisar o comportamento do candidato, sendo possível observar a reação do mesmo diante de determinados questionamentos (KNAPIK, 2006).

Dessa forma, Gil (2011), destaca os pontos positivos e negativos das entrevistas, como vantagem tem-se a oportunidade de um contato mais próximo com os candidatos, possibilitando assim obter informações específicas como o seu real interesse, associado a seu temperamento, suas afinidades com o cargo ou com a empresa, sendo, igualmente, observado o comportamento. Quanto aos pontos negativos, o autor apresenta o tempo necessário para realização dessa técnica, existe ainda um gasto financeiro relevante, além disso, os registros durante essa atividade se torna um complicador e por fim considera essa uma ferramenta subjetiva, uma vez que as experiências do entrevistador podem influenciar na análise.

Com o escopo de colaborar para uma constituição concreta de uma organização, observa-se que esta deve buscar nos colaboradores a competência em que se destaquem, e, este fator, as empresas podem conseguir a partir da seleção na gestão de pessoas, alcançando com sucesso seus objetivos em prol do desenvolvimento (PEDROSO; CINTRA, 2010).

O processo de seleção tem como finalidade captar as pessoas mais qualificadas e adequadas para trabalhar nas organizações, mas é possível observar que atualmente as empresas estão mais exigentes quanto ao mercado, buscando pessoas capazes de oferecer uma *performance* diferenciada e contribuir também para o desenvolvimento da cultura organizacional das organizações (ALMEIDA, 2009).

Por conseguinte, Pedroso e Cintra (2010) esclarecem que seja relevante que uma organização empresarial apresente um segmento de recursos humanos bem ordenado no sentido de tomada de decisões adequadas tanto em recrutar quanto a selecionar seu quadro funcional. Sendo assim, o processo de recrutamento e seleção nas empresas não tem uma sistemática padrão, pois, o mesmo deve se adequar às necessidades da organização.

Após compreender o funcionamento do processo de recrutamento e seleção, é necessário conhecer como é realizada e a importância da remuneração, de um plano de cargos e salários e do plano de carreiras para a Gestão de Pessoas em uma empresa.

2.4 Remuneração, Plano de cargos e salários e Plano de carreiras

Inicialmente, Dutra (2002, p. 181), caracteriza remuneração como “a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”. Teoricamente, as quantias relativas às remunerações precisam consistir como satisfatórias para que as necessidades deste quadro de funcionários sejam devidamente atendidas. Sendo assim, a remuneração oferecida aos trabalhadores consiste em um “conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço” (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006, p. 241).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2009), a remuneração traz benefícios como motivação dos funcionários com consequência nos resultados da empresa, uma vez que estimula a produtividade. Neste contexto, segundo os autores essa ferramenta fomenta a satisfação por meio da compensação pelos serviços dos trabalhadores. Além disso, esse instrumento também traz vantagens para as empresas como competitividade e atratividade (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

A remuneração pode apresentar-se sob a forma fixa (salário funcional ou por competências), remuneração variável (sugestões premiadas, participação acionária, participação nos lucros ou resultados, bônus, comissões e prêmios) e salário indireto (benefícios fixos ou flexíveis) (PONTES, 2011).

Em se tratando da administração de cargos e salários, Marras (2011), considera que para a elaboração de um plano de cargos e salários é necessário estudar e analisar três aspectos básicos: descrição e análise de cada cargo, pesquisa de salários no mercado e a política interna de remuneração.

Neste contexto, Pontes (2011), avalia que através da metodologia de análise dos cargos são definidas as suas especificações e qual remuneração deverá ser aplicada, estruturando dessa forma a hierarquia da empresa. Sendo assim, cada cargo apresentará remuneração determinada em acordo às responsabilidades e qualificações designadas como importantes para o cumprimento das funções.

De um mesmo modo, o plano de cargos e salários observa a situação de mercado, conjuntura em que são analisados os salários que serão estabelecidos segundo os padrões de mercado para cargos que dispõe de responsabilidades semelhantes. Com essa finalidade é utilizado a pesquisa salarial, podendo ser definida de acordo com Dessler (2003, p. 195) “são

pesquisas formais ou informais sobre quanto outros empregadores estão pagando para cargos similares e têm um papel central na definição dos salários. ”

O plano de cargos e salários examina acerca do equilíbrio orçamentário da organização empresarial, o equilíbrio externo diante do mercado em que a empresa está inserida e com o fundamento de que a política salarial considerará o desempenho da organização empresarial e seus resultados (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Pontes (2011), destaca que a administração de cargos e salários está em constante mudanças, por isso é necessário não só acompanhar as novas metodologias como não deixar de lado as abordagens clássicas, uma vez que essa é uma importante ferramenta para as organizações proporcionando engajamento e retenção das pessoas.

Dessa forma, a empresa deve avaliar quais tipos de remunerações deve utilizar alinhando essa a estratégia da mesma e suas questões culturais. Além de considerar a elaboração de um plano de cargos e salários capaz de ser modificado, preocupando-se com diversos aspectos que os funcionários podem oferecer, como as atividades executadas, conhecimento, *performance* e competências (PONTES, 2011).

A remuneração e o plano de cargos e salários são premissas para que uma organização possa recompensar o seu quadro funcional, no entanto existe mais uma ferramenta capaz de contribuir com essa atividade, denominada de plano de carreiras.

Sobre o plano de carreiras, França e Ribeiro (2009), analisam que o conhecimento acerca dessa ferramenta avalia um conjunto de preceitos que determinam as condições para ingresso em uma determinada carreira. Tal procedimento acontece por meio do aumento da remuneração do profissional, além do incremento de atribuições e responsabilidades designadas ao mesmo, sendo esta, obtida mediante o preenchimento de condições de desempenho e qualificação funcional (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Lacaz *et al* (2010), avaliam que, para a inserção de um plano de carreiras, devem ser analisados objetivos fundamentais, que referem-se a toda a sistemática de valorização e humanização dos profissionais a partir de processos de reestruturação de carreiras.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o plano de carreiras tem como objetivo o desenvolvimento da empresa utilizando a sua força de trabalho proporcionando a valorização e satisfação dos profissionais, concebendo assim uma maior conexão entre as carreiras e o planejamento das organizações empresariais.

Ainda assim, Lacaz *et al* (2010), discorrem que o plano de carreiras visa estimular o processo de qualificação do profissional, criando maior desenvolvimento deste no cargo

dentro da carreira com embasamento na igualdade de oportunidade, bem como no interesse funcional, na qualificação e no esforço efetivado de cunho pessoal.

França e Ribeiro (2009), complementam que o plano de carreiras também apresenta a finalidade de acompanhar o profissional no decurso de sua carreira, disseminando novas concepções, sobre os sistemas de avaliação de desempenho, estímulo por escolaridade adicional por parte dos membros da organização, capacitação, dentre outros preceitos.

O plano de carreiras, de um mesmo modo, possui o escopo de realizar análises acerca de uma avaliação periódica de desempenho individual como um fundamento relevante para o desenvolvimento na carreira a partir da promoção e ascensão, com a valorização de um desempenho eficaz das funções que são relacionadas às carreiras (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006).

Por fim, Lacaz *et al* (2010), mencionam que o plano de carreiras possui uma percepção voltada para uma constante adequação do quadro de funcionários face as necessidades da organização, e o reconhecimento do mesmo como cliente essencial e, logo, analisador da máquina que conduz a organização empresarial.

Além disso, a utilização de um plano de carreiras em uma empresa traz benefícios eficientes para a organização e para seus funcionários, sendo capaz de estabelecer carreiras de acordo com a necessidade dos cargos da empresa, apresentar um processo de desenvolvimento profissional claro e eficiente, e ainda proporciona motivação aos funcionários através das oportunidades de crescimento (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006).

Deste modo, avalia-se, conforme destacam Pedroso e Cintra (2010), que as organizações atuais já se atentam aos preceitos de valorização de profissionais, investindo em sistemas de treinamentos e promovendo maiores estímulos aos mesmos. Como será possível analisar nos próximos tópicos apresentados.

2.5 Sistema de Treinamento e Desenvolvimento

A área de treinamento e desenvolvimento (T&D) tem como finalidade capacitar as pessoas para realizarem de forma adequada e com um bom desempenho suas atividades e ainda almejar alcançar outras atribuições através do desenvolvimento (ARAUJO, 2008).

Avalia-se, dentro deste contexto, conforme a visão de Macedo e Rocha (2005), que os processos relacionados ao treinamento e desenvolvimento consistem em sistemas que apresentam a finalidade de transmitir aos funcionários os conhecimentos denotados como necessários para o desempenho da sua função dentro do cargo requerido.

Para Dessler (2003), o ato de treinar e desenvolver pessoas envolvem práticas a fim de disseminar conhecimentos para que os funcionários possam aperfeiçoar suas habilidades, construir suas opiniões e por consequência atuar como agentes transformadores tanto dentro das organizações através do desempenho como fora delas.

Assim sendo, entende-se que os principais tipos de treinamento consistem em:

Treinamento de Ambientação: é o treinamento dado ao empregado logo após sua admissão. Seu objetivo é informar o novo funcionário sobre os diferentes aspectos da organização da empresa. Um programa de treinamento de ambientação deve abranger os seguintes aspectos: apresentar o novo empregado aos colegas; dar-lhe a conhecer o histórico da empresa: fundação, desenvolvimento, estágio atual, sistema de organização; apresentar-lhe as chefias superiores; informá-lo sobre os benefícios sociais e recreativos que a empresa oferece.

Treinamento Específico: é o treinamento que procura preparar o empregado para exercer determinada função. O treinamento específico de um funcionário do Departamento de Pessoal, por exemplo, deve transmitir o conhecimento de toda a atividade desempenhada pelo setor de pessoal de uma empresa (MACEDO; ROCHA, 2005, p. 13).

Entende-se, em paralelo, que a gestão de pessoas representa um sistema que incorpora diversos subsistemas. Assim, é necessário mais que a utilização da padronização de instrumentos para a caracterização de uma nova fase para o direcionamento e coerência para as práticas sistêmicas de gestão. Todavia, as organizações que se empenham em se modernizar em técnicas e conceitos inovadores no referido setor, se sobressaem com maior facilidade, determinando-se como referenciais de eficiência organizacional (MACEDO; ROCHA, 2005).

Dessa forma, os benefícios da realização do treinamento e desenvolvimento vão além do conhecimento:

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem. (GIL, 2011, p. 121).

Dutra (2002, p. 126), contribui ressaltando a importância do desenvolvimento para os funcionários: “a organização transfere seu patrimônio de conhecimento para as pessoas,

enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela”. Ao mesmo tempo o próprio autor também aborda o contrário, a contribuição das pessoas para as empresas com esse desenvolvimento: “as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios”. Pode-se concluir então que o treinamento e desenvolvimento de pessoas acontece de forma bilateral.

De acordo com Marras (2011), o treinamento e desenvolvimento possuem dois tipos de objetivos, o primeiro se refere aos objetivos específicos que envolvem a formação profissional, especialização e reciclagem. O segundo se relaciona aos objetivos genéricos que incluem maior produtividade e qualidade, melhores resultados em situações de mudança e por fim a geração de motivação nos funcionários.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), cabe apresentar que para a realização eficaz desse subsistema é necessário cumprir suas etapas, iniciando pela fase de levantamento de necessidade de treinamento, na qual realiza-se um diagnóstico do que é preciso desenvolver. A próxima etapa seria o planejamento dos treinamentos estabelecendo a necessidade de cada área no tempo adequado, com a disponibilização do material e didática específica para cada treinamento, além de relacionar o custo/benefício diante dos objetivos a serem alcançados.

A execução do treinamento consiste na etapa seguinte, em que coloca-se em prática a realização de cada tipo de treinamento. E por fim a última fase é a avaliação dos resultados do treinamento, fase essa que demonstrará se realmente todo o investimento atingiu o objetivo esperado anteriormente pela organização. (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006).

Dentro da dinâmica do treinamento e desenvolvimento existem métodos diversos para aplicação e efetividade dos mesmos, para esse estudo cabe ressaltar dois desses processos. O primeiro se refere ao que é chamado de trilhas de aprendizagem, metodologia que consiste em uma ferramenta direcionadora para os treinamentos em que é possível oferecer aos treinandos caminhos para que eles mesmos possam buscar e alcançar o seu desenvolvimento, fugindo da obrigatoriedade da sala de aula (FREITAS, 2002).

O outro tipo de treinamento a ser destacado é chamado de abordagem 70 20 10, segundo Nick van Dam (apud SOELTL, 2010), foi elaborada pelos pesquisadores Morgan McCall, Robert Eichinger e Michael Lombardo, do Centre for Creative Leadership nos anos 90. Essa define que o aprendizado acontece de acordo com a seguinte proporção: 70% corresponde as experiências vividas, tarefas e decisões complexas, resoluções de desafios, o

que é considerado como aprendizagem informal. 20% através do compartilhamento de informação com o outro, observação e modelos a seguir e 10% com o treinamento formal ou tradicional.

Diante disso, Milkovich e Boudreau (2009), ponderam que o processo de desenvolver pessoas transferindo conhecimentos e experiências, além de torna-las capacitadas e motivadas também acaba transformando esses funcionários em parte importante da organização. Dessa forma, o autor ressalta ainda que esse instrumento da Gestão de Pessoas é uma forma de manter as organizações atualizadas e competitivas no mercado.

Araujo (2008), discorre considera que as organizações que se preocupam em treinar e desenvolver seu corpo funcional estão dando um importante passo para a valorização e reconhecimento dos mesmos e recebendo em troca funcionários satisfeitos e instigados a continuar trabalhando no mesmo local, diminuindo assim a rotatividade e ainda pessoas estimuladas a contribuir cada vez mais com a empresa.

O treinamento e desenvolvimento trabalham com o objetivo de capacitar e potencializar as pessoas, para isso existem diversas técnicas para realizá-los e ainda várias entradas para se levantar a necessidade desse desenvolvimento, sendo uma delas o próximo objeto de estudo, a avaliação de desempenho, importante ferramenta utilizada na maioria das empresas para tentar mensurar a *performance* dos funcionários.

2.6 Avaliação de Desempenho

Knapik (2006), define a avaliação de desempenho como uma ferramenta capaz de mensurar o desempenho dos profissionais de uma empresa, de forma personalizada e também de suas equipes. Neste sentido, é possível levantar e estudar a *performance* das pessoas afim de incentivar o desenvolvimento dos funcionários.

Nesse sentido Dessler (2003), apresenta esse instrumento como um comparativo do desempenho em momentos anteriores e do momento atual dos funcionários, capaz de estabelecer um nível de referência a ser passado para as pessoas com a finalidade de promover oportunidades de melhorias ou enaltecer os bons resultados.

Assim sendo, Dias, Câmara e Nascimento (2004), declaram que a avaliação de desempenho possui como objetivo otimizar os resultados inerentes às pessoas e organização, identificar as necessidades arraigadas ao treinamento, bem como melhorias associadas aos processos de gestão de pessoas na organização. Com isso, esse processo visa oferecer maior

adequação ao trabalho e à produtividade, promover o desenvolvimento e crescimento profissional e garantir melhorias acerca dos sistemas de comunicação e relações empresariais.

Deste modo, Brandão e Guimarães (2001), examinam que distintos vem sendo os instrumentos empregados pelas organizações em prol da realização da avaliação do desempenho, sendo cada instrumento utilizado visando desenvolver procedimentos apropriados às necessidades e finalidades da organização.

Destaca-se que enquanto em uma ideia funcionalista a avaliação de desempenho é compreendida como um processo que possui o escopo de promover o desenvolvimento de recursos humanos e, de um mesmo modo, o desempenho no trabalho, na perspectiva crítica a avaliação de desempenho é analisada como uma estrutura utilizada pela organização empresarial para executar um controle psicossocial acerca dos trabalhadores (DIAS; CÂMARA; NASCIMENTO, 2004).

Marras (2011), destaca que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de grande valor, uma vez que é capaz de apresentar o determinado resultado de um trabalhador diante do investimento nele empregado. Diante disso, pode-se encontrar as principais finalidades desse instrumento:

- Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
- Descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- Fornecer *feedback* aos empregados;
- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferência (MARRAS, 2011, p. 166).

Dessler (2003), ressalta que as pessoas devem ser avaliadas por três motivos: inicialmente porque a avaliação faz esclarecimentos significativos para proporcionar as pessoas progressões salariais e de cargos. Outro ponto importante destacado é a existência do *feedback*, conversa entre funcionários e lideranças em que nesse momento os dois podem discutir os resultados, assim traçando melhorias e reforçando os pontos fortes. O terceiro e último motivo é que através dos resultados dessa ferramenta é possível trabalhar o plano de carreias das pessoas através das contribuições e necessidades de desenvolvimentos apresentados.

Dentro do contexto dessa ferramenta, apresentam que existem diversas metodologias para aplicação e levantamento do desempenho dos funcionários, para esse estudo cabe ressaltar dois desses modelos que são utilizados. O primeiro modelo de acordo com Zambarda

et al (2015), consiste na avaliação de desempenho denominada 180°, em que existe o processo de autoavaliação de cada pessoa, avaliação do gestor e a avaliação de consenso. Esse método é indicado para empresas que estão em fase de início do processo de avaliação.

Sequencialmente, após a fase de aceitação, desenvolvimento e bons resultados da utilização da avaliação 180° é possível avançar para o outro instrumento que é a avaliação 360°, onde a proposta é a inclusão de mais fontes de avaliadores como clientes e colegas de trabalho (ZAMBARDA, 2015).

Observa-se, em sentido amplo, que as organizações atuais precisam investir em abordagens de avaliação de desempenho dentro de seus inúmeros níveis, abarcando desde o corporativo até o individual. Acredita-se que o desempenho no trabalho incide como resultante de não somente das competências relativas ao indivíduo, como igualmente, das relações de cunho interpessoal, do ambiente de trabalho e dos aspectos ligados à organização empresarial (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Neste sentido, pode-se perceber que a avaliação de desempenho integra um processo que transcende a gestão organizacional, visto que permite reavaliar diversas questões que envolve as organizações como metas, resultados esperados, políticas institucionais, planejamento estratégico, a forma como as atividades são realizadas, dentre outros fatores, com o escopo de corrigir irregularidades e promovendo maior sentido no que tange à permanência e sustentabilidade na organização empresarial.

A avaliação de desempenho pode contribuir ainda para levantar as necessidades dos funcionários e mostrar questões que podem trazer motivação para equipe e conseqüentemente construir um ambiente favorável, fatores que serão melhores apresentados no tópico a seguir.

2.7 Qualidade de Vida no Trabalho

Vasconcelos (2004), analisa que a qualidade de vida no trabalho procura humanizar o emprego, controlando suas compreensões e concretização, o que abrange a autonomia e poder que os trabalhadores possuem acerca dos processos de suas atividades.

Vasconcelos (2004) discorre que:

Qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo. Um enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator para realização de diagnóstico, campanhas, criação de

serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa. (FRANÇA⁴, 1997 apud VASCONCELOS, 2004, p.25)

Na concepção de Mello (2008), a qualidade de vida no trabalho dentro do contexto atual das organizações, incide em um considerável desafio no que tange à competitividade face às transformações e inseguranças do mercado. Deste modo, as empresas que estiverem conscientes desse fato irão, certamente, refletir com seriedade em produtividade com qualidade, significando que serão necessários investimentos não só em inovações tecnológicas, mas também nas pessoas que colaboram no desenvolvimento ativo das empresas (MELLO, 2008).

Por consequência, segundo Lacaz (2005), percebe-se como sensato focar na possibilidade e incentivo de compreender e apontar as necessidades e as aspirações das pessoas e torna-las possíveis com sua atuação no trabalho. Portanto, julga-se essencial conhecer a motivação dos funcionários para que se obtenha sucesso em qualquer organização.

Dessa forma Miranda⁵ (2009 apud Carvalho *et al*, 2013), discorre que a qualidade de vida no trabalho pode contribuir substancialmente para a criação de condições favoráveis motivacionais formando um ambiente de trabalho satisfatoriamente saudável, influenciando assim diretamente no auto reconhecimento e no desempenho das pessoas. Uma vez que no momento em que esse mecanismo não faça parte da vivência organizacional, a rotina de trabalho pode ser reconhecida apenas como meio de sobrevivência, nesse caso diversos fatores são esquecidos como motivação e perspectivas, trazendo reflexos ainda na produtividade dos funcionários e resultados da empresa.

A gestão estratégica das empresas atuais tem investido em práticas que aprimorem a qualidade de vida no trabalho, e, paralelamente Rodrigues (2004), explana que a qualidade de vida no trabalho tem como apoio para sua realização efetiva a motivação e o bem-estar dos funcionários em diferentes níveis. Assim observa-se a ligação perfeita da qualidade em relação à motivação, com aspectos que constituem em importantes diretrizes para as organizações que planejam obter sucesso no mercado. Para tal, vê-se como substancial as

⁴ FRANÇA, A. C. Limongi. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileira, *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*. Rio de Janeiro, vol 1, nº 2, p. 79-83, abr./mai./jun. 1997.

⁵ MIRANDA, C. O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho. Monografia, 83f (MBA em gestão de recursos humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil - ESAB, Vila Velha – ES, 2009.

estratégias de mudanças organizacionais com diagnósticos adequados, interligando a qualidade de vida no trabalho com a satisfação do quadro funcional.

Neste sentido, considera-se que o grande desafio da qualidade de vida no trabalho envolve não apenas em compreender a motivação pela qual as pessoas exercem suas funções laborais, mas buscar no trabalho o referencial que restabelece o homem ao mundo da realidade do trabalho. Desse modo é possível observar a existência de alguns mecanismos que contribuam para estímulo aos funcionários para que alcancem seus resultados no trabalho, como remuneração de acordo com o desempenho e programas motivacionais (MIRANDA⁶, 2009 apud CARVALHO *et al*, 2013).

Dessa forma, é possível perceber a importância de manter os funcionários motivados e proporcionar uma qualidade de vida no trabalho para todos. Para conhecer e entender o que é importante para o quadro funcional, os pontos de melhoria e os pontos positivos de uma empresa é necessário realizar o que se chama de pesquisa de clima organizacional, ferramenta apresentada no último tópico.

2.8 Pesquisa de Clima Organizacional

Inicialmente, Chiavenato (2009), menciona que no âmbito brasileiro, a pesquisa de clima organizacional foi disseminada e inserida nas décadas de 1979 e 1980, a partir de muitos trabalhos realizados em organizações privadas e órgãos públicos empregando adequações ao modelo proposto por Litwin & Stringer.

O objetivo da pesquisa de clima é conseguir identificar quais são as necessidades, as expectativas e a relação que existe entre as pessoas que trabalham na empresa e a própria organização (FERREIRA, FORTUNA E TACHIZAWA, 2006).

Através da Figura 01 é possível observar os resultados obtidos através de estudos relacionando os recursos humanos e os níveis de clima organizacional.

Acredita-se que a partir da pesquisa de clima organizacional torna-se possível mensurar o índice de relacionamento que é estabelecido entre os funcionários e a organização empresarial (CHIAVENATO, 2009).

⁶ MIRANDA, C. O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho. Monografia, 83f (MBA em gestão de recursos humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil - ESAB, Vila Velha – ES, 2009.

FIGURA 01 - Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo, 2006, p.259.

Para Araújo e Garcia (2011), o clima organizacional é fundamentado essencialmente pelas pessoas e é através desses dois componentes de forma positiva que a empresa terá sustentação para alcançar seus objetivos.

De acordo com Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006, p. 239), o clima organizacional “é influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é “bom ou ruim” para elas e para a organização como um todo.”

Segundo Sirota, Mischkind e Meltzeri ⁷(2005 apud Araújo e Garcia, 2011) existem três aspectos capazes de influenciar as pessoas e oferecer um clima organizacional vantajoso, sendo eles:

equidade: no sentido de perceber que os superiores de qualquer nível são justos na sua relação com a estrutura social, seja com relação à remuneração, seja com relação às avaliações realizadas (...). O clima organizacional será tão melhor quanto melhor for a resposta de superiores a estas questões;
realização: (...) estar bem na organização, ser considerado, respeitado no trabalho que executa, estar numa organização com responsabilidade social

⁷ SIROTA, D.; MISCHKIND, L. A.; MELTZER, M. I. The enthusiastic employee : how companies profit by giving workers what they want. 1 ed. New Jersey : Wharton School Publishing , 2005. 370 p.

que respeite as leis (..). (...) o reconhecimento positivo de nosso trabalho funciona com agente estimulador;

companheirismo: embora reconheçamos que a competição entre pessoas de mesma posição seja algo previsível, não podemos deixar de reconhecer que, no geral as pessoas buscam uma relação amistosa porque assim têm maiores possibilidades de manutenção da posição. (..) (SIROTA, MISCHKIND E MELTZERI 2005 apud ARAÚJO E GARCIA 2011, p.4 e 5).

Bispo (2006), analisa acerca dos três principais modelos que foram concebidos exclusivamente para a realização de pesquisas de clima organizacional, de maneira que sejam aplicados em organizações empresariais diversas.

Assim, tem-se inicialmente o modelo de Litwin e Stringer, que trabalha através de um questionário pautado em nove elementos ou mesmo indicadores, esses que podem consistir em estrutura, relacionamento, responsabilidade, conflito, entre outros (LITWIN; STRINGER⁸, 1968 apud BISPO, 2006)

Segundo Bispo (2006), acrescentando à responsabilidade, padrões e recompensas percorridos no modelo de Litwin e Stringer, tem-se no de Kolb, o conformismo e a clareza organizacional, com calor, apoio e liderança.

Por fim, no modelo de Sbragia, tem-se a efetivação de uma avaliação acerca do clima organizacional em organismos de pesquisa de caráter governamental, com o emprego de um modelo que abarca vinte fatores. Alguns desses fatores são os mesmos apresentados por Litwin e Stringer como conformidade, estrutura e recompensas, além disso, o modelo avalia os índices representativos ao estado de tensão, destaca a participação, o maior contato com as lideranças, consideração humana, estrutura de controle, dentre outros (BISPO, 2006).

A Figura 02 apresenta um paralelo dos modelos de Pesquisa de Clima Organizacional.

Gil (2011), apresenta a importância de realizar pesquisas para identificar a satisfação dos funcionários pois assim é possível avaliar as políticas adotadas e modificar ações já implementadas, podendo prever o comportamento dos funcionários e estabelecer maior contato entre gestores e subordinados.

O clima pode se tornar positivo desde que os desejos e necessidades das pessoas sejam realizadas, porém, por outro lado, pode ser ruim quando esses fatores não são alcançados (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006).

⁸ LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. Motivation and organizational climate. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

FIGURA 02 - Características dos três principais modelos de pesquisa de clima organizacional

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA
Fatores internos			
Estrutura / regras	X	-	X
Responsabilidade / autonomia	X	X	X
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X
Relacionamento / cooperação	X	-	X
Conflito	X	-	X
Identidade / orgulho	X	-	X
Clareza organizacional	-	X	X
Liderança / suporte	-	X	-
Participação / iniciativa / integração	-	-	X
Consideração / prestígio / tolerância	-	-	X
Oportunidade de crescimento / incentivos profissionais	-	-	X
Comunicação	-	-	X
Cultura organizacional	-	-	-
Estabilidade no emprego	-	-	-
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-
Nível sociocultural	-	-	-
Fatores externos			
Convivência familiar	-	-	-
Férias / lazer	-	-	-
Saúde física e mental	-	-	-
Situação financeira familiar	-	-	-
Política / Economia local, nacional e internacional	-	-	-
Segurança pública	-	-	-
Vida social	-	-	-
Futebol	-	-	-

Fonte: Bispo, 2006, p.262.

Deste modo, torna-se pertinente ressaltar que a avaliação, diagnóstico e sugestões proporcionadas pela pesquisa de clima organizacional, compreendem como expressivas ferramentas utilizadas em prol do sucesso de programas inseridos em organizações que são voltados para a melhoria da qualidade, que cooperam no aumento da produtividade e adoção de políticas internas (CHIAVENATO, 2009).

Considerando o estudo aqui realizado e apresentado através das teorias levantadas para contribuir e embasar esse projeto focado nas atribuições referentes as práticas de Gestão de Pessoas e aplicadas em uma empresa, o próximo capítulo irá explanar qual a metodologia utilizada para a construção de tal pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste item serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados nesse estudo. Dessa forma, serão expostos o tipo de pesquisa aplicado quanto aos objetivos e abordagem, o instrumento de coleta de dados, explicando o procedimento empregado.

Segundo Gil⁹ (2007 apud Gerhardt e Souza, 2009), pesquisa faz parte de um processo organizado e coerente em que através dele se faz possível compreender a situação estudada. Dessa forma, uma pesquisa deve ser elaborada de forma a trazer soluções diante de um problema exposto, essa abordagem consiste em diversas fases, iniciando-se com a apresentação da questão a ser solucionada até o desfecho com os resultados alcançados.

Quanto a abordagem, a pesquisa utilizada nesse estudo foi a qualitativa, uma vez que o objetivo do estudo não se aplica a uma representação com base em resultados por números, mas sim através de um levantamento dos processos de gestão de pessoas em uma instituição hospitalar. De acordo com Minayo¹⁰ (2001 apud Silveira e Córdova, 2009), esse tipo de pesquisa aplica-se ao meio em que se envolve interpretações, causas, princípios, conceitos e práticas, que não seguem uma exatidão guiada através da quantidade e sim um contexto mais subjetivo. Deslauriers¹¹ (1991 apud Silveira e Córdova, 2009), complementa que o objetivo desse tipo de pesquisa, seria obter informações do objeto estudado a fim de construir novas ideias e metodologias.

Sobre a pesquisa qualitativa os autores Silveira e Córdova (2009), analisam as características observadas nessa metodologia:

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (SILVEIRA E CÓRDOVA, 2009, p. 31).

A análise do estudo quanto ao objetivo atende ao caráter exploratório, devido a intenção da pesquisa ser voltada para um maior entendimento do trabalho realizado pela área de gestão de pessoas da organização, através da exploração das informações fornecidas pela empresa. Este tipo de pesquisa busca aproximar o pesquisador e o problema em questão,

⁹ GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

¹⁰ MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001

¹¹ DESLAURIERS J. P. Recherche Qualitative. Montreal: McGraw Hill, 1991

auxiliando na elaboração das possíveis soluções. Dessa forma, esse tipo de pesquisa pode incluir levantamento bibliográfico, entrevistas e estudos de casos (GIL 2007 apud Silveira e Córdova, 2009).

Diante do exposto, cabe esclarecer que o instrumento utilizado para a coleta de dados será realizado através de uma entrevista semiestruturada com a gestora responsável pela área de Gestão de Pessoas de uma instituição hospitalar. A entrevista foi elaborada no formato de perguntas extensas a fim de possibilitar a mapear e compreender da melhor forma sobre as ferramentas utilizadas no Hospital H.

Sobre essa metodologia Duarte (2004), esclarece que:

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados (DUARTE, 2004, p. 215).

Foi elaborado um roteiro com vinte e duas perguntas para direcionamento da entrevista, abordando as diversas atividades que inclui a gestão de pessoas de uma organização (APÊNDICE A).

Como apresentado anteriormente a entrevista foi realizada com a Gerente de Gestão de Pessoas de um hospital da região de Juiz de Fora. A gerente foi escolhida para participar da entrevista por ser a responsável pelo setor em questão e possuir vasta experiência e conhecimento sobre os processos de recursos humanos. A entrevista aconteceu nos dias 28 de abril e 9 de maio de 2018, com duração de aproximadamente trinta minutos cada uma, deixando a gestora confortável para responder as questões de acordo com a disponibilidade de tempo da mesma. A entrevista foi gravada e transcrita pela pesquisadora.

Após a realização da entrevista faz parte da metodologia transcrever a mesma de forma fidedigna ao que foi exposto pela gerente, a fim de buscar nos mínimos detalhes e expressões conteúdos importantes para o estudo. Segundo Alberti¹² (1990 apud Duarte, 2004), esse processo de transcrição deve ser realizado pelo próprio entrevistador e logo após a sua realização. Além disso, o autor citado considera que a leitura de cada parte da entrevista após

¹² ALBERTI, V. História oral: a experiência do CPDOC. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1990.

a mesma ter sido transcrita e com o áudio é importante para os objetivos do projeto como consertar algumas falhas, minimizar conclusões precipitadas e através desse método se torna possível repensar o sentido da pesquisa.

A realização de uma entrevista semiestruturada mostra-se uma tarefa difícil a partir do momento em que o entrevistador precisa deixar o entrevistado a vontade para que as informações fluam e o mesmo tempo buscar o conteúdo necessário. Outro ponto de dificuldade é a parte de análise, em que exige do entrevistador imparcialidade, examinando e interpretando os dados de forma objetiva (DUARTE, 2004).

Além da utilização da entrevista como coleta de dados, foi aplicada também a pesquisa documental, uma vez que foi obtido informações através dos documentos internos do Hospital H. De acordo com Oliveira (2007), a pesquisa documental ocorre quando o pesquisador tem como base a investigação em materiais que não possuem uma análise científica, são fontes originais onde o responsável pela pesquisa tem como atribuição e preocupação analisá-las.

Cabe destacar ainda, que autora desse trabalho é funcionária do Hospital H, na área de Gestão de Pessoas, atuando também como observadora possibilitando assim algumas contribuições e possuindo um envolvimento com o objeto do estudo.

A análise dos dados da entrevista e das informações levantadas nos documentos pesquisados são os objetivos do próximo capítulo.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Histórico da empresa

A empresa que contribui para esse estudo consiste no Hospital H localizado na cidade de Juiz de Fora, Zona da Mata Mineira. O hospital possui mais de vinte anos de atuação na região.

A instituição estudada apresenta em seus documentos e procedimentos os objetivos dirigidos para a excelência do atendimento, possuindo reconhecimento da qualidade de seus processos e serviços prestados através de certificações nacionais e internacionais, possuindo o nível três da principal empresa certificadora, ONA (Organização Nacional de Acreditação).

O Hospital H possui uma infraestrutura capaz de oferecer atendimento para os pacientes da cidade e também de toda a região. Dessa forma, o hospital busca manter suas diretrizes nesse norte, a visão tem o objetivo de em 2023 o hospital ser reconhecido como um dos melhores do Brasil.

A missão é: “Prestar assistência hospitalar com qualidade, segurança, humanização e ética, por meio de tecnologia moderna e profissionais comprometidos. ” E os valores são: qualidade, segurança, acolhimento, ética, inovação e sustentabilidade. Através dessas diretrizes é possível compreender a atividade fim do Hospital e seus princípios.

Diante dos princípios pode-se verificar um trabalho voltado para a segurança nessa área, que se faz um item primordial, por isso o hospital promove ações através da cultura da segurança focado na gestão dos riscos, buscando minimizá-los e a prevenção.

De acordo com os documentos analisados, a qualidade deve permear tanto os processos quanto a assistência e equipamentos, uma vez que manter os procedimentos e equipamentos atualizados compreendem a inovação e a tecnologia moderna. Quanto a esse valor é possível observar também que o hospital foca os seus serviços nas técnicas de alta complexidade, como por exemplo a UTI Adulto equipada e moderna para atendimento dos pacientes críticos, além do novo Centro cirúrgico preparado para atender cirurgias de grande porte, e ainda os transplantes de medula óssea e hepático que são realizados no hospital.

Outro princípio estabelecido é a humanização ou acolhimento que significa colocar-se no lugar do outro, ou seja, prestar um serviço da mesma forma que você gostaria de recebê-lo. Para isso existem treinamentos e orientações constantes o que remete a outra parte da missão que são os profissionais comprometidos que realizam esses serviços. Dessa forma, tem-se a

ética, configurando a importância que os profissionais da área devem ter com as informações dos clientes e também da organização.

Por fim, o hospital também preza pela sustentabilidade, essa pode ser observada através de programas sociais que são realizados principalmente no bairro onde está localizado, além de ações voltadas para a preservação ambiental, como o Programa de Gerenciamento dos Resíduos dos Serviços da Saúde (PGRSS). Além disso, a empresa conta com o Programa do 5S que visa essa sustentabilidade, em que o Hospital busca manter este prêmio todos os anos.

A estrutura funcional do Hospital H consiste em aproximadamente 1000 funcionários, dividido entre diversas áreas assistenciais, envolvendo as unidades de internação, TMO (transplante de medula óssea), centro cirúrgico, UTI Adulto, UTI Neo, unidade coronariana (UCO), maternidade, Berçário, emergência, além dos serviços de exames como endoscopia, laboratório e hemodinâmica. Essas áreas contam com o apoio dos serviços da central de materiais esterilizados (CME), hotelaria, manutenção, segurança corporativa, farmácia, almoxarifado, compras, financeiro, tecnologia de informação (TI), comunicação, recursos humanos (RH), segurança e saúde ocupacional, qualidade, comercial, assessoria jurídica, diretoria e serviço de atendimento ao cliente (SAC) Além disso, conta com uma equipe médica entre médicos plantonistas e de diversas especialidades, uma vez que o hospital H tem o seu corpo clínico aberto.

Diante de todas essas áreas de trabalho, este estudo procura aprofundar-se a seguir na atuação da Gestão de Pessoas do Hospital H.

4.1.1 A área de Gestão de Pessoas no Hospital H

A Gestão de Pessoas do Hospital H é composta por um gerente, um coordenador, dois analistas e oito assistentes para atendimento dos aproximadamente mil funcionários e desenvolvimento dos processos que envolvem essa área. O sistema de Gestão de Pessoas é subdividido nas seguintes áreas:

- Administração de pessoal;
- Recrutamento e seleção;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Avaliação de desempenho;

- Programas motivacionais;
- Política de remuneração;
- Pesquisa de clima organizacional.

A administração de pessoal consiste em realizar os processos burocráticos do sistema de gestão de pessoas, cumprir e fazer cumprir os direitos e deveres dos funcionários e da empresa, seguindo as normas internas e a Legislação Trabalhista. As atividades dessa área compreendem desde a admissão, passando por folha de pagamento, férias, diversos outros processos até as demissões dos funcionários.

O próximo processo a ser exposto é o Recrutamento e Seleção (R&S), as pessoas que exercem esta função são responsáveis pela captação de novos profissionais no mercado de trabalho. Esse processo de seleção se aplica em todas as áreas do hospital e compreende em etapas que buscam o profissional mais apto para cada função.

Outra macroatividade da gestão de pessoas é o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) que tem por objetivo capacitar e desenvolver os profissionais da organização. Essa área é responsável por controlar os planos de T&D de cada área, além de promover os treinamentos comportamentais baseados na avaliação de desempenho anual e treinamentos corporativos.

A avaliação de desempenho adotada pelo Hospital H consiste em não só avaliar individualmente os funcionários, mas também avaliar o desenvolvimento das equipes. Nesse caso, a metodologia da avaliação utilizada é a 180°, em que existe a autoavaliação, avaliação do gestor e uma avaliação consensual.

A próxima atividade é o desenvolvimento dos programas motivacionais, esses ocorrem para estimular a satisfação e a integração dos funcionários. A empresa desenvolve ao longo do ano diversas atividades voltadas para a valorização dos funcionários.

O Hospital H possui como uma de suas atividades de Gestão de Pessoas a política de remuneração e benefícios com o objetivo de atrair e manter o corpo funcional, oferecendo oportunidades de crescimento profissional por meio de progressões funcionais e salariais.

A última área a ser apresentada é a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), uma importante ferramenta da gestão estratégica capaz de identificar os níveis de satisfação dos funcionários em diversas áreas. Esse instrumento é essencial para orientar a empresa quanto as necessidades de melhorias para o desenvolvimento e crescimento das pessoas, focando na máxima produtividade e na qualidade dos resultados da organização.

4.2 Análise dos dados da pesquisa

Para iniciar e contextualizar a entrevista foi abordado com a gestora sobre a constituição da Gestão de Pessoas do hospital, sendo essa dividida em subsistemas em que a mesma denomina como: “administração de pessoas, plano de remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, clima organizacional, SESMT (serviço especializado em engenharia de segurança e em medicina do trabalho) e, qualidade de vida e os programas motivacionais”, o que corrobora com a maioria das ferramentas apresentadas nesse trabalho.

O próximo tópico apresentado para a entrevistada foi sobre a área que a empresa denomina administração de pessoas, a gestora destaca a importância dessa parte que envolve todo o processo de cumprimento dos direitos e deveres dos funcionários, através das legislações e normas da empresa. Além disso, é essa mesma área que são realizados os processos burocráticos do Recursos Humanos, como admissão, afastamentos, controle de frequências, medidas administrativas e desligamentos.

Cabe ressaltar que a estrutura de cargos e salários da empresa é administrada nesse subsistema e segundo a gestora tem o objetivo de “atrair e reter as pessoas”. Esse sistema consiste ainda em estabelecer os salários de acordo com cada atribuição da instituição, sendo ele competitivo de acordo com o mercado.

Conforme a entrevistada destacou, o Hospital H possui dois planos para que o funcionário cresça dentro dessa tabela salarial:

A progressão horizontal que a gente pode traduzir com degraus, que cada funcionário pode avançar desde que ele atenda alguns requisitos mínimos para pleitear alguma promoção salarial. E também a promoção vertical, que é a passagem de um cargo para o outro designando aquele profissional uma responsabilidade maior que a função exige, com um nível de complexidade maior (TRECHO DA ENTREVISTA).

Ainda sobre a questão salarial, foi abordado na entrevista sobre a existência de benefícios ou algum tipo de complemento de renda para os profissionais que atuam no Hospital H. A gestora listou algum desses benefícios, como ticket alimentação, a refeição oferecida no próprio hospital, o plano de saúde com possibilidade de inclusão de dependentes legais e que segue uma política de coparticipação. Além disso, a empresa oferece plano odontológico, prêmios de assiduidade, pontualidade e casamento.

O próximo ponto da entrevista foi sobre o processo de recrutamento e seleção do hospital, que segundo a gestora tem por objetivo “selecionar os melhores candidatos com o menor índice de erros ou com o maior índice de acertos”.

A gestora apresentou que as formas de recrutamento de currículos utilizadas pela área são por meio físico na própria organização ou por indicação da direção, pelo site do hospital e ainda através de um programa que é realizado semestralmente, em que amigos ou parentes dos funcionários participam de uma palestra sobre empregabilidade e após podem montar e deixar o currículo para possíveis processos seletivos no hospital.

De acordo com a responsável da área, no hospital estudado esse processo de R&S é realizado através da metodologia de competências e nas diretrizes da organização.

Para definir e entender a metodologia de competências, Rabaglio¹³ (2004 apud Avelar, Souza e Melo, 2014), conceitua o termo competência como uma mistura dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que um indivíduo possui e que fazem com que se destaque dos demais através de seus resultados. Essa metodologia tem como objetivo nortear as atitudes dos funcionários para que a empresa alcance seus resultados. O processo de seleção, segundo a gestora é baseado na metodologia de competências através da tríade do CHA:

O conhecimento técnico é traduzido no saber, é onde o profissional adquiriu todo aquele conhecimento durante a sua vida, durante a sua formação. A habilidade é o como fazer que a gente fala, o que que é isso? É toda a experiência que o profissional adquiriu ao longo do tempo. E a atitude é saber fazer, é você unir todo o conhecimento que você tem, ou seja, a bagagem técnica e ao mesmo tempo unir a sua experiência profissional que ali é transformada em atitudes (TRECHO DA ENTREVISTA).

Sendo assim, o mapeamento das competências no hospital acontece baseado na descrição das atividades de cada função e qualificações, alicerçado nas diretrizes organizacionais.

Ainda quanto ao processo de seleção a gestora destacou os dois formatos de seleção utilizados. O primeiro é a seleção interna, em que a organização procura promover seus funcionários e o segundo formato é a seleção externa, buscando novos profissionais no mercado de trabalho. Os dois processos são divididos em etapas de provas, entrevistas comportamental e técnica.

¹³ RABAGLIO, M. O. Ferramentas de avaliação de *performance* com foco em competência. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.

Sobre qual desses dois tipos de seleção é mais vantajoso, tema também referenciado anteriormente, a entrevistada contribuiu analisando os seguintes fatores sobre o recrutamento interno:

Ele é muito melhor para a organização, por quê? Porque ele é mais rápido, mais seguro, por que seguro? Porque ali eu já consegui ao longo do tempo desenvolver esse profissional em todas as diretrizes da organização e além disso, eu motivo as pessoas a poder se desenvolver, criando até uma competição saudável dentro da instituição e além disso a gente consegue criar um clima de satisfação e um ambiente de trabalho satisfatório. (TRECHO DA ENTREVISTA)

Quanto a seleção externa a gestora destacou:

O processo de seleção externo ele também é muito bom, no sentido assim se eu não conseguir selecionar pessoas internas, o candidato externo ele vem com uma bagagem também diferenciada, ao mesmo tempo ele traz uma oxigenação para a empresa com novas ideias, trazendo novas sugestões, enriquece a organização com suas contribuições. (TRECHO DA ENTREVISTA).

Com isso, ela conclui que mesmo que o processo de seleção interna seja mais vantajoso, em nenhum momento pode-se desconsiderar o processo externo.

Acerca do processo de capacitação e desenvolvimento dos profissionais, a gestora explicou que o hospital, procura trabalhar com todas as ferramentas necessárias para desenvolver as pessoas, o início do treinamento e desenvolvimento ocorre através do LNT (levantamento de necessidade de treinamento), envolvendo todos líderes para o diagnóstico dos treinamentos necessários para cada área.

Segundo a responsável da área existe um formulário em que cada gestor preenche com os treinamentos necessários para as suas áreas. Além disso, são realizadas pesquisas com os funcionários para que eles possam contribuir para o levantamento dos treinamentos. Outras duas entradas citadas foram o planejamento estratégico da empresa, onde são apresentadas iniciativas em que deve ser baseado as diretrizes de desenvolvimento e a avaliação de desempenho da empresa.

A partir dessas entradas, o recursos humanos do hospital estudado elabora juntamente com as áreas os seus planos de treinamento e desenvolvimento, sendo essa prática anual mas de acompanhamento mensal.

De acordo com a gestora o Hospital H trabalha com planos de T&D denominados “treinamento básico introdutório (TBI), o treinamento corporativo, o desenvolvimento comportamental, o plano de treinamento técnico e o plano de liderança”.

Sobre o primeiro plano citado, TBI, a entrevistada explicou que consiste no desenvolvimento específico para os funcionários recém-admitidos, em que envolve tanto as áreas corporativas, com treinamentos sobre a segurança do trabalho, Serviço de Controle de Infecção, cultura da segurança, Brigada de Emergência, entre outros, como técnicas, são treinamentos de integração e treinamentos específicos para realização de suas atividades, visando “facilitar a adaptação do funcionário recém admitido ao trabalho e também ao relacionamento interpessoal”. Além desses treinamentos, existe também um acompanhamento desse funcionário pelo RH durante o período de experiência, que compreendem noventa dias. A gestora descreveu esse processo:

E todos esses meses o funcionário é acompanhado pelo líder e pelo gestor, então ele passa por um acompanhamento de primeiro mês e em uma reunião junto com o RH, a liderança e o próprio funcionário, ali no primeiro mês é uma oportunidade que o funcionário tem de falar com está esse período de adaptação. Além disso, o líder também pode informar os pontos importantes que o funcionário precisa, ou melhor, competências que os funcionários que precisa apresentar ao longo desse tempo. No segundo mês o funcionário ele passa por um processo que a gente chama de eficácia, ou melhor um processo de avaliação em que ele realiza uma prova técnica e uma prova corporativa que aborda ne os temas relacionados a nossa instituição e ao final dos 90 dias o funcionário, como eu falei anteriormente, ele tem um *feedback* com a liderança, junto com o RH e o funcionário sobre o seu desempenho através da ferramenta avaliação de desempenho de efetivação e o retorno das notas das suas provas técnica e corporativa (TRECHO DA ENTREVISTA).

O plano de treinamento corporativo tem como objetivo disseminar a política da instituição e assuntos comum a todos os funcionários, que normalmente estão pautados em normas, legislações, ou certificações que o hospital possui. Já o plano técnico é aquele que busca o desenvolvimento das especificidades de cada atividade do hospital.

O plano de liderança visa “desenvolver as competências da nossa gestão, dos nossos líderes a partir das iniciativas do planejamento estratégico”. E o plano de desenvolvimento comportamental é pautado na avaliação de desempenho (AD) anual através dos itens das competências que ficaram abaixo do resultado esperado. Esse desenvolvimento é realizado através das trilhas de aprendizagem, seguindo a metodologia 70, 20, 10.

Desse modo a gestora explicou que o desenvolvimento comportamental acontece com a área de T&D aplicando essas duas ferramentas, a primeira é utilizada a partir do momento em que são oferecidos algumas etapas para que esses funcionários possam desenvolver os gap's apresentados na AD. E a segunda ferramenta está inserida nessa etapas através do *feedback* que é realizado com a liderança, indicação de livros, filmes e cursos que contribuam

para o crescimento do mesmo, os treinamentos pautados em jogos sobre as competências e além disso, a disseminação de alguns profissionais sobre suas experiências no dia-dia relacionado ao item para desenvolvimento.

Como foi apresentado nesse estudo, é de grande importância não apenas a realização dos treinamentos, mas também a avaliação de seus resultados. Diante do contexto da organização estudada, foi apresentado a percepção dessa preocupação e a utilização de formas de avaliação de eficácia dos treinamentos. Segundo a gestora:

A avaliação dos resultados dos treinamentos é medida de acordo com o tipo de curso que a gente identificou lá no LNT e no plano de desenvolvimento anual, e ele pode ser por meio de prova, relatório de participação em eventos, relatório observacional e de resultados. Cabe ressaltar que esse de resultado a gente utiliza os indicadores, as auditorias, e também as NC's (não conformidades) (TRECHO DA ENTREVISTA).

Um dos questionamentos utilizados nesse projeto foi sobre a ferramenta de avaliação de desempenho, já citada anteriormente e utilizada no hospital em três momentos, o primeiro quando o funcionário está completando seu processo de efetivação (aos noventa dias), no caso de uma mudança de função e a avaliação que ocorre anualmente para todos os funcionários.

Para a realização dessa última avaliação, segundo a gestora é utilizada a metodologia 180°, em que cada funcionário realiza sua autoavaliação, os gestores avaliam seus funcionários e existe uma terceira etapa quando as duas partes juntas realizam a avaliação de consenso, nesse momento ocorre parte fundamental da gestão de pessoas que é o *feedback* ao funcionário. Dessa forma, o ato de realizar *feedback* consiste nas lideranças conversarem com os funcionários, proporcionando um retorno sobre os seus resultados, sejam eles bons ou passíveis de melhorias, mas desde que produtivos.

A responsável pelo processo explicou os critérios que são utilizados para avaliação dos itens de cada competência da avaliação:

A avaliação consensual é uma ferramenta crucial para que o funcionário e o líder possam conversar e entrar em um consenso sobre as competências que foram avaliadas e que ficaram entre o não atende, atende parcialmente e atende muito pouco. Cabe ressaltar que a nossa avaliação de desempenho é estratificada através desses cinco pontos importantes, cada competência tem três itens de *performance* e a gente avalia como atende totalmente, atende, atende parcialmente, atende muito pouco e não atende (TRECHO DA ENTREVISTA).

Dessa forma, os itens que seguem para o desenvolvimento conforme descrito acima são aqueles que ficam entre o “não atende”, “atende muito pouco” e “atende parcialmente”, são os chamados gap’s da avaliação de desempenho.

Sobre a qualidade de vida no trabalho a entrevistada apresentou que “a satisfação, a qualidade de vida é uma preocupação preponderante da área de gestão de pessoas”. A gestora comentou sobre alguns programas realizados no hospital com esse foco, um deles é realizar feiras artesanais para que os funcionários possam expor e comercializar esses produtos contribuindo para o complemento da renda dessas pessoas. Outro programa citado na entrevista, e destacado como um dos mais importantes, foi o programa voltado para os filhos dos funcionários, com o objetivo de aproximar a família dos profissionais, é um momento realizado próximo ao dia das crianças, em que são realizadas atividades de recreação para as crianças.

A entrevistada citou ainda outras comemorações como o dia do amigo, festa de final de ano e o programa de familiares, comentado acima quando exemplificado as formas de recrutamento. Além disso, foi ressaltado as amplas e diversas divulgações que o setor realiza para as datas comemorativas.

Quanto aos programas de qualidade de vida, a gestora comentou que o objetivo é a busca pela mudança de estilo de vida das pessoas, através de ações educativas e campanhas tanto de prevenção quanto de promoção a saúde. Três exemplos dessas ações são a ginástica laboral, projeto ergonômico e coração alerta, os dois primeiros contam com a parceria de fisioterapeutas para suas execuções e o último avalia e orienta os funcionários que possuem hipertensão e diabetes. Além disso, são realizadas também campanhas e palestras educativas como “campanha da vacinação, a soro conversão e acompanhamento com o acidente de risco biológico”.

A próxima ferramenta abordada na entrevista é sobre a pesquisa de clima, a gestora descreveu esse processo no hospital sendo realizado em duas etapas, a primeira quantitativa e a segunda qualitativa, em que são abordados diversos fatores:

A etapa quantitativa, a gente, elas são questões fechadas, que a gente busca o maior número de funcionários da instituição e além disso a gente avalia vários fatores. E a pesquisa qualitativa, ela visa o que aprofundar em algum item que teve algum fator que tivemos uma oportunidade de melhoria visando aprofundar esses fatores para propor oportunidade de melhorias (TRECHO DA ENTREVISTA).

A segunda etapa da pesquisa de clima trabalha as oportunidades de melhorias através de grupos focais divididos em datas e horários diferentes em que as pessoas participantes se voluntariam para compor esse grupo no momento da realização da etapa quantitativa.

Segundo a entrevistada, a pesquisa é realizada de dois em dois anos, a última foi em 2017 e foram estudados 14 fatores, como por exemplo “liderança, ambiente de trabalho, saúde e segurança, treinamento, benefícios, salários, comunicação, atendimento ao cliente”. Para realização da mesma é sempre contratado uma empresa de consultoria externa para manter a credibilidade e confiabilidade da ferramenta.

A gestora comentou que considera essa uma estrutura valiosa para diagnosticar a satisfação dos funcionários, pois através desses resultados será possível a elaboração de ações para as oportunidades de melhorias levantadas e buscando ressaltar os pontos positivos. Outro destaque da entrevistada foi para a importância de compartilhar essa prática com toda a organização, para que todos possam acompanhar a realização, os resultados, os planos de melhoria e ações efetivamente.

Para finalizar a entrevista foi questionado para a responsável sobre a avaliação dela diante das ferramentas de gestão de pessoas e suas possíveis melhorias. Dessa forma a gestora considerou as práticas utilizadas como inovadoras e pautou sua conclusão através do relacionamento satisfatórios com os clientes internos, que são os funcionários. Além disso, foi citado o gerenciamento das práticas através de indicadores e reconhecimento pelas auditorias.

No entanto, a responsável não deixou de ressaltar a importância de melhorar os processos e práticas de gestão buscando investimentos e o engajamento das pessoas e lideranças, uma vez que o profissional de Gestão de Pessoas tem a difícil missão de permear e fazer a interface entre os funcionários e os donos das empresas. Contudo concluiu que “nosso maior desafio é trabalhar focado em resultados e com a visão sistêmica da organização.”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho trouxe como tema principal os conceitos e atribuições das ferramentas de Gestão de Pessoas, uma vez que é uma das áreas de estudo e atuação dos administradores no mercado de trabalho. Dessa forma, essa pesquisa teve como objetivo apresentar as práticas de Gestão de Pessoas em um hospital situado na cidade de Juiz de Fora., aqui denominado ficticiamente de Hospital H. No decorrer do trabalho foram feitas ponderações a respeito das ferramentas utilizadas na Gestão de Pessoas, fazendo uma analogia sobre a construção desse sistema até as subdivisões existentes atualmente.

Dessa forma, foi analisado que Hospital H possui um sistema de Gestão de Pessoas subdividido e com diferentes responsáveis, em que cada área possui suas atividades e objetivos determinados. A área denominada de Administração de Pessoas, busca atender a empresa e aos trabalhadores cumprindo com as legislações e normas existentes, mas também oferecendo benefícios aos funcionários e a possibilidade de crescimento vertical e horizontal.

Na área de Recrutamento e Seleção, em que a preocupação é conseguir preencher as vagas da organização com as pessoas que estejam mais preparadas para o cargo, a empresa trabalha preferencialmente com o recrutamento interno, buscando valorizar o profissional que já trabalha no Hospital, e proporcionando para a empresa um custo menor com a contratação, integração e desenvolvimento dessa pessoa. Além disso, existe um programa voltado para a captação de talentos que sejam parentes e amigos dos funcionários, em que os funcionários podem indicar até duas pessoas para participar de uma tarde onde as responsáveis pelo processo de R&S fazem orientações sobre montagem de currículo, mercado de trabalho, entrevista e os aspectos sobre empregabilidade, assim ao final dessas instruções essas pessoas tem a possibilidade de deixar o currículo para possíveis processos seletivos no hospital, caso seja de interesse delas. Proporcionando então uma aproximação entre ambas as partes, empresa e funcionários.

Quanto ao Treinamento e Desenvolvimento, foi possível observar que a empresa trabalha com o levantamento dos treinamentos tanto com as lideranças quanto os profissionais, cuidando para que os mesmos façam parte desse processo. Além disso, existe o desenvolvimento comportamental, e conforme destacado na entrevista tem como finalidade fazer com que o próprio funcionário entenda e procure o seu desenvolvimento, a empresa contribui com orientações e disponibiliza ferramentas para que o mesmo busque como poder melhorar o seu desempenho.

Sobre desempenho, cabe destacar ainda a forma como é avaliado o desempenho no Hospital H, a avaliação 180° apesar de não ser a ferramenta mais moderna utilizada atualmente, uma vez que existe a 360°, pode-se observar a preocupação da organização em dar voz aos funcionários nesse momento, pois com essa metodologia eles podem se autoavaliar e argumentar com o gestor caso não concordem com alguma ponderação realizada.

Outra ferramenta analisada no estudo foi a Pesquisa de Clima Organizacional, essa é feita de dois em dois anos e busca levantar os pontos de melhorias necessários para o Hospital H de acordo com a visão dos funcionários e são traçados planos de ações em cima dos resultados dessa pesquisa. No entanto, no momento da entrevista a gestora não deixou claro sobre a efetividade das ações pautadas, o que seria significativo para o estudo já que seria capaz de provar as contribuições da metodologia e da empresa em prol das pessoas.

A atividade voltada para a Qualidade de Vida, na verdade são duas questões que o Hospital H trabalha focando na saúde e no bem-estar dos funcionários, com ações e programas promovendo a prevenção de algumas doenças e buscando a satisfação do seu cliente interno com projetos para complemento de renda e para os familiares dos trabalhadores.

Diante disso, é possível destacar que as ferramentas de Gestão de Pessoas do Hospital H são trabalhadas buscando o desenvolvimento e satisfação do seu cliente interno, e procurando dessa forma contribuir com os objetivos e resultados do Hospital. Com isso, cabe inferir ainda que essas ferramentas possuem significativa relevância para a organização, uma vez que possam favorecer o desempenho do seu corpo funcional e assim proporcionar o empenho necessário para que as metas e objetivos organizacionais sejam alcançados, pois como apresentado anteriormente, são as pessoas que através de seu envolvimento possibilitam que as organizações cumpram seus deveres e possam crescer.

Dessa forma, cabe concluir que uma Gestão de Pessoas bem estruturada, capaz de recrutar e selecionar pessoas compatíveis com o perfil de cada cargo e da instituição, capaz de desenvolver, reconhecer o desempenho e valorizá-lo, proporcionando motivação e benefícios estará gerando valor para os trabalhadores, e a empresa terá o retorno desse investimento através do desempenho e produtividade das mesmas.

Por fim, faz-se pertinente ressaltar para melhoria e continuidade do estudo seria relevante uma pesquisa realizada também com os funcionários do Hospital H, estabelecer uma interdependência entre as ferramentas, uma vez que é possível perceber que uma prática

interfere e complementa a outra e ainda ampliar essa abordagem para outras organizações, a fim de proporcionar um paralelo interno tanto com a opinião dos colaboradores quanto um comparativo com as práticas das outras empresas.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, L.C.G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AVELAR, Paloma Furtado; SOUZA, Thuane Fernandes; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. **Recrutamento e Seleção no Contexto de Retenção de Talentos na Organização**. Artigo publicado em 2014 no XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320560.pdf>>. Acesso em: 14 de maio de 2018.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. *Produção*. v. 16. n. 2. 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em 16 de novembro de 2014.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. v 41. n 01. 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em 15 de novembro de 2014.

BUHR, L. N. *Do departamento de pessoal à gestão de pessoas*. 2008. 42fls. Especialização (Gestão Empresarial). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS). Porto Alegre – RS, 2008.

CARVALHO, *et al.* Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. *Educação em Foco*, n. 07, p. 21 a 31, 2013. Disponível em: <http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidade_motivacao.pdf>. Acesso em: 19 de junho de 2018.

CHIAVARO, Ana Carolina Martins; REICHERT, Claudete Bonatto; CUNHA, Tatiane R. S. **Recrutamento e Seleção: um enfoque estratégico no Processo de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas**. Ciência e Conhecimento. *Revista Eletrônica da Ulbra São Jerônimo*. v 03. 2008. Disponível em <http://www.cienciaeconhecimento.com.br/pdf/vol003_PsiA1.pdf>. Acesso em 05 de outubro de 2014.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Manole, 2009.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, Andreia Lé; CÂMARA, Deise da Silva; NASCIMENTO, Rita Oliveira. **Avaliação de desempenho: fatores que resultam em implicações negativas da avaliação de desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF**. Universidade Federal da Bahia.

Especialização em Administração. Salvador. 2004. Disponível em <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/avaliacao_de_desempenho.pdf>. Acesso em 17 de novembro de 2014.

DUARTE, Regina. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. *Educar*. n. 24, p. 213 a 225, 2004. Editora UFPR. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a11.pdf>. Acesso em 29 de junho de 2018.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

FISCHER, A. L. **As pessoas na organização: um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. Editora Gente. São Paulo, 2012.

FRANÇA, M. I. R.; RIBEIRO, L. M. **Plano de Carreiras**. 2009. Disponível em <http://www.conversandosobregestao.mg.gov.br/documentacao/conteudo/cartilhas/cartilha_plano_de_carreiras.pdf>. Acesso em 17 de novembro de 2014.

FREITAS, I. A. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. In: Anais do 26º ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 14 de maio de 2018.

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

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão**. *Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR*, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibex, 2006.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença**. 2005. Disponível em <<http://www.scielo.org/pdf/csc/v5n1/7086.pdf>>. Acesso em 15 de novembro de 2014.

_____. et al. **Qualidade de vida, gestão do trabalho e plano de carreira como tecnologista em saúde na atenção básica do Sistema Único de Saúde em São Paulo, Brasil**. *Cad. Saúde Pública*. Rio de Janeiro. 2010. Disponível em <<http://www.scielosp.org/pdf/csp/v26n2/05.pdf>>. Acesso em 16 de novembro de 2014.

MACEDO, M. C. S; ROCHA, R. M. **Rotinas aplicadas ao departamento de pessoal das empresas**. 4ª ed. Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: RS, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **Qualidade de vida e motivação no trabalho**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/qualidade-de-vida-e-motivacao-no-trabalho/25825/>>. Acesso em 15 de novembro de 2014.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007

PEDROSO, Reginaldo; CINTRA, Gisele Amaral. **Seleção de pessoal: influências dos comportamentos emocionais e seleção de repertório comportamental**. Revista Olhar Científico – Faculdades Associadas de Ariquemes – Vol. 01. Nº1. 2010. Disponível em: <<http://www.olharcientifico.kinghost.net/index.php/olhar/article/viewFile/7/18>>. Acesso em 05 de outubro de 2014.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração**. 15 ed. São Paulo: LTr, 2011.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. ed. 03. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

SILVA, Elaine Batista da. **Recrutamento e Seleção**. Tijuca, 2002. Disponível em <http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Recrutamento-sele%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em 05 de outubro de 2014.

SOELTL, F. A. et al. **e-Learning no Brasil: retrospectiva, melhores práticas e tendências**. Coordenador: Fransisco Antonio Soeltl. Rio de Janeiro: QualityMark, 2010.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

THOMÉ, I. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Artigo. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. São Paulo: 2004. Disponível em:<http://www.ethos.org.br_UniethosDocumentsO%20PAPEL%20DO%20GESTOR%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20NA%20CONSTRU%20C3%87%20C3%83O%20DA%20RESPONSABILIDADE%20SOCIAL%20EMPRESARIAL.pdf>. Acesso em 15 de novembro de 2014.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZAMBARDA *et al.* **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho**. Artigo publicado em 2015 no Congresso Internacional de Administração.

APÊNDICE - Entrevista**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS****ROTEIRO DE ENTREVISTAS – CONSULTA A GESTORA DE RECURSOS HUMANOS
DO HOSPITAL H**

DATA: _____

A finalidade desse instrumento é coletar informações para a realização do estudo denominado “As práticas de Gestão de Pessoas: um estudo de caso em uma instituição hospitalar do município de Juiz de Fora”, para a elaboração do trabalho final de curso em Administração. Será assumido um compromisso com a privacidade e a confidencialidade das informações, bem como com o anonimato dos sujeitos da pesquisa.

PARTE A - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- 1 - Nome: _____
- 2 - Instituição: _____
- 3 - Cargo: _____
- 4 - Qual sua função nessa instituição e há quanto tempo ocupa esse cargo?

PARTE B – AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

1. Fale um pouco sobre a Gestão de Pessoas do Hospital, com ela é dividida?
2. A área sempre teve essa estrutura ou essa foi construída com o tempo?
3. Para você qual a importância do departamento pessoal?
4. Na sua opinião, por onde começa a Gestão de Pessoas?
5. Como é realizado o processo de recrutamento e seleção nessa instituição?
6. Quais são as formas de recrutamento utilizadas?
7. Qual processo considera mais vantajoso, recrutamento interno ou externo?
8. Quais as técnicas utilizadas nos processos seletivos dessa instituição?
9. Como funciona a estrutura salarial do hospital?

10. O hospital oferece algum benefício e/ou complemento salarial para o funcionário?
11. Existe um plano de cargos e salários?
12. E um plano de carreira?
13. Como funciona o processo de capacitação e desenvolvimento de pessoas nessa instituição?
14. Existe um planejamento para as práticas de treinamento e desenvolvimento nessa instituição?
15. Existe alguma forma de avaliação dos resultados dos treinamentos e desenvolvimentos oferecidos? Se sim, como é realizado?
16. O hospital trabalha com a avaliação de desempenho de seus funcionários? Como ela funciona?
17. Se sim, existe algum desenvolvimento para os Gap's encontrados nas avaliações?
18. Quais os trabalhos realizados nessa instituição que tenham como foco a motivação e a qualidade de vida dos funcionários?
19. Na instituição, existe alguma metodologia utilizada para avaliar o clima organizacional?
20. Se sim, qual a periodicidade? Quando foi a última avaliação? O resultado foi satisfatório? Existem itens a serem trabalhados?
21. De uma forma geral, como você avaliaria as práticas e políticas de gestão de pessoas utilizadas nessa instituição?
22. O que poderia ser aperfeiçoado ou melhorado no sentido de proporcionar resultados mais efetivos quando a gestão de pessoas?