

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TIAGO DE ALMEIDA SILVA

GESTÃO ESTRATEGICA DE PESSOAS: um estudo de caso da empresa Pneuão
Comércio de Pneus Ltda

São Luís
2017

TIAGO DE ALMEIDA SILVA

GESTÃO ESTRATEGICA DE PESSOAS: um estudo de caso da empresa Pneuação
Comércio de Pneus Ltda

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís
2017

Silva, Tiago de Almeida.

Gestão Estratégica de Pessoas: um estudo de caso da empresa Pneuço Comércio de pneus Ltda. / Tiago de Almeida Silva. – 2017.

54 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

1. Gestão de Pessoas. 2. Colaboradores. 3. Organização. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

TIAGO DE ALMEIDA SILVA

GESTÃO ESTRATEGICA DE PESSOAS: um estudo de caso da empresa Pneuço
Comércio de Pneus Ltda

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: 31 / 01 / 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Profa. Vilma Moraes Heluy
Ma. em Economia
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Tadeu Gomes Teixeira
Dr. em Ciências Sociais
Universidade Federal do Maranhão

A meu grandioso Deus, por estar sempre presente em minha vida, me iluminando e guiando meus passos. E a minha família, pela força e apoio que sempre me deram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, por toda sabedoria que me concedeu e por ter iluminado meu caminho durante esta caminhada.

Aos meus pais que me proporcionaram sempre bons estudos, que incentivaram e acreditaram em mim durante esse intenso caminho que percorri.

Deixo registrado meu agradecimento ao meu professor e orientador, Ademir da Rosa Martins, figura ímpar a quem endereço minha gratidão por prestar efetiva contribuição à consecução deste estudo, através de observações e críticas estimulantes.

Sou grato a todo o corpo docente desta universidade, que contribuíram de forma tão significativa para minha formação.

Por fim, acredito que enumerar pessoas amigas que, direta ou indiretamente, me auxiliaram é impossível sem cometer injustiças e omissões. Por isso, agradeço a todos que fazem parte dessa caminhada e que torcem por mim.

“As pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia”.

Chiavenato, 1999.

RESUMO

A importância desse trabalho é apresentar a gestão estratégica de pessoas como questão fundamental dentro do contexto de desenvolvimento das empresas, como também, de todos os seus colaboradores, tendo na gestão voltada às pessoas e nas estratégias desenvolvidas pontos centrais da pesquisa. O intuito é assim, que se compreenda de maneira clara, essa vertente da gestão empregada pelas empresas, tão importante em um mercado cada vez mais competitivo, trazendo ao âmbito corporativo, ferramentas e estratégias que influenciarão em todo futuro a ser desenvolvido, e assim, se construam ferramentas capazes de transformar as empresas e seus colaboradores, ponto esse essencial na construção de todo planejamento estratégico desenvolvido pela empresa Pneuauço. Vale lembrar, que tal pesquisa busca também, definir conceitos básicos voltados a gestão de pessoas, cultura organizacional e ferramentas de desenvolvimento de pessoas. No percurso metodológico empregado, foi feito um questionário a ser empregado com os entrevistados da pesquisa, tendo como objetivo, trazer cada vez mais clareza e coerência a todos os dados expostos, cujo resultado demonstrou a importância de tal maneira de gestão, sendo o mesmo, o foco essencial dentro do contexto organizacional, sendo utilizado de maneira direta como ferramenta estratégica no desenvolvimento de ações e assim de todo planejamento estratégico a ser empregado. Dessa forma, o resultado desenvolvido esclarece que a gestão de pessoas possui papel estratégico nas organizações, influenciando projetos e estratégias e assim, em todo futuro a ser desenvolvido.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Colaboradores. Organizações.

ABSTRACT

The importance of this work is to present the strategic people management as a key issue in the context of development of enterprises, but also of all its employees, with management focused on people and strategies developed focal points of the research. The aim is thus to be understood clearly, this aspect of management employed by companies, so important in an increasingly competitive market, bringing the corporate level, tools and strategies that will influence throughout future to be developed, and so, to build tools that transform businesses and their employees, this point essential in building all strategic planning developed by Pneuaco company. Remember, such research also seeks to define basic concepts aimed at people management, organizational culture and people development tools. In employee methodological approach it was made a questionnaire to be used with the survey respondents, aiming to bring more and more clarity and consistency to all exposed data, whose results showed the importance of this way of management, and the same , the main focus within the organizational context, being used in a direct way as a strategic tool in the development of actions and thus all strategic planning to be employed. Thus, the result developed clarifies that the management of people has a strategic role in organizations, influencing projects and strategies and so in all future to be developed.

Keywords: People Management. Contributors. Organizations.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas.

SWOT: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise SWOT da empresa.....	42
Quadro 2 - Resultados dos objetivos	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	GESTÃO DE PESSOAS	14
2.1	O Papel da Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações.....	14
2.2	Avanços e impactos da Gestão Estratégica de Pessoas nas empresas ..	20
3	A GESTÃO DE PESSOAS NA FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
3.1	A cultura organizacional	26
3.2	A influência da cultura organizacional na gestão empregada	29
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	35
4.1	Forma de pesquisa.....	35
4.2	Dados da instituição	36
4.3	Instrumento de coleta de dados	36
4.4	Avaliação dos dados	37
4.5	Representação do percurso da pesquisa.....	37
5	ESTUDO DE CASO	38
5.1	Roteiro de entrevista	38
5.2	Resultados e discussões.....	41
6	CONCLUSÃO	44
	REFERÊNCIAS.....	48
	APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA	51
	ANEXO – AUTORIZAÇÃO	54

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é vista hoje, como uma das principais vertentes da administração contemporânea, instituindo ações amplas e eficazes voltadas ao colaborador no ambiente e trabalho, como, também, ferramentas de suporte e atenção ao mesmo, servindo como um dos principais pilares da gestão hoje empregada nas empresas.

Tal forma de gestão institui metodologias amplas que desenvolvam e trabalhem o colaborador, dando ênfase não apenas ao processo de contratação, mas, também, instituir ações voltadas à integração do colaborador no ambiente de trabalho, ao estudo do bem-estar do mesmo, estudo de cargo, carreira e salário e, principalmente, da atenção para o trabalhador.

A gestão de pessoas institui, assim, ações amplas e voltadas à organização como um todo, instituindo metodologias de trabalho e atenção a todos os formadores da organização e com papel de influenciar nas mais variadas medidas a serem implantadas.

O colaborador passa, assim, a ter papel e destaque, sendo ele visto como parte fundamental e influenciadora do futuro organizacional, pois o mesmo servirá como base na tomada de decisão e na constituição das mais variadas estratégias a serem aplicadas.

Na atualidade, a gestão de pessoas acaba por se tornar uma necessidade, buscando de maneira direta, evidenciar e fortalecer facetas de gestão e que tenham na valorização do colaborador sua principal característica, influenciando em toda estrutura organizacional hoje presenciada.

O gerenciamento passa a ser considerada a chave na obtenção de todos os resultados, devendo ser conciliado ao planejamento, estabelecimento de objetivos e metas, que farão do gerenciamento de pessoas uma ação de sucesso, vendo a organização como um todo, tanto em seu âmbito interno como externo.

Afirma, Barros (2005, p. 37) que:

Planejar é um processo que se inicia a partir de um questionamento existencial, é quando a empresa pensa em seu futuro, quando olha para dentro da organização e a sua volta, ou seja, olha para o ambiente externo.

Deve-se, assim, estabelecer todo um planejamento voltado ao desenvolvimento de pessoas, visto que os colaboradores são, de maneira direta, os pilares de sustentação organizacional, motivo pelo qual, as organizações funcionam e, assim, sobrevivem.

A pesquisa a ser desenvolvida tem, dessa forma, o propósito de identificar todos os desafios que compõem o processo de formação e desenvolvimento da gestão e pessoas: sua influência como ferramenta gerencial e estratégica no ambiente organizacional, visando mostrar que o trabalhar pessoas é uma ferramenta essencial no desenvolvimento de todas as ações e, principalmente, no contexto gerencial, desenvolvendo a organização como um todo.

Para atingir o propósito supracitado estabeleceu-se objetivos no desenvolvimento da pesquisa, sendo os mesmos divididos em objetivo geral e os objetivos específicos. O objetivo geral é analisar as estratégias de gestão de pessoas adotadas pela empresa, para o desenvolvimento dos colaboradores. Quanto aos objetivos específicos, tem-se:

- a) Evidenciar o perfil de gestão de pessoas adotado pela organização, para desenvolvimento dos colaboradores;
- b) Constatar a percepção dos colaboradores, quanto às estratégias de gestão de pessoas adotadas pela empresa;
- c) Investigar o papel da gestão de pessoas empregada pela empresa, tendo em vista estratégias e objetivos traçados pela organização;

Desta forma, a pesquisa desenvolvida caracteriza-se por ser exploratória, analisando a empresa no foco a ser estudado, trazendo ao contexto de pesquisa trabalhado informações fundamentais, vale lembrar, que foram utilizadas informações obtidas in loco no processo de pesquisa, além, da utilização de livros, artigos, revistas, dentre outros materiais.

A empresa a ser analisada será assim, a PNEUAÇO COMERCIO DE PNEUS DE SÃO LUÍS LTDA, localizada na Avenida Guajajaras, nº 55 / São Luís – MA, a mesma destacou-se pela venda de produtos automobilísticos, o que faz da Pneuão uma das principais empresas do mercado.

A pesquisa empregada buscou envolver e tratar de uma série de conhecimentos, todos voltados exclusivamente à administração como forma de mostrar o quanto é importante a gestão de pessoas e suas ferramentas no contexto

de formação de estratégias atuantes dentro do contexto organizacional. Ela está dividida em 6 capítulos. O capítulo um busca explicar de forma sucinta como ocorreu o trabalho durante o trajeto de formação da monografia, utilizando-se de um resumo que traz ao conhecimento todos os pontos tratados, além dos objetivos trabalhados. No segundo capítulo, dá-se ênfase aos conceitos sobre gestão de pessoas e seus elementos, tratando sobre estratégias desenvolvidas e impactos produzidos dentro do ambiente organizacional, sendo expostas informações referentes a gestão de pessoas e sua importância no desenvolvimento organizacional. No terceiro capítulo, se faz a relação gestão de pessoas e a formação da cultura organizacional, sendo visto como fator primordial no desenvolvimento das empresas e na criação de uma gestão cada vez mais ampla. No quarto capítulo, é feita a metodologia da pesquisa, um estudo de caso, buscando indicar a forma da pesquisa, ou seja, como foi abordada a metodologia, dando ênfase aos dados da instituição conforme foi autorizado pela mesma; aliado a isso, foi feita a avaliação dos dados e a representação do percurso da pesquisa. No quinto capítulo expõe o estudo de caso, trazendo o roteiro de entrevista e as informações obtidas, além dos resultados e discussões, visando a compreensão dos dados obtidos na pesquisa. No sexto capítulo é apresentada a conclusão com comentários relativos à pesquisa e aos resultados que foram alcançados.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Os processos de gestão hoje em dia desenvolvidos são vistos como parte fundamental dentro da administração atualmente empregada, implementando processos aplicados, como, também, instituindo uma visão holística da organização e de seus mais variados processos instituídos, auxiliando na composição de estratégias e de todo planejamento organizacional.

Não diferente, a gestão e pessoas possui papel de destaque, contribuindo na administração produzida, com destaque, a administração do fator humano dentro das organizações, dando ênfase à importância do colaborador e do papel desempenhado por cada um.

A seguir, serão trabalhados pontos essenciais quando se fala da gestão de pessoas e de sua influência dentro dos processos gerenciais empregados, contribuindo no entendimento de sua funcionalidade e papel hoje desenvolvido, trazendo ao conhecimento questões centrais que auxiliarão na melhor compreensão de todo assunto aqui trabalhado.

2.1 O Papel da Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações

A gestão de pessoas é vista hoje como uma das principais ferramentas gerenciais empregadas, buscando de maneira direta cada vez mais, a satisfação de seus funcionários e assim mantê-los motivados, não sendo apenas uma ferramenta operacional, mas, sim, uma ferramenta que influencia em todo contexto organizacional produzido.

Tal forma de gestão dentro do ambiente organizacional acaba por se tornar uma ferramenta estratégica, instituindo ações diretas e planejadas, todas com um único intuito, que é empregar metodologias voltadas ao crescimento do colaborador juntamente com o organizacional.

Nesse contexto, Pestana (2003, p. 78) afirma que:

Este tipo de gestão permite que as empresas satisfaçam às necessidades dos funcionários e ao mesmo tempo reorganizem processos que demandam tempo e mão-de-obra, auxiliando assim, na composição de ações que fomentem o crescimento dos colaboradores, como também, da organização e de todos os seus processos.

Seguindo esse pensamento, Mascarenhas (2008, p. 31) define Gestão Estratégica de Pessoas como:

Toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma estratégia para a organização envolvendo o setor de Recursos Humanos e garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa.

A instituição passa a ser vista de maneira ampla, tanto em visão dos processos aplicados, como, também, na gestão empregada, que passará a ser caracterizada pela autonomia nos serviços desenvolvidos e pelo crescimento na relação gestor x colaborador, ponto este fundamental no crescimento das organizações.

A gestão de pessoas produz, assim, reflexos diretos na constituição do ambiente organizacional, produzindo, segundo Pestana (2003, p. 78):

- a) Maior facilidade na interação, mais autonomia nos serviços aos funcionários, personalização em massa e integração da vida pessoal com a profissional;
- b) A melhoria dos processos empresariais reduzindo os custos das transações entre compradores e vendedores nos mercados externos;
- c) A melhoria do gerenciamento de pessoas proporciona mais liberdade aos funcionários com o autosserviço personalizado, pois o treinamento é auto gerenciado;
- d) A melhoria dos serviços prestados à comunidade do local de trabalho.

Percebe-se, dessa maneira, a importância que o mesmo produz, influenciando não apenas no bem-estar dos colaboradores, mas, principalmente, nas dinâmicas organizacionais e no processo de administrar pessoas e necessidades, sejam organizacionais ou pessoais.

Vale lembrar, que a gestão de pessoas, vista do ponto de análise estratégico, não apenas influencia na relação da organização com o colaborador, mas, também, na redução de custos e no aumento e melhoria acentuada dos processos de produção, dando ênfase, dessa forma, à produtividade, sem esquecer do colaborador e de sua importância como agente transformador.

Dentro deste processo, o gestor passa a ter papel fundamental, pois será ele o responsável por desenvolver ações e ferramentas que integrarão a organização ao

papel empregado pelo colaborador, diferenciando de maneira concreta o processo de gerenciar pessoas do de gerenciar com pessoas.

Seguindo esse pensamento, Chiavenato (1994, p. 42) afirma:

Existe uma diferença marcante entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos, não sendo dado tanto espaço para a integração do colaborador com os mais variados processos. No segundo caso, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais, tendo o colaborador papel ativo e atuante dentro dos mais variados processos desenvolvidos e aplicados.

Percebe-se a grande influência desenvolvida pela gestão de pessoas e desta forma, o papel de importância empregado no ambiente organizacional, definindo a forma que serão tratados os colaboradores e o papel a ser desenvolvido pelo mesmo.

Tal forma de gestão, abrange as organizações como um todo, partindo tanto de seu ambiente externo como interno, analisando viabilidades e tendo no colaborador o pilar de estudo central.

A gestão estratégica de pessoas parte de dois pilares fundamentais, que é a criação de equipes de trabalho ou colaboradores, marcados pela motivação, amor e desejo contínuo na ação que realizam e na eficácia em todos os processos, pontos esses vistos como o foco da gestão de pessoas, que tem no processo de administrar e gerir ponto de destaque.

O gestor, como relatado anteriormente, será o centro de todos os processos, devendo o mesmo saber lidar com necessidades e diferentes realidades, tendo no processo de desenvolver os colaboradores o marco inicial.

Dentro deste contexto, são inúmeros os desafios a serem enfrentados pelo gestor, dentre eles, segundo Fischer & Albuquerque (2001, p. 16), os seguintes:

O processo de atrair, capacitar e reter talentos, buscando desenvolver igualmente todos; o processo de gerir competências e conhecimentos; a necessidade de formar novo perfil do profissional demandado pelo setor; gerir novas relações trabalhistas; a manutenção da motivação/clima organizacional; desenvolvimento de uma cultura gerencial voltada para a excelência; conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade; equilíbrio com qualidade de vida no trabalho.

O gestor precisa, portanto, estar antenado a todos os processos formadores da organização, como, também, aos colaboradores e nos mais variados processos desenvolvidos, buscando sempre criar ações de capacitação dos colaboradores, trabalhando as competências formadoras de cada um, conciliando o pleno desenvolvimento de todos, a criação de uma cultura organizacional voltada ao crescimento do colaborador, tendo na qualidade de vida e pleno desenvolvimento da mesma, ponto de destaque.

Destaca-se, ainda, que:

Para compreender o contexto de gestão de pessoas nas organizações, neste início de milênio, o gestor deve estar atento aos aspectos do ambiente macroorganizacional, como por exemplo, os aspectos econômicos, sociais, políticos, legais, ambientais e culturais, e aos elementos do ambiente microorganizacional, como, por exemplo, as formas de produção, a logística interna da empresa, o perfil dos funcionários e suas possibilidades de aprendizado e crescimento na empresa, a tecnologia de produção e informação da empresa, a cultura e o clima organizacional e o estilo de liderança da empresa. (VILAS BOAS, 2009, p. 32)

Vale lembrar, que as nuances formadoras das maneiras de gestão hoje empregadas, são fundamentais na construção de processos voltados aos colaboradores, devendo sempre está atento ao colaborador e suas necessidades, compreendendo valores envolvidos e questões fundamentais.

O desenvolvimento de competências fundamentais por parte do gestor, torna-se, assim, uma necessidade, buscando, de certa forma, trabalhar sua mentalidade e características pessoais (flexibilidade, sensibilidade, julgamento e reflexão) a serem utilizadas no ambiente de trabalho, como, também, a maneira de gestão a ser empregada, tendo como foco o colaborador.

Torna-se de fundamental importância a compreensão de cada uma das competências envolvidas e fundamentais na composição da gestão de pessoas e assim, na construção de uma gestão voltada ao colaborador e seu papel dentro da organização.

Como ponto de partida, tem-se a “mentalidade”, visto como um dos fatores iniciais a serem desenvolvidos, buscando enfatizar na forma de pensar e agir do gestor, devendo o mesmo estar aberto à ideias e iniciativas dos colaboradores, ponto esse de destaque na gestão por competência e assim na relação entre empresa x funcionários, mesmo não sendo uma competência de maneira direta,

possui papel fundamental na valorização do funcionário. Sobre esse aspecto, Pestana (2003, p. 79), nos esclarece:

Mentalidade não é competência. A competência se estabelece a partir de uma mentalidade transformada em comportamento, assim como característica não é competência. Uma pessoa pode ser sensível para lidar com diferenças individuais, mas não usar essa sensibilidade no trabalho em equipe. Essa sensibilidade transforma-se em competência gerencial quando o gestor a usa para conhecer a si e o que está ao seu redor, bem como para criar, desenvolver e manter as equipes de trabalho direcionadas a atingir os mesmos objetivos.

Com uma forma de pensar semelhante, Chiavenato (1994, p. 44) afirma:

A mentalidade é fundamental na formação do gestor atual, visto que, terá que se adaptar constantemente ao novo, visualizando de maneira ampla problemas e oportunidades dentro do ambiente organizacional, estando assim, propício a expor suas ideias e a ouvir seus colaboradores, integrando todos em um único grupo, tendo na forma de pensar ponto central.

Seguindo o contexto de análise das competências fundamentais que concernem o gestor dentro do processo estratégico de gestão de pessoas, chega-se às “características pessoais”. Dentre as características pessoais que diferenciam o gestor dentro do processo de gestão de pessoas, estão o conhecimento adquirido, a conceituação, a flexibilidade na forma de agir e pensar, a sensibilidade para com as mais variadas situações, o julgamento e a reflexão, pontos considerados de extrema importância na gestão de pessoas e assim na concepção de uma gestão voltada ao colaborador.

Tendo isso por base, Pestana (2003, p. 79) pontua cada uma as características pessoais acima expostas da seguinte forma:

- a) **Conceituação:** capacidade de lidar com o pensamento complexo e abstrato direcionando para a análise e síntese da situação apresentada na organização;
- b) **Flexibilidade:** habilidade necessária de lidar com mudanças rápidas permitindo melhor liderança com os processos;
- c) **Sensibilidade:** estar sensível às diferenças individuais apresentadas no grupo. Para tanto, é necessário estar ligado ao processo – não só emocionalmente equilibrado, mas também predisposto a receber outros

pontos de vista, questionando, quando necessário, suposições, valores e convicções;

- d) **Julgamento**: estar apto a lidar com incertezas cada vez mais presentes nas decisões gerenciais;
- e) **Reflexão**: estar sempre predisposto a um aprendizado contínuo que lhe permitirá refletir sobre os problemas apresentados no grupo ou na organização.

Todos estes pontos são vistos como essenciais, pois influenciam de maneira direta na relação gestor e colaboradores, auxiliando no processo de entendimento e compreensão, principalmente no contexto de construção de metodologias e ferramentas que auxiliem na composição de uma gestão cada vez mais voltada ao funcionário e seu papel de importância.

A gestão estratégica de pessoas tem, assim, no gestor papel fundamental, sendo ele o responsável por criar e desenvolver medidas que nortearão todos os processos, além, de instituir uma metodologia de gestão que tenha nas pessoas o foco principal, além de instituir a qualidade de vida em toda a organização.

Desta forma, o gestor deve ser capaz, de acordo com Vergara (2000, p. 97):

Ser um profissional capaz de compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias; monitorar o ambiente externo, observando necessidades e oportunidades; contribuir para a formação de valores e crenças dignificantes; ter habilidade na busca de clarificação de problemas; ser criativo; fazer da informação sua ferramenta de trabalho; ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia; visualizar o sucesso; construir formas de auto-aprendizado; conhecer seus pontos fortes e os fracos; ouvir e ser ouvido; reconhecer que todo o mundo tem alguma coisa com que pode contribuir; viabilizar a comunicação; pensar globalmente e agir localmente; reconhecer o trabalho das pessoas;

Seguindo esse pensamento, Vilas Boas (2009, p.32) afirma:

O gestor precisa estar atento às características e ao perfil dos dirigentes a instituição para que a filosofia e os valores que direcionam o alcance das metas na organização sejam contemplados pelo gestor de pessoas, e pelos demais dirigentes. Além disso, a busca de novas competências também direciona o comportamento da organização e, conseqüentemente, afeta a gestão não só de pessoas, mas dos recursos financeiros, patrimoniais e de produção.

Percebe-se, então, a imensidão de características que devem fazer parte do gestor no processo e gestão de pessoas, fazendo de certa forma, a diferença nos mais variados processos empregados e assim, no processo de motivar todos dentro do ambiente laboral.

Entra, dentro do contexto de análise e estudo da gestão estratégica de pessoas, o papel motivacional que o mesmo possui, empregando medidas que mantenham e impulsionem o colaborador a querer manter sua performance e assim, realizarem suas funções com respeito e motivação.

Maitland (2002, p. 7) afirma assim, “que a motivação é a força ou o impulso que leva os indivíduos a agir de uma forma específica”, demonstrando, assim, a importância que tal fator possui e assim, influenciando na melhoria contínua dos processos e ferramentas utilizadas. Vale lembrar que tal assunto, será melhor demonstrado nos capítulos a seguir.

Tendo isso por base, o papel empregado pela gestão estratégica de pessoas, é instituir processos e ambientes laborais, cada vez mais, voltados as necessidades não apenas organizacionais, mas, principalmente, aos colaboradores, definindo processos e ferramentas com foco no bem estar dos funcionários e em metodologias cada vez mais abrangentes e que tenham o colaborador como pilar central e sua qualidade de vida e motivação fatores de destaque.

No capítulo a seguir, poderá ser visto de maneira ampla a importância da gestão estratégica de pessoas e assim sua influência e avanços dentro do ambiente organizacional, contribuindo no contexto de compreensão de todas as nuances envolvidas.

2.2 Avanços e impactos da Gestão Estratégica de Pessoas nas empresas

Como pode ser visto anteriormente, a gestão estratégica de pessoas possui papel essencial nas organizações, tendo nas ações desenvolvido pelo gestor e na sua forma de administrar questão principal, o que produzirá efeitos diretos em toda a organização e processos adotados, principalmente quando se fala dos colaboradores e na construção de ambientes laborais cada vez mais voltados a qualidade de vida e ao bem-estar de todos.

Vista como a espinha dorsal e a viga de sustentação das organizações atuais, a gestão de pessoas possui e desempenha papel de destaque, tendo como

principal reflexo produzido a inserção do colaborador nos mais variados processos empregados, vendo o mesmo como parceiro e parte fundamental na tomada de decisão, fazendo com que o colaborador sinta sua importância e, assim, se veja valorizado.

Seguindo esse pensamento, Xavier (2011, p. 06) afirma:

A gestão de pessoas busca conduzir os colaboradores com o intuito de disponibilizar o capital (materiais, equipamentos, fatores de produção, treinamento), para que todos os envolvidos no processo (funcionários e parceiros) sintam sua importância para a organização e se renovem dia após dia no alcance de suas competências profissionais e pessoais em busca de suas eficiências e eficácias.

Percebe-se, dessa maneira, a importância da gestão de pessoas, buscando ver o colaborador como parte fundamental na composição de ações, valorizando seus esforços e instituindo metodologias que contribuam no crescimento organizacional e profissional de todos.

Tal maneira de gestão com o foco no colaborador, acaba por fazer do mesmo parte influenciadora da dinamicidade dos processos, contribuindo na eficácia e eficiência de todas as ações instituídas, servindo como um diferencial perante as concorrentes.

Seguindo esse pensamento, Davel & Vergara (2001, p. 31) afirmam:

As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

As pessoas passam a ser vistas como o diferencial organizacional, sendo este, um dos principais avanços produzidos, construindo uma realidade organizacional cada vez mais saudável para todos, que passa a ver o colaborador como aliado, passando o mesmo a ser ouvido e considerado na construção e ideias e decisões que irão influenciar na sobrevivência da empresa.

Pois, como afirma Barçante & Castro (1995, p. 20), “ao ouvir a voz do cliente interno, ou seja, dos funcionários, a empresa estará tratando-o como um aliado e

não só como um mero cumpridor de ordens, estará vendo que dele dependem os seus resultados”.

Vale lembrar que a valorização do colaborador no ambiente organizacional, instituindo ferramentas em que o mesmo é ouvido e lembrado na tomada de decisão e na construção de estruturas que sirvam de suporte organizacional, dependem diretamente da cultura organizacional empregada, fator esse que será melhor mostrado nos tópicos a seguir.

São inúmeros os reflexos produzidos pela gestão de pessoas dentro do ambiente organizacional, o que acaba culminando em ações voltadas a motivação como fator de destaque, a mudanças no processo de liderar, pensar, agir e ver os grupos de trabalho, buscando ver a organização como um todo.

Podem ser apontados, de acordo com Xavier (2011, p. 07), como principais ações que fazem da gestão de pessoas parte influenciadora e transformadora de todos os processos, os seguintes pontos:

- a) O processo de motivar e Reconhecer os esforços de todos os envolvidos, incentivando o colaborador a participar dos mais variados processos;
- b) As lideranças precisam começar a transmitir suas ideias e saber exercer suas influencias;
- c) Transformar Grupos em Equipes, unindo os diferentes setores a instituição em um grupo homogêneo e participativo;
- d) Pensar, Agir e Solucionar problemas;
- e) Gerar Ambiente Sinérgico;
- f) Ter nos conflitos gerados uma oportunidade de fonte de aprendizagem, buscando usar como exemplo as mais variadas situações enfrentadas;
- g) Saber gerenciar o estresse;
- h) Saber delegar;
- i) Desenvolver Culturas.

São variados os pontos que influenciam na composição de tal gestão e, assim, na construção de estruturas que transformem diretamente a estrutura das organizações, tendo no valorizar os colaboradores e instituir processos que tenham o mesmo como pilar dos mais variados processos o ponto principal.

Através de tal processo de gestão cria-se um ambiente propício para o colaborador crescer e se desenvolver, contribuindo não apenas no crescimento profissional, mas, também, fomentando o crescimento organizacional e melhoria constante de todos os processos.

Voltando-se aos impactos produzidos, tem-se na melhoria dos processos e ferramentas utilizadas no ambiente organizacional, sem falar, na forma de ver e pensar o colaborador, pontos de destaque.

Seguindo esse pensamento, Xavier (2011, p. 08) aponta como principais mudanças:

O desenvolvimento de planos de capacitação, fomentando através das ações instituídas o aprendizado constante; ações voltadas às competências individuais de cada um, contribuindo no crescimento de todos; a valorização do capital intelectual, contribuindo no desenvolvimento de pessoas e na criação de canais de comunicação, que tenham como intuito, ouvir e instituir ações voltadas ao trabalhador.

Tal contexto, acaba assim, por se refletir em toda e qualquer relação estabelecida, dando destaque as estabelecidas entre o funcionário e seus gestores, o que contribui na composição de ações e fundamentação de processos, influenciando em uma das questões vitais dentro das organizações, o Clima Organizacional.

Maslow (2000, p. 01) afirma, tendo como base tal visão, que:

A relação com o trabalho para algumas pessoas é vital, alguns indivíduos chegam a assimilar o trabalho como sua identidade. Daí o porquê muitos profissionais vislumbram o seu trabalho ou profissão à sua imagem e semelhança. Sendo o processo de entender e ouvir o funcionário essencial, influenciando em seu desempenho e na relação do mesmo com toda a equipe, agindo diretamente no clima organizacional percebido.

Percebe-se, assim, a importância que a gestão de pessoas possui, influenciando não apenas nos processos empregados, mas, também, na relação entre os mais variados grupos que compõem e formam o ambiente organizacional.

O gestor possui, portanto, papel de destaque, pois será ele o responsável por instituir ações neste intuito, que será não apenas desenvolver metodologias que motivem e visem o processo de trabalhar o colaborador e seu potencial, mas,

também, de instituir ferramentas que façam que o colaborador se sinta realizado e feliz com o que produz, o que se refletirá em todo clima organizacional produzido.

A gestão de pessoas influencia, dessa forma, na organização das empresas e nas mais variadas dinâmicas desenvolvidas, abrangendo questões centrais com destaque ao colaborador e a construção do estado de bem-estar e satisfação na ação realizada por todos.

As organizações, de acordo com Vilas Boas (2009, p. 45):

[...] passaram a desenvolver processos de gestão de pessoas diferentes dos desenvolvidos anteriormente para incentivar o comportamento destas pessoas com a organização porque, para adquirir competitividade, as organizações estão utilizando da gestão de pessoas para incentivar e valorizar seus colaboradores. A partir desta postura, o profissional se sente mais confiante e comprometido com os valores organizacionais, sendo esse um dos principais impactos da gestão de pessoas dentro das empresas.

O se sentir valorizado e dar ao colaborador a motivação e satisfação de realizar suas atribuições acaba por se tornar uma das principais contribuições e impactos empregados pela gestão de pessoas dentro do ambiente organizacional, produzindo de maneira direta uma nova realidade.

Realidade esta que o colaborador interage mais com todos os processos, possui mais poder de decisão e principalmente, não é visto apenas como mais um, mas sim, como parte formadora e fundamental para a sobrevivência da organização e dos processos realizados.

Pois como afirma Vilas Boas (2009, p. 46):

As pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e competências, passam a ser a principal base da nova organização. Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros das organizações e assim, o foco de todos os esforços.

Fica claro, o papel empregado pela gestão de pessoas dentro do ambiente empresarial, instituindo metodologias próprias e modificando toda forma de ver e sentir as mais variadas situações.

Vale lembrar que não muda apenas a forma de ver e trabalhar os colaboradores tal forma de gestão, mas, também, a maneira de se ver e planejar a

organização, sua cultura e forma de se portar no mercado, visto que, sua influência é sentida até mesmo por seus concorrentes, por produzir diferenciais estratégicos.

No capítulo a seguir, será evidenciado e explicado de maneira mais sucinta o papel da gestão de pessoas e sua influência na construção das organizações e assim, da cultura organizacional produzida.

3 A GESTÃO DE PESSOAS NA FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Quando se fala em gestão de pessoas e a influência que a mesma possui em todo ambiente organizacional hoje percebido, tem-se na cultura organizacional construída e em seu processo de formação parte fundamental, influenciando nos mais variados processos envolvidos, mas, principalmente, na identidade e valores que cada colaborador carregará consigo.

3.1 A cultura organizacional

A cultura organizacional surge, assim, com papel de destaque, pois, de maneira direta, a mesma, ira demonstrar os valores e significados gerais que servirão de guia para cada um dos indivíduos envolvidos, ponto este, de grande importância na construção de uma gestão de pessoas de sucesso.

Seguindo esse pensamento, Chiavenato (2008, p. 74) define cultura organizacional: /

Cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a seus problemas.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Macedo (2007, p. 28) afirma:

A cultura organizacional diz respeito ao conjunto de valores e tradições que caracterizam uma determinada organização, seu caráter geralmente conservador pode ser modificado através de um processo de aculturação acelerado de grupos que delas fazem parte.

Desta forma, a cultura organizacional produzida, surge como fator preponderante, pois dá ênfase a fatores como visão, missão e tradições organizacionais defendidas, pontos esses que moldam a forma de ser e agir das empresas, o que se refletirá em toda a gestão produzida. Surge nesse ambiente de análise, com papel de grande importância, tendo como ponto de partida uma gestão de pessoas cada vez mais ampla e voltada para o bem-estar dos colaboradores e, assim, a produção de uma cultura organizacional forte, os valores culturais definidos.

Os valores culturais, de acordo com Macedo (2007, p. 29):

[...] são de grande importância no crescimento das organizações e assim no desenvolvimento da gestão empregada, devendo os mesmos, serem aceitos por todos os integrantes que compõem a empresa, evitando assim, a fragmentação dos mais variados grupos e subgrupos, que são de fundamental importância na produção dos valores desejados e que assim, influenciarão na gestão empregada e em todos os resultados alcançados.

Os valores culturais, carregam consigo, uma imensidão de questões e fatores essenciais que nortearão os mais variados processos organizacionais e, assim, voltados a gestão empregada, visto que, o mesmo será responsável por oferecer as bases fundamentais para aplicação de todas as ferramentas de gestão, dentre elas a gestão de pessoas.

A cultura desenvolvida assume papel de destaque no meio organizacional, pois será ela, o ponto de partida na construção de processos cada vez mais amplos e aplicáveis as necessidades dispostas e a realidade e foco que se deseja alcançar.

Pois, como afirma Pires (2006, p. 90):

A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos e que influenciarão gestão empregada.

Percebe-se, dessa forma, a importância que a cultura organizacional produzida possui no ambiente organizacional, possibilitando diferenciais estratégicos e processos cada vez mais focados no colaborador e na gestão empregada.

A cultura organizacional possui múltiplas abordagens que dependem diretamente da forma de análise, como também, de sua aplicação. Partindo deste ponto, Fleury (1989, p. 53) destaca como principais abordagens:

A abordagem empírica, que procura ver a cultura produzida, como o somatório de opiniões e comportamentos individuais desenvolvidos; A abordagem antropológica, que busca penetrar na vida organizacional como observador direto e a abordagem terapêutica, que tem como foco a própria organização, auxiliando na resolução dos mais variados problemas.

Tais abordagens, dependem diretamente do ponto de vista e da forma que são desenvolvidas as organizações, o que poderá diferenciar uma das outras em um mercado cada vez mais amplo e globalizado.

Nesse contexto, Dupuis (apud Chanlat, 1996, p. 31) pontua como principais visões partindo da cultura organizacional produzida, as seguintes:

A visão gerencial, que vê a cultura como uma das características fundamentais da organização e que influencia na formação dos mais variados processos e formas de se trabalhar os colaboradores, sendo visto, como instrumento de construção da organização e de ferramentas fundamentais; Visão antropológica, que é visto de duas formas, como um sistema aberto, a organização é vista como um sistema aberto e a cultura é vista por toda a parte da organização e por fim, um sistema fechado, em que a cultura é vista como um sistema de ideias e significações encontrados em toda a sociedade.

Vale lembrar, que a palavra cultura, tem uma amplitude considerável dentro do ambiente organizacional, por empregar padrões e formas de ver e sentir os mais variados processos e ferramentas aplicadas, o que faz dela tão fundamental nas organizações contemporâneas.

Cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (PIRES, 2006, p. 91)

Percebe-se, assim, o quanto a cultura empregada é importante dentro do contexto organizacional, desenvolvendo valores e focos já estabelecidos, fazendo dos mesmos, as bases de sustentação das instituições e assim, da forma de agir e ser de todos os colaboradores.

Tendo a cultura produzida como fator preponderante na formação das dinâmicas organizacionais, a gestão de pessoas surge com papel de aplicação e constante melhoria de todos os processos formadores da cultura organizacional, fiscalizando processos e constantemente trabalhando os valores e objetivos organizacionais junto dos mais variados colaboradores.

Desta forma, a gestão de pessoas tem papel regulamentador, além de trabalhar os colaboradores do ponto de vista da melhoria constante de todos os processos aplicados, busca fazer da cultura uma máxima a ser seguida, ponto este

essencial dentro da gestão atual, pois aproxima o colaborador do que se almeja alcançar, associando, dessa maneira, os desejos e objetivos do colaborador aos que a empresa busca atingir.

Tendo isso em vista, a gestão de pessoas é parte fundamental na aplicação e desenvolvimento constante da cultura organizacional dentro das empresas, criando, de certa forma, bases sólidas na produção de metodologias de trabalho que reflitam a imagem da empresa.

Pois como afirma Morgan (1996, p. 36):

A gestão de pessoas juntamente com a cultura organizacional empregada, trabalham de maneira igualitária, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais, ações estas, centrais na construção das organizações e assim, na definição da imagem que se busca construir, tanto perante o mercado como a todos que dele fazem parte.

Os dois são, portanto, partes inseparáveis e fundamentais quando se fala não apenas da cultura, mas, principalmente, do futuro organizacional e bem-estar de todos, pois os mesmos, produzirão os pilares de sustentação de toda estrutura organizacional disposta.

Na seção a seguir, poderá ser visto, de maneira mais clara e sucinta, o papel desenvolvido pela cultura organizacional e sua influência nos processos gerenciais empregados, trazendo à luz do entendimento, ações instituídas, processos e ferramentas aplicadas atualmente.

3.2 A influência da cultura organizacional na gestão empregada

Cada organização possui características próprias e dinâmicas estabelecidas, que, de certa forma, a diferencia das demais e, assim, produz diferenciais estratégicos tão importantes no contexto mercadológico atual, o que se refletirá nos resultados obtidos e assim, no bem-estar de todos.

Partindo das características estabelecidas e da forma de ser e agir das organizações, se tem na forma de gestão e na cultura organizacional, pontos fundamentais, sendo que um possui influência direta no pleno desenvolvimento do outro no crescimento organizacional.

A adoção de processos de gestão atrelados às características organizacionais, acaba por se torna uma máxima a ser aplicada nas organizações contemporâneas, fazendo dos valores, focos e objetivos institucionais, ferramentas que auxiliem na construção de uma gestão cada vez mais eficaz. A esse respeito, Silva (2015, p. 4) afirma que:

Assim como cada indivíduo, as empresas também possuem características próprias, fundamentadas a partir de seus modelos de gestão que, por consequência, estão diretamente relacionados à cultura organizacional construída. Sendo assim, é de extrema importância a adoção de processos de gestão que respeitem as características organizacionais, de forma a utilizá-las como fonte de informação para a construção de um modelo adequado e em estratégias de gestão.

Percebe-se, então, a grande influência que a cultura produzida possui em todos os processos de gestão aplicados, instituindo toda uma base sólida de ações e metodologias de gestão que servirão de pilares de sustentação das organizações em um mercado cada vez mais exigente como o atual.

Neste sentido, Oliveira (2002, p. 41) aponta como principais componentes que devem formar a gestão atual os seguintes:

As crenças e valores que norteiam os negócios da empresa, que refletem a visão dos donos e fundadores, considerações de meio ambiente, de qualidade, de ética nos relacionamentos com os clientes e os outros atores respeito aos funcionários, entre outros elementos que causam impactos no processo de decisão.

A gestão pode assim ser percebida, como o reflexo da cultura empregada e plenamente trabalhada no ambiente organizacional, sofrendo influência direta das crenças e valores defendidos, sem falar do ambiente ao seu redor e da relação empresa x clientes.

Começam, dessa forma, a serem instituídos parâmetros de ação e ferramentas de gestão fundamentais, que façam da cultura organizacional a base dos mais variados processos aplicados, ação esta que se refletirá com grande ênfase na forma dos colaboradores ver e sentir o ambiente organizacional e a gestão de pessoas.

A gestão de pessoas, surge, portanto, como parte influenciada de maneira direta pela cultura produzida pelas organizações, instituindo todo um ambiente

considerado favorável para o crescimento e pleno desenvolvimento dos indivíduos que compõem o ambiente corporativo, possibilitando a harmonia nos mais variados processos gerenciais, atrelados aos objetivos e valores defendidos, que acabam por ser incorporados por todos.

Tendo isso em vista, Chiavenato (2008, p. 06-07) afirma:

A Gestão de Pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, isto é, da cultura organizacional empregada como um todo, dando ênfase aos valores e objetivos aplicados.

Fica evidente, neste contexto, o papel de importância que o mesmo possui, influenciando dinâmicas instituídas mas, principalmente, os mais variados processos gerenciais, construindo parâmetros de ação que ditarão o sucesso ou não da forma de gestão trabalhada.

Pode ser percebido, que o mesmo age com papel de importância, na construção e aplicação da gestão de pessoas, trabalhando necessidades impressas pelas organizações, aliando-as às necessidades pessoais de cada um, contribuindo diretamente na construção de um ambiente de bem-estar para todos.

Vale lembrar, que a cultura organizacional tem papel de influenciar os mais variados processos que compreendem as organizações modernas, com destaque a gestão e a relação entre empresa e seus funcionários, instituindo medidas de atenção e amparo que servem de base na construção das mais variadas estratégias.

Desta forma, a cultura empregada é de fundamental importância e essencial para os líderes na construção dos processos de gestão, colaborando, de maneira direta, no entendimento dos mais variados fenômenos organizacionais e assim, na instituição de estratégias que auxiliem no gerenciamento dos mais variados processos organizacionais.

Com o avanço da globalização, é cada vez maior a importância da análise cultural para ajudar no gerenciamento das organizações que ultrapassam as fronteiras nacionais e étnicas. É também fundamental compreender o papel desempenhado pela cultura nos processos de mudança organizacionais, funcionando como fonte primária de resistência. (SALGADO, 2003, p. 10)

A cultura e a gestão desenvolvida estão, dessa forma, interligadas, atuando na composição de metodologias gerenciais e na formação de ideais que serão amplamente difundidos em toda a organização, criando preceitos que serão seguidos por todos.

Dessarte, o processo de criação de uma gestão cada vez mais ampla e participativa, passa inicialmente pelo entendimento da cultura organizacional produzida, levando ao entendimento dos mais variados aspectos envolvidos e que concernem de maneira direta a vida das organizações.

O entendimento da cultura ajuda a explicar os aspectos mais complexos da vida da organização, como os fatos que parecem, a princípio, incompreensíveis e irracionais. Sendo possível a compreensão de comportamentos indesejáveis, que podem levar à indisposição na ausência da capacidade de transpô-los, como também, dos processos de gestão e formas de liderança a ser aplicada. (SALGADO, 2003, p. 11)

Com o mesmo pensamento, Silva (2015, p. 18) afirma:

Entender a cultura organizacional produzida é o primeiro passo para a construção de processos gerenciais eficazes e que tenham efeito direto em toda estrutura organizacional, fazendo das ações gerenciais, um complexo que parte das necessidades dispostas e assim, dos objetivos dispostos.

A cultura é, portanto, fundamental na contextualização e plena formação a gestão nas empresas atuais, definindo não apenas processos a serem aplicados, mas também, ferramentas gerenciais e metodologias que reflitam os valores e objetivos, que servirão de base na construção de toda e qualquer estratégia.

Para que a cultura tenha verdadeiro efeito sobre os processos gerenciais, torna-se importante lembrar que todos devem compartilhar dos mesmos valores e objetivos, visto que a cultura definirá de maneira direta os caminhos a seguir, como também, o tipo de liderança a ser aplicada.

Tendo isso em vista, Kotter (1994, p. 31) destaca como principais efeitos produzidos nos processos gerenciais os seguintes:

- a) Metodologias de comando;
- b) Caracterização dos processos de comunicação;
- c) Características no processo de influência, no que se refere à relação supervisor x subordinado, para estabelecer e cumprir objetivos;

- d) Caracterização do processo de tomada de decisão;
- e) Características dos processos de controle, execução e distribuição.

Todos esses efeitos são vistos como fundamentais na formação de metodologias de ação, processos de comunicação entre gerencia x colaboradores, como também, na tomada de decisão e controle dos mais variados processos aplicados.

Torna-se importante, neste contexto, compreender um pouco mais sobre os pontos acima citados, buscando entender a influência desenvolvida por cada um e de maneira plena, entender o papel da cultura organizacional na aplicação dos mesmos e assim, no desenvolvimento dos processos gerenciais.

Visto como ponto inicial, tem-se as “metodologias de comando”, com papel de destaque, busca construir as bases que servirão de guia nos processos gerenciais, tendo na cultura defendida ponto de destaque, passa, assim, a ser empregado ferramentas e processos fundamentais, que terão papel de guia nas ações gerenciais e assim, no papel do líder na construção de ações eficazes.

Seguindo o contexto de análise, chega-se a caracterização dos “processos de comunicação”, visto como essencial, pois tem o papel de desenvolver laços que liguem as organizações, com destaque aos gestores ao papel empregado pelos colaboradores, instituindo assim, meios que liguem todos em um amplo grupo de trabalho, tendo no compartilhamento de valores e objetivos ponto central.

Os processos de comunicação são fundamentais na relação empresa x colaborador, pois cria laços e pontes de comunicação entre os mais variados setores, criando um ambiente de ampla colaboração entre todos. Neste contexto, a cultura empregada possui papel de destaque, influenciando o modelo de comunicação e assim, a forma que o mesmo será desenvolvido, o que se refletirá na gestão e processos adotados, o que faz da comunicação parte de destaque. (MACEDO, 2007, p. 21)

Vale lembrar, que as empresas contemporâneas têm a comunicação como um de seus pilares de sustentação, sendo considerada, ferramenta capaz de unir pessoas e unir esforços na produção de um final central, que é o crescimento das organizações aliado aos objetivos de cada um dos envolvidos.

Por conseguinte, tem-se o processo de “tomada de decisão”, tão fundamental no contexto organizacional na execução dos mais variados processos e

estratégias, tendo ligação direta com a forma de gestão aplicada, como também, com valores e objetivos organizacionais, tendo como base a cultura aplicada.

A tomada de decisão visa, partindo de preceitos e objetivos organizacionais, instituir metodologias que tenham efeito no ambiente das organizações, dependendo da forma de gestão e assim, dos valores organizacionais trabalhados.

A tomada de decisão é um processo complexo e muito abrangente, onde temos de analisar diversos fatores e fazer a combinação das mais diversas e variadas possibilidades. Antes de tomarmos qualquer decisão temos em causa uma infinidade de agentes externos e internos, pois, temos de ter em consideração todos os custos e benefícios dessa mesma tomada de decisão. (CALADO, 2007, p. 09)

Percebe-se, assim, a importância que o mesmo possui, envolvendo os mais variados fatores e tendo na cultura empregada e na gestão aplicada, pontos de destaque.

Por fim, tem-se o processo de “controle, execução e distribuição”, visto como fundamental em todo e qualquer processo a ser adotado no ambiente organizacional, tendo na gestão difundida o centro de todas as ações, refletindo metodologias aplicadas e ferramentas de gestão a ser utilizadas, o que terá na cultura aplicada o ponto de partida, visto que, a mesma será a responsável por oferecer a base de todos os processos.

Fica, dessa forma, visível, a importância que a cultura organizacional tem em todos os processos de gestão, influenciando diretamente no contexto organizacional e assim, na disposição dos mais variados processos gerenciais, o que ditará o sucesso ou insucesso das ações aplicadas.

Não pode ser esquecido que para uma gestão ser eficaz e amplamente aceita por todos, a cultura organizacional deve ser um ponto forte das instituições, sendo entendida por todos e assim defendidas, servindo como valores e objetivos não apenas organizacionais, mas, sim, compartilhados entre todos.

De maneira conclusiva, torna-se inegável a ligação entre a cultura das organizações e a gestão aplicada, criando-se uma relação de compartilhamento de ideais e valores, tão essenciais na construção dos pilares de sustentação das empresas contemporâneas.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida, possui como finalidade a geração de conhecimento e a construção de informações, utilizando-se diretamente de técnicas de estudo de caso com base nas teorias apresentadas, tendo como intuito, a busca pela melhor compreensão sobre todo o assunto trabalhado.

A forma de pesquisa utilizada caracteriza-se como exploratória, trazendo ao campo de pesquisa informações essenciais e principalmente relevantes, quando se fala da obtenção de dados e no esclarecimento das mais variadas vertentes envolvidas.

Como é afirmado por Andrade (2010, p. 112):

A pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória [...], proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente. Através das pesquisas exploratórias avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto.

Dessa forma, tal processo de pesquisa, mostra-se como fundamental no campo de pesquisa a ser desenvolvido, auxiliando na concepção de informações, como também, na compreensão das mesmas.

Assim, pode ser definido, que a metodologia adotada no proceder dessa monografia, objetiva de maneira direta conhecer, mas principalmente, incentivar a prática dentro do ambiente organizacional da gestão estratégica de pessoas, analisando as estratégias de gestão de pessoas adotadas pela empresa, para o desenvolvimento dos colaboradores, buscando de maneira direta, definir e trabalhar ferramentas que farão a diferença dentro de um mercado tão competitivo, o que auxiliará na melhor obtenção de resultados no estudo de caso a ser trabalhado.

4.1 Forma de pesquisa

Partindo da metodologia adotada em todo processo de pesquisa, a mesma se desenvolveu, envolvendo atividades aplicadas através de pesquisas bibliográficas — pesquisas em livros, artigos e revistas conceituadas —, com o objetivo de apresentar a gestão estratégica de pessoas e assim, focar em sua influência dentro

do ambiente das organizacional modernas, servindo diretamente como instrumento da administração e assim da gestão aplicada. No contexto de coleta de dados, foram utilizados questionários na obtenção de informações, tendo na prática das entrevistas com os funcionários da organização uma das ferramentas fundamentais, focando na melhor compreensão de todas as informações, como também, incentivar e estimular nas organizações estratégias e planejamentos voltados ao assunto trabalhado, minimizando erros e maximizando os acertos e decisões a serem tomadas.

Tal forma de pesquisa traz a todo ambiente de estudo, informações centrais, que não apenas remetem a dados contidos em questionários, mas também, a todo o ambiente percebível, o que torna a mesma cada vez mais ampla.

4.2 Dados da instituição

Localizada na Avenida Guajajaras, nº 55 / São Luís – MA, a empresa PNEUAÇO COMERCIO DE PNEUS DE SÃO LUÍS LTDA, se destaca como empresa do ramo automobilístico, oferecendo serviços e produtos voltados ao concerto de carros, caminhões, dentre outros ativos.

A PNEUACO COMERCIO DE PNEUS DE SAO LUIS LTDA é uma empresa de lojas de peças e acessórios para automóveis localizada no Estado do Maranhão, caracterizada como empresa de capital privado, sendo fundada no ano de 1997.

Considerada uma das principais empresas no ramo, a mesma possui filiais por toda capital ludovicense e municípios maranhenses, sem falar de outros estados, o que faz dela uma das principais empresas no mercado automobilístico no norte-Nordeste.

4.3 Instrumento de coleta de dados

Na presente pesquisa, foi utilizado como instrumento de coleta de dados, a aplicação de questionário e entrevista junto a funcionários e a própria diretoria da empresa. O referido questionário é constituído assim, por 20 questões, entre questões objetivas e discursivas a serem aplicadas no ambiente da organização (APÊNDICE A).

4.4 Avaliação dos dados

Todos os dados e informações coletadas na pesquisa, foram estruturados e assim analisados, buscando através da aplicação da matriz SWOT, evidenciar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, quanto ao desenvolvimento da Gestão de Pessoas dentro da empresa, levando assim, a obtenção de resultados cada vez mais claros e coerentes quanto aos objetivos estabelecidos.

4.5 Representação do percurso da pesquisa

Como primeiro passo da pesquisa, foi realizada toda uma pesquisa bibliográfica, partindo da consulta de livros, artigos e revistas, que trabalham o assunto em questão, além de outras ferramentas de pesquisa, com o objetivo de contextualizar de maneira correta o tema a ser trabalhado, levantando o referencial teórico a ser analisado e definindo os rumos da pesquisa, tendo como foco, o estabelecimento e construção precisa dos dados analisados.

Logo em seguida, realizou-se a visita a empresa PNEUACO COMERCIO DE PNEUS DE SAO LUIS LTDA, com o intuito de coletar informações referentes à mesma e que foram de grande relevância na formação de todo o questionário a ser aplicado. Com o questionário estruturado e com as devidas informações, o mesmo foi aplicado na organização, tendo como público-alvo os gestores da organização e funcionários operacionais, que se dispuseram a participar da pesquisa e assim, dar seu ponto de vista referente ao assunto trabalhado.

Finalizando o processo de pesquisa, com os dados coletados, iniciou-se uma nova fase, que foi a análise das informações e dados obtidos do questionário que foi aplicado, levando a construção de conhecimento e de questões pertinentes à gestão de pessoas e que de maneira direta refletem nos resultados alcançados.

5 ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo será feita a análise de todos os dados coletados no processo de pesquisa, partindo das informações obtidas e observações feitas, trazendo, assim, à compreensão questões fundamentais e relevantes na construção do processo de pesquisa. Tais dados serão assim, fundamentais na compreensão da importância da gestão estratégica de pessoas e, portanto, no entendimento da sua influência dentro do contexto organizacional, trazendo para a análise pontos positivos e negativos produzidos pelo mesmo, além, de oportunidades criadas e tão fundamentais no ambiente corporativo hoje desenvolvido.

5.1 Roteiro de entrevista

Partindo das entrevistas realizadas junto a diretoria e de conversas com funcionários da empresa que serviu de objeto de estudo, foi percebido que a mesma adota processos voltados ao desenvolvimento de seus colaboradores e, dessa forma, pautados na gestão estratégica de pessoas, sendo visto como diferencial marcante. Foi percebido, ainda, que a organização analisada, institui junto ao seu setor de recursos humanos, dinâmicas e processos voltados a trabalhar os talentos e assim, está sempre desenvolvendo os colaboradores, atrelando a isso a melhoria constante do ambiente organizacional (questões 1 e 2 do Apêndice A – Roteiro de entrevista).

Questionados sobre a visão que a organização tem sobre a gestão estratégica de pessoas, os mesmos afirmaram, que tal forma de gestão é hoje fundamental para o crescimento organizacional, não abrangendo apenas os funcionários em si, mas, também, o ambiente que concerne os mesmos e as mais variadas dinâmicas organizacionais a serem aplicadas (questão 3 do Apêndice A – Roteiro de entrevista).

Quando perguntados como caracterizavam o processo de aplicação da gestão estratégica de pessoas, foi observado que o mesmo, caracteriza-se em processo de construção, visto que, de acordo com a gerência, novos processos estão sendo aplicados enquanto outros são reformulados, visto a demanda exercida e as necessidades expostas. Partindo deste ponto, chega-se às estratégias aplicadas, destacando-se o processo de meritocracia amplamente utilizado, a

instituição de metas e objetivos a serem alcançados pelos colaboradores, sendo, assim, devidamente recompensado e observado visando uma futura promoção, criação de canais de comunicação entre os colaboradores e gerência, buscando valorizar o papel do mesmo no ambiente organizacional, estimulando o respeito pela empresa e pleno conhecimento dos mais variados processos (questão 4 e 5 do Apêndice A – Roteiro de entrevista).

Seguindo todo o processo de pesquisa e partindo do questionário aplicado, foi perguntado se a gestão de pessoas influencia no fortalecimento da empresa, a resposta recebida foi que sim, evidenciando que a mesma de certa forma, acaba por moldar processos e dinâmicas aplicadas, fazendo do gerenciar pessoas um diferencial estratégico essencial, que servirá de base no seu desenvolvimento (questão 6 e 7 do Apêndice A – Roteiro de entrevista).

Quando perguntado se a gestão de pessoas é importante quando se fala do desenvolvimento e melhor funcionamento dos mais variados setores da empresa, a resposta foi sim, sendo apontado que tal forma de gestão influencia no relacionamento das empresas com seus colaboradores, no processo de desenvolvimento de pessoas, na construção do estado de bem-estar organizacional, na produção de ferramentas voltadas ao colaborador e, assim, na propagação de uma gestão cada vez mais humanizada (questão 8 e 9 do Apêndice A – Roteiro de entrevista).

Em continuidade, os entrevistados foram questionados se a gestão de pessoas é utilizada de forma eficiente e eficaz, sendo a resposta sim, visto os resultados hoje alcançados e o status de importância entorno dos colaboradores, sendo observada uma melhoria constante do bem-estar dos colaboradores e assim no desempenho de todo grupo de trabalho, se refletindo em funcionários cada vez mais embasados nos objetivos institucionais e assim, no sucesso de todos os processos (questão 10 do Apêndice A – Roteiro de entrevista).

Ainda no processo de pesquisa, foi perguntado se a gestão de pessoas ajuda na construção de um ambiente saudável para se trabalhar e a resposta obtida foi sim, sendo tal resposta atribuída, visto, aos efeitos produzidos e as transformações causadas pela gestão de pessoas no ambiente corporativo, elevando os níveis de bem-estar no ambiente de trabalho e produção de efeitos positivos (questão 11 e 12 do Apêndice A – Roteiro de entrevista).

Tendo por base os questionamentos produzidos foi perguntado, como a empresa caracteriza a gestão de pessoas aplicada atualmente, tendo sido apontado que a mesma está na base de sustentação da organização, influenciando o relacionamento com os colaboradores e o desenvolvimento dos mesmos, lembrando que ainda que tem muito a ser feito, visto que os processos estão sendo melhorados permanentemente, mas que, os efeitos percebidos já possuem papel de importância nos resultados alcançados (questão 13 e 14 do Apêndice A – Roteiro de entrevista).

Questionados quanto as principais barreiras enfrentadas pela empresa no pleno desenvolvimento da gestão de pessoas, foi observado pelos entrevistados que a principal barreira está na limitação do sistema existente, que está passando por transformações com o intuito de, assim, exercer melhorias diretas; apontou-se, ainda, a falta de cooperação entre alguns grupos de trabalho, além da crise econômica hoje existente, limitando investimentos e engessando muitas das ações que poderiam ser tomadas (questão 15 do Apêndice A – Roteiro de entrevista).

Seguindo o contexto de pesquisa aplicado, foi perguntado se os mesmos estão satisfeitos como uso da gestão de pessoas pela empresa, desta forma a resposta foi positiva, todos estão satisfeitos com as ações hoje aplicadas, tendo em vista a realidade disposta e as necessidades impressas, sendo lembrado, que ainda há muito a ser feito partindo de processos aplicados e dinâmicas empregadas, sendo vistas como fundamentais na promoção e pleno desenvolvimento da gestão de pessoas como ferramenta estratégica (questão 16 e 17 do Apêndice A – Roteiro de entrevista).

Quando perguntado se a gestão de pessoas possibilita à organização participar competitivamente no mercado e construir ambientes organizacionais cada vez mais saudáveis para se trabalhar, a resposta foi sim, sendo exposto que tal forma de gestão tem influência direta no bem-estar dos colaboradores e, dessa forma, no desenvolvimento dos mesmos, o que se refletirá nos resultados obtidos, como, também, no ambiente a ser desenvolvido pela empresa e na disposição das mais variadas ferramentas e dinâmicas aplicadas, o que influenciará na forma de ser e agir da mesma, fazendo de seus processos um diferencial perante suas concorrentes (questão 18 e 19 do Apêndice A – Roteiro de entrevista).

Por fim, foi perguntado em que os impactos e avanços da gestão de pessoas na organização contribui para o desenvolvimento da empresa, sendo exposto que a

gestão desenvolvida acaba não apenas por desenvolver a empresa em si, mas também, seus processos, ferramentas e estratégias principais, tendo como objeto de transformação principal o colaborador, que acaba por ser visto, como pilar fundamental das empresas modernas e parte essencial no crescimento organizacional (questão 20 do Apêndice A – Roteiro de entrevista).

Tais resultados evidenciam a importância da gestão de pessoas dentro da organização, influenciando processos e dinâmicas aplicadas, sem falar da interação com os mais variados setores.

A gestão de pessoas torna-se parte importante nas organizações, por instituir estratégias voltadas às pessoas e assim, desenvolver bases que colaborem em seu crescimento aliado ao crescimento organizacional, instituindo processos coerentes com os objetivos globais instituídos e todo o plano estratégico da organização. (TACHIZAWA, 2016, p. 64)

Vale lembrar, que todas as informações obtidas através da aplicação do questionário, evidenciam seu papel estratégico quando se fala em processos gerenciais e voltados ao crescimento organizacional.

5.2 Resultados e discussões

Partindo de todas as informações obtidas e dados expostos através das entrevistas realizadas juntamente com a gerencia e conversas feitas junto aos funcionários, pode ser apresentado os resultados da pesquisa realizada, sendo utilizado como ferramenta de análise a Matriz SWOT, buscando, dessa forma, evidenciar pontos fortes e fracos da gestão de pessoas adotada pela empresa, além de oportunidades e ameaças ao entorno da mesma, tendo como intuito, entender e assim, trazer a luz da compreensão, a importância do mesmo para todo contexto organizacional, evidenciando barreiras enfrentadas e qualidades alcançadas, resultados estes expostos no Quadro 1.

Quadro 1 - Análise SWOT da empresa

GESTÃO DE PESSOAS	AMBIENTE DA EMPRESA	
	Forças	Oportunidades
INCENTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo na realização de ações por parte dos colaboradores; • Melhor gestão de talentos; • Melhoria constante dos processos e dinâmicas de gestão; • Plano de cargo, carreira e salário mais concreto e fundamentado em preceitos organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade nos serviços realizados pelos colaboradores; • Iniciativas para melhoria da empresa e dos processos, com foco nas pessoas; • Gestão empenhada a trabalhar ferramentas de desenvolvimento dos colaboradores e melhoria do ambiente organizacional.
BARREIRAS	Fraquezas	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação do sistema existente; • Falta de cooperação entre grupos de trabalho; • Não compreensão dos processos por parte de alguns colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de continuidade nas ações de gestão e processos voltados ao desenvolvimento dos colaboradores; • Crise econômica.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Foi, assim, percebido que a empresa adota em seus processos administrativos a gestão estratégica de pessoas, buscando através de seu setor de RH e seus mais variados setores, instituir estratégias e ações que tenham no pleno desenvolvimento dos colaboradores e do ambiente organizacional pontos de destaque e que de certa forma farão diferença perante seus concorrentes. Pode ser observado, dentro do ambiente organizacional analisado, a preocupação para com o processo de gestão de pessoas empregado e as ações conclusas que tenham o colaborador como foco de destaque, visto que, tais ações irão influenciar em todo o futuro organizacional.

Pois como afirma Chiavenato (2008, p. 31):

As organizações devem investir não apenas em seus clientes, mas também, nas pessoas, isto, pois, serão eles fundamentais no futuro organizacional, sendo vistos, como elemento básico do sucesso empresarial, influenciando estratégias aplicadas e ferramentas gerenciais desenvolvidas.

Dessa forma, fica evidente que a pesquisa aplicada na empresa em questão foi e é de grande importância, demonstrando pontos positivos, vistos como fundamentais no futuro organizacional — como percebido, o processo de trabalhar valores e pessoas, sem falar da agregação de valor aos mais variados processos aplicados e melhoria constante da organização —, e pontos fracos — a necessidade do envolvimento de mais grupos de trabalho, sem falar das limitações que concernem a gestão aplicada —, pontos estes bem evidentes quando se fala da gestão de pessoas e seu papel de importância no ambiente corporativo.

Percebe-se então, que a empresa estudada institui processos voltados a gestão de pessoas, sendo o mesmo, parte fundamental na construção das mais variadas ações e dinâmicas a serem empregadas, tendo como foco o colaborador e seu papel nas instituições, instituindo de maneira concreta ferramentas que trabalhem os colaboradores e seus valores, auxiliando no desenvolvimento e pleno crescimento do colaborador no ambiente organizacional.

6 CONCLUSÃO

Partindo das informações expostas no trabalho, percebeu-se como é importante a gestão de pessoas dentro das organizações, sendo percebida como uma ferramenta estratégica e fundamental na construção de processos e ferramentas gerenciais que tenham no colaborador, e no papel das pessoas no ambiente corporativo, questão fundamental.

A gestão de pessoas é vista, portanto, neste contexto como ferramenta estratégica dentro do ambiente organizacional, influenciando em todo o planejamento a ser empregado e, assim, no futuro das empresas, pois age como agente transformador e propagador de processos, que refletem no pleno funcionamento das empresas contemporâneas.

Tendo isso em vista, a gestão, e a forma que a mesma é aplicada, possui papel de destaque na realidade empresarial atual, visto que, será responsável por instituir preceitos e formas de ação, principalmente no que se refere a relação pessoas x organização.

A gestão de pessoas busca, assim, a promoção e pleno desenvolvimento dos colaboradores, instituindo políticas de suporte e valorização do mesmo em seu ambiente de trabalho, além, de empregar metodologias e processos que deem base para a construção das mais variadas ações. As pessoas, portanto, possuem um papel de destaque, sendo as mesmas os pilares de sustentação e o motivo principal das organizações existirem e terem suas ações em pleno funcionamento, o que faz dos colaboradores o centro de todos os processos aplicados.

Pode-se, então, dizer que sem uma gestão voltada às pessoas e, por conseguinte, aos colaboradores, se torna inviável de um ponto de vista analítico, as empresas desenvolverem suas ações de maneira ampla, pois, tal forma de gestão não influencia apenas na relação empresa x colaboradores, mas, também, nos resultados obtidos, no relacionamento com o consumidor e, principalmente, nos serviços prestados, sem falar do pleno desenvolvimento das organizações, que sofre influência direta de tal forma de gestão.

Partindo deste ponto, que trata da gestão de pessoas como parte essencial dentro das organizações e, também, da administração contemporânea, pode ser percebido no ambiente da empresa estudada, o papel desempenhado pela mesma,

tendo influência direta nas relações desenvolvidas, na construção do ambiente organizacional, no processo de desenvolvimento dos colaboradores, mas, principalmente, na construção da confiabilidade entre colaboradores e a empresa, servindo, dessa forma, como ferramenta estratégica e fundamental na concepção e desenvolvimento de ações que influenciam no futuro organizacional.

Tendo isso em vista, verificou-se nessa pesquisa, que a empresa Pneução Comércio de Pneus Ltda busca, dentro de seu ambiente organizacional, instituir ações pautadas na gestão de pessoas e na construção de processos voltados aos colaboradores, tendo como intuito conciliar os interesses organizacionais aos expressos pelos colaboradores, partindo de necessidades, ânsias e desejos expostos, sendo desenvolvidas ações que busquem ouvir o colaborador, além de minicursos visando seu desenvolvimento, o plano de cargo, carreira e salário, visto como um dos pilares principais, servindo de estímulo no desenvolvimento das ações.

Pode ser percebido, também, que a empresa Pneução Comércio de Pneus Ltda, busca sempre implementar seus processos de gestão, analisando erros e falhas, na busca de que se criem processos que se adequem à realidade enfrentada e, dessa forma, sejam sanadas as necessidades constatadas.

Torna-se importante lembrar que o percurso monográfico desenvolvido teve como principal problemática identificar todos os desafios que compõem o processo de formação e desenvolvimento da gestão e pessoas: sua influência como ferramenta gerencial e estratégica no ambiente organizacional, visando mostrar que o trabalhar pessoas é uma ferramenta essencial no desenvolvimento de todas as ações e, principalmente, no contexto gerencial, desenvolvendo a organização como um todo. Com base nisso, foi feita uma análise do ambiente da organização, tendo como ponto de partida a gestão de pessoas aplicada e sua influência no contexto organizacional, sendo percebidas ações diretas e voltadas ao bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores, o que se reflete diretamente no desempenho de cada um e, assim, na motivação pela atividade que realizam, ponto este bastante marcante.

Seguindo o contexto de análise e levantamentos feitos, foi percebido durante as entrevistas com os gerentes e conversas com os funcionários, que mesmo a gestão atual sendo caracterizada como boa e que atinge os resultados esperados,

muito ainda precisa ser feito, desde processos mais abrangentes, na união dos mais variados grupos de trabalho, como, também, a plena contextualização de processos com verdadeiro efeito no ambiente organizacional, o que pode tornar a gestão ainda mais eficiente e eficaz.

Buscando correlacionar, de forma concreta, os objetivos específicos delineados para essa pesquisa com os resultados obtidos — através da pesquisa de campo, aplicação de roteiro de entrevista, conversas e observações realizadas dentro da empresa PNEUAÇO COMÉRCIO DE PNEUS LTDA —, elaborou-se o Quadro 2, identificando a correspondência entre ambos.

Quadro 2 - Resultados dos objetivos

Objetivos específicos	Resultados obtidos
Evidenciar o perfil de gestão de pessoas adotado pela organização, para desenvolvimento dos colaboradores.	O perfil de gestão de pessoas adotado pela empresa para o pleno desenvolvimento de seus colaboradores é bem participativo, a mesma busca ouvir todos os envolvidos para que assim, sejam sanadas necessidades e a gestão aplicada atinja os objetivos desejados, devendo ser destacado, que o mesmo está em constante transformação, sempre na busca de melhorias concretas.
Constatar a percepção dos colaboradores quanto às estratégias de gestão de pessoas adotadas pela empresa.	Foi percebido uma percepção boa das ações hoje empregadas, tendo em vista a gestão de pessoas, sendo pontuado o programa de cargo, carreira e salários empregado, os treinamentos e ações voltados ao desenvolvimento dos colaboradores e a instituição de ouvidorias, sempre buscando entender os colaboradores e suas necessidades.
Investigar o papel da gestão de pessoas empregada pela empresa, tendo em vista estratégias e objetivos traçados pela organização.	Pode ser percebido, que o papel da gestão de pessoas empregada pela empresa é considerado boa, partindo das necessidades impostas e da realidade enfrentada, mas fica claro, que ainda não desempenha o papel esperado visto a amplitude e abrangência dos processos, devendo ser empregado melhorias constantes.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Dessa maneira, percebe-se que a gestão de pessoas, dentro do ambiente empresarial analisado, é visto como uma ferramenta estratégica, por influenciar processos, dinâmicas aplicadas, ambiente externo da organização, mas, principalmente, as pessoas que a compõem, refletindo diretamente nos resultados obtidos e na relação empresa x colaborador x clientes, ponto esse fundamental, pois

tem influência direta na sobrevivência da organização em um mercado cada vez mais exigente.

Conclui-se, então, que a gestão de pessoas e todos os processos atrelados a mesma, são de essencial papel dentro da empresa PNEUAÇO COMÉRCIO DE PNEUS LTDA, sendo vista como ferramenta estratégica e fundamental em todo planejamento organizacional, isto, pelo papel de influência que a mesma possui nos mais variados processos, tendo poder de transformar todo o ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. São Paulo: 1995.
- BARROS, Ageu. **Gestão Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2005.
- CALADO, Alexandre Miguel Ferreira. **Tomada de decisão**: alguns dos erros mais comuns na tomada de decisão. / Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra: 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 2. ed. São Paulo : Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1999). **Gestão de pessoal**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. / Idalberto Chiavenato. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
Disponível em:
<https://books.google.com.br/books?id=5XUALBIDdQwC&pg=PA173&dq=influencia+a+gest%C3%A3o+de+pessoa+na+cultura+organizacional&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwjZntnwtrXQAhWljZAKHcj1AQwQ6AEIUzAF#v=onepage&q=influencia%20a%20gest%C3%A3o%20de%20pessoa%20na%20cultura%20organizacional&f=false>
- DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUPUIS, J. P. **Antropologia, cultura e organização**: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo e a organização**: dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.
- FINDTHECOMPANY. **História da empresa Pneuaco Comercio de Pneus LTDA**. Disponível em: <http://publicacoes.findthecompany.com.br/l/147933208/Pneuaco-Comercio-de-Pneus-de-Sao-Luis-Ltda-em-Sao-Luis-MA>. Site acessado em: 20/11/2016 às 18:23.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras**: DELPHI RH 2010. [São Paulo] : MBA, USP, 2001. 18 p.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- KOTTER, J. e HASKETT, J. **A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial**. São Paulo: Ed. Makron Books. 1994.

MACEDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos Comportamentais da gestão de pessoas**. 9ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2007. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=IB-HCgAAQBAJ&pg=PT96&dq=influencia+a+gest%C3%A3o+de+pessoa+na+cultura+o+organizacional&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwje1NuZo__QAhVDhZAKHTrTCggQ6AEIVDAG#v=onepage&q=influencia%20a%20gest%C3%A3o%20de%20pessoa%20na%20cultura%20organizaciona&f=false

MASCARENHAS, Andre Ofenhejm, **Gestão Estratégica de Pessoas**, 1ª Edição, Editora Cengage, 2008.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000, 392 p.

MAITLAND, I. **Como motivar pessoas**. São Paulo : Nobel, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PESTANA, Maria Cláudia. **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação**. / Maria Cláudia Pestana. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

PIRES, José Calixto. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. / José Calixto Pires. Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006.

SALGADO, S. P. V. **Importância da cultura organizacional como fatores determinantes na eficácia do pessoal de enfermagem do hospital universitário antonio pedro**. Fundação Getulio Vargas – FGV. Rio de Janeiro: 2003.

SILVA, Fernanda. **A influência da cultura organizacional na gestão de empresas familiares**. / Fernanda Silva. XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. São Paulo: 2015.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoa: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio**. / Takeshy Tachizawa. – 5 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2000.

VILAS BOAS, Ana Alice. **Gestão Estratégica de Pessoas**. / Ana Alice Vilas Boas, Rui Otávio Bernardes de Andrade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=KnQMVAwQLpYC&pg=PT28&dq=impactos+e+avan%C3%A7os+a+gest%C3%A3o+de+pessoas&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwiJrrrg8LTQAhWlfZAKHRuBAd0Q6AEIVTAF#v=onepage&q=impactos%20e%20avan%C3%A7os%20a%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas&f=false>.

XAVIER, Clayton Fernando. **A Importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas**. Clayton Fernando Xavier. Tese de MBA em Planejamento e Gestão Estratégica. São Paulo: 2011. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500/>

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

OBJETIVO:

Roteiro de entrevista para levantamento de dados sobre Gestão Estratégica de Pessoas como instrumento de auxílio na administração empresarial.

PESQUISA SOBRE GESTÃO ESTRATEGICA DE PESSOAS – TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

1) A empresa possui de maneira direta, alguma estratégia de gestão tendo como intuito o desenvolvimento dos colaboradores?

() Sim () Não

2) Se sim, qual? Comente.

3) Qual a visão que a empresa tem sobre Gestão estratégica de Pessoas?

4) Como você caracteriza o processo de gestão de pessoas utilizado pela empresa?

5) Quais as estratégias de desenvolvimento de pessoas são utilizadas pela empresa?

6) A Gestão de Pessoas influencia positivamente no fortalecimento da empresa?

() Sim () Não

7) Se sim, quais os reflexos produzidos?

8) A Gestão de Pessoas é importante quando se fala do desenvolvimento e melhor funcionamento dos mais variados setores da empresa?

() Sim () Não

9) Se sim, em que ela influencia? Comente.

10) A Gestão de Pessoas é utilizada na empresa de forma eficiente e eficaz.

() Sim () Não

11) A Gestão de Pessoas ajuda na construção de um ambiente saudável para se trabalhar?

() Sim () Não

12) Se sim, que características organizacionais você atribui a isso?

13) Partindo do contexto de aplicação de ações e metodologias por parte da Gestão de Pessoas, visando o bem-estar e a criação de um ambiente organizacional saudável para todos, caracterize a Gestão de Pessoas empregada pela organização.

14) Que ações são empregadas visando o amplo desenvolvimento de todos os colaboradores?

15) Quais são as principais barreiras para a empresa no pleno desenvolvimento da gestão de pessoas?

16) Você está satisfeito com o uso da Gestão de pessoas pela empresa?

Sim Não

17) Se sim ou não, comente.

18) A Gestão de Pessoas possibilita a organização participar competitivamente no mercado e construir ambientes organizacionais cada vez mais saudáveis para se trabalhar?

Sim Não

19) Caso sim ou não, quais características você atribui a isso?

20) Em que os avanços e impactos da gestão e pessoas na organização contribuiu para o desenvolvimento da empresa? Justifique?

ANEXO – AUTORIZAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
 Fundação instituída nos termos da LEI nº 5.152 de 21/10/1966 – São Luís/MA

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO
 DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, IMOBILIÁRIAS E ADMINISTRAÇÃO –
 DECCA
 CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – CAdm

AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Natália de Fátima Miranda Moraes, cpf 003.108.733-71, ocupante do cargo de Gerente Comercial na empresa PNEUAÇO COMERCIO DE PNEUS DE SÃO LUÍS LTDA, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de TIAGO DE ALMEIDA SILVA, matrícula nº 2010020065, aluno do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 04 de Janeiro de 2016.

Natália M. Soares
~~Natália de Fátima Miranda Moraes~~
 NATÁLIA DE FÁTIMA MIRA
 GERENTE COMERCIAL
 PNEUAÇO COMERCIO DE PNEUS DE SÃO LUÍS LTDA