

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Daniella Machado de Carvalho Roschel

**AS NUANÇAS DAS (IM)POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO
HUMANO EM UMA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL DA GRANDE
FLORIANÓPOLIS**

Florianópolis

2021

Daniella Machado de Carvalho Roschel

**AS NUANÇAS DAS (IM)POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO
HUMANO EM UMA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL DA GRANDE
FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Curso em Administração do Centro
Socioeconômico como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração
pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico – Artigo

Área de concentração: Recursos humanos.

Orientadora: Prof. Dra. Kellen da Silva Coelho

Florianópolis

2021

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

Roschel, Daniella Machado de Carvalho

As nuances das (im)possibilidades de desenvolvimento humano em uma organização empresarial da grande Florianópolis / Daniella Machado de Carvalho Roschel ; orientador, Kellen da Silva Coelho, 2021.

25 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Desenvolvimento humano. . 3. Organização empresarial.. 4. Gestão de pessoas.. 5. Formas alternativas de organizar. . I. Coelho, Kellen da Silva . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Daniella Machado de Carvalho Roschel

**AS NUANÇAS DAS (IM)POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO
HUMANO EM UMA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL DA GRANDE
FLORIANÓPOLIS**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de maio de 2021 .

Prof. Helena Kuerten de Salles, Dra.
Coordenadora de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^ª. Kellen da Silva Coelho, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Helena Kuerten de Salles, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Doutoranda Alice Hübner Franz
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico esse trabalho aos meus pais, esposo, família e professores, por todo incentivo na conclusão deste projeto.

AGRADECIMENTOS

São muitos os agradecimentos na conclusão dessa etapa tão importante, que é a conclusão da graduação. Em primeiro lugar agradeço a Deus, por ter me dado saúde em todos esses anos, e ter me abençoado de uma forma tão espetacular e aberto portas para que hoje eu possa estar aqui concluindo essa etapa que era tão sonhada.

Agradeço também de uma forma muito especial ao meu querido esposo, Lucas, meu parceiro de vida, que nesses últimos quase cinco anos esteve ao meu lado, me apoiando, sendo paciente e me ajudando para que a caminhada fosse o mais tranquila possível.

Aos meus pais Fabiana e Gerson dedico toda a conquista alcançada até aqui. O seu trabalho e dedicação para sempre me darem a melhor educação foi fundamental para que hoje eu me tornasse quem eu sou. Obrigada por todo o suporte e apoio para que eu pudesse seguir da melhor forma possível.

À minha querida orientadora Kellen, agradeço pela parceria e por ter sido tão prestativa durante os últimos meses. Com certeza sem todo o seu conhecimento e orientação este trabalho não seria realizado.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo geral analisar as nuances envolvidas nas (im) possibilidades de desenvolvimento humano no contexto da Gestão de Pessoas da empresa Alfa. Trata-se de uma descrição de caso, com abordagem predominantemente qualitativa e finalidade descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com a gerente de recursos humanos da empresa e um questionário aplicado junto a 710 (setecentos e dez) empregados que compõem o corpo administrativo. Os dados foram tratados por meio da técnica de análise categorial. Como resultados, encontraram-se possibilidades para o desenvolvimento humano nas subcategorias de Recrutamento & Seleção e Avaliação de Desempenho. Já nas subcategorias de Planejamento; Trajetória Profissional & Compensação Salarial; e Capacitação, estão concentrados os limites para o desenvolvimento humano na empresa. Conclui-se que apesar do discurso pautado na preocupação com os indivíduos, ainda há mais impossibilidades no desenvolvimento humano da empresa objeto deste estudo.

Palavras-chave: Desenvolvimento humano. Organização empresarial. Gestão de pessoas. Formas alternativas de organizar.

ABSTRACT

This article has the general objective of analyzing the nuances involved in the (im) possibilities of human development in the context of People Management of Alfa company. It is a case description, with a predominantly qualitative approach and descriptive purpose. The data collection was carried out through a semi-structured interview with the company's human resources manager and a questionnaire applied to 710 (seven hundred and ten) employees who make up the administrative staff. The data were treated using the categorical analysis technique. Possibilities for human development were found in the Recruitment & Selection and Performance Evaluation. In the subcategories of Planning; Professional Trajectory & Salary Compensation; and Training are concentrated the limits for human development in the company. Concluded that despite the discourse based on concern for individuals, there are still more impossibilities for human development in the company under study.

Keywords: Human development. Business organization. People management. Alternative ways of organizing.

1. INTRODUÇÃO

Ao se analisar o tecido das teorias organizacionais, percebe-se um predomínio deveras significativo de um paradigma funcionalista, de caráter teleológico e, sobretudo calculista (DURANTE; TEIXEIRA, 2008; MISOCZKI, 2010). Denota-se que as políticas nas organizações têm sido orientadas para uma maior eficiência e eficácia das mesmas. Ainda que ao longo dos anos tenha se buscado diferenciais por meio de modelos de gestão, supostamente, flexíveis, novas formas de manutenção do status burocrático têm se mantido presentes no cenário empresarial, em especial, o brasileiro. (DURANTE; TEIXEIRA, 2008; DAI *et al.*, 2018; NETO; MOURA, 2019).

Neste sentido, alguns autores questionam as práticas de gestão atuais e defendem a urgência para que as organizações abarquem, mais intensamente, as múltiplas dimensões do ser humano (RAMOS, 1989). O ponto em questão é que as organizações, principalmente as empresas, tendem a desconsiderar relevantes aspectos envolvidos na oportunização do desenvolvimento humano (VERGARA; BRANCO, 2001; ROCHA, 2017).

Esta situação acarretou na opressão dos trabalhadores e nas desigualdades entre níveis hierárquicos (DURANTE; TEIXEIRA, 2008). Os indivíduos que compõem as organizações são seres globais, que têm necessidades, interesses e expectativas, e precisam se desenvolver nos aspectos: afetivo, psicológico, físico e cognitivo. O ideal é que os sujeitos tenham autonomia e responsabilidades no ambiente de trabalho, pois são fatores inerentes ao desenvolvimento pessoal (DAVEL; ALCADIPANI, 2003; DURANTE; TEIXEIRA, 2008; SOUSA; SANTOS, 2017).

Mediante estudos que ressaltam essas limitações em termos de desenvolvimento humano no cerne de organizações empresariais, muitos autores passaram a sugerir que uma atenção seja dada a organizações não empresariais. Porém, acredita-se que, muito embora exista consenso acerca das configurações empresariais, ainda seja fundamental o estudo dessas limitações de forma pormenorizada, de tal modo que se possa contribuir com fundamentos alternativos para esta realidade.

À luz disso, a área organizacional destinada à Gestão de Pessoas exerce um papel basilar e, por este motivo, buscou-se estudar o contexto de uma organização empresarial que fosse referência no que diz respeito ao gerenciamento das pessoas.

A empresa em pauta tem como principal atividade a terceirização de serviços de limpeza, conservação e vigilância. Nesta ocasião, não foi autorizada a divulgação de sua razão social, e por este motivo se convencionou a denomina-la de empresa Alfa.

A Alfa é uma empresa de grande porte. Tem sua sede na cidade de São José, Santa Catarina, e tem nove filiais espalhadas pelo Brasil. A empresa Alfa conta atualmente com quase 30.000 (trinta mil) empregados espalhados por todo o território nacional e está entre as maiores do Brasil em seu segmento. A empresa possui um corpo administrativo com cerca de 710 (setecentas e dez) pessoas, divididas em 26 (vinte e seis) departamentos, na matriz e nas filiais.

Cabe afirmar que a justificativa por esta escolha se fundamenta em quatro pilares: seu porte, seu tipo de atividade, o investimento nos recursos humanos e ineditismo.

É comum que empresas ainda tentem passar a ideia de que são organizações flexíveis, quando, na realidade, ainda utilizam métodos burocráticos de administração de recursos humanos guiados por uma racionalidade formal, ou seja, as ações são voltadas para o alcance dos objetivos predeterminados pela empresa (LACOMBE, 2011). Neste aspecto, esta pesquisa servirá como ferramenta auxiliadora no processo de autoconhecimento e autoavaliação dos processos desenvolvidos da empresa objeto de estudo. O estudo é viável economicamente (não terá custo) e seu tempo de desenvolvimento atenderá aos prazos previstos pelo Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Perante esta contextualização, a presente pesquisa tem como objetivo geral **analisar as nuances envolvidas nas (im)possibilidades de desenvolvimento humano no contexto da Gestão de Pessoas da empresa Alfa**. Para alcance do objetivo geral definiu-se os seguintes objetivos específicos: descrever os processos de gestão de pessoas, verificar a percepção dos empregados em relação ao departamento de RH, identificar os limites para o desenvolvimento humano, bem como apontar as possibilidades para o desenvolvimento humano em meio à empresa Alfa.

Para fins de organização, este artigo contemplará seções de referencial teórico sobre formas alternativas de organizar, gestão de pessoas e limites e possibilidades de desenvolvimento humano; na sequência, a descrição do método; apresentação e análise dos dados; e, por fim, considerações e reflexões finais.

2.1 FORMAS ALTERNATIVAS DE ORGANIZAR: EM BUSCA DE EVIDÊNCIAS

Por formas alternativas de organizar, entendem-se modelos e formas de organização que, efetivamente, configurem-se como opção diferenciada frente ao predomínio exacerbado de práticas funcionalistas no campo organizacional.

O fim do século XX e início do século XXI foram significativamente marcados pela alta competitividade dos mercados, o que tem causado uma inquietação no contexto das organizações empresariais, as quais tem reagido por meio da reinvenção e flexibilização de seus processos internos, com vistas a obter retornos de curto prazo para os acionistas e clientes. Deste modo, as práticas de gestão adotadas pelas organizações se tornaram objeto de estudos e discussões (PAULA, 2002; NASCIMENTO; DELLAGNELO; BIROCHI, 2017).

No entanto, esses novos formatos não têm se manifestado consonantes à essência da definição de formas alternativas de organizar, uma vez que, como plano de fundo, muitas das práticas adotadas baseiam-se no modelo burocrático de Weber (PATZLAFF; SANTOS; PATZLAFF, 2016), onde a rotina de processos e as atividades padronizadas são definidas, fazendo com que a administração dos processos de decisão seja pautada, fundamentalmente, em preceitos e rigidez nas estruturas hierárquicas organizacionais (CALDAS; EUFRAZIO, 2015; GUERRA *et al.*, 2020).

Cabe ressaltar que não há total consenso na literatura sobre a prevalência da gestão flexível sobre a gestão burocrática. Há autores que defendem a preservação e manutenção de práticas tradicionais somadas às práticas modernas; por outro lado, outros entendem que se faz necessário o abandono dos modelos tradicionais de administração (COELHO, 2003).

Em defesa do modelo burocrático de gestão, Evans (2004) comenta que não é a predominância de burocracia que prejudica o desenvolvimento das organizações, mas a falta dela. Para Du Gay (2005) o valor da burocracia como um modelo organizacional com características peculiares. Por outro lado, infatigáveis pesquisas, com base em estudos críticos, têm sido desenvolvidas acerca de possibilidades alternativas a esse modelo, com o intuito de promover o caráter substantivo no cerne das organizações (SERVA, 1997).

O conceito de novas formas organizacionais é conhecido há mais de 20 anos, porém, são utilizadas diferentes nomenclaturas para a mesma construção (PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007). As organizações alternativas têm sido tratadas com diferentes terminologias: “desde as mais amplas (redesenho organizacional, flexibilidade organizacional, novos paradigmas na administração, pós-modernismo) até

as mais específicas (equipes de trabalho, *empowerment*, organizações de aprendizagem, redes organizacionais)” (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000, p. 20), o que tende a dificultar a compreensão, ou melhor, o delineamento de uma possível caracterização daquilo que se entende por ‘novas formas organizacionais’. Neste sentido, por mais que não seja primordial uma atenção ao caráter semântico em detrimento da real configuração de sua prática, neste trabalho julgou-se interessante a adoção do termo ‘formas alternativas de organizar’, tendo em vista que o novo nem sempre nos mostra evidências de alternatividade.

A concepção da gestão de pessoas nas organizações empresariais, que materializam e operacionalizam políticas, direta e indiretamente, voltadas aos trabalhadores, mostra-se, em verdade, sensível a infatigável busca por alternativas que proporcionem condições favoráveis ao desenvolvimento humano.

2.2 DESENVOLVIMENTO HUMANO: LIMITES E POSSIBILIDADES

O desenvolvimento humano está ligado às pessoas que estão inseridas nas organizações. A promoção do desenvolvimento concede a garantia de oportunidades, cria liberdade e expansão das escolhas para que os indivíduos possam tomar decisões sobre suas ações (SILVA *et al.*, 2010; DURANTE; TEIXEIRA, 2008).

Nos dias atuais, o avanço da tecnologia e a modernização fizeram com que as pessoas pudessem desenvolver suas capacidades, utilizando mais a criatividade e tendo maior autonomia sobre suas próprias decisões (DURANTE; TEIXEIRA, 2008).

O desenvolvimento humano tem como objetivo o crescimento integral do indivíduo para que ele aprimore suas capacidades, habilidades e conhecimentos com o objetivo de acrescentar para ele mesmo e para a organização. O desenvolver está ligado à identificação dos potenciais e diferenciações que se possa ter dentro da organização, com o objetivo de melhorar os desempenhos organizacionais no futuro (FOGARI; TEIXEIRA, 2012; FONTANA, 2020).

O processo de desenvolver é de longo prazo e acontece gradativamente. É através do desenvolvimento de seus potenciais que o indivíduo terá crescimento pessoal e irá agregar valor à organização (FONTANA, 2020).

Segundo Durante e Teixeira (2008), o desenvolvimento humano tem como objetivo a criação de liberdade para que, assim, os sujeitos possam ter possibilidades suficientes para a promoção de suas aptidões físicas e mentais, de sua criatividade e da

formação de novos pensamentos. Desta forma, o indivíduo poderá elaborar sua própria forma de agir e pensar, de aprender e de se transformar.

Dutra (2011) define o desenvolvimento humano como a habilidade que os indivíduos têm para atribuir-se responsabilidades com maiores níveis de complexidade. Diante disso, quando é determinado o que a pessoa deve entregar à empresa, é dado foco no desenvolvimento.

Diferentemente da administração desumana, autoritária e excessivamente estreita, quando o trabalho é enriquecido, democrático, centrado no trabalhador e com uma liderança mais participativa, o mesmo proporciona maiores possibilidades de desenvolvimento das pessoas e da organização (MORGAN, 1996).

Conceder responsabilidade e autonomia dentro do ambiente de trabalho faz com que o empregado se sinta mais útil e importante. Quando são fornecidas maiores participações nas decisões e nas resoluções de problemas, maior responsabilidade e oportunidades, há a promoção do desenvolvimento dentro da organização (MORGAN, 1996; DURANTE; TEIXEIRA, 2008). Nessa linha de raciocínio, a área de gestão de pessoas assume um papel fundamental na potencialização ou obstrução do desenvolvimento humano, o que repercute de modo significativo em um cenário social.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS: MODELAGEM OU DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO?

Compreende-se que a gestão de pessoas é a área que se utiliza de métodos para a gerência e coordenação dos atores sociais que compõem a organização. Esses métodos podem ser vistos como forma de modelar os indivíduos para se enquadrarem aos aspectos organizacionais ou para o desenvolvimento pessoal dos atores.

O sistema de gestão de pessoas é responsável pelas práticas referentes à coordenação do trabalho e ao gerenciamento das pessoas (BOXALL; PURCELL, 2011). Assim, tradicionalmente, a administração de recursos humanos utiliza práticas, métodos e políticas de gestão de pessoal para alcançar os objetivos organizacionais (ARMSTRONG, 2011). Inicialmente, a área de gestão de pessoas tinha como foco as atividades administrativas, tais como folha de pagamento, gestão de benefícios e demais atividades do dia a dia das organizações. Foi a partir de 1990 que começaram a ocorrer mudanças significativas na área, de forma que alcançasse um status mais estratégico voltado para as pessoas de dentro das organizações (SANTOS; SANTOS; BRAGA, 2015).

De acordo com Marras (2016), a área de gestão de pessoas é formada por subsistemas que fazem parte das funções executadas dentro da área, sendo eles: recrutamento e seleção, remuneração de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, higiene e segurança do trabalho, departamento de pessoal, relações trabalhistas, serviços gerais e consultoria interna.

A gestão de recursos humanos passou por significativas transformações. Deixou de ser uma função apenas administrativa para uma função estratégica dentro das organizações, desempenhando um papel de grande importância no âmbito organizacional (PERETTI, 2011).

Neste estudo, optou-se por uma atenção especial, as atuações da área de Gestão de Pessoas, aos subsistemas de: planejamento, recrutamento e seleção, capacitação, trajetória profissional, compensação salarial e avaliação de desempenho.

Em se tratando de planejamento estratégico de pessoas, sobressai-se na literatura a importância de um planejamento estratégico organizacional, pautado em objetivos e metas alinhados com o planejamento da organização (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). Porém, cabe destacar que um sistema de planejamento muito rígido, extremamente elaborado e sistematizado tende a tornar a empresa mais mecanizada (COELHO; DELLAGNELO, 2003). Pode-se sintetizar que o planejamento de recursos humanos compreende os processos que identificam as necessidades organizacionais e produzem projetos, como programas e políticas de RH, que estejam alinhados com as estratégias e objetivos da organização (LUCENA, 2007).

O recrutamento pode ser entendido como as atividades executadas pela empresa para atrair candidatos aptos para as vagas em aberto e que atendam as necessidades da organização (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Para Dutra (2011), o recrutamento é a movimentação utilizada para captar pessoas para a organização e adota o termo captação no lugar de recrutamento, pois acredita que seja mais completo no âmbito de entender essa movimentação como uma troca que considera as necessidades da empresa, mas também as das pessoas.

A seleção é o processo referente à escolha do ingressante na organização por meio de critérios pré-estabelecidos. O processo seletivo pode ter como base as competências que a organização deseja ou pode se basear nas informações sobre o cargo (BOHLANDER; SNELL, 2010). Frente a esse propósito, sublinha-se o cuidado em relação à supervalorização da cultura interna no decorrer dos processos de recrutamento e seleção, tornando-se interessante a prioritária adoção de políticas voltadas ao

recrutamento interno (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Os processos de recrutamento e seleção com propensão para a preferência do pessoal interno tendem a conferir à organização uma estrutura mais fluída (COELHO; DELLAGNELO, 2003).

Quanto à trajetória profissional e compensação salarial, grande parte das empresas utiliza somente sistemas tradicionais de remuneração, tendo como base as descrições das atividades e responsabilidades das funções com divisão hierárquica pautados em alguns critérios de avaliação. De fato, há algum sentido nesta separação de cargos e salários com base na descrição destes cargos e nos organogramas. No entanto, se utilizado para o desenvolvimento por competências, pode proporcionar melhorias às organizações no direcionamento estratégico das mesmas (COOPERS; LYBRAND, 1996). Para Dutra (2008), é necessário que as organizações tenham clareza sobre o seu plano de carreiras, assim como saibam transmitir de forma objetiva e clara para que as pessoas tenham perspectivas de desenvolvimento dentro da organização.

Outro subsistema desenvolvido pela área de gestão de pessoas é o de treinamento e desenvolvimento, ou seja, a capacitação das pessoas que compõem a organização. A capacitação é uma ação sistematizada, com foco no indivíduo e não na empresa, utilizada para capacitar, aperfeiçoar e desenvolver as pessoas dentro da organização. Ou seja, a intensão da organização deve ser aprimorar as capacidades já existentes do indivíduo, sem ter como foco principal a potencialização do trabalhador ao que o cargo demanda, mas sim, com o objetivo de estimular o surgimento de novas habilidades (MILIONI, 2001; CARVALHO, 2012).

A avaliação de desempenho, conforme Carvalho (2012), é um processo utilizado para analisar o comportamento dos indivíduos em relação às competências, excelência e qualidade durante o exercício das suas atividades. O nível de desenvolvimento de um indivíduo é o que determinará a sua expectativa de desempenho. Ou seja, é necessário que seja avaliado o nível de desenvolvimento de uma pessoa antes de se ter uma expectativa em relação ao seu desempenho.

A fim de minimizar a subjetividade na avaliação de desempenho, é recomendado que se utilize diferentes métodos para compor uma avaliação, trazendo, assim, resultados mais objetivos para a pessoa que estará sendo avaliada (DUTRA, 2011). Para Serva (1997, p. 221) a utilização de métodos de autoavaliação inclinam-se a objetivos de desenvolvimento e “em conjunto com outros métodos, as auto avaliações podem ser uma fonte valiosa de informação de avaliação”.

A área estratégica de recursos humanos de uma empresa tem como objetivo fazer o meio de campo entre as pessoas que fazem parte da organização e as estratégias regidas por ela. É dentro desta área que são criadas as políticas de gestão de pessoas, de modo que o indivíduo seja mais valorizado e desenvolvido para que alcance realização profissional e pessoal (SANTOS; SANTOS; BRAGA, 2015).

Dutra (2011) comenta a importância de uma gestão de pessoas norteada pela clareza das ideias que a empresa tem sobre o que espera dos empregados. Isso garantirá que a organização saiba definir com clareza as políticas internas de pessoas, os desenhos de cargos e carreiras, as práticas salariais, os processos de avaliação, e, por fim, isso auxiliará a empresa a definir quais ações precisarão ser tomadas para que ela possa alcançar seus objetivos.

Coelho e Dellagnelo (2003) sintetizam alguns indicadores basilares para a análise da Gestão de Pessoas e foi a partir desta síntese que foram elencadas práticas de gestão de pessoas que, supostamente, limitam e que possibilitam o desenvolvimento humano dentro de uma organização.

No **Quadro 1** estão apresentadas as subcategorias de gestão de pessoas, seus respectivos indicadores (COELHO; DELLAGNELO, 2003), assim como os processos que limitam e possibilitam o desenvolvimento humano dentro de cada subcategoria de gestão de pessoas.

Quadro 1: Gestão de pessoas e os limites e possibilidade do desenvolvimento humano

Gestão de pessoas		Desenvolvimento humano	
Subcategorias	Indicadores	Limites	Possibilidades
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> •Previsão de vagas •Índices de rotatividade e absenteísmo •Relação com o Planejamento Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> •Foco somente nos objetivos organizacionais •Planejamento muito mecanizado 	<ul style="list-style-type: none"> •Foco nas pessoas •Planejamento flexível
Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> •Canais de captação •Técnicas adotadas •Perfil buscado pela organização •Métodos de avaliação dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Voltados para o cargo • Supervalorização da cultura interna 	<ul style="list-style-type: none"> •Voltados para as habilidades do cargo • Preferência pelo recrutamento interno

Trajatória profissional e compensação salarial	<ul style="list-style-type: none"> •Plano de carreira •Mecanismos de ascensão profissional; •Plano de cargos e salários; •Incentivos e benefícios salariais 	<ul style="list-style-type: none"> •Plano de carreira não desenvolvido •Plano de cargos e salários não desenvolvido; •Inexistência de incentivos e benefícios salariais; •Remuneração baseada nas descrições das atividades e responsabilidades do cargo •Regras de remuneração padronizadas 	<ul style="list-style-type: none"> •Desenvolvimento por competências de remuneração; •Possibilidade de crescimento na empresa através de um plano de cargos e salários
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> •Levantamento das necessidades •Programação existente •Apoio da empresa <ul style="list-style-type: none"> •Instrutores •Avaliação dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> •Capacitação voltada para potencializar o trabalhador para a sua produção e desempenho •Capacitação para adequar a pessoa ao cargo (a partir do que o cargo demanda) •Capacitação com foco na empresa e não no indivíduo 	<ul style="list-style-type: none"> •Capacitação voltada para estimular que o trabalhador descubra novas habilidades •Foco no aperfeiçoamento, capacitação e desenvolvimento do indivíduo •Capacitação com foco no indivíduo e não na empresa
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> •Sistemática existente <ul style="list-style-type: none"> •Metodologia •Pessoa ou órgão responsável •Momento da avaliação •Comunicação da avaliação •Análise dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> •Avaliação voltada para o comportamento e esforço •Avaliação com foco na análise do desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> •Avaliação voltada para os resultados do desenvolvimento humano •Análise com foco no nível de desenvolvimento humano

Fonte: Adaptado de Coelho e Dellagnelo (2003).

Os processos voltados para os objetivos organizacionais, com foco no cargo, nas descrições das atividades e com base em padrões e regimentos internos, tendem a limitar o desenvolvimento humano dentro de uma organização. Já os processos com foco nos indivíduos, que estimulam o trabalhador para que o mesmo descubra novas habilidades, que criam possibilidades de maior liberdade, com o objetivo de aumento das capacidades e competências, são aspectos que possibilitam o desenvolvimento humano.

Desta forma, é essencial que as organizações sejam compreendidas como construções sociais que geram resultados nas estruturas e práticas sociais, para que os debates sobre o desenvolvimento humano dentro das organizações sejam compreendidos. Minimizar ou esquecer esta abordagem fará com que as organizações percam a sua essência social, podendo ter resultados negativos, limitando seu potencial humano (RAMOS; JANUARIO, 2011).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico será apresentado o enquadramento metodológico do presente estudo: abordagem, finalidade, os sujeitos da pesquisa, instrumentos de coleta, forma de análise de dados, bem como a limitação do presente estudo.

A pesquisa se caracteriza por ser uma descrição de caso, pois se realizou a análise de um caso específico, tendo como objetivo conhecê-lo com maior profundidade. A importância deste tipo de estudo está na compreensão da totalidade de uma situação por meio da reunião de detalhes e informações. Como há mais detalhamento das informações, é possível ter um maior conhecimento para buscar soluções dos problemas inerentes à pesquisa (GIL, 2012; MENEZES *et al.*, 2019).

Quanto à abordagem, esta pesquisa é predominantemente qualitativa, uma vez que são descritos com maior complexidade os limites e possibilidades para o desenvolvimento humano na empresa Alfa. Foram utilizadas técnicas de interpretação que buscaram retratar, traduzir, decifrar e aprender os significados dos fenômenos, sendo as análises estudadas mais profundas (LONGARAY *et al.*, 2003; GERHARDT; SILVEIRA, 2009; COOPER; SCHINDLER, 2016).

A finalidade da pesquisa é descritiva, pois foi feito o desenvolvimento, registro, análise e interpretação de variáveis do estudo sem haver interferência da pesquisadora (GIL, 2012). Ou seja, preocupou-se em apresentar as características da empresa em questão, os processos desenvolvidos dentro do departamento de recursos humanos, a percepção dos empregados e os limites e possibilidades para o desenvolvimento humano na empresa (GONSALVES, 2007; BARROS; LEHFELD, 2012). A pesquisa contém teor quantitativo na coleta de informações junto aos empregados da empresa, (RICHARDSON, 1999; LONGARAY *et al.*, 2003).

A população da pesquisa constitui-se de todos os empregados que compõem o quadro administrativo da empresa Alfa, que trabalham na matriz em São José e nas filiais. Nessa lógica, optou-se por uma amostra intencional constituída pela Gerente do Departamento de Recursos Humanos, como vistas a descrever os processos de gestão de pessoas, e todos os demais que compõem a parte administrativa, que totalizam 710 (setecentos e dez) empregados de diversos departamentos, os quais integram os cargos de assistentes, supervisão, analistas, coordenação e gerência.

Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista semiestruturada com a Gerente do Departamento de Recursos Humanos da empresa Alfa, que se baseou em um roteiro (Apêndice A) com perguntas pré-definidas, mas que permitiu ao entrevistador que fossem adicionados novos questionamentos ao decorrer da entrevista

(LONGARAY *et al.*, 2003). Foram feitas perguntas com o intuito de conhecer melhor o departamento de recursos humanos, os empregados que o compõem, assim como os processos internos do departamento e os processos de gestão de pessoas realizados dentro da empresa Alfa.

A partir de um contato prévio com a Gerente, foi marcada uma entrevista de forma presencial, no dia 18 de março de 2021, a qual teve uma duração de, em média, duas horas.

Com vistas a conhecer também a percepção dos empregados da empresa Alfa em relação aos processos de gestão de pessoas, foi aplicado um questionário online com base no **Quadro 1** deste referencial teórico.

O questionário foi enviado para os 710 (setecentos e dez) empregados da área administrativa. Foi enviado o link (plataforma Google Forms) de acesso para a Gerente de RH, a qual encaminhou por e-mail para os respondentes. Foram obtidas 226 (duzentas e vinte e seis) respostas, as quais se originaram de diversos departamentos, tal como de integrantes dos diversos cargos contemplados na amostra, o que representou 31,83%.

A estrutura do questionário consistiu em 3 (três) partes: 1) o uso de perguntas fechadas para levantar o perfil do entrevistado, como gênero, idade, local de trabalho, departamento em que atua, cargo e tempo de empresa; 2) uso de afirmações para avaliar a visão das pessoas em relação aos processos de RH; e 3) uso de duas perguntas abertas não-obrigatórias para se caso o entrevistado tivesse alguma consideração sobre as afirmações e sobre o departamento de RH (Apêndice B).

As questões em formato de afirmações acerca dos processos pertinentes à área de recursos humanos foram com base na escala Likert. Esse método objetiva mensurar as atitudes, perspectivas e preferências de uma amostra e, assim, entender o nível de concordância dos entrevistados. Em cada questão o entrevistado teve que responder em um grau de 1 (um) a 5 (cinco), onde 1 (um) é discordo totalmente e 5 (cinco) concordo totalmente (FEIJÓ; VICENTE; PETRI, 2020).

Na ocasião, tanto na entrevista quanto nos questionários, foram contempladas as subcategorias e seus indicadores, conforme a primeira e segunda coluna do **Quadro 1**.

Frente aos dados obtidos na entrevista, foi realizada uma análise categorial, uma etapa da técnica da análise de conteúdo que utiliza o delineamento de categorias/ indicadores como base para a divisão do texto da entrevista e, assim, para uma análise objetiva dos dados voltada às constatações e inferências presentes neste estudo

(DELLAGNELO; SILVA, 2005). De forma similar, os dados advindos dos questionários também foram compilados por categoria.

4. A GESTÃO DE PESSOAS: OS LIMITES E AS POSSIBILIDADES DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NA EMPRESA ALFA

Com o intuito de apresentar os dados em uma ordem lógica, são contemplados: os processos desenvolvidos no departamento de recursos humanos; a visão dos empregados em relação ao departamento de recursos humanos; e, por fim, os limites e as possibilidades de desenvolvimento humano na empresa Alfa.

4.1 PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS NA ALFA

O departamento de Recursos Humanos da empresa Alfa é formado por uma Gerente de RH, duas analistas e uma assistente. Uma analista tem um foco em recrutamento e seleção, uma tem um olhar mais voltado em análises e pesquisas e a assistente está sendo desenvolvida para a comunicação interna. A Gerente de RH faz o papel de líder dentro do departamento, realizando o controle dos processos e efetuando papel de mentora com os líderes do corpo administrativo.

As principais atividades são: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, ambiência (clima), ações, comunicação interna, cargos e salários. O RH da empresa tem como foco os empregados do corpo administrativo.

4.1.1 Planejamento de Recursos Humanos

O planejamento estratégico da área de RH está vinculado com o planejamento da empresa Alfa. Ressalta-se que a gerente do RH faz parte do grupo de gestores que montam o planejamento estratégico da empresa. A previsão de vagas é feita pelos gestores de cada departamento, que, após efetuarem esta estimativa, transmitem ao RH. Porém, essa previsão ainda não é usada como um norteador para abrir ou fechar vagas na empresa. Atualmente, é feita uma contabilização e acompanhamento de todos os indicadores utilizados para a previsão de vagas, ainda não formalizados, mas há a intenção de formalizar e acompanhar esses dados de uma melhor forma ainda esse ano. O índice de rotatividade e absenteísmo é controlado mensalmente e todos os gestores da empresa têm acesso aos dados.

4.1.2 Recrutamento e seleção de pessoas

Quanto ao recrutamento, utiliza-se tanto o interno quanto o externo. Apesar de haver frequentemente transferências internas, há uma priorização pelo recrutamento externo. Os canais de comunicação para o recrutamento interno são através dos gestores e para o recrutamento externo são utilizados sites de empregos e vagas. Para a avaliação dos resultados do recrutamento é utilizado um *software* onde é feito um controle semanal para efetuar o controle das vagas.

Na seleção são utilizadas técnicas bem estruturadas, como algumas perguntas com inteligência artificial, análise de perfil comportamental (teste de perfil comportamental) do candidato, entrevista de ambientação, teste de valores, testes psicológicos (análise de personalidade voltada para o perfil da vaga e dos valores da empresa), teste de atenção de acordo com as áreas e entrevista com o gestor da vaga a ser preenchida, com o acompanhamento ou não do RH. Para preencher a vaga em aberto são utilizados critérios como análise das competências do cargo, da empresa, descrição do cargo, perfil de liderança e de equipe. Observa-se a equipe da vaga em aberto no momento da seleção, para ter um perfil e compreender qual pessoa se encaixa melhor naquela equipe. Na empresa não se acredita que existe um perfil comum para todos os cargos, entende-se que no mesmo cargo podem-se encontrar diferentes perfis.

4.1.3 Trajetória profissional e compensação salarial

Quanto à trajetória profissional e compensação salarial, houve um plano de cargos e salários que foi criado em 2012 com base em uma tabela salarial. Nos anos seguintes esta prática foi colocada em desuso. Portanto, a empresa não apresenta um plano de cargos e salários. Atualmente, as bases de diferenciação salarial são feitas a partir da hierarquia de cargos, porém não é seguido um critério claro para os empregados. A empresa oferece como benefícios somente o plano de saúde e não há incentivos salariais.

4.1.4 Capacitação

A Alfa apresenta como atividades de capacitação uma educação corporativa voltada para as atividades desenvolvidas dentro da empresa. Os treinamentos são realizados à distância, com uma trilha desenhada pelo gestor do departamento. Há também capacitação individual de acordo com a necessidade de cada indivíduo e o que o líder enxerga que demanda ser desenvolvido para aquele cargo. De forma seleta, existem programas de treinamento voltados para desenvolvimento de líderes, gestão de

equipe e autoconhecimento. Esse tipo de capacitação é restrito para cargos de liderança, como coordenadores, gerentes, assim como para pessoas que estão há mais tempo na empresa.

As necessidades de treinamento são levantadas de acordo com a função e com os *feedbacks* do líder. Para a capacitação, a empresa possui um cronograma específico quando a pessoa entra na empresa. Há um padrinho ou madrinha que acolhe o novo colaborador e presta auxílio quando ele entra na empresa. Esse padrinho ou madrinha não são considerados treinadores, mas alguém para acolher e acompanhar o novo empregado.

Para se avaliar o treinamento são feitas provas dentro dos módulos de aulas e, assim, o empregado é avaliado através de provas técnicas após noventa (90) dias, cento e oitenta (180) dias e um (1) ano. Após as notas dessas provas, o RH e o gestor realizam um *feedback* com o avaliado para mostrar seu desempenho no teste. Quando a nota é baixa, é pedido para que o gestor avalie e converse com a pessoa para ver o que aconteceu e remarcar uma nova prova, porém a gestão das notas é o RH quem faz.

4.1.5 Avaliação de desempenho

A Alfa utiliza como forma de avaliação de desempenho a avaliação de 180 graus, realizada pelos líderes de cada departamento através de um questionário. Nesse tipo de avaliação é levada em consideração auto avaliação, avaliação do superior e do RH. O desempenho do trabalhador é avaliado de forma anual e posteriormente é gerada uma porcentagem com base em indicadores. Para saber se a pessoa foi bem avaliada é feita uma verificação com base nos indicadores atrelados às atividades desenvolvidas dentro do cargo. São avaliados, também, tempo de empresa, realização de cursos, formação acadêmica e comportamentos baseados nos valores da empresa. O *feedback* da avaliação é feito de forma estruturada e as pessoas que tiveram notas muito baixas são posteriormente acompanhadas pelo RH.

4.2 A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS EM RELAÇÃO AO DEPARTAMENTO DE RH

Para ter uma visão de como os empregados enxergam o desenvolvimento humano dentro da empresa Alfa, foi aplicado um formulário com base nos processos de gestão de pessoas citados na fundamentação teórica. Fez-se necessário que os respondentes fossem apenas os empregados da área administrativa da empresa Alfa, sendo pessoas de todos os cargos e níveis hierárquicos.

Foram obtidas 226 (duzentas e vinte e seis) respostas, destas, 68,1% foram do gênero feminino e 31,9% do gênero masculino. Isso era algo já a se esperar visto que a empresa tem mais mulheres do que homens empregados. A maioria dos respondentes têm entre 31 e 40 anos (43,8%), seguido por 41 a 50 anos (25,7%), 21 a 30 anos (21,7%), mais de 51 anos (4,9%) e menos de 20 anos (4%).

Na amostra, 47,3% das pessoas trabalham nas filiais e 52,7% na matriz. Pessoas de todos os 26 (vinte e seis) departamentos responderam o formulário, o que foi benéfico à pesquisa, conferindo representatividade global no quesito departamentos. Destaca-se, ainda, que empregados que trabalham em 13 (treze) estados diferentes responderam ao formulário, incluindo a matriz de SC.

Quanto ao cargo, responderam pessoas de todos os níveis hierárquicos, como assistentes, supervisores, auxiliares administrativos, coordenadores, analistas, gerentes, gestores, vigilantes, assessores, entre outros. A maioria das pessoas que responderam têm de 1 (um) a 5 (cinco) anos de empresa (47,8%), seguido por menos de 1 (um) ano (19,5%), de 6 (seis) a 10 (dez) anos (18,6%) e mais de 10 (dez) anos (14,2%).

As afirmações do questionário estão divididas de acordo com os processos de gestão de pessoas. Sendo três voltadas para a área de planejamento, duas para recrutamento seleção, cinco para trajetória profissional e compensação salarial, sete para treinamento e desenvolvimento e uma para avaliação de desempenho.

No questionário, cada respondente teve que escolher, nas questões fechadas, um grau de 1 (um) a 5 (cinco), onde 1 (um) é discordo totalmente e 5 (cinco) concordo totalmente. As afirmações foram feitas de forma que 5 (cinco) seria considerado um fator que possibilita o desenvolvimento humano e 1 (um) que limita. Desta forma, quanto mais às respostas se aproximarem do número 5 (cinco) mais há a possibilidade de desenvolvimento humano dentro da empresa.

Para a verificação das respostas coletadas foi feita uma análise nas incidências de cada questão. Na **Tabela 1**, estão evidenciadas as incidências de respostas de cada questão aplicada no formulário. Com a quantidade de incidências foi possível analisar cada questão. Por exemplo, na primeira questão “Sinto que o foco principal da empresa

está nos colaboradores”, 17 pessoas responderam 1 (um), 26 pessoas responderam 2 (dois), 82 pessoas responderam 3 (três), 69 pessoas responderam 4 (quatro) e 32 pessoas responderam 5 (cinco). Sendo que a maior incidência de respostas está no número 3 (três), com 36%, seguido pelo número 4 (quatro), com 31%.

Ou seja, por meio desta análise apresentada acima, foi constatado que as pessoas da amostra concordam que a empresa tem mais foco nos colaboradores. Com base nesta mesma lógica, serão apresentadas na Tabela 1 as respostas obtidas por questão e seus percentuais.

Tabela 1: Incidência de respostas

Planejamento	1	2	3	4	5	Total
Sinto que o foco principal da empresa está nos colaboradores	17	26	82	69	32	226
	8%	12%	36%	31%	14%	100%
Raramente penso em trabalhar em outro lugar	30	31	49	62	54	226
	13%	14%	22%	27%	24%	100%
Raramente sinto vontade de não vir trabalhar	53	15	27	55	76	226
	23%	7%	12%	24%	34%	100%
Recrutamento e Seleção	1	2	3	4	5	Total
Ao abrir uma vaga, a empresa dá preferência para os próprios colaboradores	18	22	52	63	71	226
	8%	10%	23%	28%	31%	100%
Eu gostei do meu processo seletivo	3	5	26	70	122	226
	1%	2%	12%	31%	54%	100%
Trajatória profissional e compensação salarial	1	2	3	4	5	Total
O plano de cargos e salários da empresa é justo	49	52	55	46	24	226
	22%	23%	24%	20%	11%	100%
Tenho liberdade para tomar decisões	11	27	56	87	45	226
	5%	12%	25%	38%	20%	100%
A empresa dá oportunidades para o desenvolvimento da minha carreira	14	25	55	53	79	226
	6%	11%	24%	23%	35%	100%
Meu salário condiz com a minha atuação	37	47	56	56	30	226
	16%	21%	25%	25%	13%	100%
O plano de carreira da empresa é justo	40	39	68	36	43	226

	18%	17%	30%	16%	19%	100%
Treinamento e Desenvolvimento	1	2	3	4	5	Total
Tenho muitas oportunidades de atuar em diversas áreas da empresa	28	30	58	67	43	226
	12%	13%	26%	30%	19%	100%
Acho que a empresa investe o suficiente em programas de desenvolvimento humano	22	33	54	73	44	226
	10%	15%	24%	32%	19%	100%
A empresa oportuniza desenvolvimento de capacidades, mesmo não relacionadas ao trabalho	21	23	64	68	50	226
	9%	10%	28%	30%	22%	100%
A empresa oportuniza capacitação não exclusivamente voltada ao cargo	13	21	53	68	71	226
	6%	9%	23%	30%	31%	100%
Consigo usar meu potencial criativo no ambiente de trabalho	11	16	38	81	80	226
	5%	7%	17%	36%	35%	100%
A empresa oferece treinamentos voltados para o desenvolvimento pessoal	14	16	36	64	96	226
	6%	7%	16%	28%	42%	100%
Constantemente aprendo novas atividades na empresa	11	18	32	73	92	226
	5%	8%	14%	32%	41%	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com a análise dos dados, é possível perceber que, no ponto de vista dos empregados, a empresa está mais próxima do número 5 (cinco) do que do número 1 (um), indicando que há mais possibilidades de desenvolvimento do que impossibilidades.

Quanto às perguntas abertas, estas não eram obrigatórias. Nestas questões, perguntou-se o que os empregados tinham a comentar sobre o formulário (foram obtidas 63 respostas) e o que achavam do departamento de recursos humanos da Alfa (foram obtidas 88 respostas). A maioria das respostas foi de elogios ao departamento tendo algumas críticas em relação à atuação do RH especialmente nas filiais. No que se refere às observações do formulário, levantou-se muitas críticas em relação ao reconhecimento financeiro e da falta de um plano de cargos mais definido.

4.3 DESENVOLVIMENTO HUMANO NA ALFA: LIMITES E POSSIBILIDADES

Entende-se por desenvolvimento humano, as ações utilizadas para que as pessoas que compõem a organização tenham aumento de conhecimentos, adquiram novas habilidades e assim haja um crescimento como um todo do indivíduo (FOGARI; TEIXEIRA, 2012; FONTANA, 2020).

O desenvolvimento humano não deve ser apenas focado para que os indivíduos conquistem competências para as atribuições do cargo ou para a melhora dos resultados organizacionais, mas para que tenham crescimento pessoal (RAMOS; JANUARIO, 2011; FONTANA, 2020). Quando uma empresa enxerga seus empregados como pessoas que têm necessidades e uma vida além do trabalho, se tornam organizações mais humanas, com pessoas mais motivadas, e a melhora dos resultados organizacionais será apenas uma consequência.

Analisando os dados coletados junto a Alfa entende-se que há uma preocupação, principalmente da gestão de RH, em relação ao melhoramento dos indivíduos dentro da organização. Porém, ainda há muitos processos e demandas burocráticas. Sabe-se que modelos burocráticos de gestão são baseados em regras e normas, as atividades são padronizadas e há definição da rotina de processos, fazendo com que haja a administração dos processos de decisão com base em preceitos e rigidez nas estruturas hierárquicas organizacionais (CALDAS; EUFRAZIO, 2015; GUERRA *et al.*, 2020).

Processos de gestão de pessoas que têm como base atividades burocratizadas podem acarretar na redução do desenvolvimento humano dentro da organização, visto que impõem barreiras à autonomia na tomada de decisão, ao aprimoramento de capacidades e à utilização da criatividade no ambiente de trabalho (DURANTE; TEIXEIRA, 2008). Desta forma, a seguir foram especificados de forma resumida os limites e possibilidades encontrados na empresa Alfa, com base nos dados coletados e utilizando as subcategorias e indicadores de gestão de pessoas demonstrados na fundamentação teórica desta pesquisa.

Quadro 2: Limites e possibilidades do desenvolvimento humano na empresa Alfa

Gestão de pessoas	Desenvolvimento humano na Alfa	
Subcategorias	Limites	Possibilidades
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento da empresa voltado para os objetivos organizacionais 	Sem possibilidades

Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Não priorização do recrutamento interno • Falta de fluidez nos canais de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Voltados para as habilidades do cargo • Não há um perfil comum para todos os cargos • Utilização de diferentes métodos de avaliação dos resultados de R&S
Trajetória profissional e compensação salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de cargos e salários não desenvolvido • Subjetividade na promoção da carreira • Critérios de remuneração não são claros para os empregados 	Sem possibilidades
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Voltada para potencializar o trabalhador para as atribuições do cargo e com foco na empresa e não no indivíduo • Projetos com objetivo para promoção do desenvolvimento humano apenas para a alta gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos voltados para estimular que o trabalhador descubra novas habilidades (somente para a alta gestão)
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação voltada para o comportamento e esforço • Avaliação baseada nos valores da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação 180 graus • Comunicação dos resultados da avaliação através de feedbacks

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Apesar do planejamento do RH estar alinhado com o planejamento estratégico da empresa, percebeu-se que há, de forma clara, uma preocupação das pessoas que compõem o RH para que o departamento tenha um foco maior nos empregados. Contudo, mesmo tendo uma preocupação um tanto explícita da empresa com as pessoas, observou-se que o foco principalmente é para que tragam resultados para a organização.

Na entrevista, a gerente de RH traz um discurso que entende cada indivíduo como ser único, que tem uma vida além da empresa e que, por isso, há a preocupação com o desenvolvimento das pessoas na organização. No entanto, a empresa ainda limita projetos do RH que tenham como foco o desenvolvimento integral do indivíduo, além do desenvolvimento voltado para melhor desempenho do cargo.

Quanto ao recrutamento e seleção, observaram-se limites para o desenvolvimento, na falta de priorização pelo recrutamento interno, pois isso acarreta em frustração para os empregados nas expectativas de melhoramento de carreira e causa senso de falta de oferecimento de oportunidades dentro da empresa (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Há, também, a necessidade de melhores canais de comunicação aos públicos internos, visto que dependem dos gestores para que a informação seja transmitida às pessoas, não se tornando fluída a comunicação interna da empresa (COELHO; DELLAGNELO, 2003).

Percebeu-se que há maior possibilidade de desenvolvimento no que tange à preocupação da empresa em verificar as capacidades e habilidades necessárias para a realização das atividades inerentes ao cargo. O fato de não haver um perfil comum para todos os cargos demonstra humanização e preocupação com a individualidade dos

empregados, possibilitando uma diversidade de perfis na empresa (COELHO; DELLAGNELO, 2003). A utilização de vários métodos para análise e avaliação nos processos de seleção também denotam que há uma maior preocupação de encontrar as pessoas com maior potencial para ocupar os cargos em aberto (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; DUTRA, 2011).

Quanto à trajetória profissional e compensação salarial, não há um plano de cargos e salários objetivos para os empregados. Isso demonstra que há subjetividade por parte dos gestores a qual a promoção dos trabalhadores é feita sem ter um critério pré-estabelecido (COELHO; DELLAGNELO, 2003).

Com o questionário feito para os empregados, notou-se que a questão salarial é o que mais tem influência negativa dentro da empresa. Muitos funcionários explicitaram nas questões abertas que se sentem inferiorizados, pois pessoas do mesmo cargo e que exercem a mesma função ganham salários diferentes.

Um plano de carreira estruturado e transmitido com clareza demonstra ao profissional que ele pode ter uma trajetória dentro da organização e permite que se prepare para ter uma carreira, seja ela dentro da organização ou não (DUTRA, 2008). Logo, um plano de cargos e salários não estabelecido desmotiva os empregados e diminui seu potencial de desenvolvimento pessoal.

No que se refere à capacitação, na Alfa percebe-se que é mais direcionada para a potencialização do trabalhador e para as atribuições inerentes ao cargo, tendo maior preocupação com as necessidades da empresa e não do indivíduo (MILIONI, 2001; CARVALHO, 2012). Quando a capacitação é direcionada para apenas potencializar o trabalhador para a melhora de sua produção e desempenho esperando-se que haja uma adequação do indivíduo somente para os objetivos do que o cargo demanda, há um limite para o desenvolvimento humano.

A empresa tem um programa de capacitação bem estruturado voltado para o aprimoramento pessoal, o que seria uma possibilidade de desenvolvimento humano na empresa. Porém, esse programa é restrito a funcionários da alta gestão, mostrando que há um limite de desenvolvimento na empresa. É necessário que os programas de desenvolvimento pessoal sejam ampliados para todos os empregados, visto que o oferecimento de oportunidades e a promoção do alto conhecimento farão com que os empregados possam se ter maiores possibilidades de desenvolvimento na organização (MORGAN, 1996; DURANTE; TEIXEIRA, 2008).

Por fim, verificou-se que a avaliação de desempenho tem como foco principal o exame dos comportamentos voltados para os objetivos do cargo e com base nos valores da empresa. A utilização de indicadores já pré-estabelecidos diminui subjetividade no momento da avaliação conferindo resultados mais objetivos para quem está sendo avaliado (DUTRA, 2011). A utilização da avaliação 180 graus, onde os empregados fazem uma autoavaliação do seu desempenho e também são avaliadas pelo seu gestor, tem como vantagens a utilização de informações mais precisas sobre o desempenho do avaliado, aumentando a participação do empregado no processo de decisão, aumentando o potencial de desenvolvimento humano (SERVA, 1997). Como possibilidade também se verificou que a comunicação dos resultados através de *feedback* traz maior humanização ao processo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as nuances envolvidas nas (im) possibilidades de desenvolvimento humano no contexto da Gestão de Pessoas da empresa Alfa. Para alcance do objetivo geral foi utilizada como base teórica textos sobre formas alternativas de organizar, gestão de pessoas e desenvolvimento humano nas organizações.

Entende-se que, para que as empresas sejam mais humanas e tenham mais possibilidades de desenvolvimento humano, é necessário que, em consonância com a gestão de pessoas, sejam adotadas formas alternativas de organizar que tenham um certo distanciamento das formas tradicionais e burocráticas de gestão (DURANTE; TEIXEIRA, 2008).

Após o alcance dos objetivos específicos, concluiu-se que, apesar da empresa Alfa ter em seus principais pilares a preocupação com os empregados, ainda há mais limites do que possibilidades para o desenvolvimento das pessoas da organização. Segundo Lacombe (2011), as empresas tendem a supostamente adotar práticas mais flexíveis de gestão de pessoas, quando na verdade ainda utilizam modelos tradicionais e burocráticos de gestão.

Encontraram-se possibilidades para o desenvolvimento humano nas subcategorias de Recrutamento & Seleção e Avaliação de Desempenho, com destaque positivo para a primeira, obtendo a melhor nota da percepção dos empregados, assim como foi a melhor avaliada na análise qualitativa da pesquisa.

Já nas subcategorias de Planejamento; Trajetória Profissional & Compensação Salarial; e Capacitação, estão concentrados os limites para o desenvolvimento humano na empresa, sendo os fatores mais limitantes aqueles relacionados à carreira e remuneração.

Desta forma, percebeu-se que, apesar do discurso pautado no interesse basilar pelas pessoas da organização, ainda há, na empresa Alfa, um distanciamento de um modelo de gestão focado no desenvolvimento humano. Este modelo foi descrito na fundamentação teórica, cujo resumo pode ser encontrado no **Quadro 1**.

Esta pesquisa se limitou apenas nas características da empresa em questão. Por consequência, as conclusões alcançadas não serão necessariamente aplicáveis a outras empresas, impossibilitando a generalização dos resultados. O tempo de pesquisa também foi um fator limitante, pois impediu a autora de adotar outros métodos e ter maior acesso aos dados da empresa.

Denota-se que há espaço para novos trabalhos que buscam explorar e aprofundar os estudos sobre o tema desenvolvimento humanos nas organizações. Neste sentido, esta pesquisa visa acrescentar novas bases para discussões no ambiente acadêmico e estimular outras pesquisas nesta área.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. de J. P.; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 21 ed. Petrópolis: Editora Vozes. Petrópolis, 2012.

BOHLANDER, G. W. et al. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage do Brasil, 2014.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management**. Macmillan International Higher Education, 2011.

CALDAS, S. C.; EUFRAZIO, R. E. Teoria da administração. **Libertas: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 5, n. 1, p. 161-172, 2015.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

COELHO, K. **Gestão de pessoas e o potencial de flexibilidade na Intelbrás SA: Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira**. Florianópolis, 2003, 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina.

COELHO, K. da S.; DELLAGNELO, E. H. L. Gestão de Pessoas: Um Passo para o Potencial de Flexibilidade Estrutural? um estudo de caso. **Encontro da ANPAD**, 2003.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 12 ed. McGraw Hill Brasil, 2016.

DAI, Y. et al. Strategic flexibility in new high-technology ventures. **Journal of Management Studies**, v. 55, n. 2, p. 265-294, 2018.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R.. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 72-85, 2003.

DELLAGNELO, E. H. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações e Sociedade, Organização & Sociedade**, Salvador, v.7, n.19, p. 19-33, set./dez. 2000.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DU GAY, P. **The Values of Bureaucracy.** Nova York: Oxford University Press Inc., 2005.

DUTRA, J. S. Gestão de carreiras. **GV executivo**, v. 7, n. 1, p. 56-61, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

DURANTE, D G.; TEIXEIRA, E. B. Os limites e possibilidades de desenvolvimento humano nas teorias organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, v. 6, n. 11, p. 125-151, 2008.

EVANS, P. **Autonomia e Parceria: Estados e Transformação Industrial.** Rio de Janeiro. Editora UFRJ, 2004.

FEIJÓ, A. M.; VICENTE, E. F. R.; PETRI, S. M.. O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista gestão organizacional**. v. 13, n. 1, p. 27-41, 2020.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S.. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2012.

FONTANA, C. G. de C. **Capacitação, treinamento, desenvolvimento e valorização de pessoas.** São Paulo: Editora SENAC, 2020.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.. **Métodos de pesquisa.** 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2007.

GUERRA, F. de S. et al. Efeito da burocracia no custo de transação econômica na Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 13, n. 2, p. 71-91, 2020.

LACOMBE, F. HEILBORN, G. **Administração princípios e tendências**. São Paulo, Saraiva, 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

LONGARAY, A. A. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1.ed. 10 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 15 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2016.

MENEZES, A. H. N. et al. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina-PE, 2019.

MILIONI, B. A. Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e validação do treinamento. In: BOOG, Gustavo G (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 9-27.

MISOCZKY, M. Das práticas não-gerenciais de organizar à organização para a práxis da libertação. In.: MIZOCZKY, M., FLORES, R., MORAES, J. (Org). **Organização e práxis libertadora**. Porto Alegre: Dacasa Editora, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, M.; DELLAGNELO, E. H. L.; BIROCHI, R.. Flexibilidade Organizacional e Vivências de Prazer-Sofrimento: um ensaio teórico. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 4, n. 2, p. 377-406, 2017.

NETO, V. L. da C.; MOURA, G. L.. Liderança e autonomia nas novas formas de organização do trabalho: comparando empresas do porto digital de Pernambuco. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, v. 12, n. 4, 2019.

PAULA, A. P. de. Tragtemberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e as burocracias flexíveis. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, p. 127-144, jan./fev. 2002.

PALMER, I.; BENVENISTE, J.; DUNFORD, R. New Organizational forms: towards a generative dialogue. *Organization Studies*, v. 28, n. 12, p. 47-60, jun. 2007.

PATZLAFF, A. C.; SANTOS, G.D.; PATZLAFF, P. M. G.. Análise acerca da essência burocrática weberiana e os pressupostos mecanicistas: a relação entre o perfil dos líderes e a incidência de disfunções burocráticas em uma instituição pública. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 8, n. 2, p. 09-36, 2016.

PERETTI, M. **Recursos Humanos Função Pessoal e Gestão de Recursos Humanos**. 3 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2011.

RAMOS, A. G. A nova ciência das organizações. **Rio de Janeiro: FGV, 1989**.

RAMOS, F.; JANUARIO, S. S.. Gestão de pessoas: o falso discurso. **Polêmica**, v. 10, n. 3, p. 494-502, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, O. **A humanização da gestão de recursos humanos nas organizações: um estudo de caso**. Porto, 2017, 117 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade lusófona do Porto.

SANTOS, E. L.; SANTOS, R. S.; BRAGA, V.. Administração do Desenvolvimento na perspectiva Guerreirista: conceitos, contribuições e implicações. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 3, p. 462-477, 2015.

SERVA, M. **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. *Revista de Administração de Empresas*, v.37, n.2, 1997.

SILVA, T. de A. M. G. *et al.* **Governança mundial e pobreza: do Consenso de Washington ao consenso das oportunidades**. São Paulo, 2010, 148 f. Tese de Doutorado - Universidade de São Paulo.

SOUSA, J. C. de; SANTOS, A. C. B. dos. A psicodinâmica do trabalho nas fases do capitalismo: análise comparativa do taylorismo-fordismo e do toyotismo nos contextos do capitalismo burocrático e do capitalismo flexível. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 186-216, 2017.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D.. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA

Roteiro de entrevista – Gestão de Pessoas

Identificação do entrevistado

1. Nome
2. Formação
3. Cargo
4. Tempo de serviço na empresa
5. Tempo de serviço no departamento
6. Quais são as suas funções e responsabilidades?

Estruturação da área (Perguntar somente para a coordenadora)

- Quantos empregados têm no departamento?
- A área apresenta uma hierarquia de cargos? *Qual o número de níveis hierárquicos?*
- Qual é o perfil (formação) do profissional que trabalha no departamento?
- Existe algum tipo de registro de dados dos empregados? *Quem alimenta?*

Planejamento de recursos humanos

- A empresa faz algum tipo de previsão de vagas? Como é realizada?
- Quais são os índices de rotatividade e absenteísmo dos seus empregados?
- A empresa possui plano de sucessão?
- Qual a vinculação do planejamento da área com o planejamento estratégico da organização?
- Quais os tipos de atividades desenvolvidas dentro do departamento (contratação, capacitação...)?

Recrutamento

- Sabe-se que a empresa pode-se utilizar tanto de uma captação interna quanto de uma captação externa. A empresa utiliza em maior intensidade o recrutamento interno ou externo?
- Quais são os canais usados para a captação de pessoal interno e externo?
- Existe um meio de avaliação desses resultados?

Seleção

- Qual perfil de empregado buscado pela organização?
- Existe um perfil comum para todos os cargos?
- Quais são as técnicas adotadas?
- Como são avaliados os resultados da seleção?

Trajatória profissional e Compensação salarial

- A empresa possui um plano de carreira?
- Quais são os mecanismos de ascensão profissional? Como este plano é apresentado aos empregados?
- A empresa tem plano de cargos e salários?
- Quais são as bases de diferenciação salarial (cargo, desempenho, competências)? Como funciona?

- A empresa oferece incentivos e benefícios salariais?

Capacitação/ Treinamento e Desenvolvimento

- O que existe de capacitação na empresa?
- Como são levantadas as necessidades de treinamento?
- Há uma programação de treinamentos?
- Qual o apoio que a empresa dá à atividade de treinamento?
- Os instrutores são preparados pela empresa?
- Como é feita a avaliação do treinamento? Há um feedback da avaliação?

Avaliação de desempenho

- Empresa realiza avaliação de desempenho?
- Quais são os métodos utilizados?
- Como a empresa percebe o momento adequado para a avaliação?
- O funcionário recebe um retorno da avaliação? De que forma?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO EMPREGADOS

Questionário enviado aos empregados da empresa Alfa

1. Qual seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Outros

2. Qual sua idade?

- Tenho menos de 20 anos
- Tenho de 21 a 30 anos
- Tenho de 31 a 40 anos
- Tenho de 41 a 50 anos
- Tenho mais de 51 anos

3. Você trabalha na:

- Matriz
- Filial

4. Departamento:

5. Qual filial você trabalha?

6. Qual seu cargo?

7. Tempo de empresa:

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Nas questões abaixo responda as afirmações de 1 a 5, sendo 1 para “discordo totalmente” e 5 para “concordo totalmente”.

8. Sinto que o foco principal da empresa está nos colaboradores.
9. Raramente sinto vontade de não vir trabalhar.
10. Raramente penso em trabalhar em outro lugar.
11. Tenho liberdade para tomar decisões.
12. Ao abrir uma vaga, a empresa dá preferência para os próprios colaboradores.
13. Eu gostei do meu processo seletivo.
14. A empresa oportuniza capacitação não exclusivamente voltada ao cargo.
15. A empresa oferece treinamentos voltados para o desenvolvimento pessoal.
16. A empresa oportuniza desenvolvimento de capacidades, mesmo não relacionadas ao trabalho.
17. Consigo usar meu potencial criativo no ambiente de trabalho.
18. Acho que a empresa investe o suficiente em programas de desenvolvimento humano.
19. As avaliações de desempenho que recebo são voltadas sobretudo para o meu desenvolvimento.
20. Tenho muitas oportunidades de atuar em diversas áreas da empresa.
21. Constantemente aprendo novas atividades na empresa.
22. A empresa dá oportunidades para o desenvolvimento da minha carreira.
23. O plano de carreira da empresa é justo.
24. Meu salário condiz com a minha atuação.
25. O plano de cargos e salários da empresa é justo.

Respostas abertas e não obrigatórias

26. Você tem alguma observação sobre as afirmações feitas?
27. O que você acha do RH da empresa?