

DESENVOLVIMENTO HUMANO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE AGRONEGÓCIOS

Erick Barbosa de Oliveira

Acadêmico do curso de Administração da Faculdade Almeida Rodrigues (e-mail: erick.pwf@gmail.com)

Larissa Santos Souza

Acadêmica do curso de Administração da Faculdade Almeida Rodrigues (e-mail: larissasouza1308@gmail.com)

Sthefane Rodrigues Alves

Acadêmica do curso de Administração da Faculdade Almeida Rodrigues (e-mail: shefanealves23@gmail.com)

Karitas Teluira M. S. Faustino

Orientadora do curso de Administração da Faculdade Almeida Rodrigues (e-mail: karitasteluira@hotmail.com)

RESUMO

Sabendo que o capital humano é um dos fatores de uma organização, o presente artigo tem por objetivo apresentar a importância do investimento no desenvolvimento humano nas organizações, especialmente pelo fato de que é por meio deste ativo que se pode melhorar a produtividade, manter um bom clima organizacional e, conseqüentemente, obter maiores lucros nas organizações através de treinamento e valorização dos colaboradores, contribuindo com o crescimento da organização. Assim, por meio de um estudo de caso realizado em uma organização do agronegócio, foi aplicado um questionário a 40 colaboradores com o intuito de mensurar a percepção destes acerca do treinamento e desenvolvimento, bem como a satisfação e os resultados da implantação recente de um programa de desenvolvimento para maior assertividade nas promoções. A partir dos resultados tratados, conclui-se que as práticas voltadas ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes estão relacionadas ao domínio de desenvolver competências por meio do treinamento e desenvolvimento. No entanto, o desempenho está ainda relacionado à satisfação gerada pela remuneração e incentivos fornecidos pela empresa para estimular uma melhor performance relacionada às práticas de motivação e engajamento do colaborador e em atividades como programas de sugestões, de melhorias e outras oportunidades internas, como um plano de carreira.

Palavra-chave: Recursos Humanos. Treinamento e desenvolvimento. Satisfação. Avaliação de desempenho.

HUMAN DEVELOPMENT IN LARGE COMPANIES

ABSTRACT

Knowing that human capital is one of the factors of an organization, this article aims to present the importance of investing in human development in organizations, especially because it is through this asset that one can improve productivity, maintain a good organizational climate and, consequently, obtain higher profits in organizations through training and appreciation of employees, contributing to the growth of the organization. Thus, through a case study conducted in an agribusiness organization, a questionnaire was applied to 40 employees in order to measure their perception about training and development, as well as their satisfaction and the results of a recent implementation of a development program for greater assertiveness in promotions. From the results, it is concluded that the practices aimed at the development of knowledge, skills and attitudes are related to the domain of developing competencies through training and development, however, the performance is still related to the satisfaction generated by the remuneration and incentives provided by the company to stimulate a better performance related to the practices of motivation and engagement of the employee and in activities such as programs for suggestions, improvements and other internal opportunities such as a career plan.

Key-words: Human Resources. Training and Development. Satisfaction. Performance evaluation.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de Recursos Humanos (RH) deve ser embasada no fato de que o desempenho das organizações ocorre de acordo com a contribuição das pessoas que as compõem, como estão organizadas e do investimento a nível do seu desenvolvimento.

Assim, Lepak et al. (2006) pontuam que o sistema de RH tem desempenhado uma grande influência acima do clima organizacional, modificando o comportamento dos colaboradores (individual e coletivo), o que leva a mudar a performance organizacional.

Diante disto, entende-se que o sistema de RH deve definir suas estratégias visando ao alcance do objetivo, estimulando o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores, bem como o comprometimento destes, direcionando para um alto rendimento, por meio do controle, da satisfação, do reconhecimento, da segurança, entre outros.

O tema delimitado para esta pesquisa foi o desenvolvimento humano nas grandes empresas, a sua escolha se deu pela compreensão do potencial crescimento dentro das grandes organizações, que devem focar na valorização das pessoas e não apenas na produtividade, gerando uma gestão de pessoas eficientes, capacitadas e que buscam todos os dias aperfeiçoar suas habilidades, tendo como ganho reconhecimento e qualidade de vida no ambiente trabalho. A temática é de suma importância para a sociedade e para a comunidade acadêmica, e por isso deve ser cada vez mais discutida.

Compreende-se, porém, que é necessário trabalhar na união dos colaboradores para que tenham um melhor relacionamento; aumentar a confiança entre gestor e colaborador; ter responsabilidade compartilhada, participação de todos os grupos e gerações que compõe a organização para solucionar situações difíceis; para que dessa forma a empresa consiga acompanhar as mudanças e tendências do mercado para garantir seu crescimento, melhorar as habilidades e competências do colaborador, trazendo sentimento de reconhecimento e aprimoramento profissional.

Definiu-se como problemática deste artigo: Como aumentar a valorização do colaborador em uma organização com grande número de funcionários?

Acredita-se que um programa de treinamento e desenvolvimento pode conseguir auxiliar a liderança a conhecer melhor seus funcionários, tendo a oportunidade de encontrar o perfil ideal para cada cargo em aberto, além de ser reconhecido por cada objetivo que conseguir alcançar.

O reconhecimento do colaborador pode ainda ser enfatizado com gratificações de acordo com metas batidas, entre outros. O foco é profissionalizar os colaboradores para que possam se sentir motivados para futuros cargos, e incentivá-los de acordo com salários de vagas em aberto que possam ser preenchidas.

Comentários positivos em relação ao trabalho concluído pelo colaborador, visando aumentar o desejo e a aptidão de conhecimento do funcionário e incentivos através de treinamento a melhorar sua formação, capacidade e habilidades para que futuramente esteja treinado e capacitado para assumir cargos de maior responsabilidade, e gerando outros colaboradores também pode ser uma forma de reconhecimento.

Uma forma para chegar mais perto de todos esses objetivos e investir na cultura da organização seria criar pesquisas de clima para avaliar a satisfação dos colaboradores, identificando pontos a serem melhorados. Organizar um projeto de

cursos profissionalizantes na área atuante ou área desejável pelo colaborador, que dessa forma acompanha o desenvolvimento para o seu setor ou não.

Diante disto, este trabalho tem por objetivo apresentar a importância do investimento no desenvolvimento humano nas organizações, especialmente pelo fato de que é por meio deste ativo que se pode melhorar a produtividade, manter um bom clima organizacional e, conseqüentemente, obter maiores lucros nas organizações através de treinamento e valorização dos colaboradores, contribuindo com o crescimento da organização.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Desenvolvimento Humano: Conceito

O sistema de gestão de pessoas é composto, entre outros, pelo desenvolvimento e capacitação. Desenvolver assume um sentido amplo no contexto das organizações e refere-se a um conjunto de ações de indução de aprendizagem para ajudar a organização e as pessoas a atingirem seus objetivos (BORGES; MOURA, 2013).

É função do setor de recursos humanos buscar e promover estratégias e técnicas de treinamento para as organizações com o intuito de definir a capacitação necessária, uma vez que aprendizagem organizacional promovida pelo pedagogo empresarial deve capacitar os indivíduos para atuarem de forma eficiente nestes novos cenários produtivos (SILVA; CARDOSO, 2013).

O treinamento e desenvolvimento de recursos humanos devem visar ao desempenho individual e em equipes para que se promova maior produtividade e mudanças. Para isso, se fazem necessários programas de treinamento desenvolvidos fora das salas visando melhorias na capacidade de liderança e trabalho em equipe (RIBEIRO, 2010, p. 157).

É importante ressaltar ainda que o ensino e a aprendizagem de habilidades isoladas para funções específicas de empresas ou ainda para suprir com finalidades instrumentais deve ser feito de modo adequado ou o colaborador foca apenas em uma atividade e desliga-se de outras possibilidades que podem reduzir a eficácia dos resultados (RIBEIRO, 2010).

O desenvolvimento organizacional e profissional diz respeito a ações de aprendizagem que visam melhorar a qualidade de vida no trabalho, promover o bem-estar e planejar carreiras (VARGAS; ABBAD, 2006).

O conceito de desenvolvimento, apesar de não ser novo, ganhou importância no mundo do trabalho atual a partir do momento em que as pessoas passaram a ser consideradas um diferencial competitivo na organização (DUTRA, 2002).

Como forma de auxílio, as transformações tecnológicas e a complexidade das relações sociais surgiram práticas de suporte social que promovem a aprendizagem no trabalho como uma ação rotineira. Como por exemplo o *coaching*, cujo objetivo no contexto organizacional é traçar um plano de médio prazo para o acompanhamento e o assessoramento do processo de aprendizagem no trabalho, visando desenvolver capacidades e habilidades individuais que permitem o alcance de metas pessoais e profissionais (BORGES; MOURA, 2013).

O desenvolvimento humano é um processo de longo prazo, no qual as competências são aperfeiçoadas e projetadas para tornar as pessoas as peças mais valiosas de uma organização, pois é projetado para permitir que as pessoas cresçam em um nível superior, seja com conhecimentos, habilidades e atitudes (CHIAVENATO, 2010).

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados (CHIAVENATO, 2010, p. 11).

O capital humano é formado pelo conhecimento, criatividade e experiência de cada pessoa que faz parte do quadro de funcionários da empresa, e por isso acabam passando a maior parte do seu tempo na organização, o que conseqüentemente aumenta a possibilidade de desenvolver mais capacidades técnicas ou humanas (GODOY, 2008).

O desenvolvimento promove a evolução da competência no trabalho, que por sua vez é definida como um conjunto articulado de conhecimentos, habilidades e atitudes, que se traduzem em um repertório comportamental de elevado nível de efetividade (LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006). A competência se associa à crença de que as pessoas podem desenvolver competências que até então não haviam

manifestado, desde que sejam bem orientadas. Desenvolvimento, avaliação e seleção por competência passam a fazer parte do cotidiano do profissional de gestão de pessoas. A organização passa a oferecer condições mais favoráveis e estimula as pessoas a buscarem o desenvolvimento contínuo.

Diferente do desenvolvimento, o treinamento é um processo a curto prazo, no qual são utilizados procedimentos metódicos e organizados para que possam melhorar suas habilidades uma função específica. Dentro de uma concepção limitada, Fipplo (1970, p. 236) afirma que “treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de uma pessoa para o desempenho de determinado cargo ou trabalho”.

Para que aconteça de forma efetiva o desenvolvimento organizacional, deve-se ir em busca, além do aprimoramento técnico, de desenvolver a capacidade pessoal e interpessoal. Ao adquirir uma postura, a organização está buscando o melhor relacionamento entre os membros que a compõem, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida no trabalho, com consequências na vida social do indivíduo (KANAANE, 2017).

É importante que os subordinados saibam que seu trabalho tem influência na missão geral da empresa, uma vez que influencia também a vida social. Essa visão, sobretudo, é para que os trabalhadores vejam seu trabalho como um pilar para que a empresa possa ter sucesso. Por esse motivo, sentirão honra para alcançar o seu desempenho máximo (DRUKER, 1937, citado por COHEN, 2010).

É muito importante que os trabalhadores saibam como seu trabalho influencia a missão geral da organização, que por sua vez, influencia toda a sociedade (COHEN, 2010).

Recomenda a visão gerencial, sobretudo, pela importância de que os trabalhadores vissem seu trabalho como um dos pilares da sobrevivência ou sucesso de sua empresa. Só dessa forma os trabalhadores sentirão o orgulho necessário para alcançar o seu desempenho máximo (COHEN, 2010, p. 173).

Sobre o desenvolvimento das pessoas nas organizações, parte-se para uma ação educacional sistêmica que envolve a dimensão pessoal, grupal, profissional, organizacional e política.

2.2 Valorização de pessoas: Remuneração, Benefícios e Incentivos

A valorização de pessoas abrange o conjunto de práticas que visam a recompensar as pessoas como contrapartida do trabalho realizado (DUTRA, 2002).

O sistema de valorização de pessoas compreende o conjunto de práticas que visam recompensar as pessoas como contrapartida do trabalho realizado. Entendemos o conjunto de práticas de recompensas como aquelas que se direcionam ao atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, as quais podem ser de natureza econômica, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social e possibilidade de expressar-se por seu trabalho (DUTRA, 2002).

À medida que a pessoa se desenvolve na organização, aumentam suas expectativas das recompensas que receberá em troca do esforço despendido no processo de desenvolvimento.

Dutra (2002) destaca algumas ações de recompensas que vêm sendo adotadas pelas organizações para estimular o desenvolvimento contínuo das pessoas tais como, o aumento da remuneração na forma de salário, diferenciação de benefícios ou serviços, acesso a programas de capacitação profissional e pessoal. A percepção de injustiça acerca desses critérios traz prejuízos para a motivação, desempenho e o clima da organização. Isso obriga o profissional de gestão de pessoas a monitorar o clima da organização (BORGES; MOURA, 2013).

Considerando pouco provável que a recompensa atenda plenamente às expectativas individuais, nenhum plano de valorização pessoal está apto a vencer todos os obstáculos interpostos, sabendo que é natural do ser humano o desejo de buscar cada vez mais satisfação de variadas formas (DUTRA, 2002).

Qualquer benefício ou incentivo, seja ele monetário ou emocional, deve ser realizado de forma intensa nas organizações que buscam a satisfação de seus funcionários para, por meio deles, conseguirem maior esforço dos mesmos em suas ocupações e uma conseqüente atuação em busca dos objetivos organizacionais. É indispensável que o gestor tenha conhecimentos sobre o incentivo e a motivação para que possa aplicar uma política que verdadeiramente mobilize seus colaboradores. (BONAFIM, 2009).

Existem diversos tipos de benefícios, alguns são obrigatórios, outros são oferecidos pela empresa, com o intuito de motivar seu colaborador, como os benefícios legais (obrigatórios de acordo com o autor), aqueles exigidos pela

legislação trabalhista ou previdenciária, estabelecidos por convenção coletiva entre sindicatos, tais como: 13º salário, férias, aposentadoria, horas extras, entre outros. Assim sendo entende-se que a empresa atende a tais requisitos (MORAES, 2010).

A remuneração total de um funcionário é formada por três componentes: remuneração básica, benefícios e incentivos salariais. A recompensa básica é o pagamento mensal, ou pagamento de salário por hora. No linguajar econômico, a remuneração em dinheiro recebida pelo colaborador é o pagamento vindo da sua força de trabalho. Já os estímulos salariais são desenhados para recompensar os funcionários com uma boa atuação, podendo ser beneficiados, como por exemplo, com gratificações e participações nos resultados da empresa a título de contribuição pelo trabalho prestado (KERBER; SHWNEIDER, 2012).

Não basta remunerar os colaboradores pelo tempo que se dedicam à organização. Isso é muito importante, mas não é o suficiente. É preciso motivar continuamente a fazer sempre da melhor forma possível, a ultrapassar o desempenho de suas atividades atuais, e adquirir sempre um melhor desempenho e alcançar objetivos e metas, se desafiando por resultados (CHIAVENATO, 2010).

Ter uma grade de benefícios dentro da organização para os trabalhadores pode contribuir para que o assíduo se mantenha motivado no desempenho de suas tarefas, bem como pode auxiliar a manter um ambiente favorável a conquistar resultados satisfatórios, além de auxiliar na qualidade de vida social do colaborador, fazendo um bom uso dos benefícios, seja ele um vale alimentação, refeição, transporte, plano de saúde, entre outros, oferecendo condições ao funcionário e aos seus dependentes oportunidade de desenvolvimento cultural, intelectual que talvez não teriam sem os tais benefícios (BOOG; BOOG, 2006).

Vários fatores podem afetar o grau de motivação do empregado, como por exemplo o prestígio, a importância do trabalho, e o seu *status* hierárquico. Também podem ser inclusos férias, folgas, comissões, período de descanso, e lazer, ou seja, esses fatores são qualidades intangíveis oferecidas pelo empregador. Entende-se que para conseguir ter um controle de incentivos é através de um plano de cargos e salários (DUTRA, 2017).

2.3 Treinamento e Avaliação de Desempenho

A avaliação por competência é uma forma de medir a complexidade de responsabilidades e tarefas que envolvem pessoas, embora se reconheça não haver uma fórmula adequada de medi-las. As pessoas esperam ser reconhecidas, não somente pela remuneração, mas, simbolicamente pelo trabalho realizado, através de elogios e pelos esforços (DUTRA, 2017).

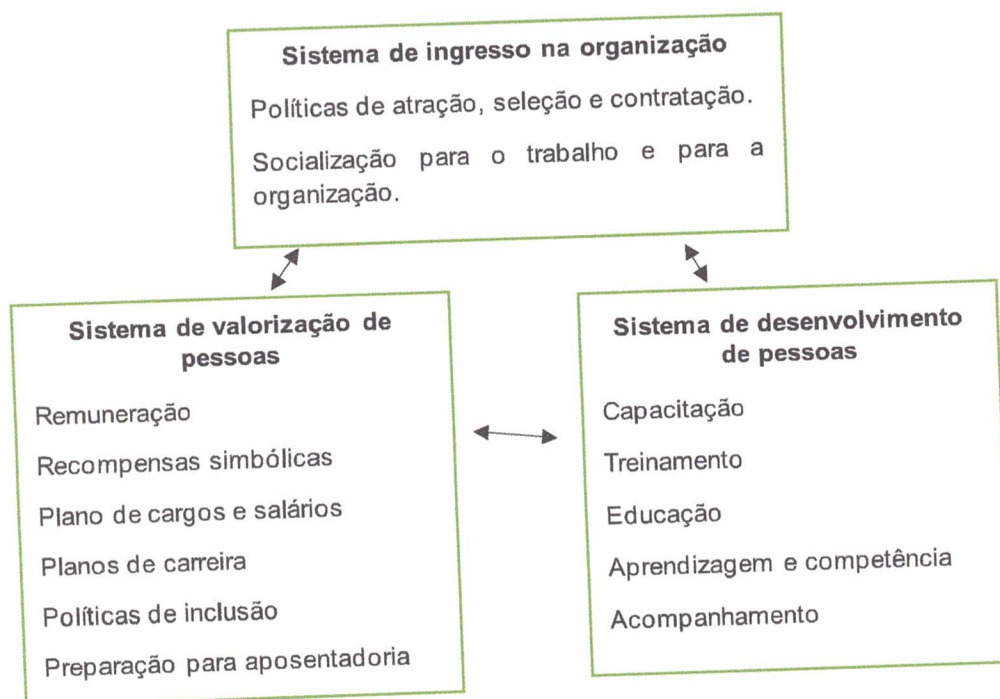
A política de benefícios é também percebida como uma ação de valorização do trabalhador. Benefícios que incluam planos de saúde empresarial e de concessão de auxílios para estudos ao titular e seus dependentes são altamente esperados e interpretados como forma de valorização e incentivo (PONTES, 2011).

O preparo para a aposentadoria também se torna um compromisso da organização com o trabalhador. De um lado, o aumento da expectativa de vida levou as pessoas a redescobrirem que é possível construir uma nova trajetória a partir do desligamento formal com o mundo do trabalho. Do outro lado, a perda do vínculo de trabalho em uma sociedade com identidade social é fortemente marcada pela identidade profissional, gerando insegurança. Como uma forma de retribuir aos anos de trabalho investidos pelos trabalhadores, as organizações têm uma parcela de responsabilidade nesse processo (DUTRA, 2017).

Planos de cargos e salários associados a planos de carreiras também constituem formas de valorização de pessoas, pois indicam o caminho a seguir em busca de crescimento e desenvolvimento profissional dentro da organização. Ao ingressar em uma organização, uma das maiores expectativas do colaborador é quanto a seu crescimento profissional, a percepção que a organização pode vir atender a essa expectativa repercute no investimento que o colaborador fará para ver seu trabalho reconhecido no futuro (PONTES, 2011).

A avaliação pela gestão de desempenho também é uma forma de valorização, decorrente do resultado final, via instrumentos validados que procuram medir quanto o colaborador manifesta os comportamentos esperados e domina as competências requeridas por tais funções (BORGES; MOURA, 2013).

A figura 2 apresenta os três sistemas, os quais devem ser compreendidos de forma articulada e interdependente. As ações adotadas em qualquer um dos três sistemas têm repercussão em curto, médio e longo prazo nos demais.



FONTE: Borges e Moura (2013).

FIGURA 1 - Visão articulada entre os sistemas de gestão de pessoas e suas principais práticas.

Cada um dos itens que consta na figura acima permite construir um modelo de gestão de pessoas integrado para orientar as práticas adotadas. Albuquerque (2015) pontua que é necessário que o RH conte com uma Gestão de Desenvolvimento Humano, e que busque uma atitude atuante frente ao desenvolvimento estratégico da organização, de modo que a empresa seja mais efetiva na concretização de seus objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, já que estas são as que buscam analisar os dados da realidade do contexto estudado que podem ou não ser quantificados e, quanto aos objetivos, trata-se de um estudo de caso com dados quantitativos (GIL, 2002).

Quanto à estratégia de pesquisa é um estudo de caso do desenvolvimento dos colaboradores para definir por meio de entrevistas (roteiro pré-estabelecido e com questões fechadas) e documentos da empresa, por meio de um método de abordagem dedutivo, que parte de uma análise geral da empresa e tem como objetivo analisar a relevância do desenvolvimento humano para ela. O questionário foi definido

a partir da resposta de quarenta pessoas, de ambos os sexos, com 16 a 60 anos de idade.

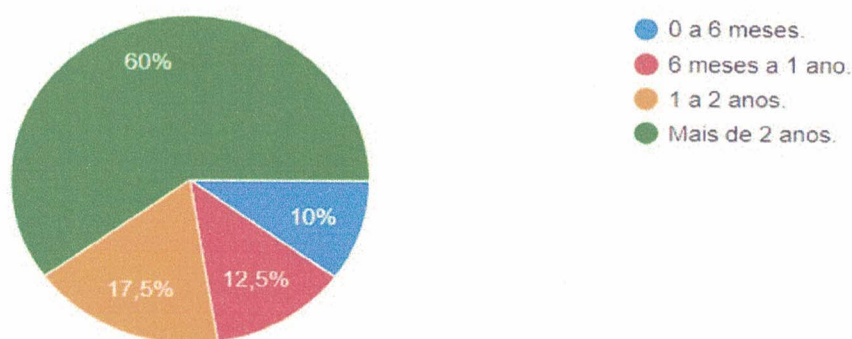
Assim, esse estudo de caso buscou adquirir conhecimento e dar soluções para problemas específicos, ou seja, aprimorar o processo de treinamento e desenvolvimento de uma grande empresa do ramo de agronegócio, situada no município de Rio Verde, Goiás, que conta com mais de 3 mil funcionários ativos atualmente, tendo cerca de 38 filiais em 16 cidades dentro do estado.

Através de um sistema que vai facilitar o desenvolvimento humano de cada colaborador dentro da empresa, é levado em consideração que cada colaborador terá uma espécie de perfil na empresa, o qual poderá alimentar com informações de cursos profissionalizantes, bacharelados, e conseqüentemente aperfeiçoar suas capacidades e habilidades com treinamento específico do seu cargo atual ou de pretensão.

O colaborador terá maior chance de crescimento, pois outros setores poderão acompanhar e selecionar o funcionário para um determinado cargo caso haja um recrutamento interno, observando suas qualidades e qualificações, tendo assim, maior assertividade na hora de selecionar sua equipe para um novo cargo ou setor, o que também irá ajudar o setor de recrutamento da empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário foi aplicado em alguns setores da parte administrativa da empresa e contou com a opinião de quarenta colaboradores, sendo esse grupo composto por gerentes, líderes, analistas, assistentes e demais cargos, variando de acordo com cada função no setor. O gráfico 1 a seguir trata do tempo de contratação dos entrevistados nessa organização.

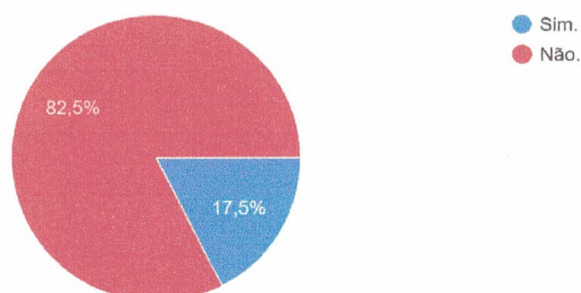


FONTE: Elaboração própria com dados da pesquisa (2022).

GRÁFICO 1 - Tempo de empresa.

No resultado da pesquisa foi identificado que 60% dos participantes possuem mais de 2 anos na empresa atual, 17,5% estão na empresa entre 1 e 2 anos, 12,5% estão contratados entre 6 meses a 1 ano e 10% estão há menos de 6 meses na organização, o que demonstra que a empresa possui baixa rotatividade.

O gráfico 2 abordou se os entrevistados ocupavam ou não um cargo de liderança.

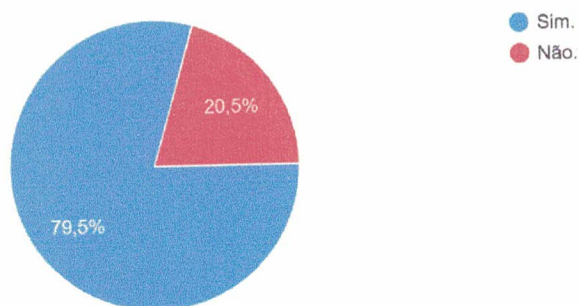


FONTE: Elaboração própria com dados da pesquisa (2022).

GRÁFICO 2 - Cargo de líder.

Dentre os entrevistados, 17,5% são líderes e 82,5% são colaboradores de outros cargos como gestão, analistas, assistentes e demais cargos. O intuito desta questão foi compreender se haveria dentre os entrevistados líderes e não líderes e a percepção geral quanto ao tema.

O gráfico 3 questionou a satisfação do entrevistado com relação ao cargo ocupado atualmente.

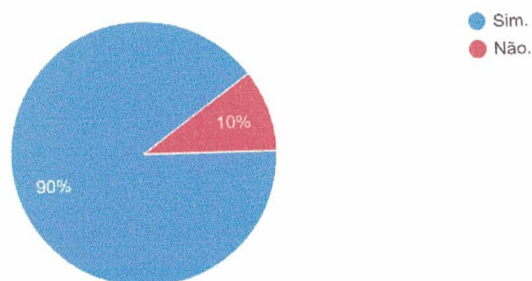


FONTE: Elaboração própria com dados da pesquisa (2022).

GRÁFICO 3 - Satisfação com o cargo.

Observou-se que uma maioria significativa está satisfeito com o cargo ocupado atualmente na empresa pesquisada e 20,5% afirmaram não estarem satisfeitos com o cargo atual. Cabe à empresa analisar as pontuações dos insatisfeitos quanto ao motivo de tais respostas.

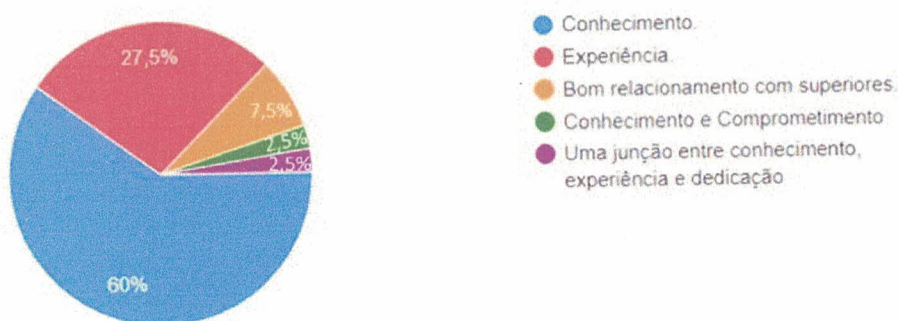
O gráfico 4 a seguir aborda se há na empresa oportunidade de crescimento.



FONTE: Elaboração própria com dados da pesquisa (2022).

GRÁFICO 4 - Oportunidade de crescimento.

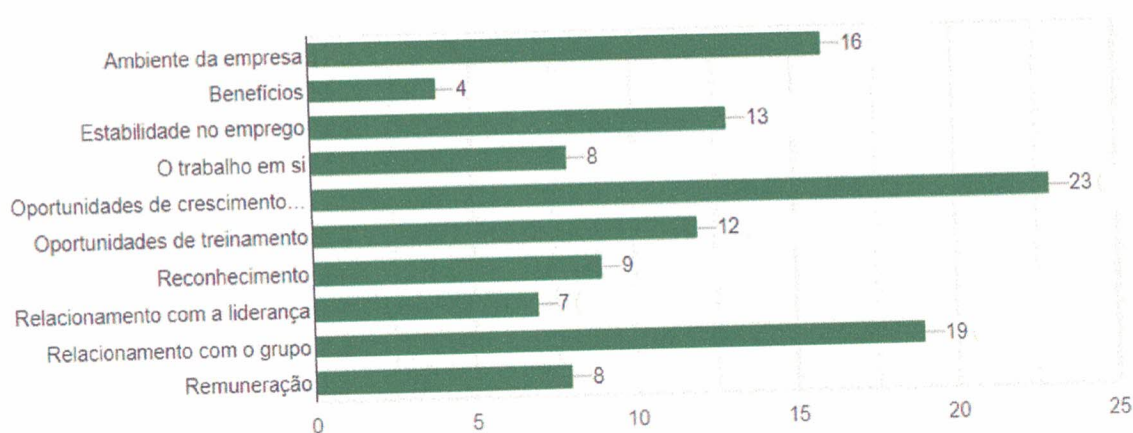
Observou-se que 90% vislumbram nesta empresa uma oportunidade de ascensão e crescimento, e apenas 10% dos entrevistados não detém essa percepção de oportunidade. O gráfico 5 questionou os critérios para o crescimento na perspectiva dos entrevistados.



FONTE: Elaboração própria com dados da pesquisa (2022).

GRÁFICO 5 - Critérios para Crescimento

Conforme a percepção dos colaboradores, 60% acreditam que o crescimento se baseia no conhecimento, 27,5% acreditam que esse crescimento decorre da experiência, seguido pelo bom relacionamento com os superiores, e uma porcentagem pequena acredita que o crescimento decorre da junção entre conhecimento e comprometimento e ainda do conhecimento junto à experiência e à dedicação.



FONTE: Elaboração própria com dados da pesquisa (2022).

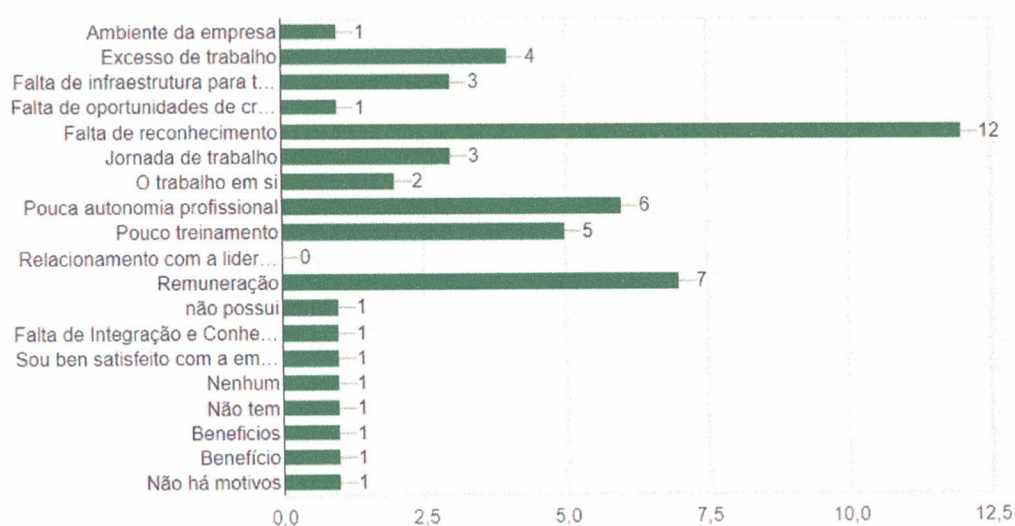
GRÁFICO 6 - Fator que traz mais satisfação no trabalho.

Foi identificado que o que mais satisfaz e motiva o colaborador é ter oportunidade de crescimento, com 23 votos, mas não muito longe está a importância do clima organizacional da empresa, tendo um relacionamento amigável com demais colegas (19 votos), assim como o ambiente da empresa (16 votos), a estabilidade (13 votos) e as oportunidades de treinamento (12 votos) sendo as respostas com maior significância. Assim percebe-se que o ambiente organizacional deve ter um clima

positivo, agradável e a empresa deve oferecer sinais de estabilidade e oportunidades de treinamento.

Os benefícios e a remuneração, por outro lado, se apresentam com as menores porcentagens denotando que esses critérios nem sempre são a prioridade do colaborador.

Tendo uma pergunta oposta à primeira, de acordo com os envolvidos na pesquisa, o gráfico 7 a seguir aborda o que mais gera insatisfação ao colaborador com relação a sua atuação na empresa pesquisada.

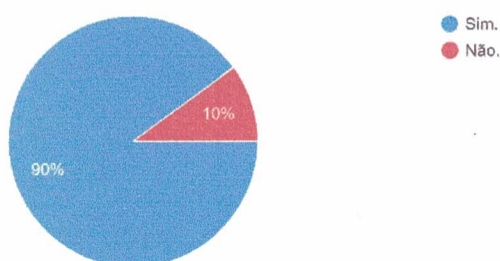


FONTE: Elaboração própria com dados da pesquisa (2022).

GRÁFICO 7 - Fator que traz mais insatisfação no trabalho.

Observa-se que é a falta de reconhecimento, com 12 votos, o principal fator de insatisfação do colaborador para com a empresa, seguida pela remuneração (7 votos), e a falta de autonomia (6 votos) a falta de treinamento (5 votos), e o excesso de trabalho (4 votos).

Assim, observa-se um contraste, se por um lado a remuneração não é a maior responsável pela satisfação, quando muito baixa pode ser um fator de insatisfação, assim como a falta de reconhecimento apontada por vários teóricos dos recursos humanos mostrou-se sobressair, devendo ser um fator de atenção para os líderes e gestores. O gráfico 8 questiona o fornecimento dos cursos de capacitação.



FONTE: Elaboração própria com dados da pesquisa (2022).

GRÁFICO 8 - Cursos de capacitação são fornecidos.

De acordo com os entrevistados 90% deles já receberam ofertas de curso de capacitação em suas áreas de formação na empresa, enquanto que 10% não tiveram acesso a tais cursos até o momento, o que se justifica pelos novos contratados que ainda não tiveram tal oportunidade.

Observa-se que a empresa apresenta uma excelente estrutura de RH e que o programa apresenta bons resultados com relação à satisfação dos colaboradores, devendo aprimorar com relação a valorização de pessoas para que assim alcance um patamar ainda mais elevado com relação ao desenvolvimento humano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de RH detém grandes responsabilidades nas organizações, além disso, a disputa por colaboradores qualificados no mercado de trabalho tem sido crescente, levando as empresas a fazerem investimentos em qualificar pessoas como uma forma de atrair e mantê-las, visto que somente boa remuneração não é o suficiente para sua manutenção, é importante ter a possibilidade de crescimento e desenvolvimento através de desafios constantes para obter competências e reconhecimento.

Como identificamos nesse estudo, há sim, fatores cruciais para manter um empregado na empresa por maiores prazos. A partir dos resultados tratados, conclui-se que as práticas voltadas ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes estão relacionadas ao domínio de desenvolver competências por meio do treinamento e desenvolvimento. No entanto, o desempenho está ainda relacionado à satisfação gerada pela remuneração e incentivos fornecidos pela empresa para estimular uma melhor performance relacionada às práticas de motivação e

engajamento do colaborador e em atividades como programas de sugestões, de melhorias e outras oportunidades internas como um plano de carreira.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: FLEURY, M. T. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2015. p. 11-34.

BONAFIM, T. C. **Incentivos organizacionais versus satisfação dos funcionários**. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VIseminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%E7%F5es/ART%2013%20-%20Incentivos%20Organizacionais%20versus%20satisfa%E7%E3o%20dos%20funcionarios.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2022.

BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão de estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BORGES, L. O.; MOURA, L. (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed. 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COHEN, W. A. **A liderança segundo Peter Drucker: novas lições do pai da Administração moderna**. Tradução: Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

FLIPPO, E. B. **Princípios de administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1970.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2008.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o desafio dos líderes** no relacionamento intergeracional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KERBER, S. K. S.; SCHNEIDER, A. M. Benefícios flexíveis. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 4, n. 1, 2012.

LEPAK, D. P. et al. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In: MARTOCCHIO, J. J. (Ed.). **Research in personnel and human resource management**. Greenwich, CT: JAI Press, 2006. p. 217–271.

LIMA, S. V. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 199-219.

MORAES, V. **A remuneração e os benefícios sociais**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-remuneracao-e-os-beneficios-sociais/48101/>>. Acesso em: 11 maio 2022.

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

RIBEIRO, A. E. do A. **Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010.

SILVA, E. M.; CARDOSO, M. A. B. **A Atuação do Pedagogo na Empresa: A Aplicação Eficiente e Eficaz da Pedagogia Empresarial**. 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/291825116_A_Atuação_do_Pedagogo_na_Empresa_A_Aplicação_Eficiente_e_Eficaz_da_Pedagogia_Empresarial>. Acesso em: 10 maio 2022.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

APÊNDICE

Questionário

1) A quanto tempo está na empresa atual?

- 0 a 6 meses.
- 6 meses a 1 ano.
- 1 a 2 anos.
- Mais de 2 anos.

2) Você possui cargo de liderança?

- Sim.
- Não.

3) Você está satisfeito com seu cargo atual?

- Sim.
- Não.

4) Na sua empresa possui oportunidade de crescimento?

- Sim.
- Não.

5) Na sua opinião, quais são os critérios para crescimento?

- Conhecimento.
- Experiência.
- Bom relacionamento com superiores.

6) A empresa fornece/incentiva cursos para capacitação em sua área de atuação?

- Sim.
- Não.

7) Marque o principal fator que traz mais SATISFAÇÃO no seu trabalho.

- Ambiente da empresa
- Benefícios
- Estabilidade no emprego
- O trabalho em si
- Oportunidades de crescimento profissional
- Oportunidades de treinamento

- Reconhecimento
- Relacionamento com a liderança
- Relacionamento com o grupo
- Remuneração

8) Marque o principal fator que traz mais INSATISFAÇÃO no seu trabalho

- Ambiente da empresa
- Excesso de trabalho
- Falta de infraestrutura para trabalhar
- Falta de oportunidades de crescimento profissional
- Falta de reconhecimento
- Jornada de trabalho
- O trabalho em si
- Pouca autonomia profissional
- Pouco treinamento
- Relacionamento com a liderança
- Remuneração