

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ENGENHARIA CIVIL: UM ESTUDO DE CASO APLICADO A UMA SECRETARIA DE OBRAS PÚBLICAS

Gustavo José Rodrigues Monteiro¹

Kaique Dias Bento²

RESUMO

O presente artigo apresenta as principais conclusões de uma investigação exploratória, a qual tem a finalidade de avaliar uma empresa de engenharia civil, mais precisamente a Secretaria de Obras Públicas do Cabo de Santo Agostinho, quanto a gestão de pessoas e se ela colabora para o clima organizacional. Essa pesquisa enfatiza os seguintes aspectos: políticas e práticas de Gestão de Pessoas (RH), processos de motivação, comunicação e liderança. A ferramenta utilizada para a coleta dos dados foi um questionário contendo 33 questões, englobando todas as variáveis da pesquisa. Os resultados foram obtidos de uma amostra não probabilística constituída de 23 respondentes. Os dados coletados apontam que as políticas e práticas de gestão de pessoas é ainda iniciante: Há dificuldades de comunicação entre níveis hierárquicos. O nível motivacional dos respondentes está, por muitas vezes, baixo, uma vez que estes sentem-se subvalorizados, e as políticas e práticas de RH não conseguem garantir um clima organizacional que atenda às necessidades dos funcionários da secretaria.

Palavras-Chaves: Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Formação do Engenheiro.

ABSTRACT

This article presents the main conclusions of an exploratory investigation, which has the purpose of evaluating a civil engineering company, more precisely the Public Works Department of Cabo de Santo Agostinho, regarding the management of people and whether it collaborates for the climate organizational structure. This research emphasizes the following aspects: Human Resource Management (HRM) policies and practices, processes of motivation, communication and leadership. The tool used to collect the data was a questionnaire containing 33 questions, encompassing all the variables of the research. The results were obtained from a non-probabilistic sample of 23 respondents. The collected data indicate that the policies and practices of people management are still new: There are difficulties of communication between hierarchical levels. The motivational level of the respondents is often low, since they feel undervalued, and the policies and HRM practices fail to ensure an organizational climate that meets the needs of the secretariat staff.

Keywords: Human Resource Management. Organizational Climate. Engineer Training.

¹ Discente do Bacharelado em Engenharia Civil da Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho, Universidade Federal Rural de Pernambuco (UACSA/UFRPE). E-mail: gustavojrm04@hotmail.com

² Professor Orientador. Docente da UACSA/UFRPE. E-mail: kaiquebento@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos no âmbito empresarial, o capital humano sempre foi a força responsável pela produção dos bens e serviços prestados pelas empresas em todo o mundo. No Brasil, embora os colaboradores sejam a força motriz de qualquer empreendimento, pouco se preocupou com a implantação de uma política de gestão de pessoas no âmbito organizacional, inclusive nas empresas de Engenharia Civil.

Isso se deve, dentre outros, a um movimento que desvaloriza a inclusão de temas relacionados a gestão de pessoas na prática da engenharia. Sobre o tema, Czekster e Costa (2015, p. 17) apontam que as universidades brasileiras colocam no mercado de trabalho, a cada ano, centenas de engenheiros, nas suas diferentes modalidades, com pouca vivência organizacional e extremamente acadêmicos.”

Complementarmente, tais autores falam que os cursos de engenharia costumam formar profissionais competentes apenas no âmbito tecnológico e/ou voltados à procedimentos, de forma racional e lógica, em detrimento de uma formação mais humanística (CZEKSTER; COSTA, 2015).

Essa lacuna de conhecimentos gera uma ineficiência na gestão do capital humano nas empresas de Engenharia, fator esse que induz a seguinte indagação-problema: Quais os possíveis impactos da gestão de pessoas no contexto das empresas de Engenharia Civil?

Desta forma, se estabelece como objetivo geral dessa pesquisa analisar a influência da gestão de pessoas no clima organizacional da Secretaria de Obras Públicas do Cabo de Santo Agostinho, focalizando nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas (RH), clima motivacional e eficiência da comunicação entre funcionários de mesma ou diferentes hierarquias.

Como objetivos específicos, pretende-se discorrer sobre a relevância da gestão de pessoas como uma ferramenta estratégica para obtenção de eficiência em empresas do segmento da Engenharia Civil; e propor um modelo de gestão de pessoas para órgãos públicos voltados à área de Engenharia Civil.

A realização do trabalho justifica-se em virtude da ausência de pesquisas na literatura a respeito da influência da gestão de pessoas para o segmento em análise. Além desse aspecto, as conclusões obtidas com esse presente trabalho serão úteis sob o prisma mercadológico, tendo em vista que a maioria das organizações que atuam no mercado da construção são de pequeno e médio porte e não possuem

técnicas gerenciais bem delineadas em cultura organizacional e práticas de gestão de pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O engenheiro, além de ser capaz de desenvolver e implementar novas tecnologias, deve ser capaz de fomentar o nível de produção e de qualidade do trabalho desenvolvido por sua equipe. Esse profissional deve estar apto a liderar sua equipe e mobilizá-la para o crescimento da empresa, além de gerir recursos técnicos, humanos e financeiros. Ele precisa estar em dia com as flutuações do mercado e com os avanços tecnológicos, e estar sempre buscando novas oportunidades (CZEKSTER; COSTA, 2015, p. 18).

O engenheiro é, antes de tudo, um gestor. Porém essa responsabilidade e importância não havia sido bem incorporada na cultura das empresas nem pelos engenheiros, nem pelo setor de RH, quando tinha. Por se tratar de uma área que durante muito tempo foi mal vista pelas organizações, a gestão de pessoas está a cada dia ganhando mais espaço dentro do mundo corporativo, assumindo viés estratégico no negócio. Segundo Gil (2016, p. 24), a Gestão de Pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar de seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

Por muitos anos, a área de gestão de pessoas foi vista como um setor que apenas trazia despesas para a empresa, não recebendo a devida atenção para tal. As pessoas eram consideradas recursos da produção, juntamente com os outros recursos organizacionais, como máquina e equipamentos. De acordo com Gil (2001, p. 20), “o movimento das relações industriais expandiu-se a partir da década de 50 [...]. Essas mudanças na administração de pessoas ocorreram em virtude do fortalecimento das organizações sindicais”.

Não é uma tarefa fácil administrar pessoas, frente aos diversos desafios que o cotidiano organizacional nos impõe, em que percebe-se como é complicado gerir esta área. Por isso, é imprescindível na indústria da engenharia civil que os profissionais sejam os mais capacitados possíveis e atualizados. A gestão de pessoas teve que

enfrentar no início a rigidez de uma administração obtusa, para poder desempenhar com grandiosidades suas atribuições (PAULA; NOGUEIRA, 2016, p. 02).

Os autores complementam falando que a área de gestão de pessoas representa o começo do processo de gestão e não o fim, justificando que é através do setor de gestão de pessoas que se prepara e desenvolve o quadro de pessoal a fim de que se tornem mais capacitados para desempenhar com qualidade suas atribuições, resultando em maior produtividade para a empresa, além de posicionar cada colaborador para desempenhar as funções de acordo com suas habilidades (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

Nesse contexto de crescente globalização dos negócios e de gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra de ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade (CHIAVENATO, 2000, p. 11).

Alguns fatores contribuem para a melhoria do clima organizacional, fatores esses que estão rigorosamente relacionados aos processos de motivação, comunicação, liderança e, por conseguinte, para alcançar melhores patamares de desenvolvimento no âmbito organizacional.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Conceitualmente, o Clima Organizacional é definido como a influência do ambiente de trabalho no comportamento humano dentro das organizações (FIORESE; MARTINEZ, 2016, p. 3).

O clima de uma organização intervém no desempenho de todo o quadro de pessoal, não importando se operam de forma interna na empresa, como uma secretária ou recepcionista, ou de forma externa, como vendedores. Valendo ressaltar que o clima organizacional transcende dos funcionários para os clientes. Afinal, trabalhar em um ambiente positivo proporciona uma propaganda gratuita, procurando sempre atender bem a todos da melhor forma possível. Já trabalhar em um ambiente negativo tende a desanimar os funcionários, tornando-os antipáticos e causando ônus para a empresa pelo *turnover* ou faltas demasiadas nos expedientes.

É trivial perceber que o clima organizacional tem uma influência e impacto muito forte na organização, podendo afetar diretamente nos níveis de motivação, comunicação e liderança e, conseqüentemente, agregando valor tanto para a empresa, quanto para a satisfação pessoal e realização profissional.

2.2 PROCESSO MOTIVACIONAL

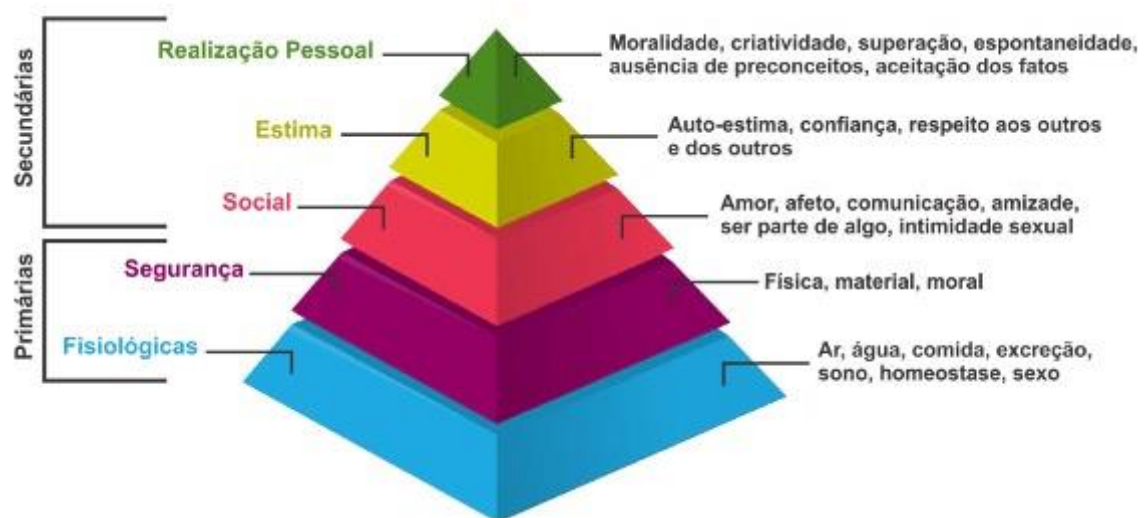
Segundo Lopes (2003), a motivação para o trabalho é uma expressão que indica um “estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa”. Dessa forma, dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que “essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho”.

Sobre o tema, Lopes (2003, p. 11) aborda que:

É necessário entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora do desempenho. Uma vez que o desempenho depende da motivação. A compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações. O desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico, podendo ser positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha.

Segundo Chiavenato (2015), uma das teorias mais conhecidas sobre o processo de motivação é a teoria das necessidades de Maslow. Nessa teoria, a medida em que as hierarquias de necessidades são alcançadas, isso impacta diretamente na motivação e no comportamento humano, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2015).

Diante dessas teorias e pensamentos, podemos inferir que o processo de motivação ocorre a partir da realização de necessidades natas do ser humano, sendo elas primárias e secundárias, conforme descrito na pirâmide de Maslow. Frente ao exposto, é imprescindível perceber a importância da motivação no ambiente de trabalho tanto para o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente das atividades desenvolvidas na empresa, quanto para a humanização do ambiente de trabalho, proporcionando uma realização pessoal e profissional.

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação diz respeito a toda e qualquer troca ou compartilhamento de informação, sejam elas fatos, valores, ideias ou sentimento entre duas ou mais pessoas. No âmbito empresarial, a comunicação é uma ferramenta não apenas responsável por difundir a cultura organizacional, mas também para a comunicação interna do meio organizacional, estipulando metas e objetivos, incentivando e motivando os colaboradores para um melhor desempenho.

No entanto, vale ressaltar que para que a comunicação seja efetiva, é necessário que haja uma harmonia entre os objetivos da empresa, os objetivos pessoais e as práticas de Gestão de Pessoas (RH), no que diz respeito à políticas de *feedback*, pois esta funciona como uma ferramenta de *benchmarking*, apontando erros e acertos, por parte da empresa, e direitos e deveres por parte dos colaboradores.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), há basicamente três tipos de comunicação interna: Comunicação descendente, a qual ocorre de um nível mais alto para um nível mais baixo, a comunicação ascendente, cuja é direcionada de um nível hierárquico mais baixo para um mais alto, permitindo que haja um *feedback* sobre as metas, problemas e progressos, e a comunicação lateral, que é quando ocorre entre colaboradores de um mesmo nível hierárquico. O autor complementa dizendo que as três formas de comunicação interagem de forma harmônica, com a comunicação ascendente sendo clara e coerente, proporcionando um ambiente aberto à comunicação, aliado à comunicação descendente e lateral, podendo influenciar diretamente na motivação de todos os funcionários.

Diante do exposto, pode-se inferir a importância de uma boa comunicação interna nas empresas em engenharia civil, dando uma atenção especial para a criação de meios de comunicação que contribuam para a gestão da informação e o

treinamento focado no desenvolvimento de habilidades e competências relacionadas com o processo de comunicação formal e informal.

2.4 O PROCESSO DA LIDERANÇA

A liderança pode ser definida como a arte de motivar um grupo de pessoas na busca de um objetivo comum, ou seja, um líder deve ser a fonte de inspiração de seu grupo. Muito embora há alguns tipos diferentes de liderança, surgindo, por exemplo, nas empresas de engenharia civil a liderança por meio da autoridade hierárquica e não advinda da admiração e inspiração.

Essa influência, quando originada pela admiração, é exercida por pessoas consideradas com alto valor social. Segundo Chiavenato (2014), a Liderança é um processo social que acontece em grupos de pessoas, podendo ser definida como uma influência interpessoal através do processo de comunicação entre os indivíduos para a obtenção de um ou mais objetivos específicos.

Para Maximiano (2014), Liderança é a capacidade de unir e influenciar pessoas para a concretização de objetivos. Liderar diz respeito a obtenção de resultados por meio da inspiração e motivação de seus colaboradores.

Há muito tempo o líder tinha uma imagem autoritária. Hoje as empresas de engenharia que lutam pela competitividade e por um maior mercado consumidor buscam líderes mais participativos e que implementem a prática de *feedback*, que saibam trabalhar em equipe, que inspirem a vontade dos colaboradores de dar o melhor de si e que, acima de tudo, saibam reconhecer e desenvolver profissionais com potencial de crescimento e, quando precisa ser crítico, deve fazê-lo de forma positiva e construtiva independente de qualquer situação. Em suma, podemos afirmar que o processo de liderança constitui-se como uma ferramenta eficaz para o alcance de resultados dentro das empresas.

Sendo assim, o líder detém um papel fundamental no gerenciamento do capital humano dentro das empresas de engenharia civil e é por esse motivo que existe uma expectativa grande quanto ao seu desempenho dentro das empresas de engenharia.

Portanto, o processo de comunicação fundamenta-se como um meio pelo qual os líderes mobilizam as pessoas a procura de resultados que estejam de acordo com os objetivos de sua empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação presente neste trabalho é de natureza exploratória-descritiva, tendo em vista que procura conhecer as “características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências de dito fenômeno” (RICHARDSON, 2017).

A investigação exploratória mostra-se bastante válida, uma vez que, no presente estudo de caso, na secretaria de obras públicas do Cabo de Santo Agostinho, o conhecimento sobre o tema em questão não se encontra bem sistematizado. A metodologia utilizada para desenvolver esse projeto de pesquisa consiste na aplicação de um questionário para coleta de dados, com base em instrumento elaborado por Balducci e Kanaane (2007).

A amostra é do tipo não probabilística, devido a facilidade de obtenção dos dados e por não considerar sua necessidade de tratamento estatístico, uma vez que se trata de um estudo de natureza descritiva.

O público-alvo dessa pesquisa é composto por um grupo heterogêneo quanto ao sexo, estado civil, nível hierárquico e tempo de serviço na organização.

Para a coleta dos dados necessários para o presente estudo de caso, foi utilizado um questionário como ferramenta para obtenção das informações. Tal instrumento foi composto por 33 questões, distribuídas nas seguintes temáticas: políticas e práticas de gestão de pessoas, processos de motivação, comunicação e liderança.

O questionário foi entregue a 28 pessoas, sendo elas de diversos níveis hierárquicos. Compostos por estagiários, técnicos em edificações, engenheiros civis e secretários do setor. Desses 28 colaboradores, 23 devolveram o questionário respondido, sendo 8 estagiários, 7 técnicos em edificações e 8 engenheiros, dos quais 2 são secretários. Os dados coletados foram compilados e, após feito isso, foram realizados cálculos de frequência e porcentagem com o software Microsoft Excel para visualizar melhor como cada uma das respostas estavam distribuídas em relação ao total de perguntados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados dessa pesquisa foram divididos em duas subseções. A primeira, com a análise da influência da gestão de pessoas no clima organizacional da Secretaria de Obras Públicas do Cabo de Santo Agostinho, focalizando nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas (RH), clima motivacional e eficiência da comunicação entre funcionários de mesma ou diferentes hierarquias; e a segunda para a apresentação do modelo proposto.

4.1 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

a) Políticas e práticas de Gestão de Pessoas (RH)

Observando as respostas obtidas no questionário (Tabela 1), é possível inferir que aproximadamente 83% dos entrevistados não têm uma visão clara sobre as políticas e práticas de RH da organização. Não obstante, 72,72% reconhecem que a competência interpessoal tem mais influência em detrimento da competência técnica no que diz respeito à valorização pessoal. Complementarmente, 85,8% do quadro de pessoal entrevistado alega que a política salarial não está associada ao desempenho profissional.

Tabela 1 – Respostas acerca das questões sobre políticas e práticas de Recursos Humanos (RH) e gestão de pessoas.

SOBRE AS POLÍTICAS/PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS	Totalme nte	Bastante	Parcialm ente	Pouco	Desconh eço
Você conhece as políticas de RH da sua empresa?	0%	17,40%	26,09%	30,43%	26,09%
SOBRE AS POLÍTICAS/PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS	Sempre	Frequent emente	Às vezes	Raramen te	Nunca
Práticas adotadas favorecem o despertar do potencial profissional?	8,70%	8,70%	56,50%	8,70%	17,40%
Política salarial associada ao desempenho profissional?	4,70%	9,50%	23,80%	38,20%	23,80%
Há coerência entre políticas de RH e práticas departamentais?	0,00%	28,57%	19,05%	38,10%	14,28%
Nível de escolaridade é valorizado pela empresa?	28,57%	4,76%	42,86%	19,05%	4,76%
Promoções ocorrem baseadas em qualidades, habilidades e competências?	10,00%	15,00%	30,00%	30,00%	15,00%
Há ações voltadas ao planejamento de carreira setorial?	0,00%	27,78%	22,22%	16,67%	33,33%
A conduta profissional é expressa de maneira ética?	26,09%	4,35%	34,78%	30,43%	4,35%
Os treinamentos técnicos contribuem para o seu desempenho profissional?	23,81%	33,33%	23,81%	4,76%	14,29%
A competência técnica é mais valorizada que a competência interpessoal?	13,64%	13,64%	45,45%	9,09%	18,18%
SOBRE AS POLÍTICAS/PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS	Técnico	Administ rativo	Comport amental	Cultural	
Treinamentos oferecidos possibilitam ampliar os conhecimentos em nível	35,29%	29,42%	23,53%	11,76%	

Fonte: Elaboração própria

Com relação às promoções, no plano de carreira, 75% das pessoas afirmam que essas não têm base nas qualidades, habilidades e competências de cada um.

No que diz respeito ao desempenho profissional, 57,14% reconhecem que os treinamentos técnicos contribuem para uma melhor formação profissional dentro do ambiente de trabalho.

b) Processo motivacional

Conforme pode-se observar na Tabela 2, 77,77% dos respondentes destacam que não há reais perspectivas de desenvolvimento profissional dentro da secretaria de obras públicas, complementarmente 71,44% sentem que as atividades não são igualitariamente distribuídas, sobrecarregando uns e aliviando em outros, mesmo não havendo intenção para tal.

Tabela 2 – Respostas acerca do processo motivacional.

SOBRE O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
Você consegue demonstrar o seu potencial no seu departamento?	22,22%	22,22%	44,44%	11,11%	0,00%
Os funcionários são reconhecidos em função do seu desempenho?	17,39%	21,74%	39,13%	0,00%	21,74%
O salário que você recebe é compatível ao seu desempenho e responsabilidades?	4,55%	9,09%	22,73%	22,73%	40,91%
Os benefícios que você recebe são motivadores?	0,00%	9,52%	14,29%	23,81%	52,38%
Há reais perspectivas de desenvolvimento profissional na sua empresa?	0,00%	22,22%	0,00%	44,44%	33,33%
Suas atividades são compatíveis com a sua maturidade e conhecimento?	28,57%	38,10%	19,05%	4,76%	9,52%
As atividades no seu departamento são distribuídas de forma justa e igualitária?	19,05%	9,52%	14,29%	38,10%	19,05%
SOBRE O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO	Do salário recebido	Do aprendizado	Dos benefícios	Do trabalho realizado	Do plano de carreira
A sua motivação provém na maioria:	14,29%	47,62%	0,00%	33,33%	4,76%

Fonte: Elaboração própria

As responsabilidades atribuídas ao quadro de pessoal não condizem com o salário que é recebido, conforme 86,37% dos respondentes apontam. Há casos de pessoas com desempenho satisfatório, alto nível de colaboração e engajamento nas atividades as quais são designadas, porém têm uma remuneração inferior ao de algumas pessoas que realizam apenas tarefas rotineiras. Os respondentes assinalam ainda que pensam em procurar outras empresas para trabalharem, pois, sentem-se insatisfeitos com o ambiente de trabalho ou com seu reconhecimento.

Ainda sobre a questão motivacional, 90,47% dos pesquisados afirmam que os benefícios proporcionados não são motivadores, situação que pode ser constatada

quando 47,62% dos mesmos têm como motivação apenas o aprendizado que tira das atividades e 33,33%, o trabalho realizado.

Em contraste a isso, podemos constatar que aproximadamente 89% dos entrevistados conseguem demonstrar seu potencial e serem reconhecidos por tal.

c) Comunicação Organizacional

Com base na análise da Tabela 3, 95,45% dos funcionários do setor concordam que o relacionamento se dá de maneira respeitosa e que a comunicação ocorre de maneira natural e espontânea, havendo compartilhamento de informações. Embora as informações acerca do trabalho sejam compartilhadas, há problemas nessa movimentação de informação. Em sua maioria, no fluxo descendente, ou seja, problemas na comunicação de um nível hierárquico mais elevado para um mais baixo.

Tabela 3 - Respostas das questões sobre o processo de comunicação.

SOBRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
O relacionamento entre as pessoas dá-se de maneira cordial e respeitosa?	9,09%	36,36%	50,00%	4,55%	0,00%
No seu departamento, há <i>feedback</i> quanto ao seu desempenho profissional?	10,00%	10,00%	35,00%	35,00%	10,00%
No seu departamento, há <i>feedback</i> quanto ao seu relacionamento interpessoal?	0,00%	10,00%	45,00%	20,00%	25,00%
A comunicação ocorre de maneira natural e espontânea no seu departamento?	19,05%	38,10%	28,57%	9,52%	4,76%
Há consistência entre discurso e prática no seu ambiente de trabalho?	15,79%	21,05%	36,84%	15,79%	10,53%
Há valorização das relações interpessoais no seu ambiente de trabalho?	17,39%	4,35%	52,17%	17,39%	8,70%
Há compartilhamento de informações no seu departamento?	33,33%	28,57%	38,10%	0,00%	0,00%
SOBRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	Descendente	Ascendente	Horizontal entre líderes	Horizontal entre liderados	
As barreiras de comunicação devem-se a problemas no fluxo de informação tipo:	40,00%	20,00%	20,00%	20,00%	

Fonte: Elaboração própria

Acerca das políticas de *feedback*, seja quanto ao desempenho profissional ou relacionamento interpessoal 85% dos respondentes apontam que não são praticadas tais políticas. Segundo 78,26% dos respondentes, geralmente não há uma valorização das relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho.

d) Processo de liderança

Com base na análise da Tabela 4, observa-se que os estímulos gerados pela liderança, com relação à motivação, têm níveis razoáveis. Por vezes ocorre que um certo líder é mais voltado à gestão de pessoas, porém o mesmo não ocorre com outras lideranças. Percebe-se que há diferentes estilos de liderança, havendo alguns líderes

que delegam boa parte das atividades de seu departamento, enquanto outros centralizam qualquer tipo de atividade. Outro dado interessante é que 57,9% dos respondentes apontam que dificilmente as lideranças direcionam a carreira dos profissionais, fato que pode ser explicado devido às oportunidades que surgem no ambiente de trabalho vindas da afinidade com as lideranças, conforme 60% dos respondentes afirmam.

Tabela 4 - Tabela das questões sobre o processo de liderança.

SOBRE O PROCESSO DE LIDERANÇA	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
Os estímulos da sua liderança geram motivação e desenvolvimento profissional?	13,04%	17,39%	39,13%	13,04%	17,39%
As lideranças participam de forma efetiva do processo seletivo?	4,76%	33,33%	19,05%	19,05%	23,81%
As lideranças no seu departamento direcionam a sua carreira?	21,05%	5,26%	15,79%	31,58%	26,32%
Há delegação de atividades em seu departamento?	28,57%	28,57%	19,05%	9,52%	14,29%
SOBRE O PROCESSO DE LIDERANÇA	Centralizadora	Participativa	Liberal	Inexistente	
As barreiras de comunicação devem-se a problemas no fluxo de informação tipo:	25,00%	30,00%	10,00%	35,00%	
SOBRE O PROCESSO DE LIDERANÇA	Da sua afinidade com as lideranças	Do seu tempo de casa	Da sua performance	Da sua participação nas decisões	
As oportunidades no seu ambiente de trabalho ocorrem em função:	60,00%	0,00%	35,00%	5,00%	

Fonte: Elaboração própria

Muito embora haja os problemas mencionados acima, observou-se que há pouco problema no que diz respeito às barreiras de comunicação, havendo um pouco de problema no fluxo centralizador, participativo e quase nulo no liberal. De forma geral, 65% dos respondentes destacam que o processo de comunicação por parte da liderança pode ser melhorado.

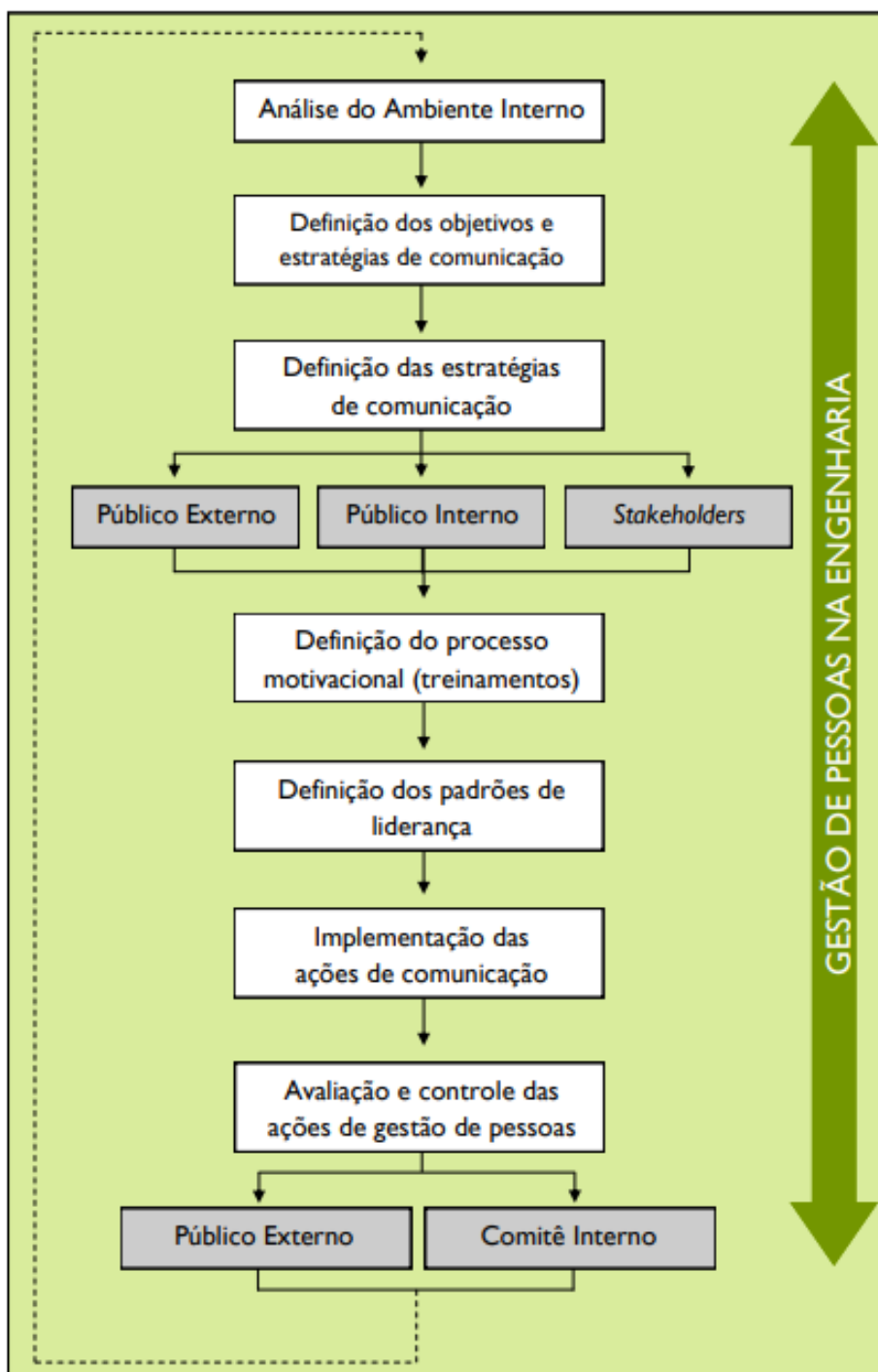
Quanto a delegação de atividades, os dados revelam que 57,14% dos respondentes se sentem quase sempre liderados, recebendo atribuições e atividades. Nota-se que há dificuldades de comunicação entre os departamentos, bem como restrições no sistema de *feedback* vigente.

Os resultados supracitados sugerem que a gestão de pessoas na empresa em estudo é ainda subutilizada e que os processos de comunicação, liderança e motivação, aliados à gestão de pessoas, necessitam ser revistos para que, conforme Dutra (2002, p. 17), [...] permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo” e assim promovam uma melhoria no clima organizacional da empresa em estudo.

4.2 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS PROPOSTO

Em atendimento ao segundo objetivo específico proposto, é apresentado na Figura 2 o modelo de Gestão de Pessoas que pode ser utilizado em órgãos públicos e privados para implantar/melhorar a gestão de recursos humanos nesses ambientes.

Figura 2 – Modelo de Gestão proposto



Fonte: Elaboração Própria

Face a essa realidade analisada em campo, o modelo de gestão de pessoas ilustrado na Figura 2 foi baseado na literatura sobre os processos que compõem as vertentes da gestão do capital humano. Esse modelo é fundamentado em um ciclo de constante avaliação e execução de estratégias voltadas ao gerenciamento de pessoas.

As etapas desse modelo compõem o seguinte procedimento: Análise do Ambiente Interno, Definição dos objetivos e estratégias de comunicação, Definição das estratégias de comunicação juntamente com as partes interessadas (Público Externo, Público Interno e *Stakeholders*), Definição do processo motivacional (Treinamentos), Definição dos padrões de liderança, Implementação das ações de comunicação, Avaliação e controle das ações de gestão de pessoas juntamente com o Público Externo e o Comitê Interno, retorno ao início do ciclo.

Deste modo o modelo abrange os pontos principais inerentes ao clima organizacional, segundo os autores supracitados, promovendo um ambiente favorável ao desempenho organizacional e realização profissional.

5 CONCLUSÃO

No que diz respeito às políticas e práticas de Gestão de Pessoas (RH), de acordo com os dados coletados dos respondentes, observou-se que estas estão pouco definidas e/ou incorporadas na cultura da empresa. Podemos destacar também que há a predominância da afinidade com as lideranças como premissa para futuras promoções ou contratações em detrimento às competências técnica e interpessoal.

Sobre os processos de comunicação, há, de forma geral, uma comunicação razoável. Vale ressaltar a existência de dificuldades no sistema de *feedback* e nos processos de comunicação, no que tange ao compartilhamento de informações, em sua maioria por problemas de fluxo descendente.

Quanto à temática da liderança, não há muito estímulo e motivação para o desenvolvimento profissional. Os dados obtidos com a pesquisa também indicam que há problemas de comunicação na organização analisada. Em contraste, constatou-se, que há a delegação de atividades dentro do departamento.

Há pouco reconhecimento em função do desempenho profissional dos funcionários. Nem o salário, nem os benefícios recebidos são compatíveis com as atribuições e responsabilidades desempenhados. Além disso, constatou-se que não há perspectivas reais de desenvolvimento profissional dentro da empresa e nem

sempre as atividades são distribuídas de forma justa e igualitária entre os colaboradores.

Os resultados comentados acima sugerem que a gestão de pessoas na empresa em questão é ainda incipiente e que os processos de comunicação, liderança e motivação, juntamente com a gestão de pessoas, precisam ser reavaliados para que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e o quadro de pessoal para que promovam uma melhoria no clima organizacional da empresa em estudo.

A partir dos resultados coletados no estudo de caso dessa pesquisa, algumas sugestões foram elaboradas a fim de melhorar o clima organizacional e fomentar o desempenho e bem-estar dos colaboradores. Dentro das sugestões gerenciais elaboradas, podemos destacar:

- Implantar um programa de capacitação em gestão de pessoas voltado para a engenharia e para os colaboradores da secretaria;
- Estimular o hábito de pesquisa de clima organizacional periódico, com o intuito de identificar os anseios, necessidades e expectativas dos funcionários, criando condições para que eles possam expressar-se no ambiente organizacional;
- Realizar a prática do *benchmarking*, com a finalidade de que a empresa possa identificar, no mercado, as melhores práticas voltadas à gestão de pessoas e concomitantemente possam incorporá-las, objetivando a eficiência e eficácia nos processos empresariais e em específico, àqueles voltados à gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

BALDUCCI, Daniel; KANAANE, Roberto. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v. XXVII, n. 2, julho-dezembro, 2007, pp. 133-147.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH de um centro de despesas em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CZEKSTER, Carlos Alberto; COSTA, Luciano Andreatta Carvalho. Competências Comportamentais de Liderança e Gestão na Engenharia Civil. **Revista de Ensino de Engenharia**, v. 34, n. 1, p. 17-29, 2015.

FIGLIARESE, Lucimara; MARTINEZ, Mariangela. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 8, n. 1, p. 100-113, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LOPES, G. A. C. **Motivação no trabalho**. 2003. 45 f. Monografia (Especialização em Docência do Ensino Superior). Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração de Projetos - Como Transformar Ideias em Resultados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PAULA, Vilson Vieira; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CNEG, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional - Teoria E Prática No Contexto Brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.