

CAROLINA DULCINOTI PRADO DE PAIVA

Gestão de recursos humanos em empresas de projeto na construção civil

São Paulo

2021

CAROLINA DULCINOTI PRADO DE PAIVA

Gestão de recursos humanos em empresas de projeto na construção civil

Versão Original

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo,
para obtenção do título de Especialista em
Gestão de Projetos na Construção

Área de Concentração: Gestão de Projetos
na Construção

Orientador: Prof. Roberto Mingroni

São Paulo

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Paiva, Carolina Dulcinoti Prado
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DE PROJETO
NA CONSTRUÇÃO CIVIL / C. D. P. Paiva -- São Paulo, 2021.
130 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Gestão de Recursos Humanos 2.Processos de gestão de recursos
humanos 3.Motivação Organizacional 4.Microempresas 5. Empresas de projeto
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

Dedico este trabalho à minha mãe. Sem ela, nada
seria possível.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Roberto Mingroni, por ter sido meu orientador e ter desempenhado sua função com dedicação.

Aos professores do curso, pelas correções e ensinamentos que me permitiram atingir um melhor desempenho no meu processo de formação profissional.

Agradeço à equipe da Poli, por ser prestativa em todos os momentos, por resolver as questões que envolviam os alunos e por disponibilizar todo o material e estrutura necessários ao aproveitamento do curso.

Às empresas que se disponibilizaram a colaborar com esta monografia, participando dos estudos de caso.

À Fundação Instituto de Administração (FIA) e ao Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep), pela disponibilização de dados para a pesquisa.

RESUMO

PAIVA, Carolina Dulcinoti Prado. **Gestão de pessoas em empresas de projeto da construção civil**. 2021. 130 p. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

Este trabalho aborda a análise da gestão de recursos humanos em duas empresas de projeto da construção civil. Apesar da ampla gama de discussões sobre o assunto, sua aplicação em empresas de projeto é um tema pouco discutido e apresenta diversas peculiaridades vinculadas, normalmente, a micro e pequenas empresas que possuem papel relevante na geração de emprego e renda no ramo da construção civil. No entanto, em razão da limitação de recursos decorrente de seu porte reduzido, o aspecto da gestão de recursos humanos pode, por vezes, ser comprometido. Além disso, essas organizações têm como característica um produto de alto componente intelectual e a formação de seus gestores e integrantes é prioritariamente técnica. A metodologia adotada para o desenvolvimento deste trabalho foi o estudo de caso, por meio do qual duas empresas projetistas, atuantes na cidade de São Paulo, foram analisadas. Uma breve revisão sobre as características de empresas de projeto e elementos da gestão de recursos humanos é apresentada no referencial teórico e, por fim, identificados os problemas nos processos analisados, propõem-se ações corretivas, com uma sugestão de priorização entre elas e a devida verificação de sua aderência e esforços dentro das empresas projetistas estudadas.

Palavras-chave: Empresas de projeto. Gestão de recursos humanos. Motivação organizacional. Microempresas. Gestão de projetos. Processo de gestão de recursos humanos

ABSTRACT

PAIVA, Carolina Dulcinoti Prado. **Gestão de pessoas em empresas de projeto da construção civil**. 2021. 130 p. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

This work deals with the analysis of human resources management in two civil construction project companies. Despite the wide range of discussion on the subject of human resources, its application in project companies is a little discussed topic and presents several peculiarities. These companies are, in general, micro and small companies that play a relevant role in generating employment and income in civil construction. It turns out that due to limited resources as a result of its small size, the aspect of human resource management can sometimes be compromised. In addition, these associations are characterized by a product of the entire intellectual component and the training of their managers and members is primarily technical. In terms of methodology, case studies were used to develop the research, where two design companies operating in the city of São Paulo were studied. In the theoretical framework, a brief review of the characteristics of project companies and elements of human resource management is presented. At the end, they produce the problems identified in the promotion and corrective actions processes with a suggestion for prioritizing actions, following which adherence and actions activities within the analyzed design companies are analyzed.

Keywords: Design companies. Human resources management. Organizational motivation. Microenterprises. Project Management. Human resources management process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Número de funcionários nas empresas para a divisão 71 – Serviços de arquitetura e engenharia; testes e análises técnicas da Classificação Nacional de Atividades Econômicas do (CNAE).....	16
Figura 2 – Metodologia de pesquisa	18
Figura 3 – Desenho mecanístico típico da Era Industrial Clássica.....	23
Figura 4 – Desenho matricial típico da Era Industrial Neoclássica.....	24
Figura 5 – Desenho orgânico típico da Era da Informação	25
Figura 6 – Exemplos de visão de uma empresa de transportes urbanos.....	26
Figura 7 – Exemplos de valores organizacionais de empresas	27
Figura 8 – Exemplos de objetivos	28
Figura 9 – Formulação da estratégia organizacional.....	29
Figura 20 – Representação de um sistema empresarial	31
Figura 10 – Pirâmide da hierarquia das necessidades.....	40
Figura 11 – Pressuposições das Teorias X e Y a respeito da natureza humana	41
Figura 12 – Fatores higiênicos e motivadores.....	42
Figura 13 – Grupos da moderna gestão de pessoas	434
Figura 14 – Processos de agregar pessoas.....	45
Figura 15 – Processos de APPO.....	48
Figura 16 – Componentes da remuneração total	50
Figura 17 – Estratos de desenvolver pessoas.....	52
Figura 18 – Tipos de mudanças de comportamento decorrentes do treinamento.....	54
Figura 19 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	55
Figura 21 – Estrutura organizacional da Empresa A	62
Figura 22 – Estrutura organizacional da Empresa B.....	64
Figura 23 – Quadro resumo de ações para os processos de Agregar	67
Figura 24 – Quadro resumo de ações para os processos de Aplicar	
Figura 25 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Recompensar.....	73
Figura 26 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Desenvolver	75
Figura 27 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Manter	

.....	79
Figura 28 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Monitorar	
.....	82
Figura 29 – Resposta dos colaboradores para a questão “Quais dos itens abaixo você julga que sejam essenciais para você ter sucesso na sua carreira?”	84
Figura 30 – Resposta dos colaboradores para a questão: “O que faz com que eu considere uma empresa um excelente lugar para se trabalhar é...”	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Agregar	67
Tabela 2 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Aplicar	70
Tabela 3 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Recompensar	73
Tabela 4 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Desenvolver	75
Tabela 5 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Manter	78
Tabela 6 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Monitorar	82
Tabela 7 – Proposta de priorização de ações na Empresa A	86
Tabela 8 – Análise para proposta de priorização de ações na Empresa A	87
Tabela 9 – Proposta de priorização de ações na Empresa B	89
Tabela 10 – Análise para proposta de priorização de ações na Empresa B	90

LISTA DE ABREVIATURAS

A&EC	Arquitetura e Engenharia Consultiva
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APPO	Avaliação Participativa por Objetivos
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
FIA	Fundação Instituto de Administração
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEPT	As Melhores Empresas Para Você Trabalhar
PMI	Project Management Institute (Instituto de Gerenciamento de Projetos)
Progep-FIA	Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Sinaenco	Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa	15
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo Principal.....	16
1.2.2 Objetivos parciais	17
1.3 Metodologia	17
1.3.1 Elaboração dos Questionários	19
1.4 Estruturação do Trabalho	20
2. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21
2.1. Gestão de Pessoas	21
2.2. Organizações	21
2.2.1 Histórico das Organizações.....	22
2.2.2 Missão	25
2.2.3 Visão	26
2.2.4 Valores Organizacionais.....	27
2.2.5 Objetivos Organizacionais.....	27
2.2.6 Estratégia Organizacional.....	28
2.2.7 Plano de Negócio.....	29
2.2.8 Planejamento Estratégico.....	30
2.2.9 Gestão Empresarial.....	30
2.2.10 Gestão Financeira	31
2.2.11 Empresas de Projeto	32
2.2.11.1 Gestão de projetos	34
2.2.11.2 Terceirização.....	35
2.3 Comportamento Organizacional	36
2.3.1 Liderança.....	36
2.3.2 Cultura Organizacional	37
2.3.3 Motivação	38
2.3.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades	39
2.3.3.2 Teorias X e Y	40
2.3.3.3 Teoria dos fatores higiênicos motivacionais ou da higiene-motivação.....	41
2.4 Processos de Gestão de Pessoas	42

2.4.1 Agregar Pessoas	43
2.4.2 Aplicar Pessoas	46
2.4.2.1 Avaliação do desempenho humano.....	47
2.4.3 Recompensar Pessoas	48
2.4.3.1 Remuneração e recompensas	49
2.4.3.2 Benefícios e serviços sociais.....	50
2.4.4 Desenvolver Pessoas.....	51
2.4.4.1 Treinamentos.....	52
2.4.4.2 Desenvolvimento de pessoas.....	54
2.4.4.3 Gestão por competências.....	55
2.4.5 Manter Pessoas.....	56
2.4.5.1 Saúde e higiene.....	57
2.4.5.2 Programa de sugestões	57
2.4.5.3 Programa de reconhecimento	58
2.4.5.4 Programa de assistência aos empregados	58
2.3.6 Monitorar Pessoas.....	58
3. ESTUDOS DE CASO.....	60
3.1 Caracterização das Empresas.....	60
3.1.1 Empresa A.....	60
3.1.1.1 Estrutura organizacional.....	61
3.1.1.2 Gestão de projetos	62
3.1.2 Empresa B.....	63
3.1.2.1 Estrutura organizacional.....	64
3.1.2.2 Gestão de projetos	65
3.2 Processos de Gestão	65
3.2.1 Agregar.....	66
3.2.2 Aplicar.....	67
3.2.3 Recompensar	71
3.2.4 Desenvolver	74
3.2.5 Manter	76
3.2.6 Monitorar	79
3.3 Propostas de Priorização das Ações.....	83
3.4 Análise de Aderência	92
3.5 Conclusões dos Estudos de Caso.....	94

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
4.1 Sugestões para Trabalhos Futuros.....	97
4.2 Limitações do Trabalho	98
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE A	104
APÊNDICE B	119

1. INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos dentro das empresas de projeto pertencentes ao setor da construção civil é extremamente relevante para o sucesso da organização, tendo em vista a importância do gerenciamento do capital humano e intelectual.

De acordo com Chiavenato (2008), as organizações são amplamente dependentes dos indivíduos que nela atuam, já que esses são considerados o diferencial competitivo que promove o seu sucesso. Dessa forma, a gestão de pessoas é fator primordial para o posicionamento estratégico de uma corporação; a organização e a existência de profissionais qualificados, motivados e alinhados com a cultura organizacional, são uma vantagem para um mercado competitivo.

Para Oliveira e Melhado (2006), o projeto é, atualmente, um dos principais elementos de geração de vantagem competitiva para a empresa de projeto e seus agentes. Em função das características do projeto, que é um serviço de alto componente intelectual, a gestão dos recursos humanos ganha maior destaque no conjunto de atividades que compõem um bom gerenciamento de projeto.

O grande desafio dos escritórios de projeto é implementar uma gestão de pessoas adequada, mesmo com os limitados recursos que micro e pequenas empresas possuem. Em contraponto com grandes instituições, a gestão dos recursos humanos nas empresas menores costuma ser centralizada no proprietário que, geralmente, não possui experiência ou formação para tal finalidade.

Logo, com base nos estudos deste trabalho e na experiência da autora, observa-se a importância das corretas práticas na gestão de pessoas, com o intuito de manter os colaboradores motivados e envolvidos com as tarefas cotidianas.

Isto posto e utilizando como referência os processos de gestão de recursos humanos elencados por Chiavenato (2008) e a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, este trabalho identifica os pontos deficientes dos processos de gestão das empresas analisadas e a aderência das ações propostas dentro de uma empresa de pequeno porte.

1.1 Justificativa

A inspiração para o desenvolvimento deste estudo partiu do interesse pessoal da autora, que, ao trabalhar em alguns escritórios de projeto, verificou diversas deficiências nas práticas de gestão de recursos humanos que motivaram seu interesse em investigar como tais problemas afetavam a empresa e quais as possibilidades para correção e melhoria dos processos.

Segundo Cambiaghi e Melhado (2015), a análise das organizações pertencentes ao setor de construção civil, mais especificamente, as que atuam no segmento de edificações, remete à constatação de que elas são, em grande maioria, micro e pequenas empresas. Assim, os recursos humanos são, comumente, controlados pelo próprio proprietário, que carece de conhecimentos específicos e acaba acumulando diversas funções.

De acordo com Oliveira e Melhado (2006), o sucesso de qualquer melhoria proposta para o processo de projeto está intimamente vinculado ao desempenho geral das empresas de projeto, portanto, elementos e funções ligadas à gestão, como a cultura e a estrutura organizacional, o empreendedorismo, a tomada de decisão, a liderança e o sistema da informação, se bem desenvolvidos e implantados, influenciam de forma significativa o desempenho e a atividade do projeto, proporcionando as condições ideais para o desenvolvimento e a implantação de programas e metodologias de melhoria.

Conforme dados divulgados pelo Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva (SINAENCO, 2017), do total de organizações existentes no setor de Arquitetura e Engenharia Consultiva, 85,17% das empresas possuíam de zero a quatro funcionários; em 2019, no entanto, houve um aumento dessa representatividade, que alcançou o percentual de 88,49% (IBGE, 2019).

Figura 1 – Número de funcionários nas empresas para a divisão 71 – Serviços de arquitetura e engenharia; testes e análises técnicas da Classificação Nacional de Atividades Econômicas do (CNAE)

2019									
71 Serviços de arquitetura e engenharia; testes e análises técnicas									
Total	0 a 4	5 a 9	10 a 19	20 a 29	30 a 49	50 a 99	100 a 249	250 a 499	500 ou mais
84.920	75.145	5.047	2.656	765	548	387	244	77	51

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019)

Oliveira e Melhado (2006, p. 2) defendem que “[...] só é possível obter o êxito da introdução de uma nova gestão nos escritórios de projeto se seus gerentes estiverem convencidos dos benefícios que ela pode proporcionar e realmente queiram implantá-las”. Ademais, o sucesso ou o fracasso da empresa é determinado, segundo Fischer (2019), pela maneira como elas selecionam, treinam e gerenciam seus funcionários.

No setor, os gastos com pessoas são o custo mais significativo e correspondem a 43,74% da receita operacional líquida. Dessa forma, percebe-se a necessidade da eficiente gestão das pessoas nas empresas de projeto, dada a substancial relevância do tópico para o seu desenvolvimento (SINAENCO, 2017).

O sucesso de uma instituição e a melhoria de seus processos de projeto dependem de inúmeros fatores e, segundo Volker e Prins (2005), a gestão do projeto cobre uma ampla gama de funções, começando com o autogerenciamento das atividades de cada projetista e terminando como parte integrada da gestão total do projeto.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Principal

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a gestão dos recursos humanos dentro de duas empresas projetistas do mercado da construção civil e propor alternativas aos

problemas identificados, com base tanto nos processos definidos por Chiavenato (2008), que são agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar, quanto na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

A partir da revisão bibliográfica e dos estudos de caso, elabora-se uma proposta de ações corretivas, definindo as ações prioritárias segundo seu impacto na motivação dos colaboradores e, na sequência, avalia-se a aderência das medidas propostas, tendo em vista o contexto e as características dos escritórios analisados.

1.2.2 Objetivos Parciais

Os objetivos parciais traçados para este trabalho são:

- Apresentar um panorama dos processos de gestão de pessoas, estrutura organizacional e comportamento na organização com base na revisão bibliográfica.
- Contribuir na estruturação do gerenciamento dos recursos humanos de empresas de projeto.
- Verificar a diferença da visão entre proprietário e funcionários quanto à gestão de recursos humanos, com base nos questionários e entrevistas.
- Verificar as práticas de gerenciamento de recursos humanos nas empresas de projeto objeto dos estudos de caso.

1.3 Metodologia

Esta monografia conta com a realização de uma pesquisa exploratória, embasada em levantamentos bibliográficos. Após a fundamentação teórica, o desenvolvimento dos estudos de caso seguiu as referências de Yin (2001) para analisar a gestão dos recursos humanos dentro de empresas projetistas.

De acordo com o autor, “[...] o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (YIN, 2001, p. 17).

A seguir, a Figura 2 demonstra que as etapas dos estudos de caso e a revisão bibliográfica ocorreram paralelamente.

Figura 2 – Metodologia de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A revisão bibliográfica abarcou o levantamento de referências teóricas de diversas fontes, como livros, artigos, dissertações, teses, entrevistas, entre outros, que fossem pertinentes ao tema abordado neste trabalho. Por sua vez, os estudos de caso contaram com a participação de duas empresas projetistas e os dados de análise foram colhidos com a aplicação de um questionário, cuja elaboração teve como parâmetro o material cedido pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, da Fundação Instituto de Administração (Progep-FIA), utilizado na pesquisa das Melhores Empresas para Trabalhar, publicada pela Revista Você S/A, Editora Abril. Nessa análise, foram selecionadas as questões que coincidiam com o objetivo desta pesquisa.

Com os questionários respondidos, procedeu-se à organização e avaliação dos dados coletados, que foram confrontados com a revisão bibliográfica; dessa forma, foi possível identificar os pontos deficientes dos processos analisados para que, então, as recomendações para correção ou implementação de processos efetivos pudessem ser elaboradas.

Na sequência, os resultados foram comparados à Teoria dos Fatores Higiênicos

e Motivacionais de Herzberg, aliada à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, o que permitiu a estruturação de uma proposta de ações para guiar as empresas na implementação de medidas que impactem e motivem seus colaboradores.

Por fim, foram apresentadas as considerações finais no que concerne aos processos de gestão de recursos humanos, as sugestões para trabalhos futuros e os limites da pesquisa.

1.3.1 Elaboração dos Questionários

Para a elaboração do material aplicado, os questionários da pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar foram analisados de forma crítica. Posteriormente, tendo em vista o foco deste trabalho, voltado para empresas de projeto da construção civil, foi elaborado um questionário específico para aplicação nas empresas participantes dos estudos de caso.

Ao estruturar o questionário, esta autora verificou que existiam questões pertinentes somente ao colaborador, ao sócio-proprietário, ou ainda a ambos. Dessa forma, optou-se pela aplicação de dois questionários distintos: um para o colaborador e outro para o sócio-proprietário.

Considerando tratar-se de microempresas, também foi solicitado que todos os colaboradores e sócios respondessem ao questionário de forma diferenciada, por exemplo, da metodologia de pesquisa adotada pelo Progep-FIA, que trabalha com empresas maiores e uma amostragem única dos funcionários.

A pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar (MEPT)” é realizada a partir de uma parceria, formada em 2006, entre o programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP-FIA) e a Editora Abril, responsável pela publicação da revista Você S.A. Ela utiliza metodologias desenvolvidas pelos professores André Fischer e Joel Dutra, da FEA-USP, que supervisionam todas as aplicações da pesquisa que acontecem anualmente desde 2006. (AMORIM et al., 2018)

Para este trabalho, a consulta à pesquisa desenvolvida pelo Progep-FIA limitou-se às análises dos questionários aplicados nas empresas de projeto. A metodologia utilizada na pesquisa das Melhores Empresas para Trabalhar e os dados nela obtidos não foram alvo de estudo.

1.4 Estruturação do Trabalho

Esta monografia está organizada de forma que, após o conhecimento do tema proporcionado pela pesquisa bibliográfica, o leitor possa compreender os estudos de caso de forma contextualizada, bem como as recomendações subsequentes.

O primeiro capítulo apresenta as considerações iniciais, contextualizando a gestão de recursos humanos nas empresas de projetos do mercado da construção civil, especificando a importância, justificativa, objetivos, métodos de pesquisa e a estruturação do trabalho.

O Capítulo 2 discorre sobre a revisão bibliográfica, trazendo a visão de diferentes autores e conceitos sobre o assunto. Abordam-se ainda alguns conceitos de gestão de recursos humanos com foco nas organizações – evolução histórica, estruturação da empresa, comportamento organizacional, processos de gestão e empresas de projeto do mercado da construção.

O capítulo seguinte caracteriza as empresas objeto dos estudos de caso, apresentando dados relevantes para entendimento da análise. Os estudos de caso estão pautados pela aplicação de questionários aos colaboradores dessas organizações e a análise dos resultados obtidos baseia-se na pesquisa bibliográfica.

Por fim, no quarto capítulo, são expostas as considerações finais para a melhoria dos processos de gestão de recursos humanos em empresas de projeto, as sugestões para trabalhos futuros e as limitações da pesquisa.

2. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2.1. Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é situacional, contingencial e, segundo Chiavenato (2008), depende de vários aspectos, como a estrutura e cultura organizacional, o contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes.

De acordo com Melhado, Paula e Souza (2013, p. 52), “[...] o modelo de gestão de pessoas adotado pelas empresas é influenciado tanto por fatores internos como por fatores externos, e para os diferentes contextos históricos e setoriais existem diferentes modalidades de gestão”.

Segundo Lucena (1999 apud ZANETTI, 2002), os recursos humanos têm como missão a busca da qualidade, da competência e do desempenho do nível da capacitação profissional dos funcionários, requeridos pelos desafios da natureza e das características do mercado, no presente e no futuro.

Para Arantes (1998), “[...] as pessoas são as que criam, desenvolvem e mantêm as empresas, são elas que executam a tarefa empresarial e delas depende uma parte significativa do sucesso desses empreendimentos empresariais”.

2.2. Organizações

As organizações são formadas por diversas pessoas que se arranjam em determinado formato com o intuito de atingir um objetivo e, para tanto, é necessário que exista uma estruturação organizacional sólida, de modo a garantir o sucesso do grupo. Para Chiavenato (2008), as corporações são organismos vivos em constante desenvolvimento e, quando são bem-sucedidas, sobrevivem e crescem.

Maximiano (2004) relata que as empresas se organizam dentro de um grupo social que está orientado para a realização de objetivos que, de forma geral, traduzem-se no fornecimento de produtos e serviços. Para Fischer (2002), a organização depende do desempenho humano para o sucesso, seja em maior ou menor grau.

Cada instituição se alinha de forma distinta e possui objetivos variados entre si, que são definidos pelas suas particularidades, como estratégias, áreas de atuação e produtos e serviços oferecidos.

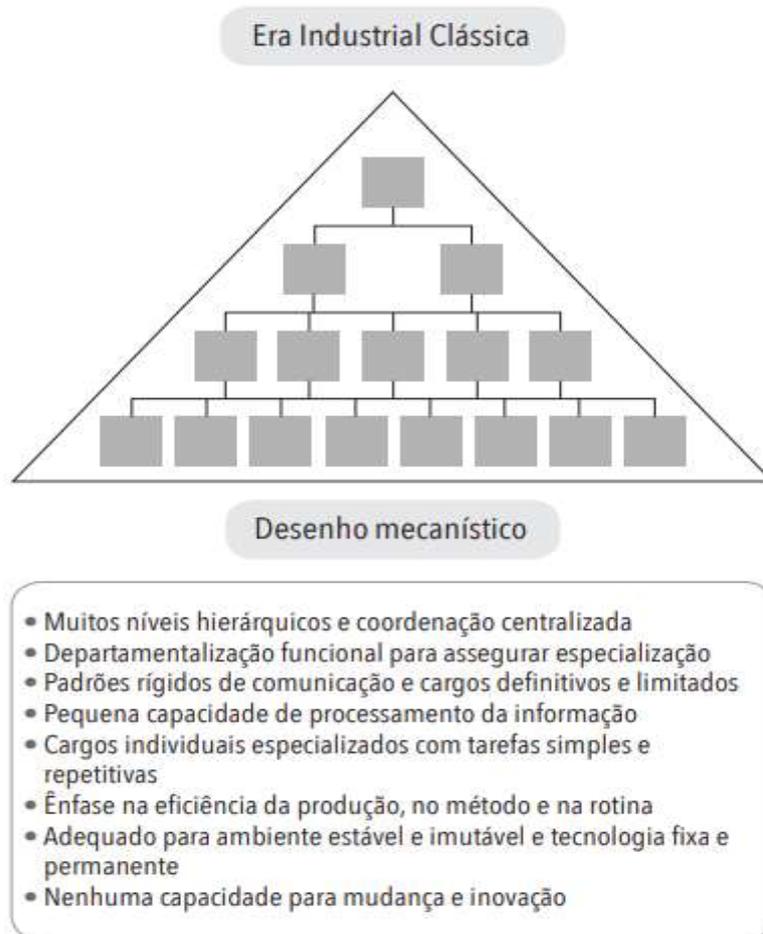
De acordo com Souza (2009), uma organização deve ter pleno conhecimento de seus objetivos para desenvolver estratégias consistentes, designando determinadas funções aos seus funcionários e estes, com os métodos disponibilizados, podem concretizar as ações.

2.2.1 Histórico das Organizações

Ao longo das décadas, a visão das organizações passou por diversas mudanças e, para Chiavenato (2008), no século XX, existiram três fases: a industrialização clássica, a industrialização neoclássica e a era da informação.

Na era da industrialização clássica (pós-revolução industrial, de 1900 até meados de 1950), adotava-se uma estrutura organizacional piramidal, o ambiente era conservador e se propunha a manter o “*status quo*”; não havia desafios, mas um grande grau de incerteza. Segundo Chiavenato (2008), as principais características desse modelo são: comando centralizado e hierárquico, controle externo e absoluto do desempenho das pessoas, cargos com atribuições delimitadas, tarefas simples e repetitivas, departamentos com objetivos específicos e orientados para especialidades.

Figura 3 – Desenho mecanístico típico da Era Industrial Clássica



Fonte: Chiavenato (2008)

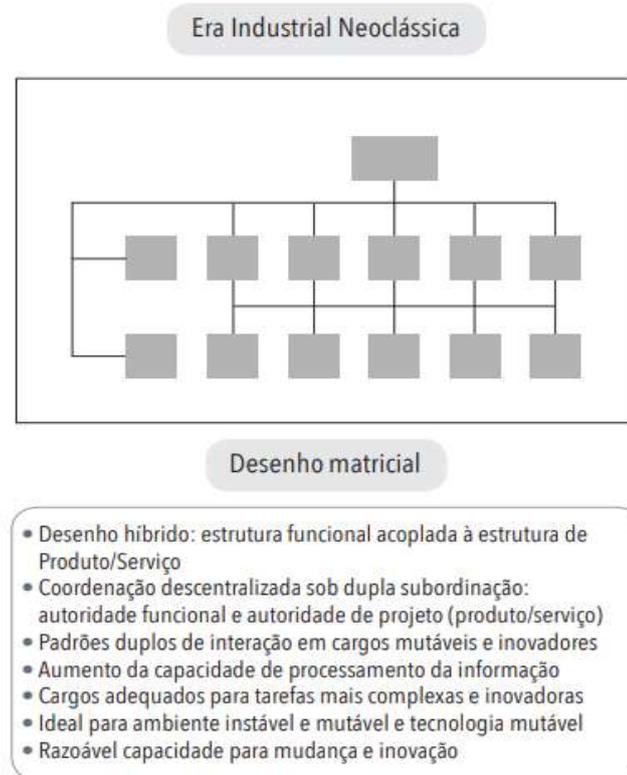
Na era seguinte, da industrialização neoclássica (período posterior à segunda guerra mundial, entre 1950-1990), a estrutura matricial foi introduzida. As transformações desse período eram rápidas e intensas, propiciando a competitividade entre as corporações, e as pessoas passaram a ser vistas como bens de valor e recursos vivos. Segundo Chiavenato (2008), a velocidade da mudança aumentou progressivamente, transações comerciais passaram da amplitude local para a regional e, então, para a internacional, intensificando-se e acentuando a competição entre as empresas.

Nesse período, surgem os sindicatos trabalhistas e os conflitos entre organizações e funcionários ficam mais intensos. Era comum que uma pessoa detentora de um cargo de chefia fosse designada para coordenar os fatores que mais geravam insatisfação entre os funcionários; esse fato motivou a criação de um

departamento de Relações Industriais, cujo gerente tinha a função de controlar essas manifestações dentro de cada empresa.

Ainda de acordo com o autor, “[...] a organização matricial promoveu melhorias na arquitetura organizacional das grandes empresas, mas não o suficiente, pois não conseguia remover a rigidez da velha estrutura funcional e burocrática sobre a qual se assentavam” (CHIAVENATO, 2008, p. 33).

Figura 4 – Desenho matricial típico da Era Industrial Neoclássica



Fonte: Chiavenato (2008)

A era da informação, por sua vez, com início na década de 90, teve como destaque o desenvolvimento tecnológico que modificou o relacionamento entre pessoas e empresas, promovendo uma estrutura com desenho orgânico. Dela, surgiu a abordagem que permeia os dias atuais, tratando pessoas como seres capazes de assumir responsabilidades e desempenhar papéis na organização. Para Chiavenato (2008, p. 33), “[...] a competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações”.

Nesse período, os recursos humanos são vistos como um fator fundamental para a corporação e como detentores de conhecimento e habilidades importantes ao

desenvolvimento. O conhecimento torna-se básico e o maior desafio passa a ser a produtividade do conhecimento; tornar o conhecimento útil e produtivo transformou-se na maior responsabilidade gerencial (CHIAVENATO, 2008).

Figura 5 – Desenho orgânico típico da Era da Informação



Fonte: Chiavenato (2008)

2.2.2 Missão

De acordo com Chiavenato (2008), missão significa uma incumbência que se recebe ou uma obrigação a fazer, finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A missão é o resultado da resposta a três questões:

- a) Quem somos?
- b) O que fazemos?
- c) Por que fazemos?

Logo, as pessoas devem conhecer a missão da organização para saber para

aonde ir e determinar o melhor caminho, do contrário, ficarão perdidas (CHIAVENATO, 2008).

Sob a ótica de Oliveira (2009), a missão de uma empresa é como um motivo central para a sua existência, correspondendo a um horizonte dentro do qual ela atua, ou seja, é sua razão de ser.

2.2.3 Visão

A visão diz respeito à imagem que a organização tem de si mesma em longo prazo, que não precisa, necessariamente, estar alinhada com sua situação atual. Para Chiavenato (2008, p. 60), a importância da visão provém “[...] do fato de que, hoje, não se controlam mais as pessoas pelas regras burocráticas e hierarquia de comando, mas por meio do compromisso com a visão e valores compartilhados”.

Collins e Porras (2000) afirmam que uma visão bem concebida possui dois componentes principais: a ideologia essencial e o futuro imaginado. Para Albuquerque (2002), a ideologia essencial é constituída dos valores e propósitos essenciais de um indivíduo, aquilo que ele defende e que é a razão de sua existência; o futuro imaginado, por seu turno, é o que ele aspira ser, alcançar e criar.

Figura 6 – Exemplos de visão de uma empresa de transportes urbanos

Onde estamos neste ano	Aonde queremos chegar no próximo ano
<ul style="list-style-type: none"> • Somos atualmente a terceira maior frota de ônibus da cidade • Dominamos 26% do mercado municipal • A satisfação dos passageiros atinge atualmente 33% dos clientes • Conduzimos 55 mil clientes a cada dia • Nossa quilometragem mensal atual é de 180 mil km • Nossos ônibus têm 10 anos de vida média • Nossos funcionários detêm 15% do capital social da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Queremos ser a primeira maior frota de ônibus da cidade • Queremos chegar a 45% do mercado • A satisfação dos passageiros deverá atingir 90% dos clientes • Queremos chegar a 100 mil clientes/dia • Nossa quilometragem mensal deverá atingir 280 mil km • Queremos ônibus com vida média de 2 anos • Nossos funcionários deverão deter 33% do capital social da empresa

Fonte: Chiavenato (2008)

2.2.4 Valores Organizacionais

De acordo com Chiavenato (2008), valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. São os valores que definem posturas da empresa como “o cliente em primeiro lugar”; esses precisam estar alinhados com o cotidiano da empresa e não devem se restringir somente ao papel – precisam ser efetivamente aplicados para se tornarem parte de sua identidade.

Os valores organizacionais decorrem de certas pressuposições básicas, como pressuposições sobre a natureza humana que funcionam como o núcleo da cultura organizacional. Essas pressuposições provocam uma forte tendência à conformidade nas pessoas e funcionam como princípios políticos de consistência que dão direção, integridade e autodisciplina entre as pessoas. (CHIAVENATO, 2008, p. 58)

Figura 7 – Exemplos de valores organizacionais de empresas

Sony	Walt Disney	Merck
<ul style="list-style-type: none"> • Elevar a cultura japonesa e o <i>status</i> nacional • Encorajar a habilidade individual • Enfatizar a criatividade • Ser pioneira, fazer o impossível e não seguir os outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade, sonhos e imaginação • Preservação à magia Disney • Orgulho de pertencer à organização • Atenção fanática à coerência e aos detalhes • Não ceticismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade corporativa e social • Excelência inequívoca em todos os aspectos da empresa • Inovação baseada na ciência • Honestidade e integridade • Lucros, mas lucros provenientes de trabalho e que beneficiem a humanidade

Fonte: Chiavenato (2008)

Para Oliveira (2009), os valores são o conjunto das principais crenças e princípios de uma empresa e fornecem a sustentação para as tomadas de decisão. Machado (2009) defende que os valores facilitam a participação dos colaboradores no desenvolvimento da missão e visão, aumentando, conseqüentemente, o engajamento da equipe.

2.2.5 Objetivos Organizacionais

Chiavenato (2008) afirma que objetivo é o resultado desejado que se pretende alcançar dentro de determinado período e deve atender, simultaneamente, a seis critérios: ser focalizado em um resultado, ser consistente, ser específico, ser mensurável, ser relacionado com determinado período e ser alcançável. Além disso, os objetivos podem ser rotineiros (referentes ao dia a dia), de aperfeiçoamento (que aprimoram o que já existe) e inovadores (que trazem algo novo).

Figura 8 – Exemplos de objetivos

Objetivos rotineiros	Objetivos de aperfeiçoamento	Objetivos inovadores
<ul style="list-style-type: none"> • Treinar 100 homens por hora por semana • Produzir 120 bolas por minuto • Entrevistar 120 candidatos • Manter o índice de rotatividade em menos de 1% ao mês • Manter o índice de absenteísmo em menos de 2% ao mês • Manter o nível de satisfação dos funcionários em 85% 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a qualidade dos produtos em 5% ao ano • Elevar o nível de produtividade do pessoal em 5% • Incrementar a relação de faturamento por funcionário de R\$ 210 para R\$ 350 em um ano • Melhorar o atendimento ao cliente • Acelerar a entrega do pedido ao cliente • Melhorar o clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar e desenvolver um produto novo por mês • Desenhar um novo programa de treinamento para vendedores em um ano • Obter 10 sugestões mensais dos funcionários • Incentivar a participação dos funcionários nas decisões • Implantar um programa de qualidade total

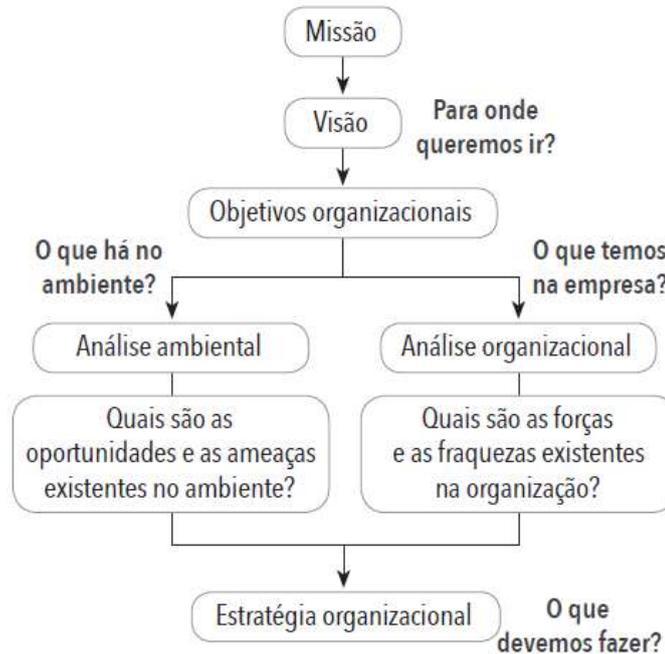
Fonte: Chiavenato (2008)

2.2.6 Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional decorre do desdobramento da missão, da visão, dos objetivos organizacionais e das análises ambientais e organizacionais. A análise ambiental permite a identificação de oportunidades e ameaças, enquanto a análise organizacional identifica pontos fortes e fracos da empresa.

A estratégia organizacional constitui o mecanismo pelo qual a organização interage com seu contexto ambiental. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos principais da organização. (CHIAVENATO, 2008, p. 56)

Figura 9 – Formulação da estratégia organizacional



Fonte: Chiavenato (2008)

Segundo Albuquerque (2002, p. 40), “[...] a base para a formulação da estratégia é, usualmente, o processo de planejamento estratégico – a determinação sistemática de objetivos estratégicos e de estratégias para atingi-los”.

2.2.7 Plano de Negócio

Trata-se de um documento de planejamento capaz de demonstrar a viabilidade de um empreendimento a partir da estratégia, do mercado, das operações e da gestão financeira (SEBRAE, 2017). Com a disponibilização dessas informações, o plano de negócios ajuda na definição do que é ou o que pretende ser a empresa.

Pavani, Deutscher e López (1997) entendem plano de negócio como sendo um documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da organização, respondendo ao leitor as seguintes perguntas: Quem sou? O que faço? Como faço? Por que faço? O que quero? Para onde vou? Essas colocações vão ao encontro das definições de missão, visão, valores, objetivos e estratégia organizacional da empresa, como norte para suas ações.

De acordo com Pizo (2002 apud OLIVEIRA, 2006), um bom plano de negócio permite elevar a eficiência da gestão e, portanto, aumentar a qualidade da comunicação, o grau de confiabilidade e melhorar a imagem da instituição.

2.2.8 Planejamento Estratégico

Para Maximiano (2000), planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados, é definir meios para possibilitar a realização de resultados, interferindo na realidade e passando de uma situação conhecida para outra situação desejada, dentro de um intervalo de tempo.

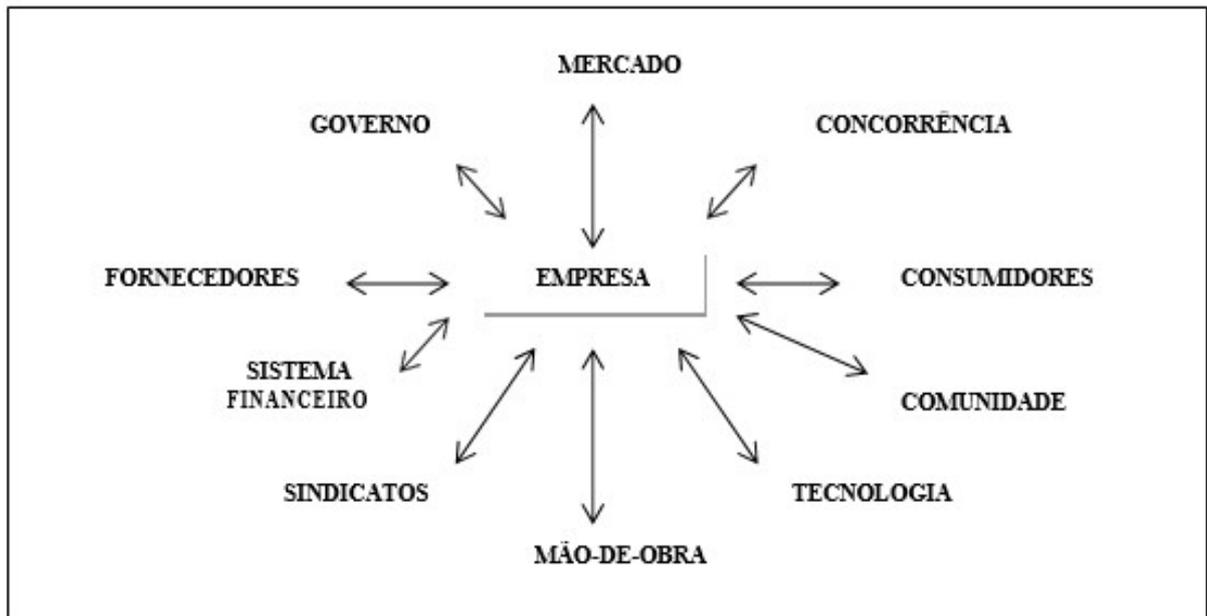
Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), o planejamento estratégico é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização; esta, no entanto, deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, e precisa gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado.

2.2.9 Gestão Empresarial

Um sistema empresarial pode ser representado pelas influências do governo, mercado, concorrência, consumidores, comunidade, tecnologia, mão de obra, sindicatos, sistema financeiro e fornecedores sobre uma organização (OLIVEIRA, 2001 apud OLIVEIRA, 2005). Dessa forma, é importante promover uma análise crítica de como as empresas de projeto atuam no mercado, respeitando suas particularidades.

De acordo com Churchman (1972 apud OLIVEIRA, 2005), os sistemas empresariais são constituídos de conjuntos de componentes que atuam unidos na execução do objeto global do todo. O enfoque sistêmico é simplesmente um modo de pensar sobre esses sistemas totais e seus componentes.

Figura 10 – Representação de um sistema empresarial



Fonte: Oliveira (2001 apud OLIVEIRA, 2005)

2.2.10 Gestão Financeira

Gestão financeira é o conjunto das ações e procedimentos administrativos relacionados com o planejamento, execução, análise e controle das atividades financeiras do pequeno negócio; em palavras simples, é obter o máximo de lucro (ou resultado) com as atividades desenvolvidas (SEBRAE, 2020).

Para Oliveira (2005), conhecer, entender e acompanhar os custos de uma empresa é fundamental para manter suas contas sob controle. Essas atividades subsidiam o controle dos diversos processos na organização, sejam eles financeiros ou não, pois somente monitorando os custos de uma empresa é possível encontrar soluções para sua redução.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), em uma pequena empresa bem sucedida, o preço precisa ser suficiente para cobrir o custo total e a margem de lucro, sendo que o custo total inclui três itens: custo do bem ou serviço (oferecido para venda); custo de venda (custos com o pessoal comercial, com propaganda, promoção) e o custo com despesas gerais (suprimentos de escritório, água, luz, impostos e salários).

Oliveira (2005) defende que a política de preços em um escritório de projeto deve ser definida com base no seu planejamento estratégico; o preço deve ser estabelecido de forma que possibilite a realização da estratégia adotada pela empresa e permita uma remuneração justa para seus colaboradores e proprietários. Ainda de acordo com o autor:

[...] diversas são as estratégias específicas para a política de preços, dentre as quais se destacam três:

- a) preço abaixo dos concorrentes – deve ser utilizado, mesmo que momentaneamente se sacrifique parte dos lucros, por empresas que estejam iniciando suas atividades ou desejam conquistar novos nichos de mercado;
- b) preço próximo aos dos concorrentes – deve ser praticado por empresas que possuam alguns diferenciais em relação à concorrência, tais como qualidade, prazo de entrega, etc.; e
- c) preço acima dos concorrentes – deve ser utilizado por empresas que possuem grande nome no mercado e que atraiam clientes em função do status que proporcionam. (OLIVEIRA, 2005, p. 214)

2.2.11 Empresas de Projeto

Segundo Alves (2017), no âmbito da construção civil, as empresas de projeto são responsáveis por desenvolver projetos iniciais da obra e são, em grande parte, representadas por pequenos escritórios.

De acordo com o Sinaenco (2017), o setor de Arquitetura e Engenharia Consultiva (A&EC) congrega as atividades de projeto de arquitetura, urbanismo e supervisão de obras, projeto de engenharia, gerenciamento de implantação dos empreendimentos e apoio a essas atividades, como laboratório de ensaio e outros.

O relatório elaborado pelo sindicato informa que, “[...] em geral, essas são empresas uniprofissionais e pequenos escritórios, que trabalham para clientes privados ou como subcontratadas de empresas maiores em contratos públicos” (SINAENCO, 2017). Esse quadro decorre de diversos fatores: inconstância da demanda por serviços, que estão diretamente ligados à conjuntura econômica e setorial; reduzida valorização de mercado do produto projeto; e desagregação da classe de projetistas, que não constitui grupos organizados (CAMBIAGHI; MELHADO, 2015).

Em continuidade, mencionado relatório apresenta dados de que 85,71% das organizações desse ramo possuem entre zero e quatro profissionais, e 96,68%

contam com nenhum a até 20 colaboradores, considerando, em ambos os casos, os proprietários. Outro dado revela que as corporações com mais de 20 profissionais sofreram uma retração de 9,39%, enquanto aquelas que contam com menos de 20 funcionários cresceram 3,89% em relação ao ano de 2015 (SINAENCO, 2017).

Para Volker e Prins (2005, p. 9), “[...] a gestão do projeto cobre uma larga escala de funções, começando com o autogerenciamento das atividades de cada projetista e terminando com a gestão total do projeto integradamente com o desenho do empreendimento como um todo”.

Oliveira (2005) acredita que essas empresas “[...] possuem limitados recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) para sua gestão, de forma que seus proprietários atuam tanto na gestão como na produção técnica dos serviços”.

É difícil manter em uma empresa de projetos o mesmo padrão de qualidade nos serviços prestados, pois em uma mesma equipe, podem haver diferenças na qualidade dos processos devido à capacidade diferenciada de cada indivíduo, e também diferenças devido à interação com os clientes. Só é possível obter o êxito na introdução de uma nova filosofia de gestão nos escritórios de projeto se seus gerentes estiverem convencidos dos benefícios que ela pode proporcionar e realmente queiram implantá-la. (OLIVEIRA; MELHADO, 2006, p. 2)

Outra informação contida no relatório do Sinaenco (2017) revela que, em 2015, 71,21% dos postos de trabalho eram celetistas e 28,79%, não assalariados. Ainda em relação a números anteriores, a participação dos assalariados no total de profissionais caiu 3,08% de 2015 para 2017; dentre os números de não assalariados, a maior parte é composta pelos sócios e dirigentes.

Gonçalves e Koprowski (1995) também ressaltam algumas características das pequenas empresas: usam o trabalho próprio ou de familiares; não possuem administração especializada; não pertencem a grupos financeiros e econômicos; não possuem produção em escala; têm organizações rudimentares; são receptoras de mão de obra liberada do setor rural e representam um campo de treinamento de mão-de-obra especializada e da formação de empresários; possuem estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores; possuem dificuldade em obter créditos, mesmo em curto prazo; não há poder de barganha nas negociações de compra e venda, além de integração bastante restrita com a comunidade local a qual pertencem seus proprietários; direção pouco especializada; falta de acesso ao capital por meio de um mercado de capital organizado;

dependência de mercados e de fontes de suprimentos próximos; e baixa relação de investimento/mão de obra empregada, decorrente de menor complexidade do componente produtivo.

Para Oliveira (2005), seria muito mais fácil planejar e operar uma empresa que não fosse continuamente afetada por mudanças, contudo, elas estão em um constante processo de interação com seus ambientes externos e esses, permanentemente, se modificam.

Terrence e Escrivão (2001) relatam que, nas pequenas empresas, as decisões são, normalmente, tomadas pelos proprietários, que nem sempre são qualificados no que diz respeito à administração.

As micro e pequenas empresas geralmente são dirigidas por um pequeno número de proprietários que acumulam diversas funções administrativas, consumindo grande parte do tempo em atividades de produção e venda e deixando pouco tempo para o planejamento estratégico. Com isso, as decisões acabam sendo tomadas com base em uma análise superficial do mercado e “feeling” do proprietário, quando na verdade deveriam ser tomadas com base em informações acuradas e atualizadas. (SEGURA; SAKATA; RICCIO, 2003 apud OLIVEIRA, (2005)

2.2.11.1 Gestão de projetos

Segundo a Fundação Instituto de Administração (FIA, 2018), a gestão de projetos é uma área da administração de empresas que parte de um objetivo para definir conhecimentos, habilidades e recursos necessários para a sua concretização. Para tanto, acrescenta nessa equação questões relacionadas ao custo envolvido e ao tempo de duração.

Para o *Project Management Institute* (PMI, 2009), “[...] o projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único”.

De acordo com Oliveira (2005, p. 108):

[...] temporário significa que cada projeto deve ter começo e fim bem definidos. Seu término deve se dar efetivamente quando seus objetivos forem alcançados ou quando se torna claro que não poderão mais ser atingidos. O fato de ser único está relacionado com aspectos particulares na sua composição, ou seja, é praticamente impossível que haja dois projetos com exatamente as mesmas características.

O PMI (2009) entende que a gerência dos recursos humanos do projeto está relacionada aos processos requeridos para possibilitar o uso mais efetivo das pessoas

envolvidas no projeto, incluindo os demais interessados, como os patrocinadores, clientes, contribuintes individuais, abrangendo o planejamento da estrutura organizacional do projeto, a montagem e o desenvolvimento da equipe.

2.2.11.2 Terceirização

A terceirização analisada neste trabalho refere-se à transferência da atividade fim, ou seja, o projeto, para uma empresa externa. Brickley e Zimmerman (2001 apud OLIVEIRA, 2005) ressaltam que, recentemente, a terceirização de produtos e serviços vem aumentando devido, primeiramente, à correção de investimentos mal feitos no passado e, em segundo momento, em razão da utilização de tecnologias de produção mais flexíveis, facilitando, dessa forma, a adaptação dos terceirizados às mudanças dos seus clientes. Ressalta-se que a tecnologia da informação também tem contribuído para o seu desenvolvimento e crescimento.

Para Oliveira (2005, p. 221), a terceirização em empresas de projeto “[...] se justifica pela grande flutuação de demanda que os serviços de projeto apresentam e que as empresas de projeto têm dificuldades em absorver”.

[...] o objetivo principal da terceirização não é apenas a redução de custos, mas também maior agilidade, flexibilidade e competitividade à empresa. Esta pretende com a terceirização a transformação dos seus custos fixos em variáveis, possibilitando o melhor aproveitamento do processo produtivo, com a transferência de numerário para aplicação em tecnologia ou no seu desenvolvimento, e também em novos produtos. (MARTINS, 2010, p.11)

Ainda segundo Oliveira (2005, p. 221-222):

[...] a terceirização nas empresas de projeto ocorre principalmente de três formas:

- a) subcontratação de serviços especializados: contratação de empresa de projeto ou profissional autônomo para realização de uma disciplina de projeto que não pertença ao *core business* da empresa contratante;
- b) subcontratação de etapa ou parte de um projeto: contratação de uma empresa de projeto ou profissional autônomo para realização parcial de projeto em desenvolvimento pela empresa contratante (ex.: detalhamento de projeto executivo); e
- c) subcontratação total de projeto: contratação de uma empresa de projeto ou profissional autônomo para desenvolvimento de um projeto para um cliente da empresa de projeto contratante, respeitando-se os padrões e procedimentos dessa última.

Em todas essas situações, é de fundamental importância que, antes da contratação, as competências técnicas e a experiência profissional do potencial contratado sejam devidamente consideradas e comprovadas. E,

após a contratação, que ações de treinamento ou capacitação sejam empreendidas para assegurar a qualidade do projeto resultante.

2.3 Comportamento Organizacional

De acordo com Robbins (2005), comportamento organizacional é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das empresas, com o propósito de utilizá-lo para melhorar a eficácia corporativa. Para Chiavenato (2008), trata-se do estudo da dinâmica das organizações e de como os grupos se comportam dentro dela.

Chiavenato (2008) discorre que esse estudo possui três níveis hierárquicos: comportamento macro-organizacional (a empresa como um todo), meso-organizacional (grupos e equipes corporativas) e micro-organizacional (o indivíduo). Garret e Tachizawa (2006, p. 103), no que lhes concerne, definem que “[...] o clima organizacional, no contexto das organizações, influencia o estado motivacional das pessoas que, por sua vez, são influenciadas por ele”.

2.3.1 Liderança

Segundo Vergara (2000), dificilmente missão, visão e objetivos seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que empresas, como qualquer coletividade, são levadas por movimentos contrários de cooperação e de conflito. O papel da liderança é, então, direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudanças e criatividade.

Fiedler (1964) relata que a efetividade da liderança é determinada por três fatores: relação com o liderado, estrutura da tarefa (grau em que tarefas atribuídas estão estruturadas) e poder formal (influência do líder sobre contratar, demitir, ações disciplinares).

Sob a ótica de França e Arellano (2002, p. 259), a liderança é “[...] um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas e o núcleo deste é composto por líder, liderados, um fato e um momento social”.

Um líder tem como principal tarefa, dentre diversas atividades, a produção de mudança, que deve ter sua ação pautada sobre três bases fundamentais: estabelecer

a direção estratégica da empresa, comunicar o planejamento aos seus liderados e motivá-los para que as metas sejam cumpridas (KOTTER, 2000).

Stogdill (1948) assevera que tornar-se um líder independe de combinações de traços; as características pessoais do indivíduo precisam manter alguma relação relevante com aspectos, atividades e objetivos dos liderados.

Hollander (1948), por sua vez, defende a liderança como um processo que envolve um relacionamento de influência entre líder e liderado, assim, uma liderança somente é efetiva quando os liderados reconhecem a figura do líder. França e Arellano (2002 p. 267) complementam essa ideia, ressaltando que “[...] o líder só se mantém líder enquanto estiver atendendo às expectativas e às necessidades de seus liderados e grupos relacionados com o processo de influência em que está inserido”.

De acordo com Oliveira (2005, p. 218):

[...] o dirigente de uma empresa de projeto de edificações deve possuir uma visão integradora da sua organização, pois a partir dela é possível planejar, executar e controlar atividades com visão do processo maior ao qual elas estão inseridas; desta forma torna-se possível um melhor alinhamento dos processos, além de permitir que as principais barreiras entre setores e atividades internas da empresa de projeto sejam minimizadas. Os gestores que trabalham com atividades de projeto de edificações devem procurar desenvolver habilidades relativas ao controle de custos e prazos. No cenário atual, onde as margens dos lucros são cada vez menores, o controle orçamentário de um projeto passa a ter uma dimensão ainda maior. Pequenos desvios nos recursos físicos e humanos ou pequenos atrasos na execução das tarefas em relação ao planejado podem inviabilizar um contrato.

2.3.2 Cultura Organizacional

Para Oliveira (2005), a cultura deriva de três forças: a crença, que envolve valores e pressupostos dos fundadores; o aprendizado do grupo e suas novas crenças; e valores pressupostos trazidos por novos membros e líderes.

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1986, p. 56)

Verifica-se, dessa forma, que a atenção ao processo de integração de novos membros na empresa, de modo que a cultura organizacional seja propagada, é de suma importância. Segundo Fleury e Fischer (1996), as estratégias mais usuais são

os programas de treinamento e integração de novos funcionários.

De acordo com Pettigrew (1979, p. 574), a cultura organizacional consiste em “[...] um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”.

2.3.3 Motivação

A motivação é elemento essencial na avaliação dos recursos humanos de uma empresa, pois refere-se à causa ou razão que leva o indivíduo a praticar determinada ação. Segundo Toledo (1981), o termo motivar faz alusão a uma série de ações que buscam criar e manter o alto estado de ânimo das pessoas, portanto, quando se diz que há motivação em um indivíduo, essa referência diz respeito ao resultado do processo motivacional.

Vergara (2000) defende que a motivação é intrínseca e que as pessoas se motivam ou não, e os fatores externos podem ser o estímulo, o incentivo e a provocação à motivação. Para Robbins (2005, p. 132), a motivação é vista “[...] como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

De acordo com Tachizawa, Fortuna e Ferreira (2004), o grau de motivação e satisfação está relacionado com o ambiente onde a convivência ocorre, e esse é influenciado pelas crenças e valores; assim, tais necessidades são efetivamente atendidas quando há um clima favorável.

A forma com a qual as pessoas são abordadas é, segundo Chiavenato (2008), profundamente influenciada pelas pressuposições implícitas ou explícitas, no que concerne à natureza pessoal de cada um.

Para Pereira, Junior e Krom (2009), a motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores, dessa forma, é de interesse da organização que os colaboradores estejam constantemente motivados. Casado (2002) também defende que “[...] o papel do gestor é de identificar os norteadores de comportamento de seus subordinados, de modo a guiar cada um dos indivíduos num sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante”.

Segundo Oliveira (2015, p. 220):

[...] o responsável pelo escritório de projeto deve se preocupar em criar mecanismos que gerem interesse nos seus subordinados pelo trabalho que realizam, o profissional deve realizar algo importante, ser efetivamente responsável pelo que faz, ter possibilidade de crescimento, poder propor e realizar melhorias em suas tarefas. Dentro da realidade e possibilidade de cada empresa de projeto, deve-se procurar desenvolver os seguintes elementos motivadores: enriquecimento do trabalho (diversidade de tarefas, incorporação de fatores de desafio, responsabilidade, decisão e possibilidade de progresso), possibilidade de autogestão das atividades, criação de programas de incentivos (reconhecimento, incentivos monetários, premiação com viagens, etc.) e instituição de um plano factível de cargos e salários.

2.3.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades

Desenvolvida na década de 50 por Abraham Maslow, a teoria está baseada nas necessidades humanas organizadas hierarquicamente em dois tipos: primária e secundária.

As necessidades primárias são as fisiológicas ou de segurança e estão ligadas à sobrevivência, como fome, sede e sono. Já as secundárias são de estima (desejo de reconhecimento, status, prestígio), de autorrealização (realização do próprio potencial) e afetivo-sociais (desejo de amar e ser amado), estando elas no topo da hierarquia. (VERGARA, 2000)

São cinco as categorias das necessidades humanas: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização. De acordo com Maslow (1997 apud ROBBINS, 2005, p. 133), “[...] na medida em que cada uma dessas necessidades é atendida, a próxima torna-se a dominante”. Logo, é necessário saber em qual dos níveis o indivíduo está para que sua motivação seja possível.

Figura 11 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades



Fonte: Elaborado pela autora (2021), com base em Maslow (1997 apud ROBBINS, 2005, p. 133)

2.2.3.2 Teorias X e Y

As teorias X e Y foram elaboradas por Douglas McGregor e propõem duas visões do ser humano: a visão X e a Y. A teoria X consiste na abordagem tradicional, pela qual se pressupõe que as pessoas são preguiçosas e, por isso, necessitam de constante controle, inclusive com a aplicação de ameaças e coação. Para Chiavenato (2008), essa teoria envolve convicções negativas a respeito das pessoas e influencia o estilo de administração dos gerentes, moldando-o em características autocráticas e impositivas.

Por outro lado, a teoria Y enxerga a pessoa com sua individualidade e respeito, pois, segundo Chiavenato (2008), compreende convicções positivas que levam os gerentes a assumir uma postura democrática e consultiva.

A teoria XY relaciona-se com a hierarquia das necessidades de forma que “a teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos; a Teoria Y, de que as necessidades de nível mais alto são as dominantes e McGregor, pessoalmente, acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X”. (ROBBINS, 2005, p. 134)

Figura 12 – Pressuposições das Teorias X e Y a respeito da natureza humana

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas médias têm desprazer inerente de trabalhar e procuram evitar o trabalho a todo custo. • Como as pessoas não gostam de trabalhar, muitas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas com punições para se esforçarem para alcançar os objetivos organizacionais. • As pessoas médias preferem ser dirigidas, desejam evitar responsabilidades, têm pouca ambição e desejam segurança, acima de tudo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A aplicação de esforço físico ou mental no trabalho é tão natural como jogar ou descansar. • As pessoas gostam de exercitar a autodireção e o autocontrole no alcance de objetivos com os quais estejam comprometidas. • Comprometimento com objetivos é a função das recompensas associadas com o seu alcance. • As pessoas médias aprendem, sob condições adequadas, não somente a aceitar, mas a buscar responsabilidades. • A capacidade de exercer algum grau de imaginação, inovação, não somente na solução dos problemas organizacionais é amplamente, e não estreitamente, distribuída na população.

Fonte: Chiavenato (2008)

2.3.3.3 Teoria dos fatores higiênicos motivacionais ou da higiene-motivação

Desenvolvida na década de 60 por Frederick Herzberg, essa teoria baseia-se na existência de dois fatores que explicam os comportamentos: higiênicos e motivacionais. Os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. Portanto, ao eliminar os fatores geradores de insatisfação, os indivíduos podem ser apaziguados, mas não motivados.

Segundo Vergara (2000), os fatores higiênicos estão no ambiente de trabalho e são extrínsecos às pessoas (salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com o colega); sua ausência pode causar insatisfação, mas sua presença não garante o oposto. Os fatores motivacionais, por seu turno, são intrínsecos e se referem à autorrealização e ao reconhecimento; sua presença causa satisfação e sua ausência não chega a causar insatisfação.

Para Robbins (2005, p. 135), “[...] as condições em torno do trabalho, como qualidade da supervisão, remuneração, políticas da empresa, condições físicas de trabalho, relacionamentos e segurança no emprego, foram caracterizadas por Herzberg como fatores higiênicos”.

Figura 13 – Fatores higiênicos e motivadores



Fonte: Elaborado pela autora (2021), com base em Chiavenato (2008)

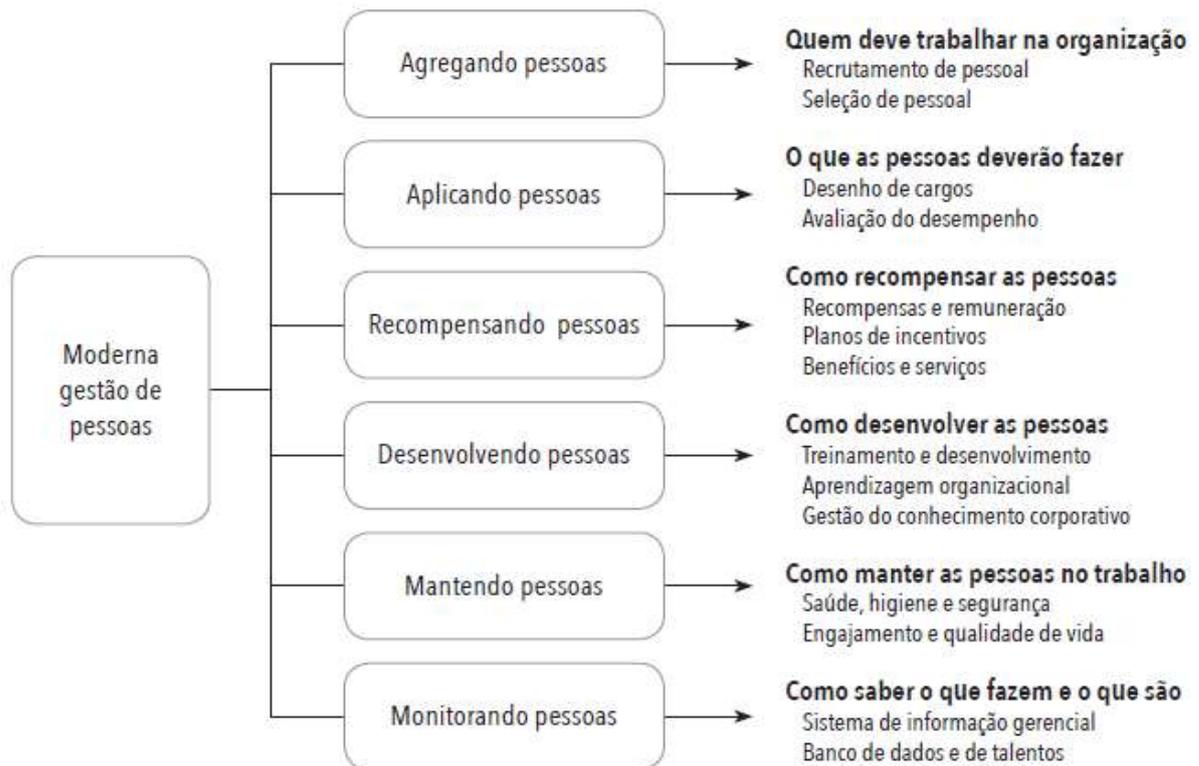
2.4 Processos de Gestão de Pessoas

Chiavenato (2008) divide a moderna gestão de pessoas em seis processos: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

Constantemente, as empresas buscam a seleção dos profissionais mais qualificados, no entanto, seu potencial não depende somente da vivência e do conhecimento anterior, mas também do desenvolvimento que a organização irá propiciar. Por isso, empresas bem-sucedidas investem em programas de desenvolvimento dos seus profissionais e enfatizam não apenas a contratação, mas também o desenvolvimento e a retenção.

Ter pessoas não significa ter talentos, para ser um talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize, sendo quatro os aspectos da competência individual: conhecimento, habilidade, julgamento e atitude. (CHIAVENATO, 2008)

Figura 14 – Grupos da moderna gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2008)

2.4.1 Agregar Pessoas

Chiavenato (2008) defende que os processos de agregar pessoas são utilizados para incluir novas pessoas na empresa e abrangem o recrutamento e a seleção. Ademais, o processo envolve a seleção de candidatos para determinada função que, segundo França e Arellano (2002), visa à escolha do candidato mais adequado para a organização, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

Para os autores, antes de iniciar o processo de seleção, é preciso obter informações sobre as atividades e habilidades inerentes ao cargo. Além disso, a participação da pessoa que receberá o candidato é fundamental, aumentando a probabilidade de uma correta seleção (FRANÇA; ARELLANO, 2002).

A avaliação de um candidato não é feita somente pela análise de currículos, mas também por outras ferramentas que permitem conhecer melhor sua personalidade e competências. Para França e Arellano (2002), as entrevistas são o instrumento mais importante do processo seletivo e podem ser utilizadas em vários

momentos, já que têm a função de pesquisar conteúdo da vida profissional e pessoal do candidato, tanto regressa como futura.

Segundo Chiavenato (2008, p. 129), a entrevista de seleção funciona “[...] como um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual as partes estão interessadas em se conhecer mutuamente”.

França e Arellano (2002), no que lhes concerne, afirmam que as entrevistas seguem quatro estágios: abertura (apresentação e proposta da entrevista), pesquisa (obtenção de informações do perfil), troca (momento em que o candidato faz perguntas) e fechamento (o entrevistador pode dar *feedback* e transmitir informações sobre futuras etapas do processo).

Para os autores, as provas de conhecimento ou capacidade podem ser gerais (avaliam grau de cultura do candidato, como uma redação ou prova de matemática) ou específicas (avaliam conhecimentos profissionais) (FRANÇA; ARELLANO, 2002). De acordo com Chiavenato (2008), tratam-se de instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos, exigidos pelo cargo a ser preenchido.

Os testes psicológicos são, para França e Arellano (2002), instrumentos padronizados que estimulam determinado comportamento a ser examinado e visam prever o comportamento com base no que foi revelado na situação teste. Para Chiavenato (2008, p. 134). “[...] constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas”.

Os testes podem ser divididos ainda em psicométrico ou de personalidade; o primeiro mede as aptidões individuais, determinando um índice comparado com “scores” ponderados e validados anteriormente, como nos testes de inteligência. Já os testes de personalidade, para os autores, identificam traços da personalidade, aspectos emocionais, interesses e distúrbios. (FRANÇA; ARELLANO, 2002)

França e Arellano (2002, p. 70) acreditam que técnicas vivenciais ou de simulação “[...] exigem respostas a situações de forma que os candidatos interajam e participem ativamente delas”. Para Chiavenato (2008, p. 139), “[...] as técnicas de simulação deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social”.

Tais técnicas devem ser aplicadas por um profissional capacitado e podem ser divididas em provas situacionais (relacionadas ao cargo, como testes de digitação),

dinâmicas de grupo (que permitem avaliar aspectos como integração em grupo e liderança) e psicodrama (atribui-se um papel ao candidato, para que ele possa representar).

De acordo com Chiavenato (2008), existem duas alternativas para a seleção de pessoas, sendo uma baseada em cargos e, a outra, em competências. Na seleção baseada no cargo a ser preenchido, são objetivos o preenchimento do cargo e a manutenção do nível adequado da força de trabalho; com relação ao processo baseado em competências, o objetivo é agregar competências individuais e aumentar o capital humano da organização.

A seleção pode ainda ser feita interna ou externamente. O recrutamento interno ocorre quando as vagas são preenchidas por funcionários de dentro da organização e o recrutamento externo, por sua vez, quando as vagas são preenchidas por candidatos externos que ingressam na empresa (CHIAVENATO, 2008).

Ainda segundo o autor, “[...] o recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta de portas abertas aos candidatos” (CHIAVENATO, 2008, p. 105). A busca por candidatos pode ser feita de diversas formas, seja em um banco de candidatos interno da corporação, em uma empresa especializada, em plataformas virtuais (LinkedIn, Facebook, Catho), por meio da indicação de outro colaborador ou contato com escolas e universidades.

Figura 15 – Processos de agregar pessoas

Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Roteirizada
Provas de Conhecimento ou de Capacidade	<ul style="list-style-type: none"> • Gerais (cultural, línguas) • Específicas (conhecimento técnico, cultura profissional)
Teste Psicológico	<ul style="list-style-type: none"> • Roteirizada
Técnica de Simulação	<ul style="list-style-type: none"> • Prova situacional • Dinâmica em grupo • Psicodrama

Fonte: Elaborado pela autora (2021), com base no texto de França e Arellano (2009)

2.4.2 Aplicar Pessoas

Para Chiavenato (2008), os processos de aplicar pessoas são utilizados para desenhar as atividades que serão realizadas dentro da empresa, além de orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem-se nesses processos o desenho organizacional, o desenho de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.

As organizações são compostas por pessoas e somente funcionam se estas desempenharem adequadamente seus papéis. Segundo Chiavenato (2008), ao ingressarem em uma empresa, as pessoas continuam participando de vários outros ordenamentos, nos quais desempenham papéis sociais. Logo, cabe à corporação extrair o melhor do indivíduo, de forma a não desperdiçar o talento humano.

O primeiro passo para aplicar pessoas, de acordo com Chiavenato (2008), é posicioná-las dentro da organização e esclarecer seus papéis e objetivos. Nesse sentido, é essencial que exista uma cultura organizacional interna. Também é necessário que a empresa trabalhe na socialização do indivíduo internamente. Alguns métodos que podem ser utilizados para essa finalidade são o próprio processo seletivo, o conteúdo do cargo, o supervisor como tutor, a equipe de trabalho e o programa de integração.

A socialização inicia-se ainda no processo seletivo, quando a pessoa conhece o ambiente de trabalho e mantém contato com as atividades a serem desenvolvidas. O novo integrante deve receber tarefas suficientemente solicitadoras, de forma a ter espaço para se desenvolver (conteúdo do cargo). Outra estratégia eficiente é utilizar a figura do tutor, que deve orientar o novo integrante; esse papel, contudo, pode ser substituído por uma equipe de trabalho que desenvolva a ação de integrar (CHIAVENATO, 2008).

Conforme Chiavenato (2008), a forma mais adotada dentro das organizações é a criação de um programa de integração que auxilie o novo colaborador a se familiarizar com a cultura e estrutura organizacional. Esse programa é capaz de reduzir a ansiedade das pessoas, economizar tempo, reduzir rotatividade de pessoal e desenvolver expectativas realistas.

2.4.2.1 Avaliação do desempenho humano

Segundo Hipólito e Reis (2002), a avaliação de pessoas no ambiente empresarial é, frequentemente, associada à avaliação de desempenho. Para Chiavenato (2008), tal avaliação é um processo adotado para julgar ou estimar valor de um indivíduo ou equipe, além de definir sua contribuição para a organização.

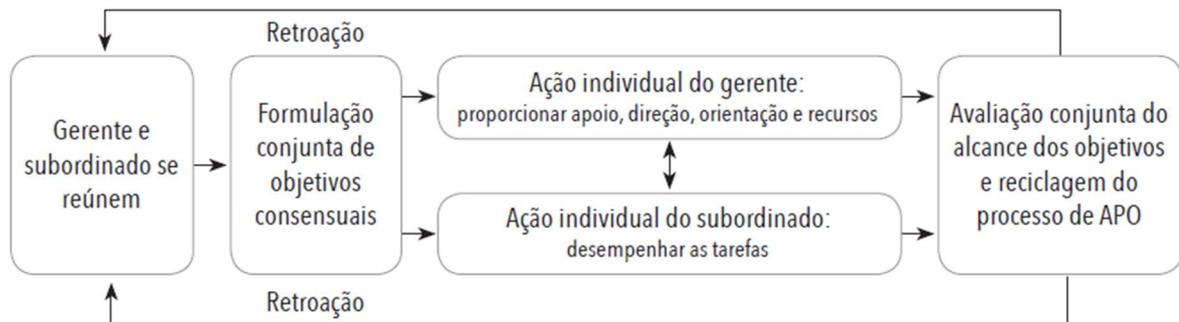
Sob a ótica de Drews e Pizolotto (2009), trata-se da comparação da relação entre o desempenho atual ou passado de um colaborador e seus padrões de desempenho. De acordo com Dessler (2003, p. 142), a avaliação presume que padrões de desempenho foram estabelecidos e que o colaborador receberá *feedbacks* para ajudá-lo a eliminar deficiências ou manter seu desempenho. Todas as pessoas, segundo Chiavenato (2008), precisam receber retroação sobre seu desempenho, para que saibam como seu trabalho está sendo executado e se há necessidade de correções.

A avaliação de desempenho humano possui eficácia em todos os processos de gestão e não somente na aplicação de pessoas. Para os processos de agregar, constituem base para definir características e atitudes adequadas aos novos colaboradores. Os processos de aplicar pessoas informam como as pessoas serão integradas e identificadas com cargos, tarefas e competências. Os processos de recompensar, informam como as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas pela organização. Os processos de desenvolver, demonstram os pontos fortes e fracos de cada indivíduo, facilitando ações de correção ou aprimoramento. Os processos de manter, indicam o desempenho e resultados alcançados pelos colaboradores. E nos processos de monitorar, proporcionam aos funcionários informações sobre o desempenho e potencialidade de desenvolvimento. (CHIAVENATO, 2008)

Um dos tipos de avaliação utilizada pelas organizações é a avaliação participativa por objetivos (APPO), na qual participam ativamente o colaborador e seu gerente.

No ciclo do processo da APPO, os objetivos e metas são definidos e negociados de forma conjunta com o colaborador, para que exista comprometimento. Para Chiavenato (2008), a negociação é feita entre colaborador e gerente, cabendo ao primeiro a execução das tarefas e, ao segundo, proporcionar os recursos necessários (equipamentos, orientação, treinamentos, supervisão).

Figura 16 – Processos de APPO



Fonte: Chiavenato (2008)

2.4.3 Recompensar Pessoas

De acordo com Chiavenato (2008, p. 237), “[...] a recompensa é elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização, um reforço positivo ao elevado desempenho”. Assim, os processos de recompensar pessoas são empregados para incentivar as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais, incluso recompensas, remuneração e benefícios.

Os processos de recompensar pessoas são essenciais para manter a motivação e trazer incentivo aos funcionários. Existem dois modelos de abordagem motivacional: a tradicional e a moderna. A primeira diz que as pessoas são movidas somente por incentivos financeiros e materiais, logo a remuneração desse modelo não leva em conta o desempenho dos funcionários da organização. Já o modelo moderno supõe que as pessoas são motivadas por diversos fatores, como objetivos, salários e autorrealização, logo o desempenho pessoal é levado em conta para remuneração. (CHIAVENATO, 2008)

Segundo o autor, ninguém trabalha de graça; as pessoas trabalham com expectativas de retorno para seu esforço e dedicação, logo, é necessário um sistema de recompensas eficiente para existir engajamento. A remuneração, em geral, segue um formato de remuneração total, no qual um valor básico é pago aos colaboradores e somado aos incentivos salariais, incentivos não financeiros e benefícios. Nos processos de recompensa incluem-se as políticas de remuneração, benefícios e incentivos, e a estrutura de cargos e salários (CHIAVENATO, 2008).

2.4.3.1 Remuneração e recompensas

Para Atkinson (2000), as recompensas podem ser intrínsecas ou extrínsecas. A primeira diz respeito ao trabalho propriamente dito, ou seja, responsabilidades e tarefas desempenhadas, que partem do próprio colaborador e são a satisfação alcançada quando da realização de uma tarefa, ou então diante de uma oportunidade de crescimento profissional, por exemplo.

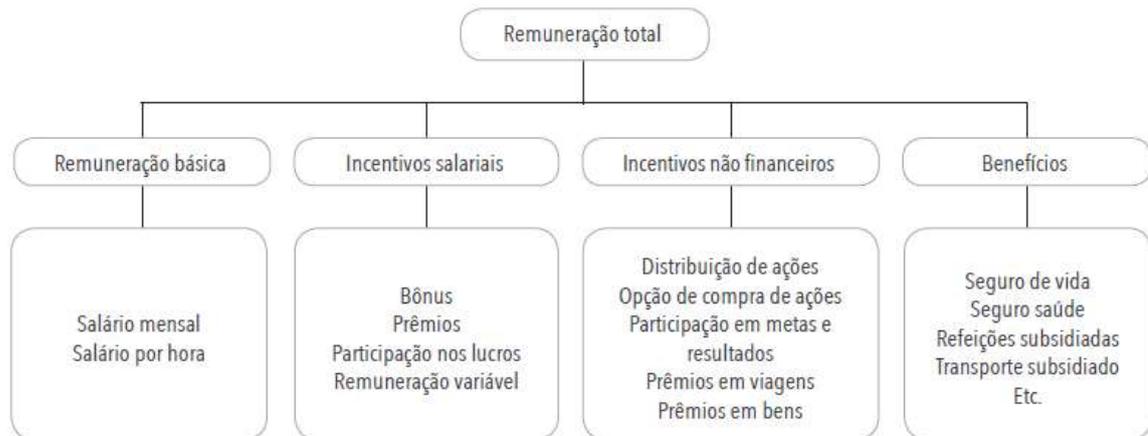
Por outro lado, as recompensas extrínsecas são aquelas que acontecem quando outra pessoa, que não o próprio indivíduo, oferece reconhecimento pela tarefa executada. Nesse tipo de recompensa, há reconhecimento da importância e esforço do funcionário, além de retribuição, seja por meio de uma recompensa monetária, privilégios, promoções ou eventos especiais (ATKINSON, 2000). Segundo Silva (2008), para ser eficaz, é inerente à recompensa extrínseca o embasamento em um contrato psicológico de desempenho, estabelecido entre a empresa e o trabalhador.

As recompensas são divididas em financeiras (diretas e indiretas) e não financeiras. As recompensas financeiras diretas são dadas pelo desempenho individual e apresentam-se em forma de: salários, comissões, prêmios e bônus pagos pelas empresas em contrapartida a um serviço prestado. Já as recompensas indiretas dizem respeito aos benefícios oferecidos pela organização definidos em convenções coletivas do trabalho.

Alguns dos tipos de recompensas financeiras podem ser adotadas são relacionadas ao: alcance de objetivos organizacionais, como participação em resultados (lucro); tempo de serviço do funcionário, resultados departamentais.

Já os incentivos não financeiros são itens não monetários que influenciam diretamente o indivíduo dentro da organização, como oportunidade de desenvolvimento e promoções, estabilidade e incentivo ao seu desenvolvimento; são exemplos as oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho e promoções. (CHIAVENATO, 2008)

Figura 17 – Componentes da remuneração total



Fonte: Chiavenato (2008)

2.4.3.2 Benefícios e serviços sociais

Segundo Chiavenato (2008, p. 289-290), “[...] os benefícios são regalias e vantagens concedidas pela organização a título de pagamento adicional dos salários, a todos ou parte de seus colaboradores”. Podem ser exigidos pela lei, como férias e licença-maternidade, ou ser espontaneamente oferecidos pela organização. Os benefícios podem ainda ser divididos em assistencial, recreativo ou supletivo.

Os benefícios assistenciais visam prover o funcionário e família em situações imprevisíveis, e incluem planos de saúde, complementação da aposentadoria ou previdência social, complementação de salário em caso de afastamento, creche para os filhos e seguro de vida (CHIAVENATO, 2008).

Por sua vez, os benefícios recreativos proporcionam ao funcionário condições psicológicas e físicas de repouso, lazer e higiene mental, podendo estender-se também à família, como por exemplo, a associação a clubes, áreas de lazer nos intervalos de trabalho, música ambiente, atividades esportivas e comunitárias e passeios programados (CHIAVENATO, 2008).

Para Chiavenato (2008), os benefícios supletivos objetivam proporcionar facilidades e conveniências que melhoram a qualidade de vida do colaborador, como restaurante no local de trabalho, transporte privativo, estacionamento privativo, flexibilidade de horário e convênios com lojas e serviços.

2.4.4 Desenvolver Pessoas

De acordo com Chiavenato (2008), os processos de desenvolver pessoas são utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos, e estão intimamente relacionados com a educação. A abordagem tradicional estabelece os processos de desenvolvimento somente em um momento de necessidade ou oportunidade e, para tanto, seleciona as pessoas de forma aleatória. Contudo, trata-se de uma visão de curto prazo e que visa atender apenas ao problema imediato, pois baseia-se em imposições, na medida em que as pessoas não são consultadas para a aplicação.

Em contraponto, há a abordagem moderna que estabelece um treinamento aliado à cultura organizacional, antecipando e planejando o desenvolvimento dos talentos internos. Para Chiavenato (2008), este segundo modelo está pautado por uma visão de longo prazo e consenso, na medida em que visa o futuro e as pessoas são consultadas.

Segundo Oliveira (2005, p. 220), em empresas de projeto:

[...] o projetista tem grande dificuldade de conceber em seu trabalho o papel de gestor, uma vez que sua formação e prática profissional é predominantemente técnica. No entanto, ele executa tarefas administrativas, gerenciando recursos como tempo, capital, equipamentos, etc. Sob esta ótica, observando tanto as necessidades técnicas como administrativas, o treinamento exerce um papel de grande importância no sucesso dos profissionais e das empresas.

Desenvolver pessoas, no entendimento de Chiavenato (2009), envolve três estratos que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. Os dois primeiros estão atrelados ao desenvolvimento individual dos colaboradores, e o último diz respeito à organização como um todo.

Figura 18 – Estratos de desenvolver pessoas



Fonte: Chiavenato (2008)

Oliveira (2005, p. 221) ressalta que, em empresas de projeto, “[...] o treinamento também possibilita um aprofundamento na reflexão sobre as principais atribuições do projetista, amadurecendo-os e gerando resultados positivos na qualidade de suas decisões e tarefas executadas”.

Para Marras (2000, p. 167), “[...] o treinamento e desenvolvimento utilizam técnicas comuns, entretanto o primeiro prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o segundo oferece ao treinando uma macrovisão a médio e longo prazo”.

Por fim, Almeida (1985) defende que os recursos humanos são um “[...] ativo que se valoriza com o passar do tempo, a partir dos investimentos efetuados em seu desenvolvimento educacional e profissional”.

2.4.4.1 Treinamentos

Chiavenato (2008) entende que o treinamento é um processo educacional de curto prazo que emprega procedimentos sistemáticos e organizados, por meio dos quais as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o exercício do cargo.

Parte do desenvolvimento das pessoas envolve treinamentos e, como salienta Chiavenato (2008), nota-se uma relação muito próxima com o conhecimento, principalmente com o corporativo. Para Pacheco (2005, p. 18), “[...] treinamento profissional diz respeito à preparação do indivíduo, com a assimilação de novos

hábitos, conhecimento, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão”.

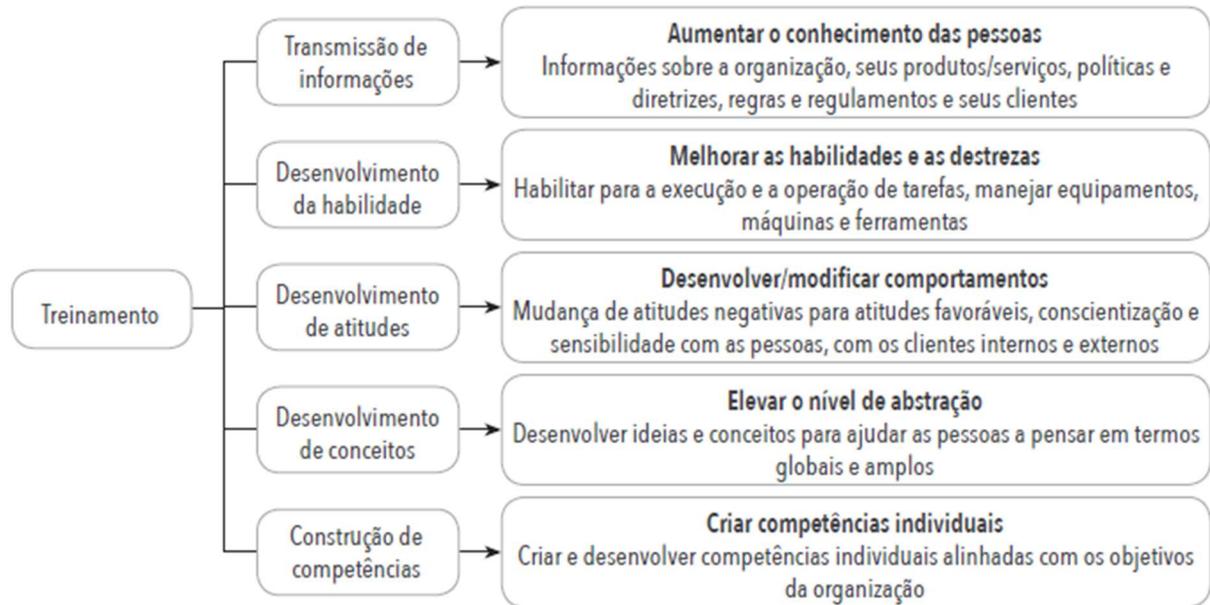
Segundo Oliveira (2005, p. 221), em empresas de projeto:

[...] o treinamento deve englobar todos os profissionais do escritório: projetistas, pessoal administrativo e o próprio arquiteto ou engenheiro-titular. A este último, além da atualização técnica, cabe um grande esforço na capacitação voltada para gestão. É importante criar-se uma cultura da atualização pessoal. Os profissionais têm que compreender a importância deste instrumento tanto para o próprio crescimento como para a sobrevivência da empresa. Um funcionário que participa de um programa de treinamento se sente seguro no trabalho, prestigiado pela chefia e desenvolve suas tarefas com maior empenho e qualidade. A melhoria no padrão de qualidade das atividades desenvolvidas por um profissional treinado é facilmente percebida pelos clientes e se reverte em aumento de sua satisfação e do mercado. Treinamento deve ser visto como investimento, e não como despesa.

Chiavenato (2008, p. 311) discorre que “[...] a maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao colaborador sobre a organização, como suas políticas, diretrizes, regras e procedimentos”. No entanto, existem outros tipos de programas que envolvem a transmissão de habilidades e atitudes que auxiliam no trato com o trabalho e pessoas, além de conceitos para desenvolver habilidades como pensar, raciocinar e julgar, ou ainda competências individuais.

Santos (2001) cita como exemplos de treinamento as visitas técnicas, os treinamentos presenciais ou à distância, as palestras, *workshops*, seminários, congressos e conferências.

Figura 19 – Tipos de mudanças de comportamento decorrentes do treinamento



Fonte: Chiavenato (2008)

2.4.4.2 Desenvolvimento de pessoas

Sob a ótica de Chiavenato (2008), há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, pois suas perspectivas de tempo são distintas. O treinamento foca no presente, orientando-se pelo cargo ocupado e pelas habilidades a ele inerentes; o desenvolvimento de pessoas, por outro lado, diz respeito às habilidades que serão requeridas futuramente.

Segundo Pacheco (2005, p. 3), “[...] o processo de desenvolvimento de pessoas inclui treinamento e compreende o autodesenvolvimento que é intrínseco a cada indivíduo”.

Já para Pizolotto e Drews (2009), o desenvolvimento de pessoas é um processo educacional de longo prazo, com procedimentos sistemáticos e organizados, por meio dos quais as pessoas adquirem conhecimentos conceituais e teóricos.

Chiavenato (2008) relata que as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido, e o treinamento não é uma simples despesa, mas um precioso investimento, tanto para a empresa quanto para as pessoas que nela trabalham.

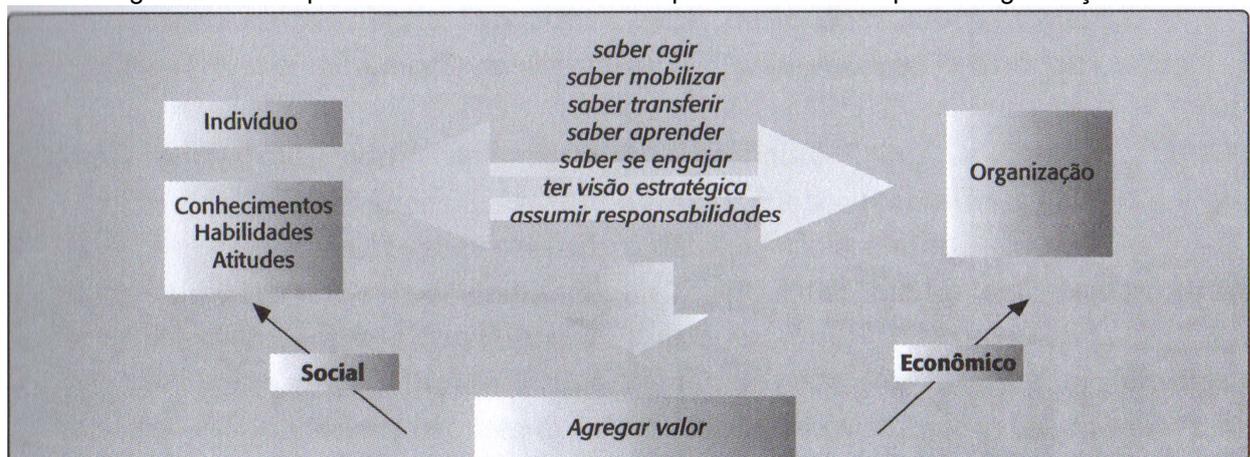
2.4.4.3 Gestão por competências

De acordo com Pizolotto e Drews (2009), atualmente, a gestão de pessoas com base em competências é requisito básico para as organizações, pois, para ser contratado, o indivíduo deve possuir determinadas competências inerentes ao trabalho que irá exercer.

Green (1999) define o uso de competência individual como hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho, como liderança, criatividade, ou habilidades de apresentação.

Gramigna (2018, p. 187) entende a competência como um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que as pessoas desenvolvem e colocam em prática nos contextos em que atuam. Para Fleury (2002), as competências devem agregar valor econômico para a corporação e valor social para o indivíduo.

Figura 20 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury (2002)

Segundo Gramigna (2018), para que o perfil de competências retrate a realidade, uma visão aprofundada da empresa, que aborde sua missão, visão, valores, negócio, estratégias e funções específicas a serem assumidas pelo colaborador, é primordial.

Existem dois tipos de avaliação do modelo de competências: de potencial e de desempenho. O primeiro avalia o potencial do profissional para assumir um novo cargo, com competências específicas; já o segundo analisa as competências a serem empregadas pelo profissional no desempenho do cargo (GRAMIGNA, 2018).

De forma geral, desenvolver uma gestão por competências remete à busca de um modelo de gestão com um conjunto de políticas e práticas articuladas à estratégia do negócio e à maneira de gerir pessoas (DUTRA, 2002). Para Gramigna (2002), o desenho das competências está fundamentado em três pilares: conhecimento, habilidades e atitudes (CHA).

O conhecimento é, de acordo com Queiroz (2012), o saber englobando aprendizados da faculdade, trabalho e vida. Para Gramigna (2002), trata-se do conjunto de informações que o indivíduo armazena e utiliza quando necessário, e as habilidades referem-se ao que a pessoa faz com a competência. Em complemento, Queiroz (2012) destaca que a competência refere-se ao saber fazer, à dimensão prática adquirida.

De acordo com Gramigna (2002), as atitudes dizem respeito ao conjunto de valores, crenças e princípios formados ao longo da vida e que determinam nossa forma de agir. Conforme observa Queiroz (2012), as atitudes referem-se ao querer fazer, à predisposição em fazer ou não fazer algo, ou seja, é o que leva o indivíduo a colocar em prática conhecimentos e habilidades.

2.4.5 Manter Pessoas

Os processos de manter pessoas são utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, incluindo a administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida. Assim, depende do esforço e das estratégias corporativas o contínuo processo para manter a satisfação e motivação (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Filho (1979), a permanência de um empregado na organização depende da compreensão e da crença individual de que as vantagens de ficar são maiores do que as de sair. Logo, esse aspecto da vida empresarial deve levar a um exame do que os empregados querem de seus empregos e o que promove satisfação no trabalho, bem como chamar atenção para áreas que causam insatisfação e podem levá-los a abandonar a instituição.

A relação entre as pessoas e seu local de trabalho, para Chiavenato (2008), deve se pautar em comunicação, cooperação e proteção (bem-estar físico e

psicológico), assistência (suporte a necessidades especiais) e disciplina. Para possibilitar essa relação, existem programas que podem ser desenvolvidos dentro da empresa, como de sugestões, de reconhecimento e de assistência aos empregados.

2.4.5.1 Saúde e higiene

A higiene do trabalho diz respeito a assegurar a saúde física e mental das pessoas e, do ponto de vista da saúde mental, o ambiente de trabalho deve possuir condições psicológicas e sociológicas positivas (CHIAVENATO, 2008).

Snell e Bohlander (2009) defendem que o processo de manter tem a função de criar condições ambientais e psicológicas para que o colaborador possa executar suas funções, de modo que estas não prejudiquem seu desenvolvimento físico e mental. Dessa forma, é ideal que existam programas que prezem pela higiene e segurança no trabalho, qualidade de vida laboral e relações com sindicatos e empregados.

Portanto, no ambiente de trabalho, é essencial que existam condições para possibilitar o conforto físico e mental. Chiavenato (2008) ainda cita alguns aspectos ligados ao conforto físico, como iluminação, ventilação, temperatura e ergonomia do ambiente laboral.

2.4.5.2 Programa de sugestões

De acordo com Chiavenato (2008), o programa de sugestões é desenhado para solicitar, estimular, avaliar e implementar propostas oferecidas pelos funcionários, e também recompensar os colaboradores que forneçam ideias capazes de gerar resultados positivos.

As recompensas podem ser públicas (em um jornal interno, por exemplo), monetárias ou em forma de benefícios (como férias extras ou uma viagem paga). Chiavenato (2008) ressalta que essa ferramenta estimula e auxilia na implementação de soluções dos funcionários, possibilitando recompensas àqueles que geram resultados para a organização.

2.4.5.3 Programa de reconhecimento

Os programas de reconhecimento são, segundo Chiavenato (2008), prêmios de reconhecimento para contribuições extraordinárias, comunicando-as aos demais colaboradores, e deles decorrem prêmios em forma de pagamentos ou créditos.

Ainda de acordo com o autor, tal recompensa é dada a contribuições extraordinárias à empresa e podem se tornar um modelo a ser seguido pelos demais colaboradores. Para Chiavenato (2008), os reconhecimentos devem contar com uma cerimônia formal de apresentação.

2.4.5.4 Programa de assistência aos empregados

O programa de assistência tem a intenção de assistir os funcionários e o aconselhamento decorrente do programa pode compreender desde uma breve conversa com o superior, até reuniões privativas com consultores profissionais (CHIAVENATO, 2008).

2.3.6 Monitorar Pessoas

Para Chiavenato (2008), monitorar pessoas significa acompanhar as atividades da organização para garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente. A base de todo sistema de informações dos recursos humanos é o banco de dados, que, segundo Fischer (2019), funciona como um sistema de armazenamento devidamente codificado para adquirir dados sobre seus colaboradores, como quem ocupa qual cargo, salários, benefícios, programas de treinamento e vagas em aberto.

Dessa forma, os colaboradores precisam receber e acessar informações sobre si mesmos, sobre o seu trabalho, sua posição e posição da organização. É essencial, por exemplo, que os funcionários sejam informados de uma nova oportunidade de trabalho, programas de treinamento e outras vantagens (CHIAVENATO, 2008).

Toda empresa, para Chiavenato (2008), deve se pautar em uma sólida comunicação, e as pessoas precisam saber fazer duas perguntas essenciais: qual a informação de que necessito para o meu trabalho e qual informação preciso passar

aos outros colaboradores. Como defende o autor, não é finalidade do processo monitorar a fiscalização dos cumprimentos das regras, mas o desenvolvimento do autocontrole em relação às metas e resultados a serem alcançados.

De acordo com Gil (2006), o monitoramento informa as pessoas sobre os seus desempenhos em suas atividades e esforços, contribuindo para que os colaboradores estejam dentro dos padrões que a organização deseja.

Segundo Assis et al. (2014), ao tomar ciência de como tem sido avaliado, o funcionário tem a possibilidade de melhorar sua atuação e ainda ser motivado pelo reconhecimento do seu trabalho. Para Gil (2001), se o processo for conduzido de forma clara, permitirá que o colaborador conheça as medidas que poderão ser adotadas para melhoria do seu desempenho.

3. ESTUDOS DE CASO

Para a realização desta pesquisa, duas empresas atuantes na área de projetos da construção civil foram consultadas. Seus nomes foram mantidos em anonimato, portanto, serão tratadas pelas letras A e B. As análises foram feitas com base nos questionários aplicados, um direcionado aos colaboradores (Apêndice 1) e, outro, aos sócios-fundadores (Apêndice 2).

Para a escolha das empresas participantes deste estudo, foram contatados, em um primeiro momento, seis escritórios de projeto que empreendem na cidade de São Paulo, e que tivessem a característica de microempresa. Destes, quatro retornaram com uma resposta positiva, contudo, apenas duas empresas responderam ao questionário enviado com o uso do Google Forms.

Destaca-se que esta autora encontrou mais dificuldades para obter informações para este estudo de caso na Empresa B e, por essa razão, comparativamente, a caracterização da Empresa A apresenta maiores informações. Além disso, a Empresa A possui maior abertura e proximidade com a autora e, por isso, foi possível obter mais detalhes sobre o seu funcionamento.

3.1 Caracterização das Empresas

3.1.1 Empresa A

Esta empresa possui mais de 12 anos de atuação no mercado e é especializada na área de projetos de *design* de interiores. Foi fundada em 2009 por um único sócio e já chegou a contar com seis colaboradores; atualmente, possui três sócios. O sócio-proprietário é engenheiro civil por formação e, antes de abrir o escritório, trabalhou em uma construtora e incorporadora na supervisão de obras, e em um escritório de *design* de interiores e arquitetura.

Ao fundar a empresa na capital paulista, sua estrutura contava com a atuação do proprietário e de uma secretária para auxiliar em tarefas pessoais e de trabalho; a criação dos projetos era de sua responsabilidade e o desenvolvimento, terceirizado. Após um ano e meio, adquiriu um local fixo na cidade e contratou um estagiário de arquitetura; a partir de então, os projetos passaram a ser produzidos, em sua maioria,

internamente. Ao longo do tempo, a empresa aumentou seu quadro de funcionários, chegando a ter, no ano de 2014, seis colaboradores; todavia, após a crise do setor da construção civil, no ano de 2015, o quadro foi reduzido.

Os projetos elaborados pela microempresa são residenciais de pequeno a grande porte, escritórios de pequeno porte, apartamentos decorados e áreas comuns de empreendimentos imobiliários, bem como acompanhamento de obras. O público dos projetos residenciais flutua entre o médio e o alto padrão.

A precificação dos projetos é realizada pelo sócio – parte do orçamento baseia-se no metro quadrado, mas o valor pode sofrer alterações para mais ou menos, dependendo de diversos fatores, tais como experiências anteriores com o cliente (seja em relação a um cliente fidelizado ou à complexidade de lidar com ele), complexidade do projeto, contexto financeiro do cliente e possibilidade de retornos não financeiros para o escritório.

No que concerne ao posicionamento estratégico e *marketing* da empresa, o sócio destaca que chegou a contratar uma consultoria para assessorar seu desenvolvimento, porém, não obteve resultados.

A remuneração dos colaboradores é fixa, independentemente da quantidade de trabalho ou projetos, e paga uma vez por mês. A forma de contratação é feita de modo a preservar os vínculos permanentes com os colaboradores apontados na estrutura organizacional do estudo de caso, não caracterizando terceirização. A seleção dos colaboradores baseia-se em indicações de conhecidos ou na divulgação em *sites*, como Catho e LinkedIn.

3.1.1.1 Estrutura organizacional

A estruturação organizacional conta com três colaboradores e um sócio-fundador. Os projetos são elaborados internamente e pode existir, eventualmente, alguma terceirização.

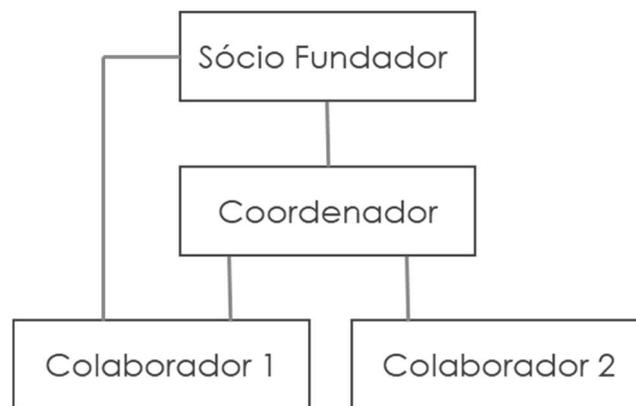
A empresa está dividida de forma que o sócio-fundador é o responsável pelo contato inicial com os clientes, pela conceituação do projeto, pelo setor financeiro e pelo gerenciamento dos recursos humanos.

O desenvolvimento dos projetos é realizado integralmente pelo restante da

equipe, composta pelo coordenador, responsável pelo acompanhamento das obras e pelo gerenciamento da equipe e dos projetos; pelo colaborador 1, que auxilia o sócio no setor financeiro e é responsável, juntamente com o colaborador 2, pelo desenvolvimento dos projetos e atendimento a clientes e fornecedores.

Assim, o organograma da Empresa A, ilustrado na Figura 20, apresenta uma estrutura organizacional simples, com poucos níveis hierárquicos e funções pré-estabelecidas e centralizadas.

Figura 21 – Estrutura organizacional da Empresa A



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Um dos itens do questionário aplicado ao sócio diz respeito à existência e definições da missão, visão, valores e cultura organizacional da empresa. A resposta obtida foi uma orientação para buscar tais definições no *site* da empresa. No entanto, verificou-se que, no local indicado, há apenas o histórico profissional do sócio-fundador e as premissas que o escritório utiliza para seus projetos, como cumprimento de prazos, agregar valor a cada propriedade e não se limitar a um padrão.

A faixa etária observada nas respostas dos questionários ficou entre 18 e 40 anos; dois funcionários responderam possuir entre 18 e 30 anos, e o coordenador e o sócio-proprietário, entre 31 e 40 anos.

3.1.1.2 Gestão de projetos

A gestão de projetos é feita pelo coordenador e pelo sócio-proprietário, que definem custos, prazos, atividades a serem executadas e participam de reuniões com os clientes. Em seguida, o escopo é transmitido aos colaboradores 1 e 2, que dão andamento ao projeto. O coordenador atua como intermediário entre cliente e

colaborador.

Preliminarmente, toda a negociação e apresentação do escritório são feitas pelo sócio. Após o fechamento do acordo, as demandas do cliente são repassadas para o coordenador, que dá início ao projeto internamente. Desenvolvido o projeto inicial, o sócio ou o coordenador apresentam o projeto básico e o conceito para o cliente e, após aprovação, a equipe de colaboradores dá andamento ao projeto executivo e, se for o caso, à orçamentação do projeto.

O sócio relata que não encontra problemas de atendimento aos prazos de entrega, porém, possui dificuldades para atingir os custos demandados pelo cliente e que, muitas vezes, as informações repassadas para a equipe se perdem no processo.

3.1.2 Empresa B

A Empresa B possui mais de cinco anos no mercado e é especializada na área de projetos de arquitetura para o mercado imobiliário de São Paulo, atuando no projeto de edifícios residenciais, comerciais e de uso misto. Foi fundada em 2016 por dois sócios e possui quatro colaboradores.

Os sócios-proprietários são arquitetos por formação e, antes de abrirem a empresa, trabalharam em escritórios de projeto de arquitetura e, juntos, em uma construtora e incorporadora na área de projetos. Os sócios se uniram após serem demitidos da construtora no ano de 2015, quando ocorreu uma crise no setor da construção civil.

Ao fundarem sua empresa na capital paulista, a estrutura contava apenas com o trabalho dos sócios para a gestão do escritório e o desenvolvimento de projetos. Após um tempo, ambos mencionaram a contratação de mais pessoas para auxiliarem internamente, e a aquisição de um local fixo na cidade.

Não houve informações quanto à precificação dos projetos, posicionamento estratégico e *marketing* da empresa.

A remuneração dos colaboradores é fixa, independentemente da quantidade de trabalho ou projetos, e paga uma vez por mês. A forma de contratação mantém vínculos permanentes com os colaboradores apontados na estrutura organizacional do estudo de caso, não caracterizando terceirização. A seleção de seu quadro

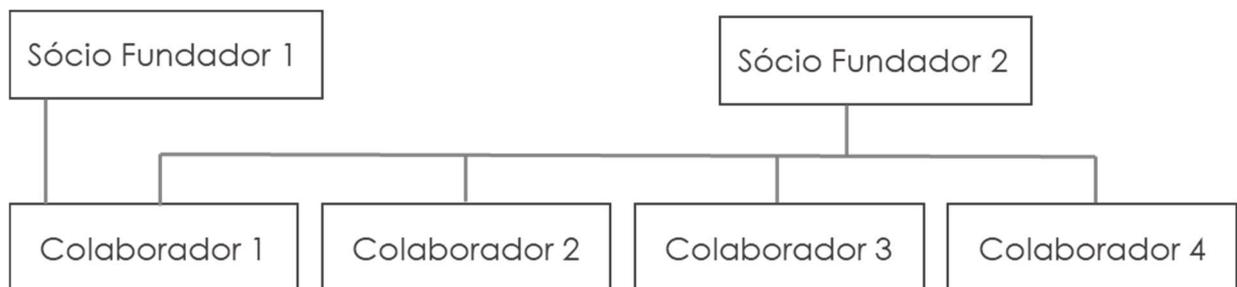
funcional é realizada com base em indicações de conhecidos ou na divulgação em sites, como Catho e LinkedIn.

3.1.2.1 Estrutura organizacional

A estruturação organizacional conta com quatro colaboradores e dois sócios-fundadores. Os projetos são elaborados internamente e, eventualmente, pode haver terceirização.

Na divisão de atribuições, o sócio-fundador 1 é responsável pela captação e gerenciamento dos clientes, e pelo controle financeiro do escritório, tendo o auxílio do colaborador 1. Ao sócio-fundador 2, compete o gerenciamento dos projetos, com a assessoria dos colaboradores 1 ao 4, que, por sua vez, são responsáveis pelos desenhos dos projetos.

Figura 22 – Estrutura organizacional da Empresa B



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Quanto à existência e definições da missão, visão, valores e cultura organizacional da empresa, segundo respostas dos questionários, estes não estão definidos. A faixa etária observada no questionário é diversificada, pois três colaboradores responderam possuir entre 18 e 30 anos; os sócios e outro colaborador têm entre 31 e 40 anos.

3.1.2.2 Gestão de projetos

A gestão de projetos é feita pelos sócios, que definem custos, prazos, atividades a serem executadas e participam de reuniões com os clientes. Em seguida, o escopo é repassado aos colaboradores 1 e 2, que dão andamento ao projeto juntamente com um dos proprietários. A empresa não apresentou maiores informações sobre este tópico.

3.2 Processos de Gestão

Para a análise dos processos de gestão, os dados dos questionários foram organizados em tabelas e as questões foram agrupadas conforme sua pertinência a cada processo enumerado por Chiavenato (2008): agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. Nas tabelas apresentadas a seguir, os resultados da pesquisa foram demonstrados lado a lado em colunas diferentes, do mesmo modo que os resultados obtidos do colaborador e do sócio-proprietário.

Sobre o agrupamento, em consonância com os processos de Chiavenato (2008), é importante frisar que estes, muitas vezes, estão extremamente atrelados e se complementam; dessa forma, a seleção foi feita de modo a explicar didaticamente os resultados e permitir uma análise facilitada das empresas que venham a adotar este trabalho como guia.

Nas tabelas, as respostas dos colaboradores foram representadas de acordo com o número total de respondentes. Por exemplo, se a Empresa A possui três respondentes para a questão, mas um colaborador respondeu “sim” e dois “não”, o resultado é representado em forma de fração, sendo o numerador correspondente à quantidade de respostas positivas ou negativas, e o denominador, ao número total de colaboradores ($1/3$ para “sim” e $2/3$ para “não”). A não apresentação de nenhuma célula com as respostas obtidas significa que a pergunta não foi feita no questionário.

Outra forma de agrupamento envolveu a análise dos dados coletados, conforme se observa nas Figuras 23 a 28, também dividido pelos processos nos quais estão resumidas as situações atuais e as sugestões de ações, segundo cada aspecto identificado.

3.2.1 Agregar

No que concerne à análise do processo de agregar em ambos os escritórios, foi possível perceber a similaridade das respostas. Nota-se, ainda, que a maioria dos processos avaliados é desenvolvida na empresa e executada de forma correta.

Quanto aos meios de seleção e avaliação de candidatos, as empresas possuem ferramentas simples, porém eficientes para o processo seletivo; assim, a recomendação é somente manter as ações já implementadas.

Com relação à existência de comunicação de vagas internas e efetivação de estagiários, os escritórios possuem, ao menos, um funcionário que foi estagiário. No que se refere às vagas internas, as empresas não possuem essa comunicação. Dessa forma, recomenda-se a continuidade da manutenção dos estagiários e a implementação de comunicação de vagas internas sempre que possível.

Quanto ao responsável pela seleção de candidatos e formação dessas pessoas para as funções, a resposta obtida foi a mesma: os sócios realizam a seleção, mesmo sem formação ou experiência na função. Assim, a recomendação volta-se à contratação de uma empresa especializada, ou que os responsáveis pelo processo sejam capacitados com formações, cursos, palestras ou *workshops*.

Tabela 1 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Agregar

PROCESSOS DE AGREGAR				
	Empresa A		Empresa B	
	Colaborador	Sócio	Colaborador	Sócio
Por onde é feito o processo de captação de candidatos?		Sites (Linkedin, Catho...) e Indicação		Sites (Linkedin, Catho...) e trabalhos anteriores
Quais os meios de avaliação para seleção de candidatos?	Entrevista/Análise de Currículos Prova de conhecimentos		Entrevista Análise de Currículos	
Você foi estagiário nesta empresa?	1/3 Não		1/4 Não	
Há comunicação interna sobre vagas (recrutamento interno)?	3/3 Não	Não	4/4 Não	Não
Quem é responsável pela gestão de recursos humanos na empresa?	Sócios Fundadores		Sócios Fundadores	
A pessoa tem formação ou experiência com recursos humanos?	Não		Não	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Figura 23 – Quadro resumo de ações para os processos de Agregar

PROCESSOS DE AGREGAR	
SITUAÇÃO	AÇÕES
Meios de seleção dos candidatos	Empresas A e B: Manter → diversificação
Meios de avaliação dos candidatos	Empresas A e B: Manter → diversificação
Efetivação de estagiários	Empresas A e B: Manter → sempre que possível
Comunicação de cargos internos	Empresas A e B: Implementar → sempre que possível
Formação ou experiência com seleção de candidatos (recrutador)	Empresas A e B: Implementar → contratar empresa externa se possível ou buscar aperfeiçoamento do responsável para a seleção (cursos, palestras, workshop...)

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

3.2.2 Aplicar

Na caracterização das empresas, identificou-se que ambas não possuem sua missão, visão, valores e cultura organizacional definidos, e isso se reflete nas respostas dos colaboradores: na Empresa A, não há reconhecimento da presença

dessas definições, apesar da afirmação feita pelo sócio sobre sua existência, em contraponto à Empresa B, onde todos os respondentes negam que haja tais caracterizações.

A inexistência dessas resoluções dentro das organizações é um ponto preocupante, afinal, é necessário que a empresa saiba quem ela é e para onde quer ir, de modo a selecionar e guiar seus colaboradores de forma assertiva. Portanto, é imprescindível que as duas empresas definam tais conceitos corretamente e que os incorporem no seu dia a dia, inclusive, apresentando-os formalmente aos colaboradores.

Observou-se que, na Empresa A, as regras e a forma de trabalho foram transmitidas a todos os colaboradores, e que sua história foi relatada para dois de três deles. Na Empresa B, apenas a forma de trabalho e as regras foram repassadas a todos. É importante, na integração do novo funcionário, que tais aspectos sejam abordados integralmente, de forma que ele possa entender a organização como um todo e agir conforme as suas expectativas.

Em ambos os escritórios, quando houve a integração de um colaborador, o processo foi o mesmo: alguém de cargo igual ou superior o auxiliou. É primordial que esse processo seja mantido com o intuito de contribuir com a integração.

Com relação ao questionamento sobre a existência de metas coletivas e individuais, em unanimidade, os colaboradores da Empresa B afirmaram que elas não existem. Na Empresa A, foram observadas diferenças entre as respostas dos sócios e dos colaboradores: os primeiros, quando indagados sobre a existência, aplicabilidade e satisfação da bonificação dos programas de metas, responderam positivamente a todas as questões, no entanto, os funcionários declararam que existem programas de metas individuais e coletivas, mas divergiram sobre sua aplicabilidade e concordaram na insatisfação quanto às bonificações.

Essa diferença nas respostas da Empresa A pode ser consequência de um processo deficiente de criação de metas, como por exemplo, a falta de espaço da equipe para opinar sobre elas. Também é necessário atentar para a perda monetária que um programa de metas ineficaz pode causar, uma vez que a organização pode estar despendendo bonificações aos colaboradores sem, no entanto, obter resultados.

Com base nas considerações acima, a orientação para a Empresa B é avaliar

a necessidade e a aplicabilidade de um programa de metas, além de planejar como e quando ele entrará em vigor. Em ambas as empresas, caso decidam-se pela aplicação de metas, é essencial avaliar a possibilidade da contratação de consultoria especializada para essa tarefa.

Quanto à questão que investiga sobre se o que a organização ofertou na contratação é efetivamente entregue no cotidiano, na Empresa A, houve discordância da maioria dos colaboradores; na Empresa B, todos concordaram totalmente, exceto uma pessoa.

No que concerne às divulgações feitas pela empresa em canais de comunicação serem, de fato, o que acontece no dia a dia de trabalho, houve discordância de todos os colaboradores da Empresa A; na Empresa B, apenas uma pessoa discordou.

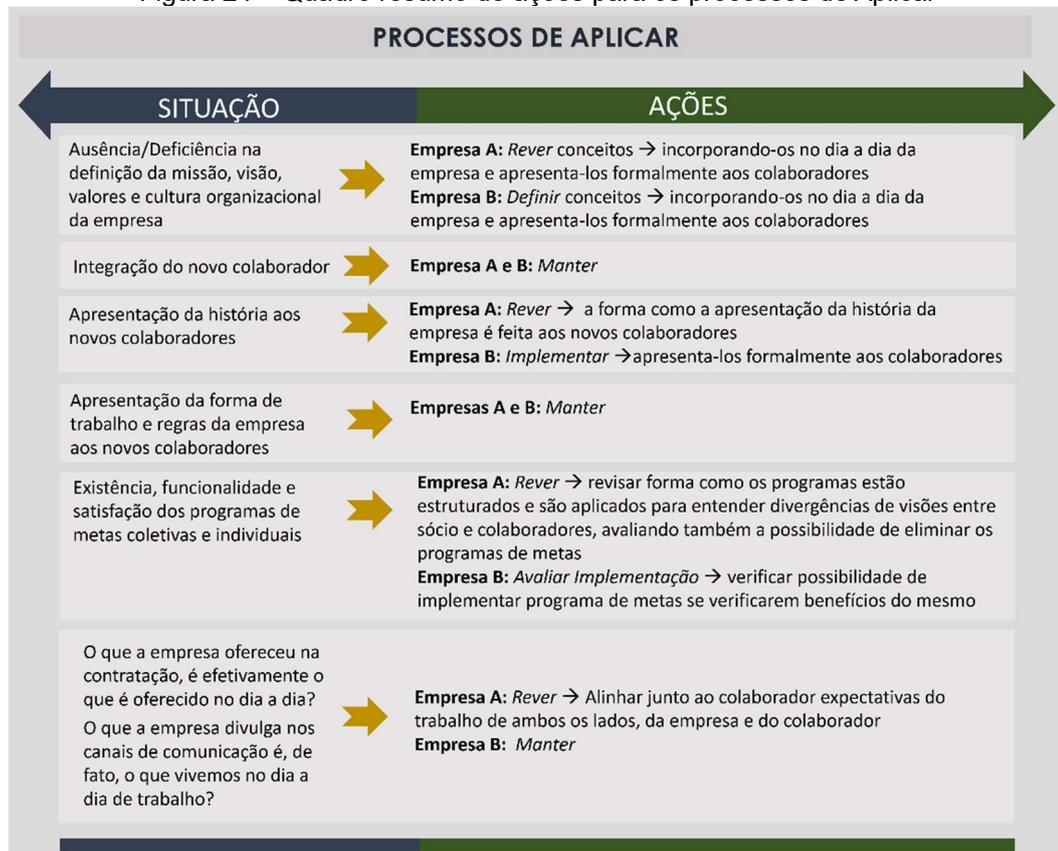
A discordância ou concordância parcial em ambas as questões está ligada a diversos aspectos, que compreendem desde o ambiente de trabalho, salários e relações com os colegas, até o próprio trabalho exercido. Dessa forma, ainda que as empresas concluam que não é possível rever nenhum desses itens, é preciso que, ao menos, haja uma conversa entre as partes para entender as expectativas do colaborador com relação aos tópicos investigados.

Tabela 2 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Aplicar

PROCESSOS DE APLICAR				
	Empresa A		Empresa B	
	Colaborador	Sócio	Colaborador	Sócio
Quando você iniciou o trabalho na empresa houve algum tipo de integração?	Sim, alguém com cargo superior auxiliou		Sim, alguém com cargo superior auxiliou	
Houve uma apresentação da missão, visão, valores e cultura organizacional da empresa?	Desconhecem a existência		Desconhecem a existência	
Você concorda com missão, visão, valores e cultura organizacional da empresa?	3/3 Desconhecem a existência		4/4 Desconhecem a existência	
Houve uma apresentação da história da empresa quando você iniciou nela?	2/3 Não		4/4 Não	
Houve uma apresentação da forma de trabalho da Empresa?	3/3 Sim		4/4 Sim	
Houve uma apresentação das regras da empresa?	3/3 Sim		4/4 Sim	
Existe algum tipo de programa de metas coletivas?	3/3 Sim		4/4 Não Não	
O programa de <u>metas coletivas</u> funciona/é aplicado?	1/3 Não	Sim		
O programa de metas coletivas, possui uma bonificação satisfatória?	2/3 Não	Sim		
Existe algum tipo de programa de <u>metas individuais</u> ?	3/3 Sim	Sim	4/4 Não	Não
O programa de metas individuais funciona/é aplicado?	1/3 Não	Sim		
O programa de metas individuais, possui uma bonificação satisfatória?	2/3 Não	Sim		
A empresa possui algum tipo de certificação (ISO e IPH, por exemplo)?	3/3 Não	Não	4/4 Não	Não
O que a empresa ofereceu na contratação é, efetivamente, o que é oferecido no dia a dia?	1/3 Concordo Parcialmente 2/3 Discordo		3/4 Concordo Totalmente 1/4 Concordo Parcialmente	
O que a empresa divulga nos canais de comunicação é, de fato, o que vivemos no dia a dia de trabalho	3/3 Discordo		3/4 Concordo Totalmente 1/4 Concordo Parcialmente	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Figura 24 – Quadro resumo de ações para os processos de Aplicar



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

3.2.3 Recompensar

Com relação às recompensas oferecidas pela Empresa B, quando questionados sobre o reconhecimento interno por ações que se destacam e a satisfação da frequência desses eventos, todas as repostas foram positivas e o único tipo de recompensa é a verbal, sendo a sua frequência satisfatória.

Na Empresa A, novamente houve divergência entre as respostas do sócio e dos colaboradores. Sobre o reconhecimento das ações, dos três colaboradores, dois concordaram que há aprovação verbal; o sócio afirmou a existência tanto do reconhecimento verbal quanto do financeiro. No que se refere à frequência, todas as repostas foram negativas, exceto a do sócio.

Existem diversas formas possíveis de reconhecimento por ações que se destacam; algumas são tangíveis e monetárias, como um prêmio ou bonificação, e outras são intangíveis e não monetárias, como publicações no veículo de comunicação da empresa ou o reconhecimento verbal.

A eficácia das recompensas oferecidas pode ser medida de muitas formas, porém, na Empresa A, as respostas permitem concluir que, apesar da existência do reconhecimento verbal, este não atinge seu objetivo na medida em que os colaboradores não acreditam que aconteça com uma frequência adequada; ademais, um dos funcionários não acredita na sua existência.

Portanto, é importante que Empresa A reveja a frequência e a forma como o reconhecimento das ações acontece. Por exemplo, o fato de um colaborador negar a existência do reconhecimento, indo na contramão dos demais, pode ser em razão do que foi respondido na questão sobre a frequência. Uma possível alternativa para melhorar o reconhecimento é torná-lo um ato formal, em ações como elaborar um almoço ou *happy hour* especificamente para reconhecer o fato, ou ainda, como já citado, prover uma recompensa financeira.

Quanto à possibilidade de fazer *home office*, na Empresa B, todos responderam que sim, mas um dos quatro colaboradores acredita que essa prática não auxilia na rotina. Para a questão sobre a possibilidade de horários alternativos de trabalho, os colaboradores dividiram as respostas entre concordar totalmente e concordar.

Na Empresa A, novamente houve divergência entre a visão de todos os

contratados e o proprietário, que respondeu à questão de forma positiva. Além disso, todos os funcionários acreditam que trabalhar em *home office* ajudaria na rotina de trabalho. Quanto à possibilidade de horários alternativos, a maioria discordou da existência dessa possibilidade. A divergência sobre o teletrabalho, assim como alguns outros aspectos identificados anteriormente, talvez sejam consequência do desconhecimento ou da comunicação formal sobre a possibilidade de trabalhar de casa e de flexibilizar horários.

Considerando a questão sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional do colaborador, o *home office* pode ser uma solução para as dificuldades de deslocamento, principalmente em grandes cidades como São Paulo, onde o tempo gasto entre trabalho e residência pode ser alto. A flexibilidade de horário também é um aspecto que permite ao indivíduo conciliar melhor suas rotinas pessoal e profissional, além de ser uma forma para diminuir o tempo de deslocamento entre um lugar e outro, com a locomoção em horários de menor trânsito.

Assim, é necessário estruturar as políticas de flexibilidade de horário e teletrabalho para auxiliar na melhoria do equilíbrio de tempo dos funcionários, e verificar porquê a demanda de trabalho para cada colaborador não está sendo viável dentro do atual horário de trabalho.

No que concerne à afirmação de que volume de trabalho permite que as tarefas sejam concluídas dos horários, na Empresa A, houve concordância parcial ou discordância, e na Empresa B, todos concordam totalmente, à exceção de um colaborador.

Sobre a afirmação de considerar que o tempo dedicado ao trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as necessidades pessoais e familiares dos profissionais, na Empresa A, as respostas ficaram divididas e, na Empresa B, todos os respondentes concordaram.

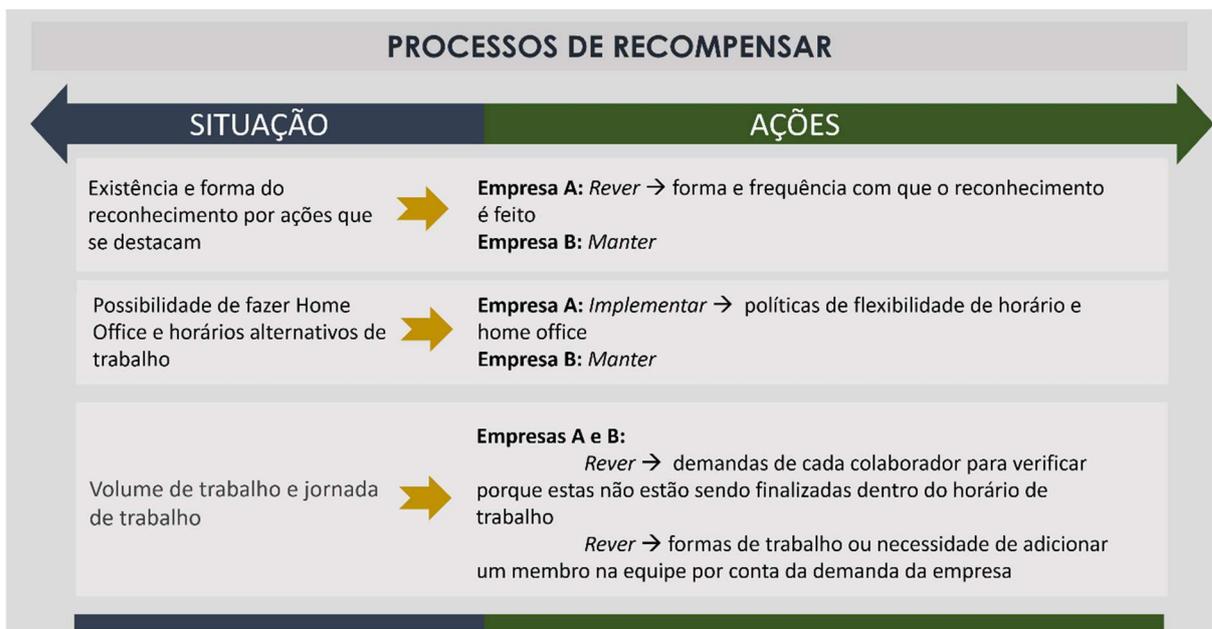
Logo, em ambas as empresas, reavaliar as demandas de cada colaborador é fundamental para verificar a razão pela qual essas tarefas não estão sendo finalizadas dentro do horário de trabalho. É adequado também rever as formas de trabalho e a necessidade de adicionar um membro na equipe por conta da demanda corporativa.

Tabela 3 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Recompensar

PROCESSOS DE RECOMPENSAR				
	Empresa A		Empresa B	
	Colaborador	Sócio	Colaborador	Sócio
Existe algum tipo de reconhecimento interno por ações que se destacam?	1/3 Não	Sim	4/4 Sim	Sim
Como é feito o reconhecimento interno por ações que se destacam?	Verbal	Verbal e Monetário	Verbal	Sim
A frequência desse(s) evento(s) de reconhecimento é satisfatória?	3/3 Não	Sim	4/4 Sim	Sim
Existe a possibilidade de fazer home office?	3/3 Não	Sim	4/4 Sim	Sim
Você acredita que poder trabalhar em home office ajudaria ou ajuda sua rotina de trabalho?	3/3 Sim		1/4 Não	
Quando necessário, tenho possibilidade de optar por horários alternativos de trabalho	1/3 Concordo Parcialmente 2/3 Discordo		2/4 Concordo Parcialmente 2/4 Concordo Totalmente	
O volume de trabalho permite que eu termine minhas tarefas no horário normal	2/3 Concordo Parcialmente 1/3 Discordo		3/4 Concordo Totalmente 1/4 Discordo	
Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares	1/3 Concordo Totalmente 1/3 Concordo Parcialmente 1/3 Discordo		4/4 Concordo Totalmente	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Figura 25 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Recompensar



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

3.2.4 Desenvolver

Quando questionados sobre a preocupação da empresa no desenvolvimento pessoal do colaborador e as oportunidades de aperfeiçoamento oferecidas, todos os colaboradores da Empresa A responderam negativamente à pesquisa. No entanto, o sócio da Empresa A respondeu de forma positiva a todas as questões e disse que colaboradores são consultados para decisão das oportunidades oferecidas.

Ainda na Empresa A, nenhum colaborador percebe estar sendo preparado para ser um líder no futuro, ou que exista a possibilidade de crescer profissionalmente dentro da corporação, e nem sabe o que deve fazer para isso.

Na Empresa B, sócio e colaboradores responderam positivamente à questão de perceber a empresa preocupada com o desenvolvimento do funcionário, sendo que um dos colaboradores afirmou que não há consulta para escolha de cursos ou similares. Assim, é necessário expor formalmente aos colaboradores as possibilidades de aperfeiçoamento existentes e oferecer abertura para sugestões.

Com relação às questões sobre a percepção dos colaboradores de estarem sendo preparados para serem líderes no futuro, sobre a possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa, ou ainda sobre saber o que deve ser feito para crescer profissionalmente, de forma geral, há concordância positiva.

Dessa forma, é possível verificar que, na Empresa A, a visão dos colaboradores e do sócio diverge quanto ao interesse da empresa no aperfeiçoamento do colaborador e quanto às oportunidades. É necessário identificar o motivo de tais disparidades, que provavelmente estão ligadas a aspectos avaliados em outras questões, nas quais identificou-se a inexistência de ferramentas que possibilitem ao colaborador demonstrar seus interesses e insatisfações.

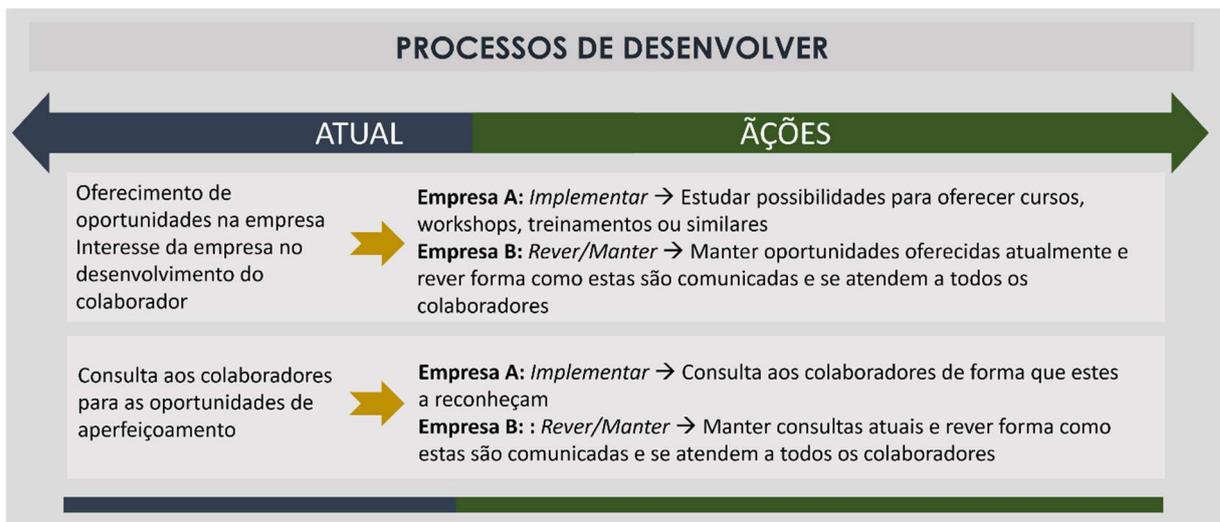
Também é importante entender os custos com o aperfeiçoamento do colaborador não como um gasto, mas como um investimento que deve ser previsto no planejamento financeiro corporativo, que trará retorno positivo no desenvolvimento de trabalhos e, até mesmo, maior motivação.

Tabela 4 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Desenvolver

PROCESSOS DE DESENVOLVER				
	Empresa A		Empresa B	
	Colaborador	Sócio	Colaborador	Sócio
Você percebe a empresa preocupada ou interessada no seu desenvolvimento?	3/3 Não		4/4 Sim	
A empresa oferece oportunidades de aperfeiçoamento?	3/3 Não	Sim	1/4 Não	Sim
A empresa consulta os colaboradores para decidir os cursos, palestras ou treinamentos oferecidos?		Sim	1/4 Não	Sim
Percebo que estou sendo preparado para ser um líder desta empresa no futuro	3/3 Discordo		2/4 Concordo Totalmente 2/4 Concordo Parcialmente	
Existe a possibilidade de cresce profissionalmente dentro dessa empresa	3/3 Discordo		3/4 Concordo Totalmente 1/4 Discordo	
Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente dentro dessa empresa	3/3 Discordo		2/4 Concordo Totalmente 1/4 Concordo Parcialmente 1/4 Discordo	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Figura 26 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Desenvolver



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

3.2.5 Manter

É primordial observar que a remuneração de um colaborador não é composta somente pelo seu salário, mas também por incentivos financeiros ou não, e benefícios. Assim, nota-se que, na Empresa A, dois funcionários não estão satisfeitos com seu salário, pois, segundo eles, o escritório não oferece nenhum benefício e a promoção de eventos é esporádica. Na Empresa B, a frequência de festividades também é espaçada e existem benefícios identificados pelos colaboradores, porém, nenhum deles está satisfeito; quanto aos salários, um dos colaboradores não está satisfeito.

Em complemento ao tópico anterior, é importante ressaltar que nem todos os colaboradores, em ambas as organizações, se sustentam com seu próprio salário ou ajudam nas contas da casa, e essa informação condiz com o entendimento do salário como uma necessidade primária; portanto, é preciso verificar a possibilidade do reajuste das remunerações ou integrar a estas incentivos ou benefícios como bônus, prêmios em viagens ou bens, seguro de vida ou saúde, auxílio alimentação ou transporte. Vale salientar que, pelo fato de a empresa ser de pequeno porte e possuir recursos limitados, é mais adequada a adoção de benefícios mais simples, como os citados nos exemplos anteriores, pois ferramentas mais complexas, como programas de metas, exigem maior planejamento.

Quanto à promoção de festividades, trata-se de um fator positivo, pois é importante que já existam tais interações sociais, entretanto, recomenda-se que a periodicidade dos acontecimentos seja maior, ainda que sejam eventos mais simples.

Sobre a avaliação da gestão da empresa, em uma escala de 1 a 3, sendo 3 a melhor pontuação, na Empresa A, a resposta ficou entre 1 e 2; na B, entre 2 e 3. Com relação às habilidades de liderança, a Empresa A obteve resposta unânime dos colaboradores quando afirmaram que o chefe ou superior não possui habilidades suficientes para liderar. Na Empresa B, todos responderam de forma positiva.

A visão da gestão organizacional por parte dos colaboradores é um reflexo direto de diversos fatores, até mesmo de alguns que não envolvem os recursos humanos. Um aspecto importante é a possível relação entre a baixa avaliação da gestão e a diferença de percepções entre colaboradores e sócios em diversos quesitos.

A ótica do líder é um aspecto que influencia diretamente no rendimento de uma equipe e em sua motivação, pois, conforme Robbins (2005), a liderança é “[...] a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas [...]”; assim, o líder auxilia na direção e orientação do time.

Na Empresa B, todos negaram a existência de preconceito ou discriminação, o que não ocorreu na Empresa A, pois todos os funcionários responderam de forma afirmativa e apenas o sócio negou tal possibilidade. Novamente, na Empresa A, a obtenção desse resultado agrega-se a diversos outros aspectos avaliados em outros tópicos, e a existência de preconceito ou discriminação no ambiente de trabalho é fator importante para a desmotivação dos colaboradores.

A maioria dos profissionais da Empresa A concorda parcialmente ou discorda sobre receber todas as informações necessárias para bem realizar seu trabalho; na Empresa B, metade concorda totalmente e metade concorda parcialmente. Dessa forma, em ambas as organizações, é fundamental rever a forma como as informações são distribuídas.

No que concerne à existência de equipamentos necessários para a realização do trabalho de forma satisfatória, os colaboradores de ambos os escritórios concordam totalmente sobre a existência desses itens e, assim, não há necessidade de corrigir nada relacionado a esta avaliação.

Com relação a gostar do trabalho realizado, na Empresa A, as respostas ficaram divididas dentre as três opções apresentadas e, na Empresa B, quase todos concordam totalmente. Como há discordância sobre gostar do trabalho desenvolvido na corporação, é necessário que se entenda o motivo dessa resposta. Além disso, é preciso compreender quais são as tarefas diárias preferidas por cada profissional e, dessa forma, avaliar a possibilidade de remanejar os afazeres entre os colaboradores, de modo que o trabalho seja mais satisfatório para o indivíduo.

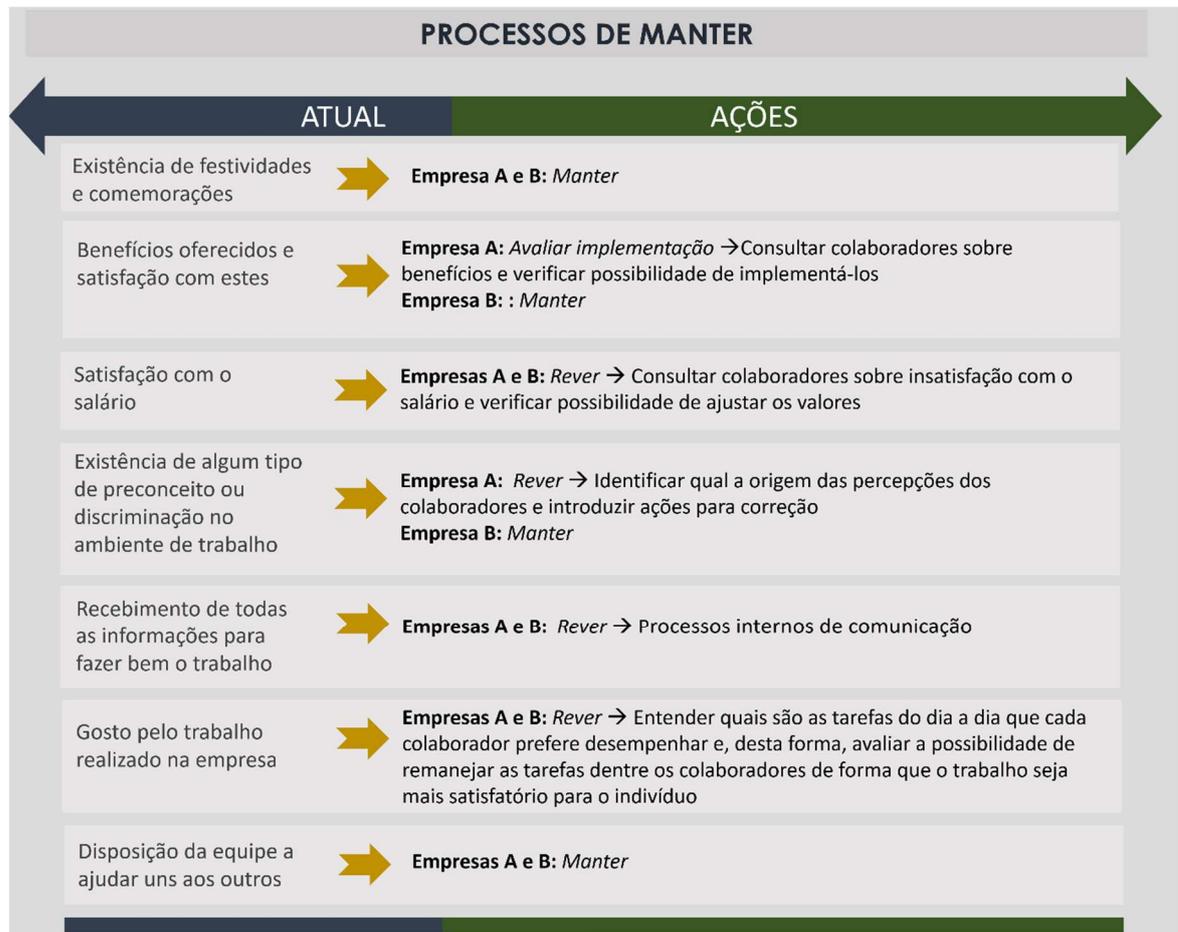
Quanto ao item relativo ao fato de as pessoas da equipe estarem sempre dispostas a ajudar umas às outras, na Empresa A, uma pessoa concorda totalmente e duas parcialmente; já na Empresa B, todos concordam totalmente. Este é um fator positivo que contribui para a manutenção de boas relações no ambiente de trabalho, e é fundamental que a organização continue incentivando a colaboração entre os funcionários.

Tabela 5 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Manter

PROCESSOS DE MANTER				
	Empresa A		Empresa B	
	Colaborador	Sócio	Colaborador	Sócio
Existem promoções de festividades na empresa, como comemorações de aniversários, confraternizações ou happy hour?	Sim, esporadicamente		Sim, esporadicamente	
Quais os benefícios que a empresa oferece?	Nenhum	Outros	Outros	Outros
	Colaborador		Colaborador	
Você está satisfeito com o seu salário?	2/3 Não		1/4 Não	
O seu salário ou bolsa estágio é importante para o seu sustento ou mesmo da sua família?	1/3 Sim, eu ajudo a pagar as contas de casa 2/3 Sim, eu me sustento		2/4 Sim, eu ajudo a pagar as contas de casa 2/4 Sim, eu me sustento	
Qual o seu salário?	1/3 – R\$5.195,00 a R\$ 8.312,00 2/3 – R\$2.078,00 a R\$ 3.117,00		2/4 – 2.078,00 a R\$ 3.117,00 2/4 – R\$5.195,00 a R\$ 8.312,00	
Você está satisfeito com os benefícios que essa empresa oferece?	3/3 Não		1/4 Não	
Como você avalia a gestão da empresa de 1 a 3, sendo 1 a pior e 3 a melhor nota?	1/3 – 2	2/3 - 1	3/4 – 3	1/4 - 2
Seu chefe ou superior possui habilidades suficientes para liderar?	3/3 Não		4/4 Sim	
Você percebe a existência de algum tipo de preconceito ou discriminação no seu ambiente de trabalho, seja com você ou com outras pessoas?	3/3 Sim		4/4 Não	
Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?	1/3 – menos de 5 anos 2/3 – menos de 10 anos		2/4 – menos de 6 meses 2/4 – menos de 3 anos	
Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho	2/3 - Concordo Parcialmente 1/3 - Discordo		2/4 - Concordo Parcialmente 2/4 - Concordo Totalmente	
Há equipamentos e materiais necessários para realizar bem o trabalho	3/3 – Concordo Totalmente		4/4 - Concordo Totalmente	
Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa	1/3 – Concordo Totalmente 1/3 – Concordo Parcialmente 1/3 - Discordo		3/4 - Concordo Totalmente 1/4 – Concordo Parcialmente	
Na minha equipe, as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	1/3 – Concordo Totalmente 2/3 – Concordo Parcialmente		4/4 - Concordo Totalmente	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Figura 27 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Manter



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

3.2.6 Monitorar

Quando questionadas sobre a existência de avaliação de satisfação dos colaboradores internos, nas duas instituições, as respostas foram negativas. Tanto a Empresa A quanto a Empresa B precisam implementar uma avaliação de satisfação, a fim de identificar aspectos ou ações que colaborem para a insatisfação e desmotivação do funcionário, e que podem acarretar em perdas para a empresa, como aumento da abstinência, queda na produtividade ou até mesmo desligamentos.

É desejável também estabelecer a periodicidade com que essa avaliação será realizada. Na Empresa A, por exemplo, dado o contexto geral que constatou muitas divergências entre a visão do sócio e a dos colaboradores, talvez a recomendação envolva um período mais curto, como as avaliações semestrais. Na Empresa B, por sua vez, provavelmente uma avaliação anual seria suficiente, pois as respostas das questões, geralmente, coincidem.

Com relação à existência de *feedback* ou avaliação de desempenho, houve negativa de todos os profissionais da Empresa B; na Empresa A, o sócio-fundador respondeu positivamente, enquanto os colaboradores negaram. Dessa forma, foi possível perceber que, na Empresa A, o entendimento da ferramenta questionada não é o mesmo entre colaboradores e sócio, o que revela a importância de revisar a forma e a estruturação do *feedback* ou avaliação de desempenho por parte do sócio, além de cogitar a modificação dessa avaliação para ser apresentada formalmente aos colaboradores, uma vez que o sócio respondeu que o *feedback* é feito informalmente.

Outro aspecto relevante diz respeito à forma com a qual a avaliação será realizada, que deve ser apresentada em detalhes aos colaboradores. Além disso, é importante estudar a possibilidade da contratação de um agente externo qualificado para a elaboração desse item.

Na Empresa B, onde foi identificada a inexistência da ferramenta, sua implementação seria significativa, considerando ainda as recomendações feitas à Empresa A. Esse retorno é primordial para que o colaborador possa saber o que e como algo deve ser melhorado.

No questionamento relacionado à existência de um programa de sugestões e sua aplicação, na Empresa A, os colaboradores responderam que não existe, enquanto o sócio assegurou que há abertura para sugestões e que essas são aplicadas quando possível. Na Empresa B, um colaborador respondeu negativamente e os demais, além dos sócios, responderam positivamente às questões.

A Empresa A deve rever a forma com a qual o programa de sugestões é executado, uma vez que os colaboradores não reconhecem sua existência. O modo de apresentar as sugestões deve ser repassado aos funcionários e as sugestões, avaliadas pelos sócios, de forma que seja possível melhorar os resultados para a organização em diversos aspectos, como motivação e organização.

Na Empresa B, somente um colaborador dentre todos os respondentes negou a existência do programa; dessa forma, é preciso identificar o motivo da resposta. Pode ser que haja alguma falha de comunicação ou que não tenha ficado clara a forma com que o processo ocorre.

Quanto ao quesito relativo às instalações e ao espaço onde o trabalho é realizado serem confortáveis, limpos e seguros, na Empresa A, as respostas ficaram

totalmente divididas: um colaborador respondeu que concorda, um que concorda parcialmente e outro que discorda. Essa percepção pode estar associada ao ambiente como um todo ou a aspectos pontuais, como limpeza, ergonomia (cadeiras e mesas para trabalho confortáveis, iluminação adequada), ventilação, temperatura e ruídos. Para a identificação de quais aspectos influenciam na satisfação dos colaboradores no que concerne ao ambiente, uma boa ferramenta é o programa de sugestões, que possibilita aos colaboradores a pontuação dos aspectos que causam insatisfação no ambiente.

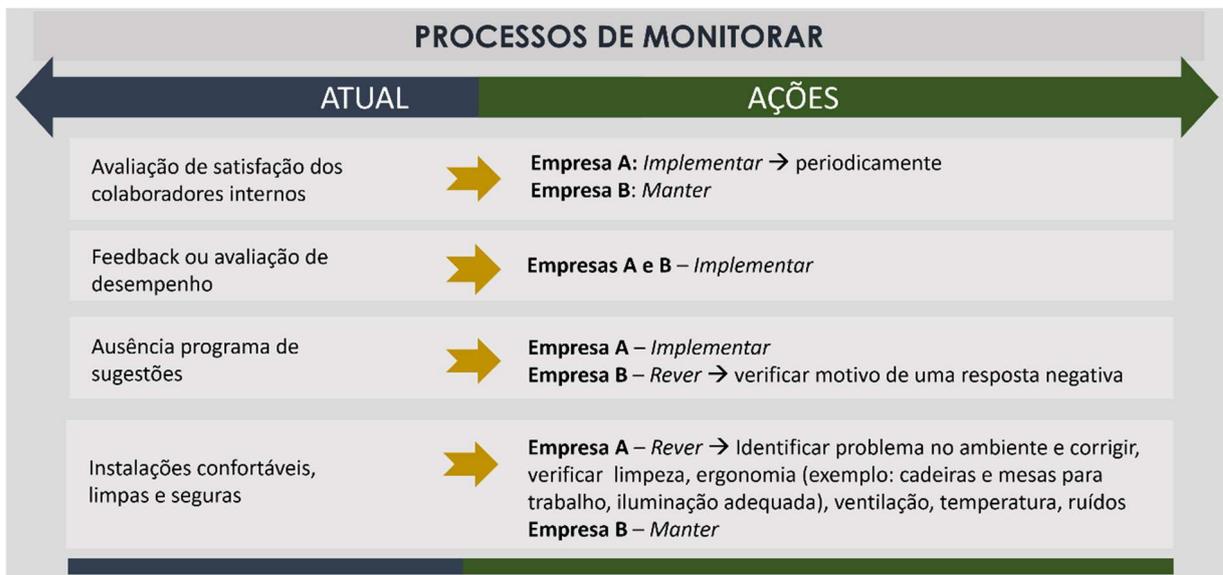
Na Empresa B, todos concordam totalmente sobre a limpeza e o conforto, e este é um fator muito importante para o atendimento às necessidades mais básicas dos profissionais; portanto, é importante que a empresa mantenha aspectos como limpeza e ergonomia para possibilitar um ambiente saudável.

Tabela 6 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Monitorar

PROCESSOS DE MONITORAR				
	Empresa A		Empresa B	
	Sócio		Sócio	
Você sente seus colaboradores satisfeitos?	Sim		Sim	
Há algum tipo de avaliação de satisfação dos colaboradores internos?	Colaborador	3/3 Não	Colaborador	4/4 Sim
	Sócio	Sim	Sócio	Sim
Existe algum tipo de avaliação contínua de feedback ou avaliação de desempenho feita pela empresa para os funcionários?	Colaborador	3/3 Não	Colaborador	4/4 Não
	Sócio	Sim	Sócio	Não
Como é feito o processo de feedback ou avaliação de desempenho? (Ex: formal, informal, periódica, esporádica, pessoalmente, virtualmente...)	Informal, pessoalmente e esporádico	Informal, pessoalmente e periódico		
O programa de avaliação contínua de feedback ou avaliação de desempenho te auxilia a desenvolver seus pontos de melhoria?	3/3 Não			
Existe algum tipo de programa de sugestões, ainda que informal dos funcionários para a empresa?	Colaborador	3/3 Não	Colaborador	1/4 Não
	Sócio	Sim	Sócio	Sim
O programa de sugestões é colocado em prática, as sugestões são atacadas quando possível?	Colaborador		Colaborador	
	Sócio	Sim	Sócio	Sim
As instalações e o espaço onde realiza seu trabalho são confortáveis, limpas e seguras?	1/3 Concorda totalmente 1/3 Concorda Parcialmente 1/3 Discorda		4/4 Concorda totalmente	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Figura 28 – Respostas dos colaboradores e sócios quanto aos processos de Monitorar



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

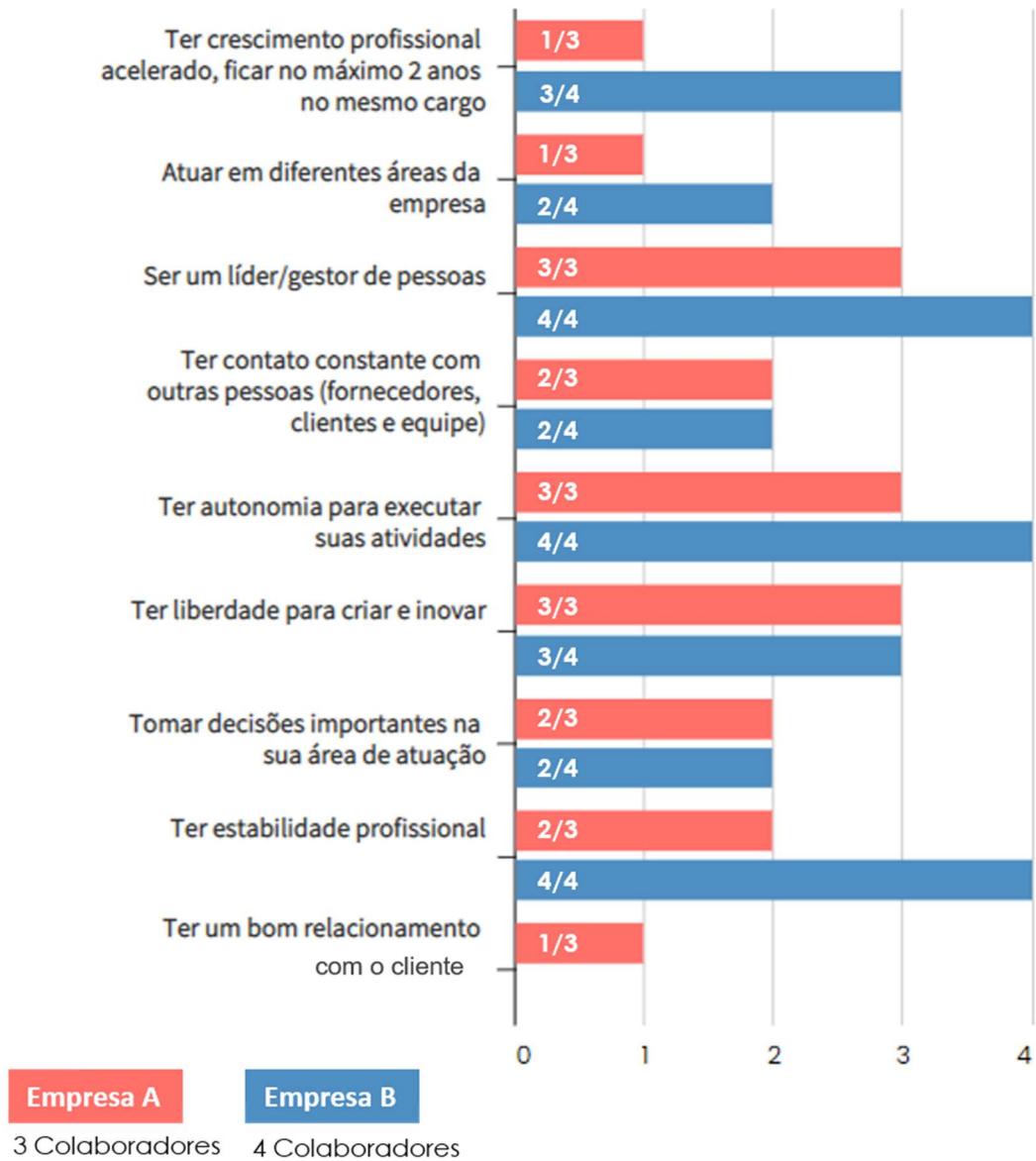
3.3 Propostas de Priorização das Ações

Considerando as ações propostas para a análise dos processos de gestão (Figuras 21 a 26), foi elaborada uma proposta de priorização a ser realizada dentro das empresas.

Para Oliveira (2005), é necessário que se estabeleça um processo contínuo e estruturado de mudança, que aproveite as ameaças e oportunidades do cenário no qual as empresas estejam inseridas, transformando-as em visões de futuro, de forma a orientar a fixação de estágios intermediários de desenvolvimento e dos objetivos finais.

Para tanto, foram ponderadas, primeiramente, as respostas das questões constantes das Figuras 27 e 28, que eram de múltipla escolha e solicitavam ao colaborador que assinalasse seis alternativas dentre aquelas disponíveis. O enunciado da primeira pergunta foi “O que faz com que eu considere uma empresa um excelente lugar para se trabalhar é...”; com relação à segunda questão, indagou-se “Quais dos itens abaixo você julga que sejam essenciais para você ter sucesso na sua carreira?”.

Figura 29 – Resposta dos colaboradores para a questão “Quais dos itens abaixo você julga que sejam essenciais para você ter sucesso na sua carreira?”



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Figura 30 – Resposta dos colaboradores para a questão: “O que faz com que eu considere uma empresa um excelente lugar para se trabalhar é...”



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Diante das questões apresentadas acima (sexta coluna da Tabela 6), cada uma das alternativas foi colocada dentro de uma prioridade que vai de um até cinco. Tais prioridades foram divididas, primeiramente, considerando sua aplicação dentro dos cinco patamares estabelecidos na Teoria das Hierarquias das Necessidades de Maslow (primeira e segunda colunas da Tabela 6), seguido pela quantidade de pessoas que ponderou a relevância da alternativa (terceira coluna da Tabela 6).

Tabela 7 – Proposta de priorização de ações na Empresa A

PROPOSTA DE PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES NA EMPRESA A				
PRIORIDADE	LETRA	AÇÃO	FIGURA	PROCESSO
	A	Sem necessidade de ação corretiva (manter)		
1	B	Identificar problema no ambiente e corrigir - limpeza, ergonomia (exemplo: cadeiras e mesas para trabalho, iluminação adequada), ventilação, temperatura, ruídos. O programa de sugestões auxilia na verificação contínua da percepção do colaborador para esse item	26	Monitorar
	C	Consultar colaboradores sobre insatisfação com o salário e verificar possibilidade de ajustar os valores	25	Manter
	D	Consultar colaboradores sobre benefícios e verificar possibilidade de implementá-los	25	Manter
	E	Alinhar junto ao colaborador expectativas do trabalho de ambos os lados, da empresa e do colaborador	22	Aplicar
	F	Definir corretamente a missão, visão, valores e cultura organizacional incorporando-as no dia a dia da empresa e apresentando estas aos colaboradores	22	Aplicar
2	G	Rever a forma como a apresentação da história da empresa é feita aos novos colaboradores	22	Aplicar
	H	Identificar qual a origem das percepções dos colaboradores e introduzir ações para correção	25	Desenvolver
	I	Analisar as demandas de cada colaborador para verificar porque estas não estão sendo finalizadas dentro do horário de trabalho	25	Manter
	J	Analisar a necessidade de rever formas de trabalho ou pode ser necessário adicionar um membro na equipe por conta da demanda da empresa	25	Manter
	K	Estruturar as políticas de flexibilidade de horário e home office	23	Recompensar
	L	Rever processos internos de comunicação	25	Manter
	M	Entender quais são as tarefas do dia a dia que cada colaborador prefere desempenhar e, dessa forma, avaliar a possibilidade de remanejar as tarefas dentre os colaboradores de forma que o trabalho seja mais satisfatório para o indivíduo	26	Manter
	N	Implementar programa de feedback	26	Monitorar
	O	Fazer recrutamentos interno se possível	21	Agregar
	P	Propiciar o desenvolvimento dos colaboradores por meio de cursos, treinamentos, palestras ou outros	25	Desenvolver
4	Q	Rever forma e frequência com que o reconhecimento por ações que se destacam é feito	23	Recompensar
	R	Implementar avaliação de satisfação periódica	26	Monitorar
5	S	Implementar o programa de sugestões e testar ou implementar as sugestões na medida do possível	26	Monitorar
	T	Revisar forma como os programas estão estruturados e são aplicados para entender divergências de visões entre sócio e colaboradores, avaliando também a possibilidade de eliminar os programas de meta	22	Aplicar

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Tabela 8 – Análise para proposta de priorização de ações na Empresa A

ANÁLISE PARA PROPOSTA DE PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES NA EMPRESA A																												
Prioridade	Matrão	Nº colaboradores que concordam	Item	Fatores positivos e negativos para atendimento da questão	Processo de Clivamento relacionado	Ação corretiva																						
						A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T			
1	FISIOLÓGICA	2	Receber um salário de acordo com as minhas responsabilidades e um pacote de benefícios que atenda às minhas necessidades	• Discrepância entre espaço as instalações de trabalho serem confortáveis, seguras e limpas	Monitorar		X																					
				• Insatisfação salarial de 2 dos 3 colaboradores	Manter			X																				
				• Insatisfação com os benefícios oferecidos	Manter				X																			
2	SEGURANÇA	3	Concordar com os objetivos e valores da empresa e ter orgulho de trabalhar nela	• Utilização da remuneração para sustento próprio ou participação na renda familiar	Manter			X	X																			
				• Discordância total ou parcial sobre o que a empresa oferece no dia a dia e o que me prometeu na contratação	Aplicar					X																		
				• Missão, visão, valores e cultura organizacional equivocadamente definidos pelo sócio e/ou desconhecidos pelos colaboradores	Aplicar						X																	
				• Divergência entre os colaboradores e sócio sobre apresentação da história da empresa ao iniciar nela	Aplicar							X																
				• Existência de algum tipo de preconceito ou discriminação no seu ambiente de trabalho	Desenvolver								X															
				• Colaboradores não concordam que a divulgação da empresa nos canais de comunicação condiz com o dia a dia	Aplicar						X		X															
		3	Conseguir equilibrar o meu trabalho e a minha vida pessoal	• Discrepância na resposta sobre considerar que o tempo dedicado para é equilibrado entre necessidades da empresa e necessidades pessoais e familiares	Manter								X	X	X													
				• Divergência entre os colaboradores e colaboradores e sócio sobre a política de home office	Recompensar											X												
				• Maioria dos colaboradores acredita parcialmente que tem possibilidade de optar por horários alternativos quando necessário	Manter											X												
		2	Ter chefes que eu respeito, confio e que orientam sua equipe de trabalho	• Maioria dos colaboradores acredita parcialmente que o volume de trabalho permite terminar as tarefas no horário normal	Manter							X	X	X														
				• Discordância total ou parcial do recebimento de informações para fazer bem o trabalho	Manter													X										
				• Baixa avaliação da gestão da empresa	Manter		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
				• Discordância que o chefe ou superior possui habilidades suficientes para liderar	Manter								X	X		X												
				• Inexistência de rotatividade de equipe	Manter	X																						
		2	Ter estabilidade profissional	• Todos os colaboradores estão na empresa há mais de 4 ou 5 anos	Manter	X																						
				• Concordância total ou parcial do gosto do trabalho realizado na empresa	Monitorar													X										
				• Não existência de programa de feedback	Monitorar														X									
				• Não há comunicação de recrutamento interno	Agregar															X								
• Colaboradores não percebem empresa interessada no seu desenvolvimento	Desenvolver																X	X	X									
• Ausência de oportunidades de aperfeiçoamento	Desenvolver																X	X	X									
• Cordância total sobre a existência equipamento e materiais necessários para realizar bem o trabalho;	Manter			X																								
1	Ter estabilidade e segurança	• Discrepância entre espaço as instalações de trabalho serem confortáveis, seguras e limpas	Manter		X																							
		• Inexistência de rotatividade de equipe	Manter	X																								
		• Todos os colaboradores estão na empresa há mais de 4 ou 5 anos	Manter	X																								
		• Concordância total ou parcial do gosto do trabalho realizado na empresa	Monitorar														X											
		• Insatisfação salarial de 2 dos 3 colaboradores	Manter			X																						
		• Insatisfação com os benefícios oferecidos	Manter				X																					
		• Concordância sobre a existência equipamento e materiais necessários para realizar bem o trabalho	Manter	X																								

(Continua)

Tabela 9 – Proposta de priorização de ações na Empresa B

PROPOSTA DE PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES NA EMPRESA B				
PRIORIDADE	LETRA	AÇÃO	FIGURA	PROCESSO
	A	Sem necessidade de ação corretiva (manter)		
1	B	Consultar colaboradores sobre insatisfação com o salário e verificar possibilidade de ajustar os valores	25	Manter
	C	Consultar colaboradores sobre benefícios e verificar possibilidade de implementá-los	25	Manter
	D	Alinhar junto ao colaborador expectativas do trabalho de ambos os lados, da empresa e do colaborador	22	Aplicar
2	E	Estruturar as políticas de flexibilidade de horário e home office	23	Recompensar
	F	Analisar a necessidade de rever formas de trabalho ou pode ser necessário adicionar um membro na equipe por conta da demanda da empresa	25	Manter
	G	Entender quais são as tarefas do dia a dia que cada colaborador prefere desempenhar e, dessa forma, avaliar a possibilidade de remanejar as tarefas dentre os colaboradores de forma que o trabalho seja mais satisfatório para o indivíduo (para o colaborador insatisfeito)	26	Manter
	H	Propiciar o desenvolvimento dos colaboradores através de cursos, treinamentos, palestras ou outros (para o colaborador insatisfeito)	25	Desenvolver
	I	Implementar programa de feedback	26	Monitorar
	J	Fazer recrutamentos interno se possível	21	Agregar
	K	Definir corretamente a missão, visão, valores e cultura organizacional incorporando-as no dia a dia da empresa e apresentando estas aos colaboradores	22	Aplicar
	L	Rever a forma como a apresentação da história da empresa é feita aos novos colaboradores	22	Aplicar
	M	Identificar qual a origem das percepções dos colaboradores e introduzir ações para correção		
	N	Rever processos internos de comunicação	25	Manter
5	O	Expor formalmente aos colaboradores as possibilidades de aperfeiçoamento existentes e oferecer abertura para sugestões	26	Monitorar
	P	Verificar necessidade e interesse da empresa em implementar programa de metas individual e coletivo	22	Aplicar

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

3.4 Análise de Aderência

Diante do contexto de microempresas dos escritórios de projeto objeto dos estudos de caso, este item analisa a real aplicabilidade das propostas apresentadas anteriormente. Huang e Brown (1999 apud OLIVEIRA, 2005) admitem que a pequena empresa não pode utilizar as mesmas técnicas administrativas adotadas por grandes corporações, pois apresenta poucos recursos financeiros, materiais, de tempo, experiência e conhecimento técnico nas várias áreas do negócio por parte dos seus gestores/empreendedores.

Os problemas decorrentes da limpeza do ambiente são de fácil correção, uma vez identificada a causa da insatisfação. Quanto à insatisfação com o salário e benefícios, considerados os aspectos legais e financeiros da empresa, pode ser inviável para a organização aumentar o valor salarial ou conceder benefícios, porém, conforme mencionado anteriormente, a exposição das limitações da empresa e o entendimento entre sócio e colaborador sobre expectativas são fundamentais para a manutenção da motivação do colaborador.

Com relação à missão, visão, valores e cultura organizacional, a definição formal desses conceitos é importante para registro e guia, até mesmo para o próprio sócio; contudo, muito mais do que definir e expor tais conceitos em *sites* ou murais, é importante que a empresa se oriente por meio deles. Além disso, é primordial que os colaboradores possam participar ativamente do seu desenvolvimento.

A apresentação das regras, formas de trabalho e história da organização são procedimentos simples que não demandam grande esforço de execução.

A análise da demanda de cada colaborador e a necessidade de contratação de mais membros na equipe é um processo que pode ser realizado no dia a dia da organização e demanda o recurso do tempo dos envolvidos, podendo acarretar em demanda financeira; porém, é possível que uma microempresa desenvolva tal análise.

A verificação da possibilidade de uma política de *home office* ou flexibilidade de trabalho é uma análise simples de ser feita. A maior dificuldade está em alinhar as regras e passar pelo período de adaptação.

A revisão de processos de comunicação é uma tarefa viável para uma microempresa, mas que depende de um esforço maior para entender quais são os

processos atuais de comunicação e suas falhas, para que, dessa forma, seja possível corrigi-los, demandando tempo e esforço das empresas.

A análise da preferência dos colaboradores por cada tarefa executada é um processo que carece de entendimento entre colaborador e sócio, contudo, a redistribuição das tarefas, uma vez identificada como viável, depende de um período de adaptação.

Os programas de sugestões, *feedback* e avaliação de satisfação, além de não demandarem processos complexos, também podem ser informalizados. Os *feedbacks* podem ocorrer com uma conversa direta entre colaborador e sócio; as sugestões não precisam, necessariamente, obedecer aos moldes formais, como o depósito de recomendações por escrito, mas podem partir da abertura, por parte da empresa, para o recebimento de ideias, ou ainda serem estimuladas pelo próprio sócio com questionamentos sobre a satisfação de determinada condição atual para os colaboradores; por fim, a avaliação da satisfação pode seguir os mesmos moldes de adaptação sugeridos anteriormente.

O oferecimento de cursos, palestras ou outras atividades para os colaboradores pode conter alternativas que não dependam de grande investimento financeiro para a empresa. É possível buscar cursos gratuitos, parcerias com empresas para obter gratuidade ou mesmo o treinamento pode ser feito entre os colaboradores, caso algum deles possua uma habilidade ou conhecimento importante para a equipe. Além disso, na questão tempo, a alocação de uma quantidade reduzida de horas mensalmente para esses treinamentos já possibilitaria a melhora desse processo.

Para o reconhecimento de ações que se destacam, estas não precisam ser feitas de forma elaborada, por exemplo, ações verbais informais frequentes já colaboram com a motivação dos indivíduos.

Quanto aos programas de metas, estes são os mais desafiadores a serem elaborados, sendo necessário um grande investimento de tempo, estudo e financeiro para a estruturação de um programa adequado. Por conta disso, sugere-se avaliar a eliminação ou a não implementação do programa, e, no caso da opção por aplicá-lo, recomenda-se o estabelecimento de poucas metas, dotadas de simplicidade na proposição e na apuração.

3.5 Conclusões dos Estudos de Caso

Ao fim das análises dos dois estudos de caso, foi possível verificar que as empresas analisadas apresentam muitas diferenças entre si. De forma geral, é perceptível que a Empresa A necessita de uma profunda revisão e reestruturação em todos os seus processos para efetiva gestão de seus recursos humanos; em contraponto, a Empresa B possui uma gestão humana bem estruturada, apresentando aspectos pontuais de necessidade de revisão ou melhoria.

Na Empresa A, em praticamente todos os aspectos, foram identificadas deficiências básicas. O único ponto em que a empresa apresentou uma gestão existente e de acordo foi no processo de agregar pessoas, apesar de haver espaço para melhoria.

Outro fator que mereceu destaque neste estudo foi a clara divergência de respostas e percepções entre sócio e colaboradores, e não foram poucas as questões que envolveram esse episódio. Considerando todo o estudo da empresa, fica claro que uma das causas dessa divergência é a deficiência da gestão humana nos aspectos mais básicos e simples, como por exemplo, uma correta definição de missão e valores.

A indicação é outro ponto a ser levantado, pois, pelos resultados obtidos, percebe-se que existe uma comunicação ineficiente entre as partes não somente no que diz respeito aos recursos humanos, mas também em outros aspectos internos, como a organização e distribuição de tarefas.

Ademais, é claro que há um desalinhamento de expectativas entre os colaboradores e sócio, que é consequência tanto da comunicação deficiente quanto dos processos de gestão de recursos humanos, também deficientes. É bastante provável que o entendimento do funcionamento e aplicabilidade de algumas ferramentas seja diferente entre as partes, como por exemplo, do programa de metas, já que uma parte dos colaboradores só identificou a existência de metas individuais e acredita que a remuneração proveniente é insatisfatória, enquanto que, em contraponto, o sócio acredita que exista um programa de metas tanto individual quanto coletivo, e que a remuneração é satisfatória. Na Tabela 7 está o compilado das ações corretivas recomendadas nas análises anteriores.

A Empresa B possui uma gestão de pessoas organizada em alguns aspectos, pois uma única resposta negativa foi identificada ou verificou-se a inexistência de algum processo ou ferramenta. Esses processos precisam ser revistos, como por exemplo, a implementação de um programa de *feedback* contínuo. Ademais, foi possível confirmar que a percepção dos sócios e colaboradores está alinhada, não apresentando divergências. Não ocorreu nenhum caso no qual o sócio afirmasse que algum processo ou ação é existente e os colaboradores negassem.

Assim, o ponto mais relevante na Empresa B foi a verificação, em diversas questões, de uma resposta que divergia das demais, pois há um único colaborador que detém uma percepção diferente, trazendo a necessidade de ações mais pontuais com o indivíduo identificado para alinhamento de suas expectativas e as dos sócios.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face do exposto na revisão bibliográfica e na análise dos estudos de caso, entende-se que o conhecimento básico sobre o tema da gestão de recursos humanos é essencial tanto para a gestão eficiente de uma empresa quanto para a gestão eficiente do processo de projeto.

Para as empresas, diante do caráter específico de produto intelectual que os escritórios de projeto produzem e de sua dependência relacionada aos componentes humanos, a correta gestão deste ativo é imprescindível, especialmente em empresas de projeto, que, comumente, são microempresas com recursos financeiros e pessoais limitados. Além disso, uma característica comum aos escritórios de projeto é a dificuldade de lidar com os recursos humanos, tendo em vista a formação e a prática profissional predominantemente técnica de seus líderes. Dentro da realidade singular de cada organização, é preciso buscar o desenvolvimento de processos de gestão de pessoas.

O desenvolvimento desta pesquisa buscou uma bibliografia que possibilitasse a análise da gestão de recursos humanos, de modo a oferecer às empresas dos estudos de caso um fácil entendimento das ações a serem adotadas para a melhoria do processo, e também para que eventuais organizações, consultando este trabalho, possam replicar a análise de forma autônoma.

Uma dificuldade encontrada para expor tais ações de forma mais objetiva foi organizar cada aspecto da empresa em um processo (agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar), com suas ferramentas e ações, pois algumas delas referem-se claramente a um processo específico, mas têm consequência em outros, ou porque algumas ações podem estar relacionadas a mais de um processo e interferir em todos os demais.

Assim, tendo em vista essa evidenciação, também é possível afirmar que todos os aspectos deficientes dos processos são isolados e sua correção é cíclica, pois uma ação ou melhoria implementada com sucesso não acarretará melhorias somente no ponto corrigido, mas também nas demais correções sequenciais.

Ademais, as modificações e implementações, geralmente, exigirão um esforço maior no seu início do que em sua continuidade, pois as ações se somarão. Por isso,

também é importante que cada ação seja correta e efetivamente implantada, ainda que demande um maior tempo ou esforço, pois seu insucesso fará com que não somente um ponto seja prejudicado, mas também todo o conjunto de ações.

Posteriormente à conclusão da análise das empresas e proposições, analisou-se a aderência das soluções e processos propostos no contexto de duas microempresas. Percebe-se que algumas das soluções que seriam possíveis em empresas de maior porte são inviáveis em pequenas empresas, e que outras soluções são viáveis, mas exigiriam um esforço muito maior e precisariam ser mais simples e não burocráticas.

Essa necessidade de adaptação é consequência de aspectos como a configuração dos relacionamentos dentro da empresa, que, pelo seu tamanho reduzido, são muito próximas e, por vezes, as ações são realizadas de forma intuitiva, como uma sugestão de melhoria interna, e também pela característica das limitações de recursos, sejam eles financeiros, humanos ou de tempo.

Este trabalho também é uma proposta inicial para demonstrar e levantar a discussão quanto à necessidade da melhoria da gestão de recursos humanos dentro dessas empresas, sendo as ações propostas preliminares e de uso exclusivo das empresas analisadas, uma vez que não podem ser generalizadas sem um minucioso estudo, similar ao desta pesquisa, contemplando caso a caso.

4.1 Sugestões para Trabalhos Futuros

Considerando a proposta de iniciar uma discussão sobre o tema apresentado nesta monografia, a sugestão é de que os próximos trabalhos possam melhorar, adaptar e se aprofundar no assunto. No âmbito acadêmico, sugere-se o aprofundamento do tema, realizado por meio de uma pesquisa ampla e representativa das empresas de projeto com até quatro funcionários, que correspondem a 88,49% do total (IBGE, 2019), a fim de comparar as ações de gestão de recursos humanos de forma generalizada.

Propõe-se ainda a análise de aplicabilidade e a realização do planejamento estratégico das empresas estudadas, em seus ambientes interno e externo, com ferramentas conformes às características de cada empresa.

Este estudo também pode auxiliar organizações que anseiem por aperfeiçoar sua gestão de recursos humanos, aprimorando continuamente seus processos e sua produtividade.

4.2 Limitações do Trabalho

Os estudos de caso limitam-se e restringem-se ao universo das empresas analisadas, não havendo intenção de generalização.

Este trabalho apresentou as limitações inerentes à dependência da informação cedida pelos participantes das pesquisas. A autora encontrou uma grande dificuldade para obter retorno das empresas com as respostas dos questionários e para encontrar escritórios dispostos a participar. Assim, o número de empresas participantes é um limitador da pesquisa.

Finalizando, esta monografia foi elaborada com o pressuposto de que as organizações trabalham com princípios de lisura, ética e lealdade concorrencial em seus projetos. Além disso, não foram consideradas questões contratuais que envolvam, inclusive, aspectos trabalhistas e sindicais, pois este não é seu foco e nem uma preocupação, desde que se verifique a questão da motivação.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- ALVES, M. B. N. **A gestão de pessoas e seus desafios para as empresas de projeto**. Goiânia: Instituto de Pós-Graduação e Graduação, 2016.
- ARANTES, N. **Sistemas de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1975.
- ASSIS, F. A. A.; COSTA, D. V. F.; FERREIRA, V, C, P; KIRCHMAIR, D. M. **Proposta para implantação de um sistema estratégico de gestão de pessoas em uma microempresa**. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2014.
- ATKINSON, A. A. **Contabilidade gerencial**. Tradução: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Ed. Thomson, 2003.
- BOOG, G. G. (Coord.). **Manual De Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CAMBIAGHI, H.; MELHADO, S. B. **Programa setorial da qualidade e referencial normativo para qualificação de empresas de projeto**. São Paulo: AsBEA, 2015.
- CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Construindo a visão de sua empresa. Gestão da Mudança de Harvard Business Review**. São Paulo: Ed. Campus, 2004.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J, W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: CENGAGE Learning, 1992.
- DELGADO, B. F. F. **A importância do capital humano nas organizações. Estudo aplicado numa Seguradora Portuguesa**. Porto: Portugal, 2015.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Cecilia Leão. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DREWS, A. G.; PIZOLOTTO, F. M. **Gestão de Pessoas**. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2009.
- FERREIRA, M. C. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.

FIEDLER, F. E. **Engineer the job to fit the manager**. Boston: Harvard Business Review, 1965.

FILHO, R. S. Comentário sobre a permanência dos empregados nas organizações. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 19, n. 13, 1979. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75901979000300008>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. 7.ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

FISCHER, K. **Implementação do conceito de modelagem da informação em empresas projetistas: análise do processo de gestão de pessoas**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2019.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. n.spe, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. Maria. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

GARRET, A.; TACHIZAWA T. **Crenças e valores em nossas organizações**. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GRAMIGNA, M. R. **Ferramentas para avaliar e mapear perfis**. Rio de Janeiro: Editora Altabooks, 2018.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes. Como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro, 1999.

HOLLANDER, E. P. **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships**. New York: The Free Press, 1978

HONRADO, G.; CUNHA, M. P.; CESÁRIO, F. J. Sistemas de recompensa: uma análise empírica de antecedentes e consequências. **Revista Análise Psicológica**, Portugal: Lisboa, v.19, n. 12, 2001. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/cempre/tabelas>>. Acesso em: 30 mar. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTADÍSTICA (IBGE). **Cadastro Central de Empresas**. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financeira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 01 ago. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTADÍSTICA (IBGE). Cadastro Central de Empresas. Disponível em:

<<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/cempre/tabelas>>. Acesso em: 04 dez. 2017.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia.** Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

MACHADO, D. S. **Filosofia Institucional: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** 2009. Monografia (Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 13. ed., São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Sergio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho.** 10. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2010

MASLOW, A. H. **Motivation and personality.** 3.ed. Upper Salle River: New Jersey, 1997.

Maximiano, A. C. A. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 5. ed. rev. e ampl., 2000.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução à Administração.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, v. 28, p. 1-14, 197.

MINGRONI, Roberto. Disciplina GPC – 005 – Aula 5 – **Comunicação e Liderança em Gestão de Projetos.** 2018. 57 slides.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** São Paulo, Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, O. J. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios.** São Paulo: Tese (Doutorado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. **Gestão de Pessoas: um desafio às empresas de projeto.** São Paulo: XIII SIMPEP Bauru, 2006.

PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PAVANI, C.; DEUTSCHER, J. A.; LÓPEZ, S. M. **Plano de Negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Lexikon Editorial, 1997.

PEREIRA, F. D.; JÚNIOR, R. S. P.; KROM, V. **Motivação: discussão sobre o desempenho do ser humano nas organizações**. *In: VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba*. São José dos Campos, 2004.

PETTIGREW, A. M. **On studying organizational cultures**. *Administrative science quarterly*, Ithaca: Sage Publications Inc., v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

QUEIROZ, C. **As competências das pessoas: potencializando seus talentos**. São Paulo: DSV, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, L. **A prática da avaliação de desempenho em empresas metalúrgicas de Panambi: percepções de trabalhadores**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Panambi, 2014.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2019.

SEBRAE. **Aprenda a fazer um Plano de Negócio**. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/aprenda-a-fazer-um-plano-de-negocio,30a20170a8c86410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 01 ago. 2021.

SEBRAE. **Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio**. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financeira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 01 ago. 2021.

SEBRAE. **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios**. 2016. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/cempre/tabelas>>. Acesso em: 01 ago. 2021.

SILVA, M. M. A. **As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores**. 2008. Tese (Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Ciências de Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal, 2008.

Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva (SINAENCO). **Perfil Arquitetura e Engenharia Consultiva**. São Paulo, 2017.

SOUZA, F.; PAULA, N.; MELHADO, S. B. Evolução gerencial de uma empresa projetista brasileira: da implementação de modelos de gestão ao desenvolvimento do sistema de informações gerenciais. **Revista Gestão de Tecnologia de Projetos**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 47-66, 2013.

SOUZA, J. C. L. **Comportamento humano e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Universidade Candido Mendes, 2009.

STOGDILL, R. (1948). **Personal Factors Associated with Leadership – A Survey of the Literature**.

TACHIZAWA, Takeshi; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2000 TACHIZAWA, T. **Metodologia da pesquisa aplicada à Administração**. Rio de Janeiro: Pontal, 2004.

VOLKER, L.; PRINS, M. **Exploring the possibilities of correlating management with value in architectural design**. Proceedings of CIB W096 Architectural Management. Lyngby, Denmark, 2005.

ZANETTI, E. M. S. P. **Gerenciamento de recursos humanos**: o caso das micro e pequenas indústrias de confecções do município de Colatina – ES. 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

YIN, R. K. **Pesquisa Estudo de Caso – Desenho e Métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

Modelo de questionário respondido pelo colaborador

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DE PROJETO

Olá! A seguir você encontrará uma série de perguntas que buscam avaliar a gestão dos recursos humanos em empresas de projetos. Esse questionário faz parte da pesquisa do trabalho de conclusão de curso da especialização em Gestão de Projetos na Construção da Poli-Integra. As respostas serão coletadas em diversas empresas e são sigilosas, os funcionários não serão identificados na pesquisa e nem para a empresa.

***Obrigatório**

1. Qual a sua faixa etária

Marcar apenas uma oval.

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- Mais de 51

2. Você foi estagiário nessa empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Seção sem título

Seção sem título

3. Há comunicação interna sobre vagas para recrutamento interno? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

4. O seu salário ou bolsa estágio é importante para o seu sustento ou mesmo da sua família? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, sou chefe de família
- Sim, eu me sustento
- Sim, eu ajudo a pagar as contas de casa
- Não

5. Qual seu nível de instrução? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino médio completo
- Ensino técnico completo
- Curso superior completo
- Pós graduação completa
- Mestrado completo
- Doutorado completo

6. Qual sua faixa salarial? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de R\$ 1.039,00
- R\$ 1.039,00 a R\$ 2.078,00
- R\$ 2.078,00 a R\$ 3117,00
- R\$ 3117,00 a R\$ 5.195,00
- R\$ 5.195,00 a R\$ 8.312,00
- R\$ 8.312,00 a 12.468,00
- mais de 12.468,00

7. Você está satisfeito com seu salário? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

8. Há quanto tempo você trabalha nessa empresa? *

Marcar apenas uma oval.

Menos de 6 meses

Menos de 1 ano

Menos de 3 anos

Menos de 5 anos

Menos de 10 anos

Mais de 10 anos

9. Quais tipos de benefícios a empresa oferece? *

Marcar apenas uma oval.

Opção 1

10. Você está satisfeito com os benefícios que a empresa oferece? *

Marcar apenas uma oval.

Nenhum

Plano Odontológico

Plano de Saúde

Seguro de Vida

Vale Refeição

Vale alimentação

Outros

11. Quando você iniciou o trabalho na empresa houve algum tipo de integração? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Sim, há um programa estruturado dentro da empresa somente para esse fim
- Sim, alguém com um cargo superior ou igual me auxiliou
- Outro: _____

12. Houve uma apresentação da missão, visão, valores e cultura organizacional da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, formalmente
- Sim, informalmente
- Não houve
- Não, a empresa não tem esses itens definidos
- Outro: _____

13. Você concorda com a missão, visão, valores e cultura organizacional da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Desconheço a existência desses

14. Houve uma apresentação da história da empresa quando você iniciou nela? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

15. Houve uma apresentação da forma de trabalho da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

16. Houve uma apresentação das regras da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

17. A empresa possui algum tipo de certificação (ISO e IPH, por exemplo)? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

18. Há algum tipo de programa de sugestões, ainda que informal dos funcionários para a empresa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim *Pular para a pergunta 19*

Não *Pular para a pergunta 20*

Seção sem título

19. O programa de sugestões é colocado em prática, as sugestões são acatadas quando possível? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Seção sem título

20. Existe algum tipo de programa de metas coletivas ou avaliação de desempenho? *

*

Marcar apenas uma oval.

Sim *Pular para a pergunta 21*

Não *Pular para a pergunta 23*

Seção sem título

21. O programa de metas coletivas ou avaliação de desempenho funciona/é aplicado? *

Marcar apenas uma oval.

Sim *Pular para a pergunta 22*

Não *Pular para a pergunta 23*

Seção sem título

22. O programa de metas coletivas, possui uma bonificação satisfatória? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Seção sem título

23. Existe algum tipo de programa de metas individual? *

Marcar apenas uma oval.

Sim *Pular para a pergunta 24*

Não *Pular para a pergunta 26*

24. O programa de metas coletivas funciona/é aplicado? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não *Pular para a pergunta 26*

Seção sem título

25. O programa de metas individual possui uma bonificação satisfatória? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Seção sem título

26. Existe algum tipo de avaliação contínua de feedback ou avaliação de desempenho feita pela empresa para os funcionários? *

Marcar apenas uma oval.

Sim *Pular para a pergunta 27*

Não *Pular para a pergunta 29*

Seção sem título

27. O programa de avaliação contínua de feedback ou avaliação de desempenho te auxilia a desenvolver seus pontos de melhoria? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

28. Como é feito o processo de feedback ou avaliação de desempenho? (Ex: formal, informal, periódica, esporádica, pessoalmente, virtualmente...)

Seção sem título

29. Existe algum tipo de reconhecimento interno por ações que se destacam? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Pular para a pergunta 30*
- Não *Pular para a pergunta 32*

Seção sem título

30. Qual é o tipo de reconhecimento interno por ações que se destacam? *

Marque todas que se aplicam.

- Sim, o reconhecimento é verbal e informal
- Sim, há uma comemoração ou evento (almoço, festa, outros)
- Sim, há um jornal, revista ou similar onde aparecem os destaques
- Sim, há premiação não monetária (ingresso de show, aparelho eletrônico ou outros)

Outro: _____

31. A frequência desse(s) evento(s) de reconhecimento é satisfatória? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Seção sem título

32. Existem promoções de festividades na empresa, como comemorações de aniversários, confraternização, happy hour, comemorações ao ganhar um prêmio ou festa junina?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, com frequência
- Não
- Talvez
- Sim, esporadicamente
- Outro: _____

33. Existe a possibilidade de fazer home office? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, eu constantemente faço
- Sim, mas eu não faço
- Sim, eu faço uso em circunstâncias específicas
- Não, pois o tipo de trabalho não permite
- Não, pois não faz parte da política da empresa

34. Você acredita que poder trabalhar em home office ajudaria ou ajuda sua rotina de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Outro: _____

35. Quais dos itens abaixo você julga que sejam essenciais para você ter sucesso na sua carreira? *

Marque todas que se aplicam.

- Atuar em diferentes áreas da empresa
- Atuar em uma área específica da empresa
- Ter crescimento profissional acelerado, ficar no máximo 2 anos no mesmo cargo.
- Ser um líder/gestor de pessoas
- Ser um especialista (ter grande conhecimento técnico) na área de atuação, mas sem ter uma equipe
- Ter contato constante com outras pessoas (fornecedores, clientes e equipe)
- Ter autonomia para executar suas atividades
- Ter liberdade para criar e inovar
- Ter estabilidade profissional
- Tomar decisões importantes na sua área de atuação
- Viajar constantemente a trabalho

Outro: _____

36. O que faz com que eu considere uma empresa um excelente lugar para se trabalhar é... *

Marque todas que se aplicam.

- Concordar com os objetivos e valores da empresa e ter orgulho de trabalhar nela
- Sentir-me satisfeito e motivado com o trabalho que faço na empresa
- Estar em um ambiente de boas relações com os colegas de trabalho
- Receber um salário de acordo com as minhas responsabilidades e um pacote de benefícios que atenda às minhas necessidades
- Perceber que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer e de me desenvolver
- Ter chefes que eu respeito, confio e que orientam sua equipe de trabalho
- Ser tratado com justiça
- Ter estabilidade e segurança
- Conseguir equilibrar o meu trabalho e a minha vida pessoal
- Ser reconhecido pela minha dedicação, por minhas novas ideias e perceber que meu esforço contribui para o sucesso da empresa
- Ter crescimento profissional adequado ao desenvolvimento profissional e ao momento de vida

Outro: _____

37. Sobre as afirmações abaixo, escolha se você concorda totalmente, concorda parcialmente ou discorda. *

Marque todas que se aplicam.

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO
Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O que a empresa divulga nos canais de comunicação é de fato o que vivemos no dia a dia de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe a possibilidade de crescer profissionalmente dentro dessa empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na minha equipe, as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O volume de trabalho permite que eu termine minhas tarefas no horário normal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa oferece no dia a dia o que me prometeu na contratação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando necessário, tenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quando necessário, tenho possibilidade de optar por horários alternativos de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Percebo que estou sendo preparado para ser um líder desta empresa no futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há equipamento e material necessários para realizar bem o seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As instalações e o espaço onde realiza seu trabalho são confortáveis, seguras e limpas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38. Seu chefe ou superior possui habilidades suficientes para liderar? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

39. Como você avalia a gestão da empresa de 1 a 3, sendo 1 a pior nota e 3 a melhor? *

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

40. Você percebe a existência de algum tipo de preconceito ou discriminação no seu ambiente de trabalho, seja com você ou com outras pessoas? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

41. Há algum tipo de avaliação de satisfação dos colaboradores internos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, a cada 6 meses ou menos
- Sim, a cada um ano ou menos
- Sim, a cada dois anos ou menos
- Não

42. Você percebe a empresa preocupada ou interessada no seu desenvolvimento? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

43. A empresa oferece oportunidades de aperfeiçoamento? *

Marcar apenas uma oval.

- Não *Pular para a pergunta 45*
- Sim, através de custeio ou auxílio para cursos e especializações
- Sim, a empresa oferece cursos ou palestras
- Sim, através de treinamentos
- Outro: _____

Seção sem título

44. A empresa consulta os colaboradores para decidir os cursos, palestras ou treinamentos oferecidos?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Outro: _____

Seção sem título

45. Há algo que você acrescentaria sobre a boa prática na gestão dos recursos humanos em empresas de projeto?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE B

Modelo de questionário respondido pelo sócio proprietário

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DE PROJETO

Olá! A seguir você encontrará uma série de perguntas que buscam avaliar a gestão dos recursos humanos em empresas de projetos. Esse questionário faz parte da pesquisa do trabalho de conclusão de curso da especialização em Gestão de Projetos na Construção da Poli-Integra. As respostas serão coletadas em diversas empresas e são sigilosas, os funcionários não serão identificados na pesquisa e nem para a empresa.

***Obrigatório**

1. Qual o tempo de atuação da empresa no mercado/ ano de fundação? *

2. Qual o número de funcionários, contando com os sócios? *

3. A empresa é dividida por... *

Marcar apenas uma oval.

Projetos

Fases dos projetos

Outro: _____

4. Você poderia descrever a estrutura organizacional da empresa brevemente? *

5. Há terceirização de projetos dentro da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, terceirizamos todos
- Sim, eventualmente
- Não

6. Quem é responsável pela gestão dos recursos humanos da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Temos um setor dentro da empresa para esse fim *Pular para a pergunta 8*
- Um ou todos os sócios
- Uma empresa especialista terceirizada *Pular para a pergunta 8*
- Outro: _____

Seção sem título

7. Essa(s) pessoa(s) têm formação ou experiência com recursos humanos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Seção sem título

8. Por onde é feito o processo de captação de candidatos?

Marcar apenas uma oval.

- Por sites (Linkedin, Catho, Facebook, outros)
- Por indicação
- Captação de currículos por e-mail
- Contato em trabalhos anteriores
- Outro: _____

9. Há problema com rotatividade de funcionários?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

10. A empresa possui missão, visão, valores e cultura organizacional da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim *Pular para a pergunta 11*

Não *Pular para a pergunta 12*

Somente algum(s) desses itens

Seção sem título

11. Você poderia descrever a missão, visão, valores e cultura organizacional da empresa? *

Seção sem título

12. Qual a sua faixa etária

Marcar apenas uma oval.

18-30

31-40

41-51

Mais de 51

Seção sem título

13. O processo de seleção dos candidatos leva em conta... *

Marque todas que se aplicam.

- Análise de currículos
- Provas de conhecimento
- Entrevistas
- Avaliação de desempenho em dinâmicas
- Contrato alguém ou alguma empresa exclusivamente para esse fim.

Outro: _____

Seção sem título

14. Há comunicação interna sobre vagas para recrutamento interno? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

15. A empresa possui algum tipo de certificação (ISO e IPH, por exemplo)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

16. Há algum tipo de programa de sugestões, ainda que informal dos funcionários para a empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Pular para a pergunta 17*
- Não *Pular para a pergunta 18*

Seção sem título

17. O programa de sugestões é colocado em prática, as sugestões são acatadas quando possível? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Seção sem título

18. Existe algum tipo de programa de metas coletivas? *

Marcar apenas uma oval.

Sim *Pular para a pergunta 19*

Não *Pular para a pergunta 21*

Seção sem título

19. O programa de metas coletivas funciona/é aplicado? *

Marcar apenas uma oval.

Sim *Pular para a pergunta 20*

Não *Pular para a pergunta 21*

Seção sem título

20. O programa de metas coletivas, possui uma bonificação satisfatória? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Seção sem título

21. Existe algum tipo de programa de metas individual? *

Marcar apenas uma oval.

Sim *Pular para a pergunta 22*

Não *Pular para a pergunta 24*

22. O programa de metas coletivas funciona/é aplicado? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não *Pular para a pergunta 24*

Seção sem título

23. O programa de metas individual possui uma bonificação satisfatória? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Seção sem título

24. Existe algum tipo de avaliação contínua de feedback ou avaliação de desempenho feita pela empresa para os funcionários? *

Marcar apenas uma oval.

Sim *Pular para a pergunta 25*

Não *Pular para a pergunta 26*

Seção sem título

25. Como é feito o processo de feedback ou avaliação de desempenho? (Ex: formal, informal, periódica, esporádica, pessoalmente, virtualmente...) *

Seção sem título

26. Existe algum tipo de reconhecimento interno por ações que se destacam? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Pular para a pergunta 27*
 Não *Pular para a pergunta 30*

Seção sem título

27. Como é feito o reconhecimento interno por ações que se destacam? *

Marque todas que se aplicam.

- É verbal e informal
 Há uma comemoração ou evento (almoço, festa, outros)
 Há um jornal, revista ou similar onde aparecem os destaques
 Há premiação não monetária (ingresso de show, aparelho eletrônico ou outros)

Outro: _____

28. A frequência desse(s) evento(s) de reconhecimento é satisfatória? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

29. Quais tipos de benefícios a empresa oferece? *

Marcar apenas uma oval.

- Nenhum
- Plano Odontológico
- Plano de Saúde
- Seguro de Vida
- Vale Refeição
- Vale alimentação
- Outros

Seção sem título

30. Existe promoção de festividades na empresa, como comemorações de aniversários, confraternização, happy hour, comemorações ao ganhar um prêmio ou festa junina?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, constantemente
- Sim, esporadicamente
- Não
- Outro: _____

31. Existe a possibilidade de fazer home office? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Sim, em circunstâncias específicas
- Não, pois o tipo de trabalho não permite
- Não, pois não faz parte da política da empresa

32. Há algum tipo de avaliação de satisfação dos colaboradores internos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, a cada 6 meses ou menos
- Sim, a cada um ano ou menos
- Sim, a cada dois anos ou menos
- Não

33. Você sente seus colaboradores satisfeitos?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

34. A empresa oferece oportunidades de aperfeiçoamento? *

Marcar apenas uma oval.

- Não *Pular para a pergunta 36*
- Sim, através de custeio ou auxílio para cursos e especializações
- Sim, a empresa oferece cursos ou palestras
- Sim, através de treinamentos
- Outro: _____

Seção sem título

35. A empresa consulta os colaboradores para decidir os cursos, palestras ou treinamentos oferecidos?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Outro: _____

Seção sem título

36. Há algo que você acrescentaria sobre a boa prática na gestão dos recursos humanos em empresas de projeto?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários