



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE- FANESE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

PAULA JAMILLY DE JESUS ALMEIDA

**PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM
INSTITUTO DE ODONTOLOGIA EM ARACAJU/SE**

**Aracaju/ SE
2018.2**

PAULA JAMILLY DE JESUS ALMEIDA

**PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM
INSTITUTO DE ODONTOLOGIA EM ARACAJU/SE**

**Artigo apresentado à coordenação do curso
de administração da FANESE, como
cumprimento da disciplina Trabalho de
Conclusão do Curso.**

**Orientadora: Prof^ª. Me. Patrícia Elaine
Santana Mota**

**Coord. do curso: Prof. Esp. Carlos Frederico
de Carvalho**

**Aracaju- SE
2018.2**

A447p ALMEIDA, Paula Jamilly de Jesus.

Processo de Gestão de Pessoas em um Instituto de Odontologia em Aracaju/SE / Paula Jamilly de Jesus Almeida; Aracaju, 2018. 34 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Patrícia Elaine Santana Mota

1. Gestão de Pessoas 2. Processo de Gestão e Colaboradores I. Título.

CDU 658.3(813.7)

Elaborada pela Bibliotecária Lícia de Oliveira CRB-5/1255

PAULA JAMILLY DE JESUS ALMEIDA

**PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM INSTITUTO
DE ODONTOLOGIA EM ARACAJU/SE**

Artigo apresentado à Coordenação do curso de Administração da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Patricia Elaine Santana Mota
Orientador: Prof. Mc. Patricia Elaine Santana Mota

Andressa Almada Marinho Pontes
Prof.: Andressa Almada Marinho Pontes

Wanusa Campos Centurion
Prof. Wanusa Campos Centurion

Aprovado (a) com média 9,0.

Aracaju (SE), 01 de dezembro de 2018.

A todas as pessoas que são o principal ativo de uma organização e merecem ser valorizadas pelo sustento do patrimônio de uma empresa. E a todos os meus mestres os quais foram essenciais para a minha formação.

AGRADECIMENTOS

A caminhada foi árdua e muito prazerosa, a conclusão da graduação é a realização de um sonho pessoal e dos meus pais e uma conquista que agradeço grandemente ao Senhor Deus, que rege, guia e me fortalece todos os dias.

Dedico principalmente à minha família que sempre esteve ao meu lado, acreditando e me impulsionando para que tudo fosse possível.

Agradeço de coração realizado aos grandes mestres que pude ter nessa jornada e me inspiram a ser uma profissional melhor: Prof. Pablo Boaventura, Rejane Lessa, Ulisses Ribeiro, Sandro, Rogério Teles e em especial os das disciplinas de gestão de pessoas nos quais me fizeram fascinar pela área: Prof.^a: Lea Rocha e Rodrigo Reis.

Agradeço à minha orientadora Me. Patrícia pela paciência e compreensão nos momentos mais difíceis, mesmo quando achei que não seria possível ela acreditou em mim, muito obrigada!

RESUMO

O presente artigo buscou como objetivo geral analisar a relevância da implementação das práticas e processos de gestão de pessoas, adequando-as às necessidades da organização e de seus colaboradores em um Instituto de Odontologia em Aracaju/Sergipe. O Instituto é uma empresa prestadora de serviços na área de ortodontia, com 10 anos de mercado e atualmente tem 23 colaboradores. O gerenciamento de pessoas se torna vital para organizações que buscam alcançar bons resultados através do seu quadro de colaboradores. A pesquisa está fundamentada em um estudo de caso, desta forma, utilizou o referencial teórico para embasar a pesquisa. Refere-se a uma pesquisa exploratório-descritiva e tem o intuito de identificar quais as práticas de gestão de pessoas são adotadas no Instituto de Odontologia em Aracaju/ SE. O estudo teve como amostra 10 colaboradoras da empresa. O instrumento aplicado foi um roteiro de entrevista, semiestruturada, a tratativa dos dados foi através da análise de conteúdo proposta por Bardin. Com a análise dos dados sociodemográficos da entrevista percebeu-se que os colaboradores são em sua maioria mulheres, com uma média de idade de 31 anos. Através da análise percebe-se que embora tenham um bom ambiente para se trabalhar, faltam práticas de gestão como reuniões mensais, padronização de processos, gratificações e através destas propostas, sugere-se a adoção de melhorias para a empresa. Desta maneira, o investimento em práticas de gestão pode se tornar um diferencial para um crescimento tanto dos associados como da organização.

PALAVRAS CHAVE: GESTÃO DE PESSOAS. PROCESSOS DE GESTÃO. COLABORADORES.

RESUMEN

El presente artículo buscó como objetivo general analizar la relevancia de la implementación de las prácticas y procesos de gestión de personas, adecuándolas a las necesidades de la organización y de sus colaboradores en un Instituto de Odontología en Aracaju / Sergipe. El Instituto es una empresa prestadora de servicios en el área de ortodoncia, con 10 años de mercado y actualmente **tiene** 23 colaboradores. La gestión de personas se vuelve vital para las organizaciones que buscan alcanzar buenos resultados a través de su cuadro de colaboradores. La investigación está fundamentada en un estudio de caso, de esta forma, utilizó el referencial teórico para basar la investigación. Se refiere a una investigación exploratorio-descriptiva y tiene el propósito de identificar cuáles las prácticas de gestión de personas se adoptan en el Instituto de Odontología en Aracaju / SE. El estudio tuvo como

muestra 10 colaboradoras de la empresa. El instrumento aplicado fue una entrevista, semiestructura, su análisis será a través del contenido de Bardin. Con el análisis de los datos sociodemográficos de la entrevista se percibió que los colaboradores son en su mayoría mujeres, con una media de edad de 31 años. A través del análisis se percibe que aun que tienen un buen ambiente para trabajar, faltan prácticas de gestión como reuniones mensuales, estandarización de procesos, gratificaciones y a través de estas propuestas se sugirieron la adopción de mejoras para la empresa. De esta manera, la inversión en prácticas de gestión puede convertirse en un diferencial para un crecimiento tanto de los asociados y de la organización..

PALABRA CLAVE: GESTIÓN DE PERSONAS. PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN. EMPLEADOS

1 INTRODUÇÃO

Em meio a um cenário competitivo e dinâmico, com os grandes avanços tecnológicos e ambientais, a moderna administração compreende métodos e valores que englobam todas as áreas da organização, buscando uma visão sistêmica dos processos organizacionais.

Sucedendo a organização como uma estrutura funcional, voltada para resultados e múltiplas finalidades, percebe-se que somente a sua existência não determina a permanência diante do mercado. É necessária a estruturação e a formalização de métodos para o gerenciamento dos indivíduos, criando normas e políticas que busquem o engajamento e o comprometimento dos envolvidos (KICHES, DUTRA, 2016, p. 348).

Segundo Freitas e Mendes (2017, p. 41), “a Gestão de Pessoas pode ser conceituada como mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano no ambiente organizacional, observando-se as diversidades dessa gestão em diferentes contextos organizacionais”. Em concordância com os autores acima, a administração busca viabilizar uma participação coletiva para a obtenção de lucros e conseqüentemente o alcance de resultados.

Para Demo (2010, p. 51), a gestão de pessoas “em sua versão mais atual, entende o colaborador como elemento fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais”. Diante disso, as políticas de gerenciamento devem ser adequadas para o reconhecimento dos seus colaboradores e a formação de equipes comprometidas com a instituição.

Refletindo sobre o pensamento deste autor, pode-se deduzir que a gestão de pessoas, por meio de seus processos e ações, deve contribuir para que a organização atinja os resultados desejados. Assim, suas políticas devem estar voltadas para agregar profissionais com as competências desejadas recompensando-os de forma adequada, proporcionando condições para que adquiram e desenvolvam as competências requeridas pela organização e possa efetivamente avaliar a contribuição individual e por equipe para os resultados organizacionais.

De acordo com Silva; Marcelino e Silva (2017, p. 5) “gerir pessoas vai muito além de designar funções, devem se explorar as habilidades, propor melhorias e potencializar as capacidades individuais de cada colaborador”. Posto isto, gerenciar deve ser visto como um processo contínuo onde as competências devem ser maximizadas para o êxito organizacional.

Focalizando-se os processos inerentes ao gerenciamento de pessoas tem-se a modelagem do trabalho que objetiva organizar o trabalho, definindo sua estrutura de cargos ou postos de trabalho com as atribuições inerentes a cada um dos cargos. A definição das práticas de gestão de pessoas possibilita o reconhecimento dos colaboradores em função de seu

empenho dado à organização. Por meio do processo de agregar pessoas à organização, atrai e escolhe os profissionais com as competências desejadas. E através do processo de treinamento e desenvolvimento a organização proporciona oportunidade para a instalação de competências.

No momento, percebe-se uma carência de estruturação dos processos de gestão de pessoas, o que pode ocasionar a geração de conflitos e obstáculos no alcance de resultados na empresa. Logo, a partir das observações no Instituto de Odontologia, surge o seguinte questionamento, que se tornou problema de pesquisa: Quais as práticas de gestão de pessoas são adotadas no Instituto de Odontologia em Aracaju/ SE?

Nesse sentido, o presente artigo, tem como objetivo geral analisar a implementação das práticas e processos de gestão de pessoas, a partir da ótica de seus colaboradores. E os objetivos específicos são: identificar quais práticas de gestão de pessoas são utilizadas pelo Instituto, analisar a percepção dos colaboradores quanto a aplicação dos processos referentes à gestão de pessoas na empresa e sugerir melhorias com a adesão do gerenciamento para aprimoramento dos recursos humanos, sob a perspectiva dos funcionários.

O presente artigo será um estudo de caso no Instituto de Odontologia em Aracaju/ SE, sendo uma empresa prestadora de serviços na área de ortodontia, com 10 anos de mercado e atualmente tem 23 colaboradores, devido ao crescimento da clínica, se fez necessário uma sociedade com cinco sócios. Com uma cartela de clientes extremamente exigentes, tem em seus pontos fortes uma equipe multidisciplinar, matérias odontológicas importados, profissionais capacitados e especializados em cada área de atuação a fim de atender ao seu público alvo.

Sendo uma exigência da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, para a conclusão do curso Bacharel em Administração, justifica-se a construção do presente artigo, bem como pelo interesse dessa pesquisadora em poder contribuir para definição de algumas práticas e ações da gestão de pessoas na empresa em estudo, acrescentado ainda à crença que possui de quanto a deficiência da gestão pode afetar o futuro da organização, visto que a adoção de políticas favorece o crescimento mútuo entre colaboradores e organização, sendo uma questão primordial para o triunfo institucional.

2 A ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO DE PESSOAS

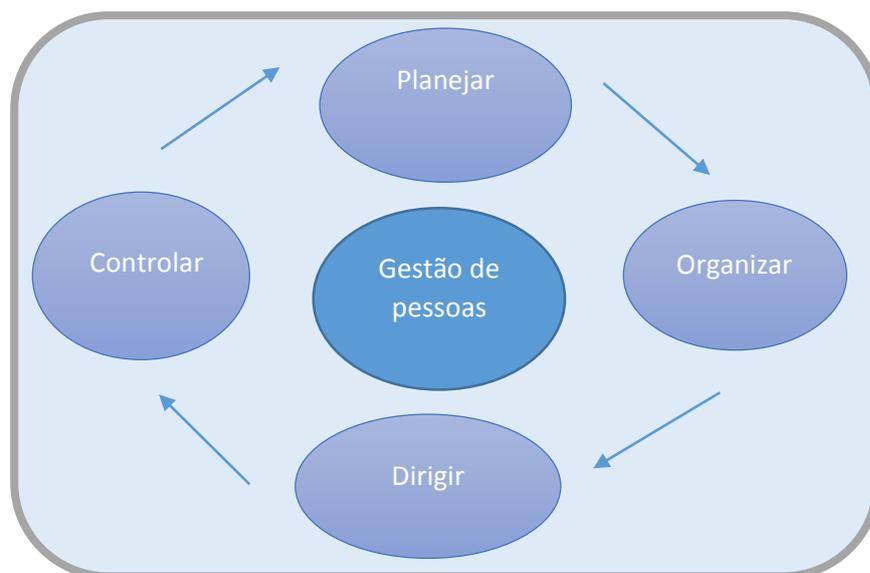
Presume-se que, numa era em que o valor maior é o conhecimento e que conhecimento se encontra nas mentes das pessoas, parece acertado afirmar que são as pessoas que realmente podem levar a organização a possuir um diferencial competitivo e a proporcionarem o sucesso e sustentabilidade da mesma.

De acordo com Lotz e Burda (2015, p.39), “as organizações para que possam operar, necessitam de recursos materiais e financeiros, energia, tecnologia e, sobretudo, de pessoas. É por meio das pessoas que as organizações se criam, se estabelecem e se diferenciam”. Tendo em vista que para a instituição atingir os seus propósitos, é fundamental a associação humana fazendo parte de um conjunto unitário e complexo das operações organizacionais.

A criação de uma infraestrutura do conhecimento e de uma arquitetura organizacional que possibilite o desenvolvimento das pessoas são fatores a serem pensados de forma estratégica pela organização. Por essa razão, se faz necessária uma estrutura organizacional que, segundo Oliveira (2013, p. 69), “é um instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação, e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios”. Deste modo, os processos devem estar direcionados para o melhor gerenciamento de uma unidade organizacional, permitindo a utilização de métodos administrativos para o aprimoramento e o desenvolvimento efetivo das atividades.

Como funções básicas da administração tem-se o planejamento, a organização, o controle e a direção. Estas funções se constituem em princípios norteadores que todo líder ou gestor deve utilizar. As pessoas são o principal ativo da organização e as funções administrativas precisam estar elaboradas e alinhadas com os demais setores para conseguir galgar resultados satisfatórios. A figura a seguir retrata as funções da administração e a dinâmica entre elas, demonstrando a inter-relação existentes.

Figura 1: Componentes da Estrutura Organizacional



Fonte: Adaptado a partir de Oliveira (2013, p. 64).

Para que a organização obtenha vantagens competitivas e diferenciação, é vital investir em ações contínuas que potencializem os recursos humanos, onde os indivíduos aprimorarão o desempenho e conseqüentemente contribuirão para o sucesso organizacional. Destarte a gestão de pessoas é compreendida como um agrupamento de atividades que em conjunto com colaboradores e gestores desenvolvem técnicas para administrar e valorizar o principal recurso da organização, o capital humano (REIS, 2016, p. 4).

O investimento nas pessoas pode possibilitar a geração de riquezas, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, um atendimento a clientes com qualidade e diversas outras vantagens para a organização contribuindo para assegurar sua perpetuidade. A falta de investimentos pode acarretar em profissionais não comprometidos com a organização, desmotivados e despreparados para assumir os desafios propostos.

Para Kichs e Dutra (2016, p. 348), “a função da gestão equivale à condução das pessoas e processos de forma eficaz, à promoção de melhorias na instituição e também à elaboração de um ambiente colaborativo, motivado, propício ao desenvolvimento das pessoas e a conquista de resultados”. Diante disso, a gestão de pessoas incentiva obter uma concepção que abranja os envolvidos em busca da participação e da colaboração onde haja um clima propício para o aperfeiçoamento humano.

Analisando as ideias dos autores anteriores, associa-se um ambiente colaborativo e estimulador da motivação como uma forma de proporcionar desenvolvimento das pessoas. Presume-se assim, que uma ambiência organizacional sadia contribui para a aprendizagem das pessoas e, em consequência, para o crescimento das organizações.

Desta maneira, para Freitas e Mendes (2017, p. 39) a “Gestão de Pessoas deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da empresa, e isso é feito utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais”. Logo, o gerenciamento de pessoas deve potencializar os recursos e métodos de valorização da equipe, para então, maximizar lucros de forma a contribuir para o progresso organizacional.

A relevância da gestão de pessoas está atrelada às possibilidades de crescimento, tanto do funcionário como da empresa, pois os indivíduos que recebem a oportunidade de evoluir geram com o seu trabalho conseqüências satisfatórias e resultados positivos, sendo um processo de evolução constante em busca de melhorias organizacionais (MOREIRA et.al 2017, p. 2). Presume-se com isso que a unidade de gestão de pessoas tem um papel de assessoramento com os demais gestores em questão relacionadas às suas práticas de modo a poder facilitar que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Desse modo, para Debia e Silva (2017, p. 164), a “gestão de pessoas baseia-se na premissa de gerenciar os colaboradores a atingirem da melhor forma possível os resultados esperados pela organização”. As práticas adotadas devem ser orientadas para acompanhar e monitorar os desempenhos, incentivar e satisfazer as necessidades, além de criar ambientes favoráveis para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos. Fortalece assim a ideia de que os processos da gestão de pessoas devem contribuir para que as estratégias organizacionais sejam executadas por pessoas com a devida qualificação.

Sendo assim, os processos de gestão estão incorporados em várias atividades como a integração e a orientação das pessoas, a modelagem do trabalho individual ou coletiva, as recompensas aos indivíduos pelo seu desempenho, o treinamento e desenvolvimento para o aprimoramento de aprendizagem, além de proporcionar condições adequadas de trabalho e incentivar o crescimento no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2014 P. 13). Diante da diversidade e da complexidade das ações voltadas para a gestão, neste artigo, serão priorizados dois processos de gestão: agregar através de recrutamento e seleção - R&S e desenvolver pessoas por meio de treinamento e desenvolvimento, considerados essenciais e primários para a gestão de pessoas.

2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de agregar pessoas à organização contempla a atração e a seleção. Enquanto a atração corresponde a ações convidativas, ou seja, busca atrair candidatos que possuam o perfil desejado pela organização, também chamada de recrutamento; a seleção escolhe dentre esses candidatos atraídos pela divulgação da vaga, aquele ou aqueles que apresentem as competências desejadas.

Para Silva et.al (2017, p. 8) “o recrutamento tem como principal objetivo agregar valor para ambas as partes: a organização e as pessoas”. Sendo assim, um conjunto de ações que busca atrair pessoas para incorporar o quadro de funcionários na organização. O recrutamento é a principal porta de entrada dos indivíduos na instituição, onde irão integrar as suas habilidades com as necessidades organizacionais. Neste processo, critérios devem ser definidos com clareza de modo que realmente se apresentem os profissionais com o perfil estabelecido pela organização.

Segundo Rodrigues (2017, p. 22), “os processos de recrutamento e seleção são utilizados nas rotinas de admissão de pessoal em uma organização, constituindo-se uma ferramenta importante e integrada na estratégia de negócio de uma organização”. A empresa poderá utilizar

essas práticas para recrutar pessoas com os mesmos propósitos organizacionais e selecionar aquelas que possuem o conhecimento necessário para o preenchimento da vaga.

Existem três tipos de recrutamento no mercado: o interno, o externo e o misto, a escolha será conforme a necessidade da empresa (MEDEIROS, 2017, p. 5). Entende-se que a atração interna está direcionada aos próprios empregados da empresa dando-lhes oportunidade de crescimento interno. O processo externo focaliza a captação de pessoas no mercado de trabalho e o misto compreende uma junção dos dois. Buscando clarificar ainda mais sobre o processo interno e externo apresentam-se a seguir ideias de alguns autores e, ao mesmo tempo, em que se procura fazer uma reflexão sobre as vantagens e desvantagens de cada processo.

Recrutamento interno acontece quando são disponibilizadas vagas dentro da empresa, as quais os funcionários podem se candidatar. Esse processo pode ser percebido como forma de motivação e conservação dos colaboradores, além de proporcionar crescimento e valorização dos mesmos (MEDEIROS, 2017, p. 5). Parece evidente que conceder oportunidades de crescimento interno aos seus próprios colaboradores pode ser realmente um fator que possa influenciar a motivação das pessoas. Deduz-se que um processo interno pode ser mais rápido e reduzir a quantidade de técnicas a serem utilizadas uma vez que já se conhece os prováveis candidatos.

Fortalecendo o ponto de vista acima descrito, apresenta-se a seguir pontos e contrapontos, conforme descritos logo em seguida:

Quadro 1: Pontos e contrapontos do recrutamento interno

Pontos	Contrapontos
<ul style="list-style-type: none"> • Busca aproveitar o capital humano da empresa, elevando sua motivação; • Estabelece perspectiva de crescimento; • Aproveita os profissionais treinados e qualificados da empresa; • Maior índice de acerto na escolha; • Menor índice de rejeição e não precisa de ambientação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conserva a cultura já existente na organização; • Impede a entrada de novas ideias; • Pode gerar frustração dos que não foram promovidos; • Pode gerar conflitos entre os concorrentes da vaga.

Fonte: Adaptado de Pequeno (2012, pág. 62) e Chiavenato (2014, pag.103 – 104).

Analisando-se o quadro exposto pode-se deduzir que as situações descritas se traduzem em possibilidades, mas não certezas. Evidencia-se ainda que a empresa deve se utilizar dos veículos de comunicação internos para anunciar sobre as vagas destinadas a esse processo.

Recrutamento externo é a busca da organização por candidatos no mercado de recursos humanos, externo à organização, e candidatos em busca de uma oportunidade de trabalho. É uma decisão tomada devido à política da empresa, como forma de oxigenação contínua do quadro de funcionários, tendo como finalidade integrar novas competências (LOTZ e BURDA, 2015, p. 87). O processo externo busca profissionais fora da empresa exigindo, assim, alguns cuidados e atenção quanto ao seu planejamento e operacionalização.

Tratando-se de processo externo as empresas dispõem de várias alternativas para informar ao mercado de trabalho sobre a disponibilidade de vagas. Existem algumas fontes para as divulgações das vagas como: anúncios em jornais, revistas, site da empresa, indicações dos próprios funcionários, parcerias com instituições governamentais e de ensino (PEQUENO, 2012, p. 57). Além das mencionadas acima, pode-se citar as redes sociais que vem se mostrando uma alternativa muito eficaz na busca de profissionais.

Quadro 2: Pontos e contrapontos do recrutamento externo

Pontos	Contrapontos
<ul style="list-style-type: none"> • Enriquece a organização com novas ideias, experiências e conhecimentos; • Ampliação do universo de candidatos, com mais opções de escolha; • Aproveitamento de profissionais já treinados por outras organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige um tempo para adaptação dos novos colaboradores; • Pode ocasionar desmotivação, devido a falta de oportunidade na empresa; • Pode ser mais demorado do que o recrutamento interno; • Custa mais caro, por ter mais processos de recrutamento.

Fonte: Adaptado de Lacombe (2011, p. 85-86); Lotz e Burda (2015, p. 88); Chiavenato (2014, p. 103-104).

De igual forma que o processo interno, também os pontos e contrapontos refletem possibilidades, no entanto, pode realmente ser mais demorado por não se conhecer os candidatos e exigir aplicações de técnicas mais criteriosas o que pode onerar mais o processo.

Em concordância com Maciel (2014, p. 8), “o recrutamento e a seleção externos possibilitam o enriquecimento do quadro de funcionários, introduzindo pessoas novas na empresa, o que dá uma dinâmica diferente”. Este tipo de recrutamento acaba oferecendo à organização uma injeção de ideias, fortalecendo o quadro de associados e ganhos mútuos.

Tais procedimentos são fundamentais para o enriquecimento do capital da organização e Nascimento (2018, p. 4) aborda ser de “extrema importância e deve compreender que esse processo precisa atingir níveis de excelência independentemente do cargo que a empresa está buscando no mercado, afim de fazer frente a um mercado cada vez mais competitivo e globalizado”. Posto isto, o Recrutamento e Seleção - R&S torna-se uma fonte diferencial onde as melhores escolhas poderão ser feitas, desde as funções operacionais até as estratégicas.

A seleção é o processo consequente ao recrutamento, sendo um dos papéis mais importantes na prática de gestão de pessoas, pois é a fase onde se descobrirá quem é a pessoa certa para ocupar determinado cargo. Uma seleção se torna eficaz quando adequa os atributos individuais às atribuições da tarefa. Quando a seleção não é efetiva tanto o empregado quanto a organização podem ser afetados: o empregado pode alcançar baixo índice de produtividade e satisfação e a organização tem dificuldade de conseguir atingir os propósitos organizacionais (ROBBINS; JUDGE E SOBRAL, 2010 p. 532).

Desta forma, percebe-se que dentro das organizações é comum pessoas executando tarefas além de suas atribuições ou diferente do que era esperado que elas executassem. Para Faissal *et al* (2009, p. 24) “atrair e manter as competências e não utilizá-las é desperdício de tempo e dinheiro. Pessoas competentes constroem o capital intelectual de uma organização e garantem seu sucesso desde que encontrem o ambiente propício”. Posto isto, selecionar pessoas e colocá-las na função certa, traz à organização uma diferenciação e a formação de um quadro de colaboradores com as aptidões adequadas e em consonância com o que a empresa precisa para se desenvolver.

É por meio da seleção que a organização escolhe os profissionais que irão fazer parte de seu quadro de pessoal. Para isso, pode dispor de inúmeras técnicas, buscando utilizar a que melhor se adequa ao cargo objeto da seleção. Em termos de opções, pode-se destacar a análise de currículos, a aplicação de provas escritas ou práticas de conhecimentos gerais e/ou específicos, dinâmicas de grupo, testes de aptidões e a entrevista, a qual se traduz na técnica mais utilizada. Presume-se que se torna de vital importância estabelecer indicadores ou critérios de mensuração de cada técnica utilizada, de forma que se reduza ao máximo a subjetividade.

Desta maneira, Lacombe (2011, p. 21) enfatiza que “um dos aspectos mais importantes para a obtenção de resultados positivos é admitir as pessoas certas no momento certo a fim de formar a equipe de que a empresa necessita”. Infere-se ainda que a seleção é sempre um prognóstico e dessa forma deve ser cuidadosamente planejada de modo efetivamente a escolher o candidato mais adequado às necessidades da organização.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

São processos relacionados à aquisição de competências. O treinamento transmite orientações e conhecimentos, a fim de colaborar com o empregado para atingir o nível desejado pela organização a curto prazo. O desenvolvimento tem ênfase no aperfeiçoamento individual, com o aprimoramento de atitudes que incluem tomada de decisões e formulação de estratégias organizacionais, para um melhor desempenho em cargos futuros (GODY et al, 2008, 262).

Vale salientar que os funcionários não permanecem habilitados para sempre; enquanto algumas capacidades vão ficando obsoletas, outras devem ser desenvolvidas continuamente para o progresso organizacional e individual. O treinamento pode aprimorar as habilidades interpessoais, melhorando a relação com clientes, fornecedores e equipes de trabalho. Este recurso pode ainda ampliar a capacidade dos indivíduos de buscar soluções e estratégias tornando equipes mais efetivas e comprometidas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 539).

Segundo Pacheco et. al (2005, p. 30), o desenvolvimento de pessoas “compreende o autodesenvolvimento, processo este que é intrínseco a cada indivíduo”. Sendo assim, o indivíduo será visto como um todo, como ser humano capaz de absorver diversos conteúdos e o levará para o resto da sua trajetória profissional, obtendo maior efetividade no desempenho de suas funções, buscando encaixar o perfil de cada um com o cargo almejado para o desempenho mais produtivo e proveitoso.

Ambos os processos, treinamento e desenvolvimento, compreendem estratégia para aprendizagem e refletem as oportunidades que são oferecidas pela organização, para que as pessoas possam adquirir e desenvolver suas competências. Vale destacar, no entanto, que cabe também a cada colaborador assumir seu próprio processo de conhecimento, buscando se aprimorar, pôr em prática o que foi aprendido e gerenciar sua própria carreira e seu crescimento.

Em harmonia com Araújo e Mendes (2018, p.12), “quando a empresa oferta treinamento, ela tem um melhor desempenho dos empregados, evita gastos com pessoas externas, [...] além de proporcionar um diferencial competitivo, melhorar a qualidade do serviço e a produtividade”. Com a aquisição de novas habilidades, os indivíduos passam a executar suas atividades com presteza e qualidade, e há uma maior possibilidade de assumir desafios futuros.

Desta forma, considera essencial tanto para a empresa quanto para os colaboradores adquirirem capacitação contínua, pois trará um desenvolvimento intelectual que proporcionará um diferencial competitivo estratégico e organizacional (SILVA et.al. 2018, p. 155). Treinamento e desenvolvimento se constituem, portanto, em investimentos disponibilizados

pelas organizações, na qual esperam obter vantagens e aprimoramento dos seus colaboradores. Assim, colocar em prática o que foi aprendido torna-se vital para que as organizações atinjam os resultados que esperam.

2.3 VANTAGENS DAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DO CAPITAL HUMANO

O gerenciamento do capital humano traz vantagens para a organização, como bem pontua Magiroski et. al (2017, p. 72), ao afirmar que “a ação humana é responsável pelas obras existentes, pelo desenvolvimento das ciências e principalmente pela geração de riqueza”. Sendo assim, dentro da organização é imprescindível ter ações direcionadas para o processo de crescimento contínuo dos seus ativos organizacionais.

Para Lacombe (2011, p. 20), “a sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, de sua capacidade de atrair, selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro”. Posto isto, a formação de uma equipe integralizada com os valores organizacionais tem uma distinção inestimável para a organização.

A integração organizacional envolve a manutenção da qualidade de vida no trabalho, ter canais abertos de comunicação acessível, priorizar a inclusão dos colaboradores nas decisões da organização, manter ambiente seguro e agradável para se trabalhar, além de apresentar relações éticas regidas pelo código de conduta e um bom gerenciamento de conflitos (ROMERO; SILVA; KOPS; 2013, p. 87).

Deste modo, para Nogueira e Paula (2016, p. 2), a administração de pessoas “avalia, desenvolve o colaborador para que assim se torne mais qualificado para desempenhar com qualidade suas atribuições, trazendo maior produtividade para a empresa e posiciona cada colaborador para desempenhar as funções de acordo com suas habilidades”. Tornando, assim um sistema complexo e capaz de gerar resultados diante o mercado que exige colaboradores capacitados e produtivos.

A relação da instituição com os funcionários deve incluir: comunicação, que é uma mão de via dupla empregado e empregador; cooperação, compartilhando suas decisões para que haja comprometimento dos colaboradores; proteção aos colaboradores, proporcionando um ambiente agradável e seguro; a organização deve proporcionar assistência para atender as expectativas dos funcionários e ter políticas claras de disciplina para a resolução de conflitos (CHIAVENATO, 2014, P. 379).

Corroborando com Pampolini e Stalder (2014, p. 70) os quais enfatizam que a “ampliação e a manutenção de vantagens competitivas ocorrem por meio de pessoas, de modo

que a administração adequada de recursos humanos (RH), passou a ser grande solução almejada pelas empresas”. Portanto, se os seus colaboradores forem bem dirigidos, com políticas que os valorizem e lhes tragam segurança profissional, a organização poderá obter uma condição diferenciada e duradoura no futuro.

Ainda de acordo com o autor, algumas medidas podem ser adotadas para que a empresa retenha e colha bons frutos: um emprego seguro transparece um comprometimento a longo prazo da instituição com os seus colaboradores, tornando-se mais competitivo e seus ativos humanos mais eficientes devido a suas experiências e competências, não perdendo para a concorrência. Benefícios voltados para incentivos financeiros e não financeiros, como programas de reconhecimento e valorização dos colaboradores, colaboram para o bem-estar e a permanência do funcionário na organização (PAMPOLINI e STALDER 2014, P. 71-72).

Os objetivos dos planos de benefícios podem atender às necessidades individuais, proporcionando condições adequadas para que os colaboradores possam se concentrar nas atividades organizacionais, reduzir o cansaço físico e mental, o absenteísmo e reter os colaboradores na organização, além de aumentar a qualidade de vida na empresa (CHIAVENATO, 2014, P. 293).

3 MÉTODO

Para Gil (2010, p.37), o estudo de caso é caracterizado pelo “estudo profundo e exaustivo de um dos poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Justifica-se pela determinação de uma busca concreta de identificar, conhecer e mostrar a situação em estudo. A natureza do estudo será estudo de caso a ser realizado em local específico, a saber, no Instituto de Odontologia, situado na cidade de Aracaju/ SE.

O presente estudo iniciou como pesquisa bibliográfica, através de fontes já elaboradas como livros, artigos, revistas e periódicos publicados, sendo essenciais para o aprimoramento e estudo do tema em questão. Em seguida, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e descritiva, através de observação em campo e entrevistas realizadas em pesquisa de campo, com roteiro que permitiu o diagnóstico dos dados necessários e a busca de solução para o problema abordado.

A pesquisa obteve dados primários encontrados através da observação em campo, da coleta de dados em campo e de pesquisas em sites acadêmicos, que possibilitou o aprofundamento do estudo das variáveis. As pesquisas exploratórias aproximam produção de suposições e familiaridade com o objeto de estudo. As pesquisas descritivas tem como finalidade apresentar a descrição das características da população (GIL, 2010, p. 27).

3.1 UNIVERSO/ POPULAÇÃO/ AMOSTRA

Dentre as clínicas odontológicas do estado de Sergipe, tomou-se a população de um Instituto de Odontologia em Aracaju/SE, com 23 funcionários, dos quais foram selecionados 10 funcionários a partir de amostra de conveniência, onde foram coletadas informações, percepções e opiniões, a fim de responder aos objetivos gerais e específicos deste presente estudo. A amostra foi realizada com dez colaboradoras, todas do sexo feminino, com idade média de 31 anos; escolaridade nível médio técnico; renda variando de um a dois salários mínimos; com tempo de serviço de dois a quatro anos de empresa.

3.2 INSTRUMENTO

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, que tem como objetivo a observação e a descrição dos fenômenos a serem estudados. A pesquisa qualitativa busca perceber os aspectos comportamentais e valores dados num ambiente organizacional, através das experiências, desejos dos indivíduos. Investigando suas opiniões sobre determinado assunto, geralmente são poucos participantes, ofertando uma vasta gama de informações buscando entender a origem de alguns fatores (NIQUE; LADEIRA, 2012, p.71-72).

A partir da pesquisa bibliográfica realizada, deu-se prosseguimento à fase de observação do campo, a qual forneceu subsídios para entender o objeto de estudo e pensar o problema de pesquisa. Esta fase ocorreu durante 5 meses, compreendidos entre março e julho, com idas ao local a ser estudado e conversas com a pessoa responsável pela gestão à época. As informações coletadas nesta etapa foi importante para a construção do instrumento.

O instrumento aplicado foi um roteiro de entrevista, semiestruturada, relacionando as variáveis escolhidas para análise. As perguntas foram analisadas por 2 profissionais especialistas em Gestão de Pessoas, os quais atuaram como avaliadores técnicos, a fim de validar as perguntas propostas. Os mesmos sugeriram melhorias nas questões elaboradas, as quais foram atendidas.

A entrevista semiestruturada tem o objetivo de compreender as aceções do entrevistado sobre determinado assunto. Serão utilizados roteiros, que no decorrer da entrevista, o entrevistador terá a liberdade de melhorar ou acrescentar de acordo com o andamento do diálogo (GODY et al, 2008, p.375).

3.3 PROCEDIMENTO

A observação em campo ocorria quinzenalmente, em que a pesquisadora iria a campo para entender a dinâmica do ambiente e o trabalho desempenhado pelos funcionários. Nesta

ocasião aproveitava também para captar informações com a profissional encarregada de gerir a organização, acerca das práticas e processos voltados para os recursos humanos e entender a forma como a alta gestão se inteirava das necessidades da empresa. A observação em campo serviu como base para construção do roteiro das entrevistas.

A entrevista pode ser individual e consiste numa reunião entre duas ou mais pessoas, a fim de trocar informações de um determinado assunto, por meio de um diálogo profissional. Este modo de captação de dados para a pesquisa se dá numa conversa frente a frente ao entrevistado, onde proporcionará ao entrevistador a informação desejada verbalmente e tem como vantagens: a percepção da expressão facial dos indivíduos de forma mais completa, com informações mais claras e compreendidas pelo entrevistado (MARCONI; LAKATOS 2017, p. 213; 216-217).

A pesquisa foi realizada através de uma entrevista, com roteiro pré- estabelecido. No entanto, foi necessário incrementar devido ao desconhecimento dos colaboradores com relação a alguns assuntos. As perguntas foram embasadas no objetivo específico, foi utilizada a escritura das falas, e as análises das respostas foram organizadas num arquivo, em que verificou as respostas e sua respectiva categorização, em que se destacou o quantitativo das respostas mais frequentes. As perguntas foram feitas individualmente no local do trabalho e foram anotadas no caderno com o consentimento dos colaboradores.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

As informações coletadas na fase de observação em campo foram registrados em diários e analisados de acordo com a fundamentação teórica acerca de Gestão de Pessoas. Já os dados obtidos através das respostas das entrevistas foram transcritos e organizados num arquivo, para realizar a análise de conteúdo, em que se verificou as respostas numa primeira análise, seguida de sua respectiva categorização, em que se destacou o quantitativo das respostas mais frequentes.

A análise de dados ocorreu através da metodologia de análise de discurso, proposta por Bardin (SANTOS, 2012), em que foram realizadas várias leituras das respostas. Num primeiro momento, notou-se a ideia geral das respostas, a partir da leitura flutuante, em seguida percebeu-se as categorias de respostas, as quais foram contabilizadas e descritas nos resultados.

3.5 VARIÁVEIS E INDICADORES DA PESQUISA

Uma variável pode ser uma parcela ou parte da variação, em um objeto de estudo, podendo verificar a relação entre essas magnitudes e fatores, sendo mecanismos sujeitos à

verificação (MARCONI E LAKATOS 2017, p. 147). Neste artigo, serão abordados perfil dos colaboradores, a percepção das práticas de gestão e sugestão de melhorias organizacionais.

Os indicadores permite uma análise mais detalhada e profunda do trabalho. São eles: sexo, idade, renda, escolaridade, tempo de serviço, atribuições, tempo de serviço, equipe, crescimento serão apresentados a seguir, no quadro três foram estabelecidos através da revisão da literatura no presente estudo. Desta forma, os indicadores e as variáveis foram elaborados no decorrer da pesquisa e são fundamentais para o alcance dos resultados deste estudo.

Quadro 3: variáveis e indicadores da pesquisa

Dimensão	Indicadores	Autores baseado variáveis	Questões
Perfil dos colaboradores	Sexo, idade -Estado civil, renda -Escolaridade, tempo de serviço	Caracterização da amostra” Gil Castro Markoni e Lakatos	1, 2, 3, 4, 5, 6
Percepção das práticas de gestão	- Gestão, - Atribuições, T&D - Equipe	Demo (2010); Oliveira (2010); Lotz, Burda (2015), Robbins, Judbe, Sobral (2010).	7, 8, 9 , 10,
Adoção de melhorias organizacionais	- Benefícios - Crescimento	Lacombe (2011); Pampolini, Stalder (2014).	12, 13 14, 15

Fonte: dados do pesquisador

As perguntas abordaram as temáticas referente a identificação da práticas e quais são as que a empresa utiliza para o gerenciamento dos indivíduos, a percepção dos colaboradores da empresa quanto as práticas de gestão de pessoas, e sugestão de melhoria do colaborador para o ambiente organizacional.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Os dados obtidos a partir da observação de campo forneceu informações sobre a dinâmica da organização, bem como verificar se algum processo de Gestão de Pessoas é implementado e quais são priorizados, fato que colaborou para a construção do roteiro de entrevistas.

Por sua vez, os dados encontrados a partir das entrevistas realizadas, foram analisados e serão descritos a seguir, a partir de cada uma das perguntas realizadas.

A primeira indagação estava relacionada à percepção dos colaboradores quando se fala em gestão de pessoas ou administração de pessoas. O que eles entendem?

Nota-se que os colaboradores do Instituto de odontologia, embora uma minoria não conheça o significado da gestão de pessoas, por outro lado em sua totalidade enfatizam que a gestão é um trabalho voltado para ações direcionadas aos colaboradores da empresa.

Com base nas respostas, pode se perceber que os colaboradores apesar de haver uma incerteza/desconhecimento com relação ao tema, 80% enfatizam que são condutas relacionadas às pessoas de uma organização. A seguir trechos extraídos da entrevista:

Respondentes:

(2) “Administração eu acredito que seja administrar a empresa em si, em tudo, é por exemplo uma equipe é administrativa em relação a dinheiro essas coisas, eu acho que é isso, não sei se é.

(4) “Gestão de pessoas e gerir a gente para o resultados da empresa.

(6) “[...] É para oferecer melhorias a nossa parte de nosso trabalho dentro da empresa né, dá novas ideias para que nosso serviço ocorra de forma correta.

(9) “[...] fazer um acompanhamento, trabalhar com pessoas. É... Saber conhecer os méritos que as pessoas tem.

Para Freitas e Mendes (2017, p. 41) “a Gestão de Pessoas pode ser conceituada como mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano no ambiente organizacional, observando-se as diversidades dessa gestão em diferentes contextos organizacionais”. Em concordância com os autores acima, a administração busca viabilizar uma participação coletiva para a obtenção de lucros e consequentemente o alcance de resultados.

De acordo com Silva; Marcelino e Silva (2017, p. 5) “gerir pessoas vai muito além de designar funções, devem-se explorar as habilidades, propor melhorias e potencializar as capacidades individuais de cada colaborador”. Posto isto, gerenciar deve ser visto como um processo contínuo onde as competências devem ser maximizadas para o êxito organizacional.

A segunda parte da entrevista objetivou identificar como foi realizado o processo de Recrutamento e Seleção - R&S dos colaboradores.

Um das perguntas dessa sessão buscou verificar no Instituto de Odontologia como os processos de recrutamento e seleção são realizados, e percebeu-se que são feitos pelos próprios sócios (dentistas), sem nenhuma padronização e avaliação como citam alguns autores. Foram descritos apenas processos como entrega de currículos e entrevista; além de pouca variedade

de currículos para realizar a seleção, o que denota que o recrutamento foi pouco divulgado, ou realizado de forma restrita.

Observou-se que 60% das respostas relataram que seu processo de R&S foi através de indicação e posteriormente entrevista, e que não participaram efetivamente de uma seleção, ou análise de currículo. Relataram ainda que a empresa estava precisando de funcionárias para aquela função e foram admitidas. E 40% relataram que foram selecionadas por envio de currículo por e-mail e posteriormente entrevista. Segue as respostas que foram coletadas na entrevista:

Respondentes:

(1) “Foi através de uma amiga, ela estava precisando de uma pessoa aqui, ela conhecia eles, e aí ela me indicou. Aí vim fiz a entrevista com ele” (Dentista).

(2)“Foi por indicação”.

(3)“Foi através de e-mail, eu enviei um currículo [...] a entrevista foi com a dentista”.

(4)“[...] minha tia trabalhava aqui, aí foi quando surgiu a vaga com o dentista, e ele me colocou”.

Os processos de recrutamento e seleção, são fundamentais para o enriquecimento do capital da organização e Nascimento (2018, p. 4) aborda ser de “extrema importância e deve compreender que esse processo precisa atingir níveis de excelência independentemente do cargo que a empresa está buscando no mercado, a fim de fazer frente a um mercado cada vez mais competitivo e globalizado”. Posto isto, o Recrutamento e Seleção - R&S torna-se uma fonte diferencial onde as melhores escolhas poderão ser feitas, desde as funções operacionais até as estratégicas.

Uma seleção se torna eficaz quando adequa os atributos individuais às atribuições da tarefa. Quando a seleção não é efetiva, tanto o empregado quanto a organização podem ser afetados: O empregado pode alcançar baixo índice de produtividade e satisfação e a organização tem dificuldade de conseguir atingir os propósitos organizacionais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010 p. 532).

Desta maneira, Lacombe (2011, p. 21) enfatiza que “um dos aspectos mais importantes para a obtenção de resultados positivos é admitir as pessoas certas no momento certo a fim de formar a equipe de que a empresa necessita”. Infere-se ainda que a seleção é sempre um prognóstico e dessa forma deve ser cuidadosamente planejada de modo efetivamente a escolher o candidato mais adequado às necessidades da organização.

Ainda a respeito de recrutamento e seleção, houve uma pergunta que visou verificar se os colaboradores desempenham as tarefas para qual foram admitidos.

O Instituto de Odontologia é uma empresa pequena e funciona com alguns cargos operacionais. Na análise das respostas das colaboradoras, 60% enfatizaram que realizam as tarefas para as quais foram admitidas, seja para auxiliar de saúde bucal ou recepcionistas. E 40% relatam que desempenham as tarefas para as quais foram admitidas e mais um pouco, ou seja exercem além do que foram contratadas, ocasionando um agrupamento de atividades. A seguir relatos coletados na entrevista:

Respondentes:

(5) “[...] aqui a funcionaria é mil e uma utilidades, [...] e também alguma outras coisa que não faz parte da nossa função também”.

(7) “Sim. Todas”.

(8) “Várias atribuições”.

(9) “Sim e mais um pouco”.

Desta forma, percebe se que dentro das organizações é comum pessoas executando tarefas além de suas atribuições ou diferente do era esperado que elas executassem. Para Faissal(et al 2009, p. 24) “atrair e manter as competências e não utiliza- las é desperdício de tempo e dinheiro. Pessoas competentes constroem o capital intelectual de uma organização e garantem seu sucesso desde que encontrem o ambiente propício”. Posto isto, selecionar pessoas e colocá-las na função certa, traz a organização uma diferenciação e a formação de um quadro de colaboradores com as aptidões adequadas e em consonância com o que a empresa precisa para se desenvolver.

Outra questão ainda relativa a esta segunda parte buscou obter a percepção dos colaboradores com relação à equipe e como ocorrem as práticas de gerenciamento das mesmas na organização.

Em suma, a análise de equipes foi satisfatória. Todas responderam que trabalhar em equipe é trabalhar em conjunto para a realização de determinada tarefa. Com relação ao gerenciamento é que se percebe que há desarmonias e citam apenas as reuniões.

As respostas retratam divergências com relação ao gerenciamento das equipes: 50% relataram que há reunião mensalmente; 20% comentaram que há reunião uma vez por ano com os sócios (dentistas) e as funcionárias; 20% frisou que o gerenciamento ocorre por meio dos cinco sócios da empresa e 10% relatou que não ocorre o gerenciamento de equipes. Recomenda

se que a gestão de equipes deve ocorrer de forma integral e englobando vários processos, não apenas reuniões mensais, pois poderá não sanar os problemas diários. Segue trechos da entrevista para exemplificação:

Respondentes:

(1) “Equipe, é você ter uma equipe boa para trabalho, uma equipe que você possa confiar, possa estar ali sempre é presente”. [...] É tem reuniões? Tem. Uma ou duas vezes no ano com todo mundo, funcionários e dentistas”.

(3) “uma ajuda a outra, então, a gente tentar sempre trabalhar juntas, para que a gente possa conviver melhor [...] todo mês tem as reuniões”.

(4) “uma equipe tem que trabalhar reunida, é, fazer sua tarefa uma ajudar a outra, para mim uma equipe é assim. [...] Não acontece, falta”.

(8) “Equipe na verdade é um ciclo. Mas muitas das vezes não acontece. Reunião uma vez por ano com os dentistas”.

A relação da instituição com os associados deve incluir: comunicação que é uma mão de via dupla empregado e empregador; cooperação compartilhando suas decisões para que haja comprometimento dos colaboradores; proteção, proporcionando um ambiente agradável e seguro; a organização deve proporcionar assistência para atender as expectativas dos funcionários e ter políticas claras de disciplina para a resolução de conflitos (CHIAVENATO, 2014, P. 379).

A terceira parte da entrevista buscou obter informações relacionadas à possibilidade de crescimento dentro da empresa.

O Instituto de Odontologia é uma organização cujo cargos são divididos em três: Assistente de Saúde Bucal (ASB), recepcionista e os odontólogo, que também são sócios da empresa. Essa estruturação restrita, pode ocasionar a inexistência de crescimento profissional na área organizacional, pois a estruturação dos planos de carreiras são ausentes na instituição.

Nota se que 80% relataram a impossibilidade de crescimento na empresa. E apenas 20% informaram que há como crescer. A seguir as respostas que exemplificam os dados coletados.

Respondentes:

(2) “Deixe eu ver, é. Porque assim, asb, mulher eu acho vai ser sempre asb.

(5) “Na minha função não [...] como eu entrei como auxiliar, não tem como mais subir, cada uma tem a sua função, não tem para onde ir”.

(6) “Sim. Eu acredito que sim.”

(10)“Não existe oportunidade de crescimento”.

Para Moreira et al (2017, p.02), a relevância da gestão de pessoas está atrelada às possibilidades de crescimento, tanto do funcionário como da empresa, pois os indivíduos que recebem a oportunidade de evoluir geram com o seu trabalho consequências satisfatórias e resultados positivos, sendo um processo de evolução constante em busca de melhorias organizacionais.

Outra pergunta contida nesta terceira etapa, teve intuito de identificar se o instituto investe em capacitação de acordo com a função das colaboradoras.

Diante das respostas, notou-se que o Instituto de Odontologia investe na qualidade dos serviços, através de treinamento e capacitação dos seus colaboradores, pois há pelo menos um treinamento por ano. Constatou-se que 80% enfatizaram que sempre há treinamentos para qualificar a si, de modo a aprimorar os serviços ofertados. Desta forma, percebe-se que a instituição investe e incentiva seus colaboradores a se qualificarem. E apenas 20% relataram que não há ou não houve treinamento.

Respondentes:

(2)“Sim, eles ensinam muito assim, e a gente aprendi muito com eles”.

(4) “Oferece, a gente fez o ano passado dois e o ano retrasado, esse ano ainda não”.

(7) “Tem. Acontece mais ou menos a cada 6 meses. O último que tivemos foi falando sobre organização da clínica, maquiagem, como tratar os pacientes”.

(10) “A clínica proporciona treinamentos para melhor qualificar os seus profissionais.

Vale ressaltar que existem diferenças entre treinamento e desenvolvimento que devem ser observadas para o maior êxito da empresa e que são investimentos a serem realizados. O treinamento transmite orientações e conhecimentos, a fim de colaborar com o empregado para atingir o nível desejado pela organização a curto prazo. O desenvolvimento tem ênfase no aperfeiçoamento individual, com o aprimoramento de atitudes que inclui tomada de decisões e formulação de estratégias organizacionais para um melhor desempenho em cargos futuros (GODY et al, 2008, p. 262).

Em harmonia com Araújo e Mendes (2018, p.12) “quando a empresa oferta treinamento, ela tem um melhor desempenho dos empregados, evita gastos com pessoas externas, [...] além de proporcionar um diferencial competitivo, melhorar a qualidade do serviço e a produtividade”. Com a aquisição de novas habilidades, os indivíduos passam a executar suas atividades com presteza e qualidade, e a possibilidade de assumir desafios futuros.

Desta forma, considera essencial tanto para a empresa quanto para os colaboradores adquirirem capacitação contínua, pois trará um desenvolvimento intelectual que proporcionará um diferencial competitivo estratégico e organizacional (SILVA et.al. 2018, p. 155). Treinamento e desenvolvimento se constituem em investimentos disponibilizados pelas organizações e que esperam retorno sobre esses investimentos. Assim, colocar em prática o que foi aprendido torna-se vital para que as organizações atinjam os resultados que esperam.

Outra questão desta etapa visou analisar quais os benefícios (previdência privada, gratificações, assistência médica, entre outros) esperado pelos colaboradores da instituição.

Observa-se que no instituto de odontologia, os benefícios ofertados são os exigidos pela legislação trabalhista: Vale transporte e insalubridade.

Nota-se que 100% dos colaboradores responderam que não existem benefícios adicionais a não ser os exigidos por lei. E enfatizam que a clínica possui um ambiente que proporciona conforto e segurança para se trabalhar. Os benefícios além de trazer um reconhecimento do colaborador, proporciona uma diferenciação para atrair e reter os associados da organização.

Respondentes:

- (1) “[...] a gente só tem mesmo só insalubridade, que eu acho que não seja um benefício”.
- (7) “[...] Só vale transporte e o salário”.
- (8) “Nenhum benefício”.
- (10) “Os trabalhistas: vale transporte e vale alimentação”.

Os objetivos dos planos de benefícios podem atender as necessidades individuais, proporcionando condições adequadas para que os colaboradores possam se concentrar nas atividades organizacionais, reduzir o cansaço físico e mental, o absenteísmo e reter os colaboradores na organização, além de aumentar a qualidade de vida dos colaboradores na empresa (CHIAVENATO, 2014, P. 293).

A pergunta final desta fase da entrevista buscou saber quais as sugestões de melhorias que poderiam ser propostas à organização.

Observa-se que o Instituto investe em um bom ambiente organizacional, tecnologia, capacitação. No entanto, foram realizadas várias sugestões com relação a horários de saídas, revisão de salários e reuniões com mais frequência e alguns benefícios que a empresa não

oferece. Apenas 40% citaram que seria relevante um plano de saúde. A seguir algumas sugestões por parte das colaboradoras:

Respondentes:

(1) “[...] eu acho que assim, chegasse conversasse, fizesse reunião, escutasse a gente, porque a gente até falou, falou, falou, só que muitas vezes, muitas vezes não a maioria das vezes a gente não foi escutada. [...] deveria ser mais gratificada”.

(3) “Plano de saúde seria bom. Mesmo que fosse metade lá e metade cá”.

(6) “[...] rever os planos de salários e a possibilidade de aderir ao plano de saúde.

(7) “[...] a gente tem medo de falar essas coisas, porque não sei como vai chegar essas coisas, como eles vão digerir. [...] tem plano de saúde, o básico mesmo o essencial”

Logo, percebe-se que, a organização pode aderir algumas melhorias para que os colaboradores se sintam reconhecidos e satisfeitos no ambiente organizacional. Podendo levar a um aumento de rendimento, redução dos conflitos e entrosamento da equipe. Algumas medidas podem ser adotadas para que a empresa retenha e colha bons frutos: um emprego seguro transparece um comprometimento a longo prazo da instituição com os seus colaboradores, tornando-se mais competitivo e seus ativos humanos mais eficientes devido a suas experiências e competências, não perdendo para a concorrência. Benefícios voltados para incentivos financeiros e não financeiros como programas de reconhecimento e valorização dos colaboradores (PAMPOLINI e STALDER 2014, P. 71-72).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que uma organização independente do seu tamanho para se manter consolidada no mercado é fundamental o investimento em práticas voltadas para o principal ativo de uma organização, o capital humano. Diante dos dados pesquisados, percebe-se que o Instituto de Odontologia utiliza alguns processos de gestão de pessoas que são voltados para o recrutamento e seleção e processos de aprendizagem.

A finalidade desta pesquisa foi atingida através dos objetivos específicos que foram identificar quais práticas de gestão de pessoas são utilizadas pelo Instituto, analisar a percepção dos colaboradores quanto a aplicação dos processos referentes à gestão de pessoas na empresa e sugerir melhorias com a adesão do gerenciamento para aprimoramento dos recursos humanos.

Verificou-se, que através da análise de dados, a relevância da implantação de alguns processos de gestão, não apenas os voltados para agregar e desenvolver, mas podem ser acrescentadas outras práticas como a de manter com políticas de valorização dos colaboradores e a conservação de um bom ambiente de trabalho. Desta maneira, a constituição de condutas

orientadas para o planejamento de estratégias e retenção dos recursos humanos são fundamentais para tornar um ambiente propício para o alcance dos objetivos organizacionais.

Desta forma, sugere-se como melhorias para o Instituto de odontologia a adesão de algumas práticas de gestão de pessoas adequando as necessidades do colaborador e da organização.

Para a empresa em estudo neste artigo, sugere-se um recrutamento misto, pois trará novas ideias à organização e a possibilitará a valorização dos recursos humanos que estão dentro da empresa.

Uma administração que coordene e direcione os associados, e que realize a estruturação de alguns processos que são fundamentais na área de administração relacionados à integração e ao desenvolvimento dos indivíduos, pois estes processos podem tornar a organização mais competitiva. Este profissional poderá escuta-los, mesmo que não seja possível no momento atender às solicitações, dar-lhes uma satisfação, comunicar sobre as atividades, independentemente do nível hierárquico, fazer um plano de cargo e salários, estabelecer os horários a serem cumpridos, e recompensar de acordo com as suas entregas.

As capacitações são realizadas, mas será que está sendo feita de acordo com a sua necessidade? Sugere-se que a empresa realize pesquisas para identificar as lacunas e as dificuldades de cada setor, para assim o treinamento ser efetivo.

Logo, abordar a gestão de pessoas nas empresas, é imprescindível para a sobrevivência da organização. Portanto, é em conjunto que a instituição consegue galgar bons resultados, pois se os recursos humanos estiverem alinhados, ocorrerá um crescimento mútuo tanto do colaborador como da empresa.

As dificuldades deste trabalho identificadas pela autora, entre outras foram: não conseguir fazer a entrevista com os sócios devido à agenda dos mesmos, faltando apenas, por falta de tempo na agenda deles uma entrevista para verificar a percepção destes com relação as práticas de gestão. Mas, foi realizado encontros com a gestora administrativa na época que me relatava as dificuldades e desafios de trabalhar com os colaboradores sem a utilização adequada dos processos de gestão. Além da resistência de algumas colaboradoras em ficar à vontade para responder as respostas, talvez por receio de serem identificadas pela gestão e de repente, sofrer alguma represália. No mais, o Instituto de Odontologia me deu todo apoio necessário para a realização deste artigo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ícaro Matheus cunha; Mendes, Denise Figueiró. Gestão de pessoas e fidelização de funcionários: um estudo comparativo entre duas redes supermercadistas da cidade de boa vista-RR **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 8, n. 1, p. 5-27, 2018.

ÁLVARO, Pequeno. **Administração de recursos humanos**, -- 1 ed. – São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri. SP. MANOELE, 2014.

DEBIA, Carla Natiele Bassalobre; SILVA, Nicéia Luzia Selete. "Estudo da contribuição da gestão estratégica de pessoas e planejamento estratégico para atingir os objetivos de negócio na empresa laticínios San Diego." **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR 18.1, 2017**.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional/** Gisela Demo. – 3.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

FAISSAL, Reinaldo, **Atração e seleção/** Antônio Eugênio, Valverde Mariani Passos, Marcia da C. Furtado de Mendonça, Walnice Maria da Costa de Almeida. – 2. ed.- Rio de Janeiro: Editora GV, 2009.

FREITAS, Marcel De Almeida; MENDES, Leonardo, da silva. **Políticas de gestão de pessoas com foco na retenção de talentos e na motivação**. Revista Universitaria Ruta, v. 19, n. 1, p. 37-55, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo; Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schimidt ... [et.al.] organizadoras HANASHIRO, Darcy Mitiliko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZAZZARELLI Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos Stakeholders/**. 2.ed.- São Paulo: Saraiva, 2008.

KICHES, Juliana; DUTRA, Catherine Chiappin. Avaliação dos modelos de gestão organizacional em escritórios de contabilidade localizados em Caxias do Sul/RS. **Anais-Seminário de Iniciação Científica de Ciências Contábeis**, v. 6, n. 1, p. 346-372, 2017.

LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Aparecida. **Recrutamento e seleção de talentos** [livro eletrônico]; Curitiba: Inter saberes, 2015.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências/** Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilborn. – 2.ed.- São Paulo: Saraiva, 2011.

MACIEL, Cristiane. **A seleção de pessoas como uma estratégia de sucesso empresarial**, 2014.

MAGIROSKI, Cristina et al. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: importância nas relações de trabalho. **Revista Foco**, v. 10, n. 1, p. 62-77, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8.ed.-São Paulo: Atlas, 2017.

MEDEIROS, Morgana Figueiredo. **Recrutamento e seleção de pessoas: métodos e técnicas que podem ser utilizados por profissionais de recursos humanos.** 2017.

MOREIRA, Jaciele Negrette et al. **Subsistemas e processos de gestão de pessoas na universidade regional do noroeste do estado do rio grande do sulunijuí.** Salão do Conhecimento, v. 3, n. 3, 2017

NASCIMENTO, Sérgio Vieira do. O processo de recrutamento e seleção e seus impactos na produtividade das empresas do pólo industrial de Manaus. **Observatorio de la Economía Latino americana**, n. agosto, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização e Métodos:** uma abordagem gerencial/ Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. -21. Ed.- São Paulo: atlas, 2013.

PACHECO, Luzia. **Capacitação e desenvolvimento/** Luzia Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valeria de Souza. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 140p. – (Gestão de pessoas). Acima do título: Publicações FGV Management. Inclui bibliografia.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA Giulia de Mendonça. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. **Congresso Nacional de excelência em gestão**, 2016.

REIS, Regina Mendonça. Estudo de caso: **Programas de gestão de pessoas e retenção de talentos.** 2016.

RODRIGUES, Paula de Mello. **Implementação da gestão de pessoas em uma empresa de médio porte do ramo de bares e restaurantes.** 2017.

ROBBINS, Stephen P; SOBRAL, Timothy A. Judge, Filipe. **Comportamento organizacional.** [tradução Rita de Cássia Gomes] .14 ed.-São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da costa; KOPS, Lucia Maria. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias** [livro eletrônico]. Curitiba: Inter saberes, 2013.- (série gestão em focos).

SANTOS, Fernanda Marsaro dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. Resenha de: [BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.] **Revista Eletrônica de Educação.** São Carlos, SP: UFSCar, v.6, no. 1, p.383-387, mai. 2012. Disponível em <http://www.reveduc.ufscar.br>.

SILVA, Larissa Cristina Fonseca et al. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS:** a Construção de Competências para a Gestão no Colégio Educando e Aprendendo LS. Revista de Administração e Contabilidade-RAC, v. 4, n. 7, 2017.

SILVA, Bruna Araújo Marques; MARCELINO, Mateus Zanin; SILVA, Monique Pinheiro Nogueira da. **Gestão estratégica do capital humano para potencialização dos resultados nas organizações,** 2017.

STADLER, Adriano. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade.** [livro eletrônico]/ Adriano Stadler, Claudia Patrícia Garcia Pampolini. – Curitiba: Inter Saberes, 2014. (Coleção Gestão empresarial; v. 8).

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação de TCC'S,** Aracaju, Fanese, 2014.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezadas colaboradoras,

Meu nome é Paula Jamilly de Jesus Almeida, sou concluinte do curso de Administração da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe- FANESE, e estou realizando uma entrevista que busca identificar quais dificuldades com relação aos processos de gestão de pessoas no Instituto de Odontologia, sua participação irá contribuir para a conclusão do meu artigo e para possíveis melhorias que serão apresentadas aos sócios. Sua resposta será mantida em sigilo e as informações colhidas serão usadas apenas para fins acadêmicos, sob a orientação da professora M. Patrícia Elaine Santana Mota.

Desde já, muito obrigada!

1ª parte- Perfil dos colaboradores

1- Sexo	
	Feminino
	Masculino

2- Escolaridade	
	Ensino fundamental
	Ensino médio
	Ensino médio técnico
	Ensino superior

3 Faixa etária	
	De 20 a 25 anos
	De 25 a 30 anos
	De 30 a 35 anos
	Mais de 35 anos

4 Estado civil	
	Solteira
	Casada
	Divorciada
	Viúva

5 Tempo de serviço	
	Até 1 anos que trabalha na empresa
	De 2 a 5 anos que trabalha na empresa
	De 6 a 9 anos que trabalha na empresa
	Mais de 10 anos de empresa

6 Renda	
	De R\$ 0,01 a R\$ 937,00)
	De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00)
	De R\$ 1.874,01 a R\$ 2.811,00)
	De três a quarto salários mínimos (R\$ 2.811,01 a R\$ 3.748,00)

2ª parte- Questões referente a gestão de pessoas

A primeira pergunta estava relacionada à percepção dos colaboradores quando se fala em gestão de pessoas ou administração de pessoas. O que eles entendem?

A segunda parte da entrevista objetivou identificar como foi realizado o processo de Recrutamento e Seleção - R&S dos colaboradores, como acontece a integração da equipe e os processos de treinamento e desenvolvimento na empresa.

- 1- Ainda a respeito de recrutamento e seleção, houve uma pergunta que visou verificar se os colaboradores desempenham as tarefas para qual foram admitidos.
- 2- Outra questão ainda relativa a esta segunda parte buscou obter a percepção dos colaboradores com relação à equipe e como ocorrem as práticas de gerenciamento das mesmas na organização.

3ª parte- Questões relativas à possibilidade de crescimento dentro da empresa.

- 1- Outra pergunta contida nesta terceira etapa, teve intuito de identificar se o instituto investe em capacitação de acordo com a função das colaboradoras.
- 2- Outra questão desta etapa visou analisar quais os benefícios oferecidos pela instituição
- 3- A pergunta final desta fase da entrevista buscou saber quais as sugestões de melhorias que poderiam ser propostas à organização.