

## IMPACTOS DE PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTES DO MUNICÍPIO DE GARIBALDI: UM ESTUDO MULTICASOS

*Grasiela Merlini<sup>14</sup>*

*Marcia Helena Tilton Rachele (orient.)<sup>15</sup>*

*Delcí Fátima Menegheti Casagrande (coord.)<sup>16</sup>*

**RESUMO:** Este trabalho aborda a origem e a evolução da gestão de pessoas e suas mudanças até a contemporaneidade, como as empresas estão integrando a prática do desenvolvimento de pessoas nas suas organizações, se existe diferença de treinar e desenvolver e se o objetivo destas práticas caracteriza o método de desenvolvimento humano. Buscou-se identificar como o investimento no desenvolvimento de pessoas impactou a empresa e se houve mudanças perceptíveis no colaborador em relação aos processos de trabalho e comportamento. Com a utilização dos conceitos associados a gestão de pessoas, utilizou-se a abordagem da percepção dos gestores em relação aos métodos de Treinamento e Desenvolvimento aplicados nas suas organizações e sua efetividade. O presente estudo de multicasos é classificado como uma pesquisa de natureza básica, qualitativa, exploratória e descritiva, realizado em três empresas de pequeno porte da cidade de Garibaldi.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas. Treinamento. Desenvolvimento.

### 1. INTRODUÇÃO

A arte de desenvolver pessoas nas organizações vem crescendo cada vez mais, ao mesmo tempo em que a busca crescente da contratação por profissionais habilitados para trabalhar aspectos comportamentais e técnicos aumentou. Segundo Vergara e Branco (1994), em meados dos anos 90, as pessoas eram identificadas como o verdadeiro potencial de realizações. Com base nos autores e que ainda faz muito sentido atualmente, estima-se que adotar técnicas de treinamento baseada no desenvolvimento humano é considerado um diferencial nas organizações.

---

<sup>14</sup> Acadêmica do Curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional na Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul – FISUL.

<sup>15</sup> Mestre em Comunicação Social professora na Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul – FISUL.

<sup>16</sup> Mestre em Qualidade Ambiental professora na Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sull-FISUL.

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, ação e proação (CHIAVENATO, 2014). Com base nesta visão sistêmica, observa-se que investir no desenvolvimento humano é uma das ferramentas para agregar valor nas organizações e também ao autodesenvolvimento de seus funcionários.

Os programas de Treinamento e Desenvolvimento requerem um planejamento e uma percepção acurada das reais necessidades da empresa, ou seja, uma abordagem diagnóstica e sistemática, além da integração com outros subsistemas da gestão de pessoas, como os ligados a plano de carreira, sistemas de remuneração e recrutamento e seleção. Com sucesso nesta sistemática obtemos resultados satisfatórios em relação à motivação da força de trabalho, estímulo para o autodesenvolvimento, aumento da produtividade, propensão para criatividade e inovação, retenção de talentos, redução de custos operacionais, formação de lideranças educadoras e equipes de alto desempenho (KNAPIK, 2012).

Para a escolha do tema partiu-se do pressuposto de investigar qual a realidade hoje presente nas organizações em relação ao desenvolvimento de pessoas. Se o conceito de desenvolvimento na percepção dos gestores está se diferenciando do treinamento ou se estamos vivenciando apenas o treinamento adquirido por meios de técnicas tradicionais. A abrangência da pesquisa foi realizada por obras diversas e inclusive com a participação das ferramentas BDTD e Spell, buscou-se por obras que ligassem os temas de Treinamento e Desenvolvimento e Desenvolvimento de Pessoas.

O objetivo deste artigo é analisar a percepção dos gestores de empresas de micro e pequeno portes, do município de Garibaldi, acerca de seus processos e do desenvolvimento de pessoas.

## **2. GESTÃO DE PESSOAS: EVOLUÇÃO E CONCEITOS**

A gestão de pessoas sofreu grandes mudanças desde a sua origem, desde a nomenclatura até a formatação de seus processos. Segue uma breve contextualização da sua história.

Segundo Chiavenato (1999), em meados de 1900 até 1950 surgiu a Era da Industrialização Clássica, onde as pessoas eram vistas como fator de mão-de-obra, com modelo mecanicista, burocrático, ordem, rotina, estruturas tradicionais e

departamentalizadas, denominando assim o Departamento de Pessoal e de Relações Industriais. Com a expansão da industrialização, desperta a necessidade de atrair e manter os melhores funcionários e adotar práticas de novas soluções organizacionais pelas instabilidades e mudanças. As pessoas passaram a ser vistas como fator de recursos humanos, caracterizada pela Era da Industrialização Neoclássica, de 1950 a 1990, surgindo o Departamento de Recursos Humanos e o Departamento de Gestão de Pessoas. Com a manifestação da Era da Informação, após 1990, e da tecnologia, a preocupação das organizações passou a ser pela criação da melhor empresa e na melhor qualidade de trabalho para os seus funcionários, com adaptação de instabilidades, extremo dinamismo e flexibilidade perante esta nova era, onde denominou-se as pessoas como parceiros.

Existem vários conceitos relacionados a gestão de pessoas. Para Knapik (2012, p. 53) “é o conjunto de políticas e subsistemas que se preocupam com o gerenciamento estratégico das pessoas e leva a eficácia dos colaboradores em busca dos objetivos pessoais e empresariais”. Na ótica de Vergara (1999) é a oportunidade de se autodesenvolver, onde o adulto é o agente de seu próprio desenvolvimento, desenvolver as competências gerenciais e desenvolver a visão holística. De acordo com Chiavenato (2014), é um mix de vários aspectos, mentalidade e cultura corporativa das organizações, processos internos, características do seu mercado e das pessoas inseridas nela, tecnologia utilizada, estilo de gestão, tornando-a única.

No contexto contemporâneo, vem ganhando espaço um novo modelo de gestão, quebrando paradigmas da versão mecanicista: a Visão Holística. Nesta visão a gestão de pessoas é vista sob um sistema dinâmico, que impulsiona, coopera e move o todo, contexto no qual a equipe-chave deve possuir o conhecimento das estratégias e as metas da empresa, delegando e ganhando poder. Esta teoria contribui com o papel do gestor, por meio de um modelo mais orientativo do que estabelecido de diretrizes, possuindo visão sistêmica e angariadora de motivação dos colaboradores. A visão holística torna transparente e claras as metas, ao mesmo tempo em que traz incentivo ao espírito de equipe, profissionalismo, faturamento e patrimônio da empresa (KNAPIK, 2012).

## 2.1. PROCESSOS BÁSICOS GESTÃO DE PESSOAS

Para Knapik (2012), existem quatro tipos de conjuntos ou processos de gestão de pessoas: a captação, a orientação e acompanhamento, o desenvolvimento e a remuneração, valorização e segurança de pessoas. Segundo Chiavenato (2014), de outro modo, existem seis processos, denominados de: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

Todos os processos estão interligados entre si na área de gestão de pessoas, no conteúdo e desenvolvimento deste artigo a abordagem estará voltada ao processo de desenvolver pessoas.

## 2.2. PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS

Nesta seção é tratada a diferença entre treinamento e desenvolvimento e a importância da educação nos processos estratégicos. Conceitos de aprendizagem e gestão do conhecimento voltados a aprendizagem organizacional, sob forma de desenvolvimento. A importância do autoconhecimento e o do autodesenvolvimento por parte dos gestores e funcionários, como parte deste estudo voltado ao objetivo inicial de desenvolver pessoas.

### 2.2.1. Treinamento e Desenvolvimento

Para Rocha-Pinto et al. (2007), treinamento e desenvolvimento é um binômio, atuando numa linha complementar. Salientam estes autores que, em sua essência, é uma atividade-meio para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo a balança entre desenvolvimento individual e as necessidades da empresa.

Conforme Knapik (2012), o desenvolvimento é a busca de uma reconstrução dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), incentivo ao autodesenvolvimento, foco no futuro, investir no desenvolvimento para assumir outros cargos, riscos ou responsabilidades. Treinamento é o momento presente, melhorar falhas e o desempenho, dificuldades atuais, a curto prazo.

Segundo Chiavenato (2014), existem três meios de desenvolvimento: Treinamento (posição atual, esforço contínuo, construção de talentos com conhecimento e habilidades necessárias, competências individuais, melhoramento e preparação das

atividades das pessoas e do desempenho organizacional), Desenvolvimento de Pessoas (crescimento pessoal, educação e orientação para o futuro, carreira futura) e Desenvolvimento Organizacional (ações focadas na aprendizagem, oportunidade de melhora no desempenho, crescimento humano, focadas nas experiências antigas e atuais, com as áreas de atividades de desenvolvimento gerencial, desenvolvimento pessoal, treinamento e educação).

Existem indícios que treinamento e educação são investimentos estratégicos para a prosperidade das organizações, com maior consciência e crescimento. Para atingir um resultado satisfatório e maior produtividade eles precisam estar em sintonia com a educação do trabalhador. Para o desenvolvimento, a ação é aperfeiçoar os conhecimentos e habilidades dos empregados a longo prazo, para torná-los elementos preciosos nas empresas, não incluindo apenas o treinamento, mas também a carreira e outros aprendizados, (GIL 2001; MOREIRA 2011).

Partindo disso, Marras (2001) salienta que não se pode confundir treinamento com desenvolvimento, pois apesar de terem técnicas em comum, possuem objetivos diferentes. O treinamento está voltado para a preparação do indivíduo nas realizações das tarefas individualizadas e o desenvolvimento oferece uma macrovisão a médio e longo prazo, ou seja, está focado nas pessoas e não somente nos processos de produção. Conforme Viera, Salve e Corrêa (2009, p. 31) com o investimento no desenvolvimento dos profissionais da organização, o avanço é atrelado aos resultados e desafios de cada um, além de se ter a oportunidade de “acompanhar a evolução de seu desenvolvimento, recompensar, estimular e manter a motivação em alta”.

Para Chiavenato (2014) e Knapik (2012), existem quatro fases de treinamento, conceituado como um processo cíclico e contínuo: Levantamento das necessidades ou diagnóstico, Projeto de Treinamento ou Desenho do programa, Realização ou Implementação e Avaliação dos resultados do treinamento.

Segundo Araújo, Garcia (2009) e Moreira (2011), para um programa de treinamento realmente eficaz, devem ser cumpridas as seguintes exigências: cultura da empresa minuciosamente acessível, um processo exigente de diagnóstico de causas, efeitos e consequências da eventual escassez de aprimoramento, um programa estruturado com foco em resultados atrelados aos quadros de carências diagnosticadas e

um processo de acompanhamento, reforço, avaliação e validação dos resultados, com o envolvimento efetivo dos gestores e dos treinados.

### **2.2.2. Aprendizagem e gestão do conhecimento**

A criação de um ambiente de aprendizagem impulsiona a adaptação das mudanças, facilitando a identificação do que é emergente e do que precisa ser contínuo, pois com o investimento da aprendizagem individual, a aprendizagem organizacional cresce, com sustentabilidade, tornando-a competitiva e estratégica (KNAPIK, 2012).

A busca contínua de desenvolver a capacidade de aprender, oportunizar mudança de comportamento, a importância de vivenciar experiências, e traduzir os conhecimentos em práticas de um melhor desempenho e resultados, com a participação efetiva das pessoas nos processos, pode ser considerada uma alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas no assunto aprendizagem organizacional. Seguindo nesta linha de raciocínio, quando as empresas aprendem a aprender, desenvolvem uma postura mais flexível, mudança de mentalidade, atitude e percepção, oportunizando uma experiência mais positiva e a construção de novos conhecimentos quanto aos erros, a construção de novos caminhos, aprendendo a acreditar, não bastando apenas tornar-se competente, e sim estar e permanecer no ciclo de aprender, desaprender e aprender novamente (BITENCOURT, 2004).

A aprendizagem organizacional representa um papel importante nas organizações, onde precisa-se criar meios propícios que promovam a inovação e a gestão do conhecimento, na qual são divididos em quatro processos: criação do conhecimento interno e o movimento de trazer o conhecimento externo para a organização, o armazenamento de atualização e documentação do conhecimento, compartilhamento do ensino aprendido orientado por especialistas, criar e aplicar sinergia entre os membros da organização e incentivar a prática do conhecimento. A gestão do conhecimento permite ampliar a visão sistêmica, potencializar o desempenho e a aprendizagem, desenvolve a evolução das capacidades dinâmicas dos indivíduos atrelada a uma poderosa ferramenta estratégica de desempenho da organização (GASPERIN; MARCA, 2017).

Através do capital humano, utilizado como elemento importante, a organização tem o papel de aprimorar as habilidades humanas e oportunizar um espaço para

potencializá-las, através de treinamentos e políticas de recursos humanos. Quanto mais valorizados estiverem os colaboradores, mais produtivos tornar-se-ão, aumentando assim a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa (GASPERIN; MARCA, 2017).

O desenvolvimento das pessoas impacta tanto a realidade do ambiente interno de cada indivíduo, como o ambiente externo, ou seja, com os objetivos das organizações, pois cada ser é diferente e único no processo de formação. Quando se fala em desenvolvimento na aprendizagem é contextualizar os verbos “ter” e “ser”. Para Bitencourt (2004, p. 54) “no modo ter, quem aprende conserva o conteúdo da aprendizagem na memória e nas anotações, no modo ser, o indivíduo produz ou cria sempre algo novo apropriando-se do que é aprendido”. O autodesenvolvimento e o autoconhecimento são indispensáveis nos processos de aprendizagem organizacional.

O autodesenvolvimento na aprendizagem organizacional é o modo onde o sujeito tem a liberdade de suas escolhas e autodireção, é o protagonista, com pensamento crítico e reflexivo sobre si, desenvolvimento interior. A pessoa é vista no seu todo, com autoconsciência e autonomia, é a integração da pessoa e o seu papel de trabalho, “pode encorajar os indivíduos a ser mais construtivos em suas relações e motivá-los ao aperfeiçoamento”, apresenta Bitencourt (2004, p. 57).

O autoconhecimento é pré-requisito para o autodesenvolvimento, é o início de toda a sabedoria, quanto maior o autoconhecimento maior o potencial de aprendizagem. Para adquirir conhecimento de si, deverá haver interação, ou seja, requer feedback, “quanto a competência ou a incompetência demonstrada pelo indivíduo”, “a competência é determinada pela imagem que a pessoa tem de si (autoimagem) e pela imagem que os outros formam dela”, afirma Bitencourt (2004, p. 57).

### **3. ASPECTOS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo foram aprofundados os conceitos relacionados ao desenvolvimento organizacional, gestão do desempenho, indicadores, as competências, a motivação e a intuição, a importância do desenvolvimento gerencial, os impactos nas empresas recorrentes de variadas mudanças e sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento, agregado ao da educação corporativa. Sempre discorridos os conceitos com foco ao desenvolvimento das pessoas nas organizações.

As empresas estão em contínuo processo de mudança, consideradas como entidades não isoladas, sofrem a interação dinâmica do ambiente que se encontram e conseqüentemente impacta consideravelmente os seus ambientes de negócios que atuam. Em meio a este cenário turbulento, o desenvolvimento das pessoas é visto como vantagem competitiva, como foco no objetivo principal, além do desenvolvimento técnico. Os fatores que influenciam para as mudanças são: tecnológicas, humanas e organizacionais. Podem sofrer ainda com influências de governo, economia e cultura (VERGARA E BRANCO, 1995) (LAWLER, 1996) (MOREIRA, 2011) (RUMMLER E BRACHE, 1992).

Conforme Queiroz (2008, p. 23), conhecer quais são as competências necessárias e em que nível de desenvolvimento o colaborador se encontra é importante para as empresas e para os colaboradores. Hoje, o mundo organizacional se depara com um elevado número de indivíduos que apresentam conhecimentos e habilidades e não tem apresentado atitudes na mesma intensidade. Esta é uma das explicações por que algumas empresas tem seguido a seguinte receita: “contrate atitudes e desenvolva conhecimentos e habilidades”.

Para Vergara (1999), as mudanças tecnológicas atuam sob forma de organização do trabalho, nos fluxos das tarefas e na exigência de novas habilidades por parte dos empregados, visto a observação de casos crescentes de automatização e informatização. As mudanças humanas vêm atingindo um grau de evolução, onde antes giraram em torno de bons salários, benefícios, garantias de emprego, assiduidade, pontualidade; hoje a relação de trabalho está voltada as oportunidades de desenvolvimento, o desejo de maior participação, busca de auto realização, onde os mesmos possuem autonomia de comprometimento com seus próprios resultados e suas carreiras.

As mudanças organizacionais estão cada vez mais descentralizadas, as hierarquias em formato de pirâmide estão perdendo força, dando espaço para as estruturas horizontalizadas, com equipes multifuncionais e mais autonomia, aspectos como a delegação, a visão e ação estratégica que antigamente estavam restritas a cúpula, hoje permeia-se a presença como parte do cotidiano de todos indivíduos e na organização, sob forma de orientação para os resultados programados e para as tarefas que agreguem valor ao que é produzido.



Existem diversas maneiras de reduzir a resistências as mudanças. Para Dessler (2014), o Desenvolvimento Organizacional (DO) é o pressuposto para os gerentes guiarem seus próprios funcionários a projetar, formular e implementar as mudanças necessárias, ou seja, as soluções, com apoio também de consultores. Para que isso ocorra, o DO possui características fundamentais a destacar:

a) Pesquisa-ação, onde há coleta de dados sobre o grupo, departamento ou organização e passa-se aos empregados, para poderem analisar e desenvolver suas hipóteses, sobre os possíveis problemas.

b) Para melhorar a eficácia da organização, aplica-se o desenvolvimento do conhecimento das ciências comportamentais.

c) A organização é direcionada para a mudança de direção do sentido, a autonomia, capacidade de reposta, qualidade do trabalho, eficácia e melhora na resolução dos problemas.

Os desafios econômicos e competitivos que surgem nas organizações, são um impulsionamento para os gerentes investirem em programas de mudanças organizacionais, visando a atender as estratégias, estrutura, tecnologias, cultura, atitudes e habilidades dos funcionários. O fator da resistência pode intervir, com sucesso, os resultados trarão sentido na criação de laços administrativos, desenvolvimento e comunicação de uma visão compartilhada, consolidação de ganhos, o reforço de ter novas formas de fazer as coisas, os funcionários estarão envolvidos e pertencentes, no acompanhamento e avaliação do progresso. (DESSLER, 2014).

É importante identificar e saber gerir a gestão do desempenho nas organizações e alinhá-lo ao desempenho humano, como já citado, em estruturas mais descentralizadas, pois a burocratização e a hierarquia excessiva estagnam as pessoas. Em suma, é agregar valor aos objetivos e resultados estratégicos, é agregar o gerenciamento das contribuições das equipes e das pessoas, é evitar o retrabalho e identificar possíveis problemas passados despercebidos. Em uma visão panorâmica, a gestão do desempenho é o equilíbrio na construção dos processos de integração ao universo corporativo, interligando os indivíduos, as equipes, a liderança, as unidades de negócio, com o propósito de sustentar a empresa no mercado, em meio as competições acirradas (SOUZA et al., 2007).

Para os mesmos autores, Souza et al. (2007), na direção concreta deste alinhamento, a construção de indicadores é importante, juntamente com uma liderança de percepção eficaz e eficiente, deve haver a avaliação em conjunto com perceptivas distintas com financeiro, processos internos, cliente, aprendizado e pessoas. Considerando que as pessoas são o ativo mais estratégico da organização, o desempenho humano ganhou força com ferramentas específicas para mensurar o desempenho de cada indivíduo, incluindo avaliados e avaliadores, com a aliança de feedbacks sistemáticos, fortalecendo a educação da avaliação e a confiança no desenvolvimento do processo.

Segundo Kaplan e Norton (1997) e Kallás (2003), um indicador forte para verificar a gestão de desempenho, é o balanced scorecard organizacional (BSCO) e o balanced scorecard pessoal (BSCP), traduzidos significam Indicadores Balanceados de Desempenho, instrumentos de mensuração, gestão e comunicação eficaz. São medidas que permitem a interligação e o alinhamento dos componentes estratégicos da organização, as necessidades organizacionais e pessoais, componentes setoriais (objetivos, resultados, metas e indicadores), propiciando o desempenho das competências individuais e da empresa, atreladas uma com a outra. É uma oportunidade de aprendizagem, vinculação e transformação, é uma implantação de sistema de gestão estratégica (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento) e a sistematização, envolvendo o alto grau de cargo até o mais baixo.

Com base nas ferramentas pelo BSC, os autores Kaplan e Norton (1997) e Kallás (2003), asseguram o alinhamento do desempenho empresa com o desempenho humano gerando vantagens, como por exemplo: construção de indicadores claros e mensuráveis quanto ao fornecimento de insumos, indicadores de desempenho organizacional voltados a criação de condições de gerenciamento humano e ligação com sistemas de recompensa, aumento do nível de satisfação dos funcionários, participação das pessoas, melhoria nos processos refletindo no desempenho e atuação gerencial da organização.

Conforme Souza et al. (2007), os processos integrados de desempenho envolvem o planejamento, acompanhamento e avaliação, para isso a observação dos impactos negativos e positivos, pontos fortes e fracos, questões sobre o reconhecimento, desenvolvimento, recompensas financeiras e não financeiras, feedbacks do desempenho setorial e da organização, são apoios de gestão de informações para os objetivos a serem

alcançados. Como forma de avaliação, existem também as ferramentas tradicionais (escalas gráficas de classificação, pesquisa de campo, comparação de pares, auto avaliação, relatório de performance, avaliação por objetivos, avaliação por resultados) e contemporâneas de desempenho (avalição 360 graus, avaliação de competências, avaliação de competências e resultados), podendo ser aplicadas aos funcionários e vistas como um ativo na empresa.

Ainda conforme os autores, embora exista inúmeras ferramentas para avaliar o desempenho dos funcionários, qualitativas ou quantitativas, destaca-se a atenção para não acometer possíveis falhas que impeçam o sucesso dos processos, como por exemplo, a falta de envolvimento da alta direção, despreparo e baixo comprometimento, julgamento, baixo planejamento e organização dos envolvidos.

Para um desenvolvimento individual, a avaliação precisa fornecer um feedback preciso para identificar os pontos fortes e fracos, uma oportunidade de discutir questões a serem melhoradas, aprimorar e atingir o alto desempenho de cada funcionário, ter uma base sólida. “As abordagens mais novas de avaliação de desempenho enfatizam o treinamento, o desenvolvimento e os planos de crescimento para os funcionários”, ainda “o objetivo do gerente é aprimorar o comportamento do funcionário no emprego, e não simplesmente avaliar seu desempenho passado” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 216).

Para os autores, ressalta-se a importância e clareza nas definições de como será avaliado e implantado a avaliação de desempenho, tendo como base a análise sistemática da descrição dos cargos de cada funcionário, com suas atribuições e definições. O conhecimento dos requisitos do cargo, competências técnicas e comportamentais, requisitos de habilidades e competências, que nele oferece é fundamental para o levantamento das necessidades do treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, gerenciamento da remuneração e conseqüentemente para o sucesso de uma boa avaliação de desempenho.

Para desenvolver pessoas é essencial a construção do desenvolvimento gerencial, uma abordagem pertinente de citar, que acima de tudo é autodesenvolvimento, conforme Bitencourt (2004, p. 64) “é uma atitude adquirida, de interesse e esforço com relação a dificuldades, desafios e oportunidades”, fornecem a organização gestores que aprendem, promove a consciência da mudança e a pensar

positivamente nas melhorias, estimula a participação e o aumento do compromisso dos indivíduos na organização.

De acordo com Pedler (1994), o papel do desenvolvimento gerencial juntamente com o treinamento das pessoas é o autodesenvolvimento, ou seja, significa que o gerente precisa gerenciar-se primeiro (por si mesmo), é o responsável primordial em iniciar e gerenciar seu próprio desenvolvimento e também gerenciar-se de dentro para fora (de si mesmo), onde suas habilidades, responsabilidades crescem sobre si promovendo o seu próprio desenvolvimento. Consequentemente é a sua transformação, tornando-se um líder facilitador, conselheiro, direcionador, iniciador, gerador de recursos e provedor das necessidades.

Dessler (2003), relata que o desenvolvimento gerencial é melhorar o desempenho futuro da organização, através da divulgação de conhecimentos, mudança de atitudes ou aumento de habilidades, com a inclusão de programas internos, como coaching, cursos, seminários, palestras. A solução esperada é um resultado maior dos objetivos de negócio da empresa, ligação mais clara entre os programas de desenvolvimento e a missão, fatores que evidenciam as competências e os conhecimentos reais ao invés de simples atitudes. Como já citado nas seções anteriores, desenvolvimento é mais do que treinamento, conforme trecho da autora.

A empresa investe no desenvolvimento físico, emocional, intelectual e espiritual das pessoas que nela trabalham, porque acredita que, se as pessoas se desenvolvem, a empresa desenvolve-se. Pode até tornar-se uma empresa cidadã, aquela capaz de admitir e exercer sua responsabilidade social, seus direitos e deveres para com a comunidade que a abriga. Pode tornar-se uma empresa capaz de contribuir para uma sociedade mais justa. (VERGARA, 2009, p. 115)

Para Moreira (2011), o investimento no desenvolvimento de pessoas é agregar de forma sistêmica todos os indivíduos, ou seja, todas as pessoas que participam da organização necessitam estar angariadas e beneficiadas, para garantir os resultados decorrentes das atividades do coletivo, é investir na qualidade de serviços ou produtos que a empresa oferece.

Com a ótica do mesmo autor, uma nova tendência está sendo intitulada nas organizações que aprendem, sob forma de mentalidade flexível, o empregado tem uma percepção do negócio como um todo, surge a associação do Treinamento e

Desenvolvimento com Educação Corporativa. Segue um breve quadro comparativo com algumas características entre T&D x Educação Corporativa.

**Quadro 1 - T&D x Educação Corporativa**

<b>Característica</b>	<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	<b>Educação Corporativa</b>
Atuação	Reativo	Proativo
Organização	Descentralizado	Centralizado
Aprofundamento	Saber como fazer	Saber ser
Modalidade	Aulas Presenciais	Utilização de diversos formatos
Foco principal	Capacitação e Aperfeiçoamento	Educação Continuada
Objetivos	Funcional	Estratégico
Papel dos líderes	Estimuladores do processo de aprendizagem	Facilitador e multiplicador
Propósitos	Reprodução do conhecimento	Elaboração e compartilhamento do conhecimento
Enfoque contábil	Centro de custos	Centro de resultados

Fonte: Adaptado de Rocha-Pinto (2003, p. 101).

A motivação é também uma contribuição chave para o desenvolvimento ou não de cada indivíduo na organização, podendo ser atreladas com as forças energéticas. Segundo Vergara (1999) existe três níveis de força: biológico (teoria de Maslow), psicológico (ciúme, esperança, inveja, orgulho, sentimento de culpa, remorso, senso moral generosidade, desejo de justiça) e espiritual (compaixão, intuição, amor). A intuição tem o poder de expandir a consciência e encontrar formas integradas de conhecimento.

Cabe ressaltar, a força da intuição atrelada as práticas de desenvolvimento de pessoas nas organizações, mesmo elas estando em um grau de desenvolvimento tecnológico e globalizado exacerbado. A intuição pode contribuir como ferramenta nos programas de desenvolvimento da organização, alcançando seu potencial de harmonia e contato com a natureza, integração com a mente e corpo (reiki, meditação, práticas de respiração, relaxamento, auto percepção de si) dinâmicas de grupo, manifestação espontânea da criatividade, entre outras, (VERGARA; BRANCO, 1994).

Para mensurar os resultados de desenvolvimento em práticas de T&D, é necessário utilizar indicadores de desempenho, BSC, ou utilizar a ferramenta de Benchmarking de Treinamento (Planejar, Fazer, Verificar e Agir) apresentam os autores Bohlander, Snell, Sherman, (2003).

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo é identificar a percepção dos gestores sob a ótica dos programas de Desenvolvimento de Pessoas, associados aos processos de Treinamento e Desenvolvimento nas suas organizações, se trouxe resultados positivos no investimento e se houve mudanças perceptíveis do colaborador. Nesta seção serão descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados para chegar ao propósito do presente artigo. Este estudo multicase consistirá na abordagem qualitativa, de natureza básica, com o objetivo exploratório e descritivo.

Em estudo de caso para Santos (2001), o objetivo é aprofundar os aspectos característicos, em fatos ou fenômenos isolados, exigindo equilíbrio intelectual e capacidade de observação do pesquisador. Já para Gil (2007) é explorar situações reais e desenvolver hipóteses ou ideias referentes ao que está sendo investigado, preservando o caráter unitário do estudo.

Segundo Trivinos (1987), o método qualitativo tem por base nas práticas dos antropólogos e sociólogos. Conforme o mesmo autor, os aspectos relativos ao ser humano e ao meio que o cercam são fatores importantes para análise e aprofundamento do estudo. Apropriando-se de entrevistas semiestruturadas e a pesquisa qualitativa, utilizou-se a investigação com os gestores de cada empresa sobre suas percepções dos processos de desenvolvimento de pessoas.

Conforme citado por Santos (2001, p. 26) pesquisas exploratórias seguem o viés de “criar maior familiarização em relação a um fato ou fenômeno”, destaca ainda que “é o estágio em que se encontram as informações já disponíveis em respeito do assunto”. Para Gil (2007, p. 41) “é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Após a pesquisa exploratória, discorre o processo de descrever o fato ou fenômeno, onde as características e componentes do problema são levantadas e observadas. As pesquisas descritivas juntamente com as exploratórias são as mais solicitadas por organizações, voltada a preocupação de como está a atuação dos fatos na prática (SANTOS, 2001) (GIL, 2007).

Observa-se o fato do método por comparação, onde os dados serão comparados e analisados de acordo com a realidade atual de cada um e agregar informações para uma possível análise de resultados. Sob a ótica de Marconi e Lakatos (2003), o método

comparativo permite uma melhor compreensão do comportamento humano, análise do sólido com a dedução dos componentes gerais, constantes e abstratos.

#### 4.1. INSTRUMENTO DE TRABALHO

Quanto ao instrumento de coleta de dados, foi utilizado uma entrevista, com onze perguntas abertas, semiestruturadas, com o intuito de permitir ao entrevistado a liberdade de expressão das suas percepções e a explicar sua realidade no contexto do cenário atual que atua. Para Roesh (1999), a entrevista semiestruturada é utilizada quando a intenção é compreender situações, fatos pertencentes ao universo das pessoas que respondem. Além disso, de acordo com Trivinos (1987), a entrevista semiestruturada é fundamentada em teorias, questionamentos básicos, onde o respondente tem liberdade de participar do conteúdo da pesquisa. “É um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados” em pesquisas qualitativas (TRIVINOS, 1987, p. 145).

Foram entrevistadas três empresas de pequeno porte na cidade de Garibaldi - RS. A população compreendida será baseada em um gestor de cada empresa, totalizado de três, demonstrada no quadro abaixo: porte, segmento, número de funcionários, cargo, tempo de empresa, escolaridade e tempo de duração da entrevista. Por questões de ética e confidencialidade, os nomes não serão divulgados, as empresas são nomeadas por E1, E2 e E3.

**Quadro 2 - Dados coletados**

Entrevistados	Porte	Segmento	Funcionários	Cargo	Tempo de Empresa	Escolaridade	Tempo Entrevista
E1	ME	Comércio e Serviço	05	Diretor Geral	10 anos	Técnico	45min
E2	ME	Indústria e Comércio	11	Diretor Geral	08 anos	Pós Graduação	35min
E3	ME	Serviço	21	Diretor Geral	5 anos	Pós Graduação	20min

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

#### 4.2. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa qualitativa aplicada, agrupadas as respostas por perguntas, onde as três empresas respondentes aparecem classificadas como E1, E2 e E3, aumentando a visibilidade e análise do conteúdo.

O Quadro 3, apresenta a percepção dos gestores em relação a ideia inicial do que é desenvolvimento de pessoas.

**Quadro 3 - Política de Gestão de Pessoas**

Entrevistados	Ao falar em desenvolvimento de pessoas, qual a primeira coisa que vem sua mente?
E1	<i>Desenvolvimento pessoal, crescimento seria, crescimento e entendimento do teu potencial. Hamm... desenvolvimento de pessoas acredito que é treinamento, treinamento constante e mensal.</i>
E2	<i>A primeira coisa que me vem em mente, foi de expandir o conhecimento dos colaboradores, né em agregar coisas novas pro conhecimento deles.</i>
E3	<i>Buscar conhecimento, para auxiliar na sua evolução.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Partindo do pressuposto da segmentação de cada empresa (Comércio/Serviço, Indústria/Comércio e Serviço), os respondentes foram coerentes em dizer que o desenvolvimento de pessoas se inicia através do conhecimento, expansão da consciência e conseqüentemente na evolução de seus colaboradores. Nota-se também a dificuldade em diferenciar os conceitos de treinamento e desenvolvimento, onde na realidade deles entende-se que é uma analogia, ou seja, um binômio nos processos de T&D.

No quadro 4, respaldou o objetivo dos gestores na necessidade de contratar um profissional de gestão de pessoas.

**Quadro 4 - Política de Gestão de Pessoas**

Entrevistados	Qual foi o seu objetivo em contratar um profissional de gestão de pessoas na sua empresa?
E1	<i>O objetivo então em contratar um profissional de gestão seria basicamente o que que a gente sentiu falta, assim é questão de organização, ham organização do pessoal, organização de treinamentos e tudo mais, como a gente tem uma equipe então a gente precisa ta sempre treinando, sempre envolvendo eles com a empresa e esse profissional de gestão ele nos ajuda bastante nisso aí, então nessa demanda que faltava pra nós em questão de organização, basicamente é o que nos preencheu nessa lacuna aí. O objetivo foi da gestão aí da contratação do profissional de gestão seria, foi basicamente pra fazer a organização disso, haam toda essa parte de organização, desenvolvimento, desenvolvimento de novas, novas tarefas aqui dentro, hamm novos jeitos de controlar a equipe, faze uma nova gestão de de funcionários e tudo mais, basicamente isso, então foi a reorganização dooo, a reorganização do método de trabalho aqui da empresa perante os colaboradores.</i>
E2	<i>O objetivo de contratar um profissional de gestão de pessoas foi que na minha empresa não tinha ninguém que que focasse nesta parte que soubesse faze essa parte tanto eu quanto os meus sócios aí éee... nós sempre trabalhamos de gestão comercial mesmo, gestão de custos, então eu na época que contratei eu queria fosse uma pessoa especializada e agregasse também pros meus funcionários alguma coisa né, hamm.</i>
E3	<i>Melhor a performance da empresa no foco de desenvolvimento pessoal.</i>



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O que surgiu de imediato e de suma importância neste quadro, é que o profissional contratado de gestão de pessoas foi essencial, para isso precisou de ferramentas para gerir inicialmente os processos de organização; organização de trabalho e tarefas, organização gerencial, atrelados ao planejamento de ações. Um levantamento de necessidades e um diagnóstico apurado para verificar as prioridades a serem executadas para melhor performance do trabalho e da empresa, uma investigação na cultura, um desenvolvimento estruturado no propósito de causas e efeitos com foco nos resultados e objetivos da organização.

No Quadro 5 e Quadro 6, a proposta é conhecer se existe diferença entre treinamento e desenvolvimento na mentalidade dos gestores e se o propósito foi de desenvolver ou treinar as pessoas. Se apresenta os dois quadros sequencialmente para depois apresentar os comentários, a fim de compreender em que fundamentos se baseia a política de gestão de pessoas predominante nas empresas em questão.

**Quadro 5 - Política de Gestão de Pessoas**

Entrevistados	Para você existe diferença entre treinamento e desenvolvimento?
E1	<i>Hamm sim, treinamento acredito que é treinar, treina a pessoa a uma nova habilidade, ham enfim, algo desse tipo aí, e desenvolvimento é desenvolver ela mesmo, desenvolver o que ela tem de bom, hamm em questão de pessoa e de habilidades.</i>
E2	<i>Eu acredito que a parte de treinamento seria uma uma parte de treinamento por parte mais técnica mesmo, e desenvolvimento daí tu pode fazer considera ham a parte éee comportamental da pessoa né e técnica também né, eu acho que a parte de treinamento tu não treina uma pessoa na parte comportamental.</i>
E3	<i>Sim, Treinamento é específico para um determinado tema, desenvolvimento é quando você constrói algo, uma ideia.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

**Quadro 6 - Política de Gestão de Pessoas**

Entrevistados	Você contratou para Treinar ou Desenvolver as pessoas?
E1	<i>Contratamos pra desenvolver as pessoas, desenvolver os métodos, desenvolver tudo o que elas tem de bom dentro delas.</i>
E2	<i>Eu contratei pra desenvolver as pessoas, preciso que as pessoas se desenvolvam as vezes elas saem muito cruas da da parte de da faculdade ou de cursos que elas fazem assim então elas precisam se desenvolver pra conseguir potencializa os seus conhecimentos.</i>
E3	<i>Desenvolvimento</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com respostas convictas, de que existe sim diferença entre treinamento e desenvolvimento e o modelo de desenvolvimento foi decisivo, isso vem ao encontro dos autores citados neste estudo, onde o treinamento é voltado para capacitar as pessoas no período presente, nas suas capacidades técnicas e emergenciais, relativas as suas atividades, cargo ou função.

O que se entende por desenvolvimento é que é um fator a médio e longo prazo, voltado a desenvolver atitudes humanas, ao comportamento do indivíduo, somadas com o autoconhecimento e o autodesenvolvimento.

O desenvolvimento das pessoas e o investimento nelas, podem causar impactos positivos na organização, podendo ser internos ou externos, visto que o sujeito possui a liberdade do seu desenvolvimento interior, sendo seu real protagonista, considerado um processo sistêmico, a motivação ganha força, tornando-os mais construtivos e corajosos para desempenhar seus papéis de trabalho.

No quadro 7, a pesquisa foi com o intuito de entender como é feita atualmente a gestão de pessoas na empresa e quais são os métodos utilizados e aplicados.

#### Quadro 7 - Políticas de planejamento voltadas ao capital intelectual

Entrevistados	Como é feita a gestão de pessoas hoje na organização? Qual método aplicado e utilizado?
E1	<i>Então deles hoje é feito então através de monitoramento , a gente monitora os trabalhos que eles fazem, as execuções e quando há uma divergência ou algum erro, a gente procura corrigir no ato, ham em grupo, pra que isso não venha acontecer num futuro com alguma outra equipe, sabe, então a gente procura uma equipe, teve um , aconteceu um caso, a gente pára sem apontamento a gente conversa, o que daria pra melhora pra não voltar a acontecer isso, em questão do grupo mesmo.</i>
E2	<i>Então é feita através da pessoa responsável de gestão de pessoas, terceirizada, então o método aplicado e utilizado eu não sei lhe informa ham não sei a parte teórica assim parte de método mesmo aplicado não sei te dize, não entendi direito essa pergunta.</i>
E3	<i>Hoje eu mesmo faço a gestão, com assessoria de um terceiro.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com as respostas acima, observou-se o desconhecimento do método aplicado e utilizado, ou o próprio respondente faz a gestão. Nota-se a ação de monitoramento por parte do gestor em relação a seus processos de trabalho, esse sendo de grande valia para o sucesso da gestão de sua equipe.

Mesmo com um profissional terceiro contratado, essas informações não estão acessíveis, onde sugere-se a hipótese de que essa terceira pessoa orienta, conduz e executa o método sob sua responsabilidade e pelas falas dos entrevistados mostra a necessidade de o profissional clarificar os métodos utilizados.

Em análise aos retornos obtidos, mesmo não aparecendo nas respostas, é possível conceber que existia sim feedback e alguns processos estruturados, como por exemplo, planos de cargos e salários e avaliações de desempenho.

Os Quadros 8 e 9, apresentam o método aplicado no desenvolvimento dos funcionários e líderes e se houve aceitação por parte deles em relação ao método.

#### Quadro 8 - Políticas de planejamento voltadas ao capital intelectual

Entrevistados	Como são desenvolvidos os funcionários e líderes?
E1	<i>Desenvolvimento deles são através de palestra, a gente dá todo mês, a gente tem uma uma palestra que gente dá, uma mini palestra que a gente dá pra eles, ham umas tarefas, dentro disso, de de comportamentos e tudo mais, então seria basicamente isso, é palestras, ham treinamentos, digo não, mas é palestras e algumas atividades relacionadas a isso, pra eles se despertarem o que eles tem de bom pra eles mesmo.</i>
E2	<i>Então foi contratado uma pessoa terceira, além da que é responsável pela gestão de pessoas, que faz a parte de desenvolvimento dos funcionários, com treinamento e com palestras e os líderes em si hamm são feitos.. hã o líder aparece por si só ne, em cada setor tem um líder de que se destaca mais e aí a gente faz o desenvolvimento dele através de treinamentos com um terceiro.</i>
E3	<i>Cursos, e desenvolvimentos constante.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

#### Quadro 9 - Políticas de planejamento voltadas ao capital intelectual

Entrevistados	Houve aceitação de seus funcionários e líderes com este método?
E1	<i>Ham houve, houve aceitação sim, em questão dos funcionários, até porque éee melhorou né, então quando tu faz algo que te traz traz resultados e não há questionamento e não há nada, então melhorou, eles gostaram muito, tão tão aceitando bem assim todas as tarefas e tudo que é passado a eles.</i>
E2	<i>Hamm, sim todos os funcionários gostaram do fato de a gente ta fazendo treinamento eee ninguém teve nenhuma observação colocada.</i>
E3	<i>Sim.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O método implantado nas três empresas pode ser comparado ao processo de T&D com a Educação Corporativa, onde os funcionários e líderes são desenvolvidos através de treinamento por pessoa terceirizada, observando o desenvolvimento focado

no comportamental do indivíduo. O olhar para dentro de si, o conhecimento de suas potencialidades, habilidades e atitudes.

Outro fator importante com base na teoria é que demonstra que o desenvolvimento gerencial está presente, ou seja, o autodesenvolvimento, o gerenciar a si, de dentro para fora para após gerenciar o outro, a transformação do eu interior para atrelar ao desenvolvimento da sua equipe, por conseguinte somando impactos nos objetivos do negócio, como por exemplo, informações mais claras em relação a cultura e missão da empresa, tornando-se líder facilitador, direcionador, iniciador de ideias e recursos.

O formato positivo de como a equipe está encarando o processo de desenvolvimento é de extrema importância, isso demonstra que estão abertos e permissivos as mudanças, ao ciclo da aprendizagem, pois estão vivenciando o modo “ser” e não somente “ter”. Todavia o conteúdo não fica apenas na memória e em cadernetas e sim é apropriado e criado para si e para a empresa por além do que foi aprendido.

Os Quadros 10, 11 e 12, apresentam se realmente houve impactos perceptíveis no colaborador e líderes quanto aos processos de T&D, se trouxe impactos nos negócios e desempenho da empresa.

#### Quadro 10 - Impactos nos negócios/resultados, desempenho e desenvolvimento organizacional

Entrevistados	Houve mudanças perceptíveis no colaborador e líderes em relação aos processos de trabalho após o treinamento/desenvolvimento?
E1	<i>Ham sim, mudanças perceptíveis que a gente teve é, questão de, retrabalhos, hamm não que não haja, mas assim ó, já reduziu, posso considerar assim uns oitenta por cento, então do que nós vinha tendo antes dessa, de todo esse esse trabalho que a gente vem fazendo em cima, em cima desseee, todo esse trabalho que a gente vem fazendo em cima da gestão de pessoas e tudo mais, então teve resultado sim, ham questão de retrabalho a gente viu que diminuiu bastante, uma coisa que também é o pessoal fico mais unido, trabalhando mais em grupo, um ajudando mais o outro, então sim, teve melhorias e eles tão gostando mais de vim trabalhar na empresa.</i>
E2	<i>Sim, hã a gente tinha muitos problemas que a gente tinha que trabalha da parte de comportamental deles e após nós ter feito esse desenvolvimento deles hã houve uma grande melhora em relação a todos mesmo, todo mundo teve uma melhora.</i>
E3	<i>Sim, principalmente na motivação e como se portar diante de alunos.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

**Quadro 11 - Impactos nos negócios/resultados, desempenho e desenvolvimento organizacional**

Entrevistados	Esse investimento trouxe impacto nos negócios e resultados? Como?
1	<i>Hamm, investimento, impacto trouxe, trouxe questão de, trouxe impacto sim mas ham positivo, comoo como a gente tinha comentado ée retrabalho, nós reduzindo o retrabalho a gente acaba tendo um retorno melhor financeiro, perdas e extravios de ferramentas e tudo mais diminuiu bastante também com isso tudo, ham questão de agilidade, então eles tiveram menos retrabalho, perda de ferramentas com isso eles ganharam muito mais agilidade na execução, com o planejamentos então de de obras, então eles já vem aqui eles já tem o que precisa ser executado, então eles já saem com uma ideia, o que precisa ser executado eles já tem praticamente uma semana antes, então eles já conseguem se planejar pra semana seguinte hamm então os resultados que tivemos é positivo sempre ee foi isso ée, questão de diminuiu o retrabalho, ham diminuiu a compra de ferramentas, por extravios e perdas, ham aumentou a produtividade, com isso a gente consegue aumentar o o número de clientes a ser atendido , hamm melhorou bastante.</i>
E2	<i>Eu não consegui mensura aa parte de de a parte de impacto no negócio né, por si só acredito que sim hã no faturamento em si não agrega porque é eu dependo de representantes externos para fazer as vendas, mas na questão do retrabalho, na questão dos erros que se tinha antes, isso sim, com certeza melhor, teve retorno.</i>
E3	<i>Muito, tudo fica mais claro.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

**Quadro 12 - Impactos nos negócios/resultados, desempenho e desenvolvimento organizacional**

Entrevistados	Tem melhorado seu desempenho e desenvolvimento organizacional?
E1	<i>Muito, hamm, melhora o desempenho tudo, justamente ée na questão que comentei né, o desempenho deles, eles vem mais motivados para a empresa, ham nós tinha até um relato, até posso posso passa também é que nós tinha já a gente acabou trocando alguns funcionários mas um a gente tem já há a um bom tempo e depois de todas essas mudança hamm ele já, ele veio e comento com nós, que uma vez ele saia de casa e não tinha muita vontade de vir trabalhar, hoje ele já se sente melhor porque ele já chega ele já sabe onde vai, já sabe o que faz, então com essa parte de desenvolvimento ham que a gente ta passando pra ele e praticamente a organização dentro da empresa, a gente ta procurando deixa todo o máximo organizado possível ham isso sim isso vem motivando eles a virem trabalha e consequentemente o desempenho aumenta muito.</i>
E2	<i>Sim hãa com toda essa organização que foi feita na parte de RH teve melhorado muito o desempenho tanto meu como do gestor, dos sócios, hãaa em relação a todos os colaboradores teve uma grande melhora né, a gente desenvolveu bem essa parte organizacional, todo mundo ta sabendo quem é os seus lideres com o organograma que a gente fez, então melhora bastante.</i>
E3	<i>Sim, principalmente na motivação e como se portar diante de alunos.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Ao cenário de mudanças tecnológicas, humanas e organizacionais, a vantagem competitiva das empresas entrevistadas neste estudo é que elas desenvolvem seu capital intelectual, investem no potencial humano com o intuito de agregar mais aprendizagem à organização. O que ocorre é que se não há desenvolvimento, os funcionários apresentam apenas características de conhecimentos e habilidades, muitas vezes somente técnicas e as atitudes interligadas ao modo comportamental vão ficando de

lado, sem a mesma intensidade de desenvolvimento. A chave para isso tudo no mundo atual é contratar atitudes e desenvolver habilidades e conhecimento.

A motivação é contribuição, é um conjunto das forças energéticas de cada sujeito, quando estão equilibradas as necessidades biológicas, psicológicas e a espiritual dentro de cada empresa, conseqüentemente o comportamental está sendo desenvolvido, a intuição ganha força, gerando novas ideias, novas formas de trabalho, novo comportamento de equipe.

O desenvolvimento organizacional e a gestão do desempenho estão presentes dentro de cada organização, visto que as afirmações do retrabalho diminuíram e as equipes encontram-se mais dispostas e engajadas, com mais clareza e agilidade. Observa-se a estrutura de cada uma como forma descentralizada, gerando autonomia e alinhamento com as estratégias, estrutura e cultura implantadas, concedendo ao indivíduo uma visão compartilhada, com comunicação mais eficiente, envolvimento e sentimento de pertencimento.

A mensuração de resultados não pôde ser vista nestas entrevistas, pois conforme os próprios gestores, não possuem ferramentas ou indicadores alinhados com a finalidade da construção de resultados. Uma excelente oportunidade de investir em processos sistemáticos de gestão, medindo o grau de metas, indicadores, condições de gerenciamento humano, sistema de recompensas e resultados, tabulados dentro de um período de tempo.

Na sequência, o Quadro 13 apresenta a expressão e a contribuição dos respondentes quanto aos desafios hoje na gestão de pessoas nas empresas entrevistadas.

**Quadro 13 - Impactos nos negócios/resultados, desempenho e desenvolvimento organizacional**

Entrevistados	Quais os maiores desafios da Gestão de Pessoas na empresa hoje, a fim de continuar contribuindo para o desenvolvimento organizacional?
E1	<i>Acredito que o maior desafio hoje da empresa é... é essa questão de pessoas né, então eles... a gente costuma dizer que trabalha com gente é um pouco complicado, justamente por que cada um tem sua opinião, cada um tem sua ideia, hamm mas sim, a gente viu que vale a pena, vale muito a pena continuar fazendo isso por questão de tudo né, a gente vê que, eles vem mais motivados, eles tão mais alegres, mais contente e também conseqüentemente traz resultados para a empresa, para a organização, então os resultados, hamm totais quanto satisfação de clientes, ham resultado financeiro, resultado de.. de melhorias nas vendas, porque acredito que a base de tudo é o colaborador, então se o colaborador tá de bem, se ele tá treinado, se ele tá bem desenvolvido e ele tá muito contente com a organização ele vai dá um atendimento com excelência, com tudo isso, o cliente vai fica contente, ele vai paga a empresa o preço justo que a empresa se compete a passar e tudo isso ainda ele vai acaba indicando nós e trazendo mais vendas, então acho que sim ham o maior desafio é as pessoas hoje é trabalhar com gente, acredito isso maaas sim, vale a pena continua com essa parte de gestão, com essa parte de organização e desenvolvimento justamente por todos estes itens que acabei passando.</i>

E2	<i>Hãa imagino que hoje o desafio mesmo é a parte comportamental, parte comportamental das pessoas é muito difícil porque que mesmo que a gente busque perfis iguais é dificilmente tu vai ter todo mundo com os mesmos focos, com os mesmos objetivos né na parte de, pensando na parte da empresa, então essa parte eu acredito que é a pior parte do comportamental das pessoas, ha tecnicamente tu pode treina qualquer pessoa pra se boa, mas assim ela quere se desenvolve é outros quinhentos, acho que é o principal desafio é esse.</i>
E3	<i>Mais tempo para discutir e desenvolver ideias, pois só resta o domingo para isso, maior empenho dos colaboradores.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As empresas entrevistadas apontam como desafios para a gestão de pessoas, discutir e desenvolver ideias, trabalhar comportamento, treinar, desenvolver. As empresas afirmam que o comportamento das pessoas afeta o ambiente em que estão inseridas sendo este um dos maiores desafios atualmente. Sugere-se que sim é valioso desenvolver as pessoas com a intenção positiva de desenvolver a empresa também. Oportunizar mudanças, quebras de paradigmas e crenças, a visão holística para o crescimento, de forma mais orientativa, clarificando as ações de comportamentos quanto aos erros.

É o acompanhar a evolução de cada indivíduo juntamente com a evolução da empresa, porque quando o interior muda, tudo muda ao seu redor também, impactando clientes, fornecedores, funcionários, gestão, parceiros. É estimular e acompanhar para manter a motivação sempre em alta, recompensar pelo conjunto de competências, conhecimentos, habilidades e atitudes com o propósito de melhor desempenho e resultados na organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário globalizado e as mudanças tecnológicas exigem que as empresas se adaptem e entornem ao olhar do desenvolvimento das pessoas e da sua organização. O objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos gestores de empresas de micro e pequeno portes, do município de Garibaldi, acerca de seus processos e do desenvolvimento de pessoas. Para isso buscou-se estudar, perceber e atrelar os conceitos da teoria com a realidade atual de cada uma das empresas, referente aos seus processos de gestão de pessoas voltadas ao desenvolvimento e os seus impactos percebidos pelos gestores no contexto organizacional.

Em análise comparativa entre os três segmentos pesquisados: Comércio e Serviço (E1), Indústria e Comércio (E 2) e Serviço (E3), percebe-se que o

desenvolvimento gerencial se faz presente em todos os segmentos. Ambos possuem a compreensão que o Desenvolvimento de Pessoas se inicia pelo conhecimento, seguido da expansão da consciência, para conquistar a evolução dos colaboradores e líderes. Os três segmentos reconhecem e valorizam o trabalho do profissional contratado de gestão de pessoas, para obtenção de objetivos e resultados. Não foi possível identificar diferenças significativas de concepção e posicionamentos entre os segmentos, sobre o Desenvolvimento de pessoas, arrisco em dizer que o fato de fazerem parte de um mesmo cenário regional e de todas estarem experienciando estudos sobre o Desenvolvimento, contribui para a simetria entre elas.

Percebe-se que as empresas entrevistadas possuem um olhar mais sistêmico em relação a seus funcionários, com mais percepção e sensibilidade, permissivos a conduta de mudança comportamental e a certeza de que conduz a resultados satisfatórios. A clareza da diferenciação de treinamento e desenvolvimento se fez presente, com o viés ainda em alguns momentos de união entre conceitos.

Mesmo com o sistema de gestão de pessoas implantado, verificou-se a necessidade de obter maiores informações quanto ao método e indicadores, como forma de mensuração e aplicação de resultados palpáveis. Constatou-se o estímulo para o desenvolvimento e a motivação dos envolvidos, funcionários, líderes e gestores quanto aos resultados empíricos obtidos até o presente momento da entrevista. Visto que quando é feito o investimento na forma de comportamento, os resultados são obtidos e apresentados a médio e longo prazo, não sendo percebido de forma numérica.

Os impactos percebidos foram que há alinhamento dos objetivos das empresas com as estratégias, a cultura e propósito. Notou-se o aumento da produtividade, redução de custos operacionais, tendência a inovação e criatividade, o desenvolvimento do autoconhecimento e o autodesenvolvimento, líderes com formação educadora, equipes com desempenho maior e alta performance.

Com a unicidade de informações positivas quanto ao método de desenvolvimento, e saindo do modo tradicional, cria-se a expectativa de que mais empresas possam estar envolvidas e motivadas a aderir este investimento, com especial atenção para os fatores internos e externos, fazendo jus a contribuição e o favorecimento do seu capital intelectual como ferramenta aliada ao seu crescimento e competitividade. Sem se propor a encerrar o assunto, sugere-se a extensão deste artigo, com entrevistas



em empresas de pequeno porte na cidade de Garibaldi, que não investem em desenvolvimento nas pessoas, como modo comparativo de informações e mensuração de resultados.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BITENCOURT, Claudia e colaboradores. **Gestão Contemporânea de pessoas** – novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOHLANDER George, SNELL Scott, SHERMANN Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa, revisão técnica Flávio Bressan. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** /4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**, o novo papel dos recursos humanos nas organizações, Rio de Janeiro Campus, 1999.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. 2ª ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Álvaro Pequeno e Denise Delboni. 3ª ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

GASPERIN, Daniella; MARCA, Ivette. **CORE COMPETENCE: como aumentar a competitividade da sua empresa**. Porto Alegre: Trimurti, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. – 9 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KALLÁS, D. **Balanced scorecard: aplicação e impactos**. Dissertação (Mestrado) – USP, São Paulo, 2003.

KAPLAN, R.; NORTON D. **A estratégia em ação: balanced scorecard** – como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**, Curitiba: InterSaberes, 2012.

LAWLER, E. E. **From the ground up: six principles for building the new logic Corporation**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MOREIRA, Adilson Quadros. **Desenvolvimento De Pessoas: Um Estudo De Caso No Grupo Peruzzo**. Dissertação (Mestrado) - FGV/EBAPE, Rio de Janeiro, 2011.

PEDLER, M. **Applying self-development in organisations**. In: MABEY, C.; ILES, P. *Managing learning*, London: Routledge e Open University, 1994.

QUEIROZ, Cláudio. **As competências das pessoas: potencializando seus talentos**. São Paulo, DVS Editora, 2008.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina (Coord.). **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ROCHA-PINTO Sandra Regina da, PEREIRA Claudio de Souza, COUTINHO Maria Teresa Correia, JOHANN Silvio Luiz. **Dimensões Funcionais da gestão de pessoas**, 9 ed. rev. ampl., Rio de Janeiro, Editora FGV, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios do Curso de Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 4ª ed. – Rio de Janeiro: DP&A editora, 2001.

SOUZA Vera Lúcia de, MATTOS Irene Badaró, SARDINHA Regina Lúcia Lemos Leite, ALVES Rodolfo Carlos Souza. **Gestão de desempenho**. Reimpressão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant, BRANCO Paulo Durval. **Intuição e programas de treinamento e desenvolvimento,** 1994.

VERGARA, Sylvia Constant, BRANCO Paulo Durval. **Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança.** Anais. 19ª Enanpad, v.1, nº 9, set 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas,** São Paulo, Atlas 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

VIEIRA, Adriane e SALVE Claudio Monteiro Goulart E CORRÊA Maria Laetitia. **Práticas De Treinamento E De Desenvolvimento De Pessoas No Setor Hoteleiro De Belo Horizonte.** Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 12, nº 1. p. 23 – 48, jan/abr. 2010