

**AS NUANÇAS DAS (IM)POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO HUMANO EM  
UMA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

**DANIELLA MACHADO DE CARVALHO ROSCHEL**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**KELLEN DA SILVA COELHO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**ALICE HÜBNER FRANZ**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

# AS NUANÇAS DAS (IM)POSSIBILIDADES DE DESENVOLVIMENTO HUMANO EM UMA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

## 1. INTRODUÇÃO

Ao se analisar o tecido das teorias organizacionais, percebe-se um predomínio de veras significativo de um paradigma funcionalista, de caráter teleológico e, sobretudo, calculista (DURANTE; TEIXEIRA, 2008; MISOCZKY, 2010). Ainda que ao longo dos anos tenha se buscado diferenciais por meio do desenvolvimento de modelos de gestão mais flexíveis, percebe-se que não há um rompimento, mas persistem aspectos que mantêm o status burocrático no cenário empresarial, em especial, o brasileiro (DURANTE; TEIXEIRA, 2008; DAI *et al.*, 2018; NETO; MOURA, 2019). As preocupações e políticas, em grande parte das teorias e organizações, ainda giram em torno do aspecto da efetividade organizacional, relegando a um segundo plano, por exemplo, questões e preocupações voltadas ao desenvolvimento do ser humano (DURANTE; TEIXEIRA, 2008). Ainda que muitas empresas defendam a imagem de que são organizações flexíveis, em muitos casos, acabam por utilizar métodos burocráticos de administração de recursos humanos guiados por uma racionalidade formal, voltada para o alcance dos objetivos predeterminados pela empresa (LACOMBE, 2011).

Neste sentido, alguns autores questionam as práticas de gestão defendidas atualmente e destacam a urgência para que as organizações abarquem, mais intensamente, as múltiplas dimensões do ser humano (RAMOS, 1989). Assim, o ponto em questão é que as organizações, principalmente as empresas, tendem a invisibilizar aspectos envolvidos na oportunidade do desenvolvimento humano (VERGARA; BRANCO, 2001; ROCHA, 2017).

Esta situação tem acarretado na opressão dos trabalhadores e nas desigualdades entre níveis hierárquicos (DURANTE; TEIXEIRA, 2008), já que os indivíduos que compõem as organizações são seres globais, que têm necessidades, interesses e expectativas, e precisam se desenvolver nos aspectos afetivo, psicológico, físico e cognitivo. O ideal é que os sujeitos tenham autonomia e responsabilidades no ambiente de trabalho, pois são fatores inerentes ao desenvolvimento pessoal (DAVEL; ALCADIPANI, 2003; DURANTE; TEIXEIRA, 2008; SOUSA; SANTOS, 2017).

Frente ao exposto, e levando em consideração os estudos que ressaltam essas limitações em termos da necessidade do desenvolvimento humano no cerne de organizações empresariais, acredita-se que seja fundamental lançar um olhar micro, de forma mais pormenorizada, para tais limitações, de tal modo que se possa contribuir com fundamentos alternativos a esta realidade. À luz disso, buscou-se investigar, no âmbito dos estudos sobre gestão de pessoas, o contexto de uma organização empresarial específica, do ramo de serviços, que se destaca por ser considerada referência no que diz respeito ao gerenciamento das pessoas. A Alfa é uma empresa de grande porte, tem sua sede na cidade de São José, Santa Catarina, e tem nove filiais espalhadas pelo Brasil. Conta, atualmente, com quase trinta mil (30.000) empregados espalhados por todo o território nacional e está entre as maiores do Brasil em seu segmento. A empresa possui um corpo administrativo com cerca de setecentas e dez (710) pessoas, divididas em vinte e seis (26) departamentos, na matriz e nas filiais.

Diante do exposto, delimitou-se como objetivo geral dessa pesquisa **analisar as nuances envolvidas nas (im)possibilidades de desenvolvimento humano no contexto da gestão de pessoas da empresa Alfa**. Mais especificamente, buscou-se descrever os processos de gestão de pessoas, verificar a percepção dos empregados em relação ao departamento de RH, identificar os limites para o desenvolvimento humano, bem como apontar as possibilidades para o desenvolvimento humano em meio à empresa Alfa. Deste modo, a presente pesquisa pretende contribuir como ferramenta auxiliadora no processo de

autoconhecimento e autoavaliação dos processos desenvolvidos da empresa objeto de estudo, além de buscar contribuir para o desenvolvimento teórico sobre gestão de pessoas e desenvolvimento humano.

## **2. ASPECTOS GERAIS SOBRE DESENVOLVIMENTO HUMANO**

O desenvolvimento humano está relacionado às pessoas que estão inseridas nas organizações e tem como objetivo o crescimento integral do indivíduo para que ele aprimore suas capacidades, habilidades e conhecimentos. É através do desenvolvimento de seus potenciais que o indivíduo terá crescimento pessoal e irá agregar valor à organização (FONTANA, 2020). Segundo Durante e Teixeira (2008), o desenvolvimento humano tem como objetivo a criação de liberdade para que, assim, os sujeitos possam ter possibilidades suficientes para a promoção de suas aptidões físicas e mentais, de sua criatividade e da formação de novos pensamentos. Desta forma, o indivíduo poderá elaborar sua própria forma de agir e pensar, de aprender e de se transformar.

Dutra (2011) define o desenvolvimento humano como a habilidade que os indivíduos têm para atribuir-se responsabilidades com maiores níveis de complexidade. Diante disso, quando é determinado o que a pessoa deve entregar à empresa, é dado foco no desenvolvimento.

Diferentemente da administração desumana, autoritária e excessivamente estreita, quando o trabalho é enriquecido, democrático, centrado no trabalhador e com uma liderança mais participativa, o mesmo proporciona maiores possibilidades de desenvolvimento das pessoas e da organização (MORGAN, 1996).

Conceder responsabilidade e autonomia dentro do ambiente de trabalho faz com que o empregado tenha um maior senso de pertencimento e consciência de sua importância. Quando são fornecidas maiores participações nas decisões e nas resoluções de problemas, maior responsabilidade e oportunidades, há a promoção do desenvolvimento dentro da organização (MORGAN, 1996; DURANTE; TEIXEIRA, 2008). Nessa linha de raciocínio, a área de gestão de pessoas assume um papel fundamental na potencialização ou obstrução do desenvolvimento humano, o que repercute de modo significativo em um cenário social.

## **3. GESTÃO DE PESSOAS: MODELAGEM OU DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO?**

Compreende-se a gestão de pessoas como a área que se utiliza de métodos para a gerência e coordenação dos atores sociais que compõem a organização. Esses métodos podem ser vistos como forma de modelar os indivíduos para se enquadrarem aos aspectos organizacionais ou para o desenvolvimento pessoal dos atores.

O sistema de gestão de pessoas é responsável pelas práticas referentes à coordenação do trabalho e ao gerenciamento das pessoas (BOXALL; PURCELL, 2011). Assim, tradicionalmente, a administração de recursos humanos utiliza práticas, métodos e políticas de gestão de pessoal para alcançar os objetivos organizacionais (ARMSTRONG, 2011). Inicialmente, a área de gestão de pessoas tinha como foco as atividades administrativas, tais como folha de pagamento, gestão de benefícios e demais atividades do dia a dia das organizações. Foi a partir de 1990 que começaram a ocorrer mudanças significativas na área, de forma que alcançasse um status mais estratégico voltado para as pessoas de dentro das organizações (SANTOS; SANTOS; BRAGA, 2015).

Neste estudo, optou-se por compreender a gestão de pessoas como uma área composta pelos seguintes subsistemas: planejamento, recrutamento e seleção, capacitação, trajetória profissional, compensação salarial e avaliação de desempenho.

Pode-se sintetizar que o planejamento de recursos humanos compreende os processos que identificam as necessidades organizacionais e produzem projetos tais como programas e políticas de RH, que estejam alinhados com as estratégias e objetivos da organização (LUCENA, 2007). Porém, cabe destacar que um sistema de planejamento muito rígido, extremamente elaborado e sistematizado tende a tornar a empresa mais mecanizada (COELHO; DELLAGNELO, 2003).

Já o recrutamento pode ser entendido como as atividades executadas pela empresa para atrair candidatos aptos para as vagas em aberto e que atendam às necessidades da organização (LACOMBE; HEILBORN, 2008). A seleção é o processo referente à escolha do ingressante na organização por meio de critérios pré-estabelecidos. O processo seletivo pode ter como base as competências que a organização deseja ou pode se basear nas informações sobre o cargo (BOHLANDER; SNELL, 2010). Frente a esse propósito, sublinha-se o cuidado em relação à supervalorização da cultura interna no decorrer dos processos de recrutamento e seleção, tornando-se interessante a prioritária adoção de políticas voltadas ao recrutamento interno (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Os processos de recrutamento e seleção com propensão para a preferência do pessoal interno tendem a conferir à organização uma estrutura mais fluída (COELHO; DELLAGNELO, 2003).

Quanto à trajetória profissional e compensação salarial, grande parte das empresas utiliza somente sistemas tradicionais de remuneração, tendo como base as descrições das atividades e responsabilidades das funções com divisão hierárquica pautados em alguns critérios de avaliação. De fato, há algum sentido nesta separação de cargos e salários com base na descrição destes cargos e nos organogramas. No entanto, se utilizado para o desenvolvimento por competências, pode proporcionar melhorias às organizações no direcionamento estratégico das mesmas (COOPERS; LYBRAND, 1996). Para Dutra (2008), é necessário que as organizações tenham clareza sobre o seu plano de carreiras, assim como saibam transmitir de forma objetiva e clara para que as pessoas tenham perspectivas de desenvolvimento dentro da organização.

O subsistema de treinamento e desenvolvimento refere-se à capacitação das pessoas que compõem a organização. A capacitação é uma ação sistematizada, com foco no indivíduo e não na empresa, utilizada para capacitar, aperfeiçoar e desenvolver as pessoas dentro da organização. A intensão da organização deve ser aprimorar as capacidades já existentes do indivíduo, sem ter como foco principal a potencialização do trabalhador ao que o cargo demanda, mas sim, com o objetivo de estimular o surgimento de novas habilidades (MILIONI, 2001; CARVALHO, 2012).

A avaliação de desempenho, conforme Carvalho (2012), é um processo utilizado para analisar o comportamento dos indivíduos em relação às competências, excelência e qualidade durante o exercício das suas atividades. O nível de desenvolvimento de um indivíduo é o que determinará a sua expectativa de desempenho. A fim de minimizar a subjetividade na avaliação de desempenho, é recomendado que se utilize diferentes métodos para compor uma avaliação, trazendo, assim, resultados mais objetivos para a pessoa que estará sendo avaliada (DUTRA, 2011).

Frente a essas características, Dutra (2011) comenta sobre a importância de uma gestão de pessoas norteada pela clareza das ideias que a empresa tem sobre o que espera dos empregados. Isso garantirá que a organização saiba definir com clareza as políticas internas de pessoas, os desenhos de cargos e carreiras, as práticas salariais, os processos de avaliação, e, por fim, isso auxiliará a empresa a definir quais ações precisarão ser tomadas para que ela possa alcançar seus objetivos. Nesses termos, Coelho e Dellagnelo (2003) sintetizam alguns indicadores basilares para a análise da Gestão de Pessoas e foi a partir desta síntese que foram elencadas práticas de gestão de pessoas que, supostamente, limitam e que possibilitam o desenvolvimento humano dentro de uma organização.

No **Quadro 1** estão apresentadas as subcategorias de gestão de pessoas, seus respectivos indicadores (COELHO; DELLAGNELO, 2003), assim como os processos que limitam e possibilitam o desenvolvimento humano dentro de cada subcategoria de gestão de pessoas.

**Quadro 1:** Gestão de pessoas e os limites e possibilidade do desenvolvimento humano

Gestão de pessoas		Desenvolvimento humano	
Subcategorias	Indicadores	Limites	Possibilidades
<b>Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Previsão de vagas</li> <li>•Índices de rotatividade e absenteísmo</li> <li>•Relação com o Planejamento Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Foco somente nos objetivos organizacionais</li> <li>•Planejamento muito mecanizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Foco nas pessoas</li> <li>•Planejamento flexível</li> </ul>
<b>Recrutamento e seleção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Canais de captação</li> <li>•Técnicas adotadas</li> <li>•Perfil buscado pela organização</li> <li>•Métodos de avaliação dos resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voltados para o cargo</li> <li>• Supervalorização da cultura interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Voltados para as habilidades do cargo</li> <li>• Preferência pelo recrutamento interno</li> </ul>
<b>Trajétoria profissional e compensação salarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Plano de carreira</li> <li>•Mecanismos de ascensão profissional;</li> <li>•Plano de cargos e salários;</li> <li>•Incentivos e benefícios salariais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Plano de carreira não desenvolvido</li> <li>•Plano de cargos e salários não desenvolvido;</li> <li>•Inexistência de incentivos e benefícios salariais;</li> <li>•Remuneração baseada nas descrições das atividades e responsabilidades do cargo</li> <li>•Regras de remuneração padronizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desenvolvimento por competências de remuneração;</li> <li>•Possibilidade de crescimento na empresa através de um plano de cargos e salários</li> </ul>
<b>Capacitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Levantamento das necessidades</li> <li>• Programação existente</li> <li>•Apoio da empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>•Instrutores</li> <li>•Avaliação dos resultados</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitação voltada para potencializar o trabalhador para a sua produção e desempenho</li> <li>•Capacitação para adequar a pessoa ao cargo (a partir do que o cargo demanda)</li> <li>•Capacitação com foco na empresa e não no indivíduo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitação voltada para estimular que o trabalhador descubra novas habilidades</li> <li>•Foco no aperfeiçoamento, capacitação e desenvolvimento do indivíduo</li> <li>•Capacitação com foco no indivíduo e não na empresa</li> </ul>
<b>Avaliação de desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sistemática existente</li> <li>•Metodologia</li> <li>•Pessoa ou órgão responsável</li> <li>•Momento da avaliação</li> <li>•Comunicação da avaliação</li> <li>•Análise dos resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Avaliação voltada para o comportamento e esforço</li> <li>•Avaliação com foco na análise do desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Avaliação voltada para os resultados do desenvolvimento humano</li> <li>•Análise com foco no nível de desenvolvimento humano</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Coelho e Dellagnelo (2003).

Os processos voltados para os objetivos organizacionais, com foco no cargo, nas descrições das atividades e com base em padrões e regimentos internos, tendem a limitar o desenvolvimento humano dentro de uma organização. Já os processos com foco nos indivíduos, que estimulam o trabalhador para que o mesmo descubra novas habilidades, que criam possibilidades de maior liberdade, com o objetivo de aumento das capacidades e competências, são aspectos que possibilitam o desenvolvimento humano.

Desta forma, é essencial que as organizações sejam compreendidas como construções sociais que geram resultados nas estruturas e práticas sociais, para que os debates sobre o

desenvolvimento humano dentro das organizações sejam compreendidos. Minimizar ou esquecer esta abordagem fará com que as organizações percam a sua essência social, podendo ter resultados negativos, limitando seu potencial humano (RAMOS; JANUARIO, 2011).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A abordagem da presente pesquisa se caracteriza por ser qualitativa, realizada a partir de um estudo de caso, tendo como objetivo conhecê-lo com maior profundidade. A importância deste tipo de estudo está na compreensão da totalidade de uma situação por meio da reunião de detalhes e informações. Como há mais detalhamento das informações, é possível ter um maior conhecimento para buscar soluções de problemas (GIL, 2012; MENEZES *et al.*, 2019).

Já com relação à sua finalidade, a pesquisa se caracteriza por ser descritiva, pois preocupou-se em apresentar as características da empresa em questão, os processos desenvolvidos dentro do departamento de recursos humanos, a percepção dos empregados e os limites e possibilidades para o desenvolvimento humano na empresa (GONSALVES, 2007; BARROS; LEHFELD, 2012).

A população da pesquisa constitui-se de todos os empregados que compõem o quadro administrativo da empresa Alfa, que trabalham na matriz e nas filiais. Nessa lógica, optou-se por uma amostra intencional constituída pela Gerente do Departamento de Recursos Humanos, como vistas a descrever os processos de gestão de pessoas, e todos os demais que compõem a parte administrativa, que totalizam 710 (setecentos e dez) empregados de diversos departamentos, os quais integram os cargos de assistentes, supervisão, analistas, coordenação e gerência.

Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista semiestruturada com a Gerente do Departamento de Recursos Humanos da empresa Alfa, que se baseou em um roteiro com perguntas pré-definidas feitas com o intuito de conhecer melhor o departamento de recursos humanos, os empregados que o compõem, assim como os processos internos do departamento e os processos de gestão de pessoas realizados dentro da empresa Alfa.

Com vistas a conhecer também a percepção dos empregados da empresa Alfa em relação aos processos de gestão de pessoas, foi aplicado um questionário online com base no **Quadro 1** deste referencial teórico, enviado para os 710 (setecentos e dez) empregados da área administrativa, a partir do qual foram obtidas 226 (duzentas e vinte e seis) respostas, as quais se originaram de diversos departamentos. A estrutura do questionário (feito com base na escala Likert) consistiu em 3 (três) partes: 1) o uso de perguntas fechadas para levantar o perfil do entrevistado; 2) uso de afirmações para avaliar a visão das pessoas em relação aos processos de RH; e 3) uso de duas perguntas abertas não-obrigatórias para se caso o entrevistado tivesse alguma consideração sobre as afirmações e sobre o departamento de RH.

Por fim, com relação à análise dos dados, essa se deu através de análise de conteúdo realizada a partir da triangulação dos dados coletados.

### **4. A GESTÃO DE PESSOAS: OS LIMITES E AS POSSIBILIDADES DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NA EMPRESA ALFA**

Com o intuito de apresentar os dados em uma ordem lógica, são contemplados: os processos desenvolvidos no departamento de recursos humanos; a visão dos empregados em relação ao departamento de recursos humanos; e, por fim, os limites e as possibilidades de desenvolvimento humano na empresa Alfa.

#### **4.1 Processos de recursos humanos na Alfa**

O departamento de Recursos Humanos da empresa Alfa é formado por uma Gerente de RH, duas analistas e uma assistente e as principais atividades desenvolvidas são: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, ambiência (clima), ações, comunicação interna, cargos e salários. O RH da empresa tem como foco os empregados do corpo administrativo.

#### 4.1.1 Planejamento de Recursos Humanos

O planejamento estratégico da área de RH está vinculado com o planejamento da empresa Alfa. A previsão de vagas é feita pelos gestores de cada departamento, que, após efetuarem esta estimativa, transmitem ao RH. Porém, essa previsão ainda não é usada como um norteador para abrir ou fechar vagas na empresa. Atualmente, é feita uma contabilização e acompanhamento de todos os indicadores utilizados para a previsão de vagas, ainda não formalizados, mas há a intenção de formalizar e acompanhar esses dados de uma melhor forma ainda esse ano. O índice de rotatividade e absenteísmo é controlado mensalmente e todos os gestores da empresa têm acesso aos dados.

#### 4.1.2 Recrutamento e seleção de pessoas

Quanto ao recrutamento, utiliza-se tanto o interno quanto o externo. Apesar de haver frequentemente transferências internas, há uma priorização pelo recrutamento externo. Os canais de comunicação para o recrutamento interno são através dos gestores e para o recrutamento externo são utilizados sites de empregos e vagas. Para a avaliação dos resultados do recrutamento é utilizado um *software* onde é feito um controle semanal para efetuar o controle das vagas.

Na seleção são utilizadas técnicas bem estruturadas, como algumas perguntas com inteligência artificial, análise de perfil comportamental do candidato, entrevista de ambientação, teste de valores, testes psicológicos (análise de personalidade voltada para o perfil da vaga e dos valores da empresa), teste de atenção de acordo com as áreas e entrevista com o gestor da vaga a ser preenchida, com o acompanhamento ou não do RH. Para preencher a vaga em aberto são utilizados critérios como análise das competências do cargo, da empresa, descrição do cargo, perfil de liderança e de equipe.

#### 4.1.3 Trajetória profissional e compensação salarial

Quanto à trajetória profissional e compensação salarial, houve um plano de cargos e salários que foi criado em 2012 com base em uma tabela salarial. Nos anos seguintes esta prática foi colocada em desuso. Portanto, a empresa não apresenta um plano de cargos e salários. Atualmente, as bases de diferenciação salarial são feitas a partir da hierarquia de cargos, porém não é seguido um critério claro para os empregados.

#### 4.1.4 Capacitação

A Alfa apresenta como atividades de capacitação uma educação corporativa voltada para as atividades desenvolvidas dentro da empresa. Os treinamentos são realizados à distância, com uma trilha desenhada pelo gestor do departamento. Há também capacitação individual de acordo com a necessidade de cada indivíduo. De forma seleta, existem programas de treinamento voltados para desenvolvimento de líderes, gestão de equipe e autoconhecimento, restrito para cargos de liderança.

As necessidades de treinamento são levantadas de acordo com a função e com os *feedbacks* do líder. Para a capacitação, a empresa possui um cronograma específico quando a pessoa entra na empresa. Há um padrinho ou madrinha que acolhe o novo empregado e presta auxílio.

Para se avaliar o treinamento são feitas provas dentro dos módulos de aulas e, assim, o empregado é avaliado através de provas técnicas após noventa (90) dias, cento e oitenta (180) dias e um (1) ano. Após as notas dessas provas, o RH e o gestor realizam um *feedback* com o avaliado para mostrar seu desempenho no teste.

#### 4.1.5 Avaliação de desempenho

A Alfa utiliza como forma de avaliação de desempenho a avaliação de 180 graus, realizada pelos líderes de cada departamento através de um questionário. Nesse tipo de avaliação é levada em consideração auto avaliação, avaliação do superior e do RH. O desempenho do trabalhador é avaliado de forma anual e posteriormente é gerada uma porcentagem com base em indicadores. Para saber se a pessoa foi bem avaliada é feita uma verificação com base nos indicadores atrelados às atividades desenvolvidas dentro do cargo. São avaliados, também, tempo de empresa, realização de cursos, formação acadêmica e comportamentos baseados nos valores da empresa. O *feedback* da avaliação é feito de forma estruturada e as pessoas que tiveram notas muito baixas são posteriormente acompanhadas pelo RH.

## 4.2 A percepção dos empregados em relação ao departamento de RH

Para ter uma visão de como os empregados enxergam o desenvolvimento humano dentro da empresa Alfa, foi aplicado um formulário com afirmações baseadas nos processos de gestão de pessoas citados na fundamentação teórica, sendo três voltadas para a área de planejamento, duas para recrutamento seleção, cinco para trajetória profissional e compensação salarial, sete para treinamento e desenvolvimento e uma para avaliação de desempenho.

No questionário, cada respondente teve que escolher, nas questões fechadas, um grau de 1 (um) a 5 (cinco), onde 1 (um) é discordo totalmente 5 (cinco) concordo totalmente. As afirmações foram feitas de forma que 5 (cinco) seria considerado um fator que possibilita o desenvolvimento humano e 1 (um) que limita. Na **Tabela 1**, estão evidenciadas as incidências de respostas de cada questão aplicada no formulário. Com a quantidade de incidências foi possível analisar cada questão. Na tabela 1 são apresentadas as respostas obtidas por questão e seus percentuais.

**Tabela 1:** Incidência de respostas

<b>Planejamento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
Sinto que o foco principal da empresa está nos colaboradores	17	26	82	69	32	226
	8%	12%	36%	31%	14%	100%
Raramente penso em trabalhar em outro lugar	30	31	49	62	54	226
	13%	14%	22%	27%	24%	100%
Raramente sinto vontade de não vir trabalhar	53	15	27	55	76	226
	23%	7%	12%	24%	34%	100%
<b>Recrutamento e Seleção</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
Ao abrir uma vaga, a empresa dá preferência para os próprios colaboradores	18	22	52	63	71	226
	8%	10%	23%	28%	31%	100%



Eu gostei do meu processo seletivo	3	5	26	70	122	226
	1%	2%	12%	31%	54%	100%
<b>Trajatória profissional e compensação salarial</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
O plano de cargos e salários da empresa é justo	49	52	55	46	24	226
	22%	23%	24%	20%	11%	100%
Tenho liberdade para tomar decisões	11	27	56	87	45	226
	5%	12%	25%	38%	20%	100%
A empresa dá oportunidades para o desenvolvimento da minha carreira	14	25	55	53	79	226
	6%	11%	24%	23%	35%	100%
Meu salário condiz com a minha atuação	37	47	56	56	30	226
	16%	21%	25%	25%	13%	100%
O plano de carreira da empresa é justo	40	39	68	36	43	226
	18%	17%	30%	16%	19%	100%
<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
Tenho muitas oportunidades de atuar em diversas áreas da empresa	28	30	58	67	43	226
	12%	13%	26%	30%	19%	100%
Acho que a empresa investe o suficiente em programas de desenvolvimento humano	22	33	54	73	44	226
	10%	15%	24%	32%	19%	100%
A empresa oportuniza desenvolvimento de capacidades, mesmo não relacionadas ao trabalho	21	23	64	68	50	226
	9%	10%	28%	30%	22%	100%
A empresa oportuniza capacitação não exclusivamente voltada ao cargo	13	21	53	68	71	226
	6%	9%	23%	30%	31%	100%
Consigo usar meu potencial criativo no ambiente de trabalho	11	16	38	81	80	226
	5%	7%	17%	36%	35%	100%
A empresa oferece treinamentos voltados para o desenvolvimento pessoal	14	16	36	64	96	226
	6%	7%	16%	28%	42%	100%
Constantemente aprendo novas atividades na empresa	11	18	32	73	92	226
	5%	8%	14%	32%	41%	100%

Fonte: Roschel (2021).

De acordo com a análise dos dados, é possível perceber que, no ponto de vista dos empregados, a empresa está mais próxima do número 5 (cinco) do que do número 1 (um), indicando que há mais possibilidades de desenvolvimento do que impossibilidades.

Quanto às perguntas abertas, estas não eram obrigatórias. Nestas questões, perguntou-se o que os empregados tinham a comentar sobre o formulário (foram obtidas 63 respostas) e o que achavam do departamento de recursos humanos da Alfa (foram obtidas 88 respostas). A maioria das respostas foi de elogios ao departamento tendo algumas críticas em relação à atuação do RH especialmente nas filiais. No que se refere às observações, levantou-se muitas críticas em relação ao reconhecimento financeiro e da falta de um plano de cargos mais definido.

### 4.3 Desenvolvimento humano na Alfa: limites e possibilidades

Analisando os dados coletados junto a Alfa entende-se que há uma preocupação, principalmente da gestão de RH, em relação ao melhoramento dos indivíduos dentro da organização. Porém, ainda há muitos processos e demandas burocráticas. Sabe-se que modelos burocráticos de gestão são baseados em regras e normas, as atividades são padronizadas e há definição da rotina de processos, fazendo com que haja a administração dos processos de decisão com base em preceitos e rigidez nas estruturas hierárquicas organizacionais (CALDAS; EUFRAZIO, 2015; GUERRA *et al.*, 2020).

Processos de gestão de pessoas que têm como base atividades burocratizadas podem acarretar na redução do desenvolvimento humano dentro da organização, visto que impõem barreiras à autonomia na tomada de decisão, ao aprimoramento de capacidades e à utilização da criatividade no ambiente de trabalho (DURANTE; TEIXEIRA, 2008). A seguir foram especificados, de forma resumida, os limites e possibilidades encontrados na empresa Alfa, com base nos dados coletados e utilizando as subcategorias e indicadores de gestão de pessoas demonstrados na fundamentação teórica desta pesquisa.

**Quadro 2:** Limites e possibilidades do desenvolvimento humano na empresa Alfa

Gestão de pessoas	Desenvolvimento humano na Alfa	
Subcategorias	Limites	Possibilidades
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento da empresa voltado para os objetivos organizacionais</li> </ul>	Sem possibilidades
Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não priorização do recrutamento interno</li> <li>Falta de fluidez nos canais de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voltados para as habilidades do cargo</li> <li>Não há um perfil comum para todos os cargos</li> <li>Utilização de diferentes métodos de avaliação dos resultados de R&amp;S</li> </ul>
Trajetória profissional e compensação salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de cargos e salários não desenvolvido</li> <li>Subjetividade na promoção da carreira</li> <li>Crítérios de remuneração não são claros para os empregados</li> </ul>	Sem possibilidades
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voltada para potencializar o trabalhador para as atribuições do cargo e com foco na empresa e não no indivíduo</li> <li>Projetos com objetivo para promoção do desenvolvimento humano apenas para a alta gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projetos voltados para estimular que o trabalhador descubra novas habilidades (somente para a alta gestão)</li> </ul>
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação voltada para o comportamento e esforço</li> <li>Avaliação baseada nos valores da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação 180 graus</li> <li>Comunicação dos resultados da avaliação através de feedbacks</li> </ul>

Fonte: Roschel (2021).

Apesar do planejamento do RH estar alinhado com o planejamento estratégico da empresa, percebeu-se que há uma preocupação das pessoas que compõem o RH para que o departamento tenha um foco maior nos empregados. Contudo, observou-se que o foco principalmente é para que tragam resultados para a organização.

Na entrevista, a gerente de RH traz um discurso que entende cada indivíduo como ser único, que tem uma vida além da empresa e que, por isso, há a preocupação com o desenvolvimento das pessoas na organização. No entanto, a empresa ainda limita projetos que tenham como foco o desenvolvimento integral do indivíduo, além do desenvolvimento voltado para melhor desempenho do cargo.

Quanto ao recrutamento e seleção, observaram-se limites para o desenvolvimento, na falta de priorização pelo recrutamento interno, pois isso acarreta em frustração para os empregados nas expectativas de melhoramento de carreira e causa senso de falta de oferecimento de oportunidades dentro da empresa (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Há, também, a necessidade de melhores canais de comunicação aos públicos internos, visto que dependem dos gestores para que a informação seja transmitida às pessoas, não se tornando fluída a comunicação interna da empresa (COELHO; DELLAGNELO, 2003).

Percebeu-se que há maior possibilidade de desenvolvimento no que tange à preocupação da empresa em verificar as capacidades e habilidades necessárias para a realização das atividades inerentes ao cargo. O fato de não haver um perfil comum para todos os cargos demonstra humanização e preocupação com a individualidade dos empregados, possibilitando uma diversidade de perfis na empresa (COELHO; DELLAGNELO, 2003). A utilização de vários métodos para análise e avaliação nos processos de seleção também denotam que há uma maior preocupação de encontrar as pessoas com maior potencial para ocupar os cargos em aberto (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; DUTRA, 2011).

Quanto à trajetória profissional e compensação salarial, não há um plano de cargos e salários objetivos para os empregados. Isso demonstra que há subjetividade por parte dos gestores a qual a promoção dos trabalhadores é feita sem ter um critério pré-estabelecido (COELHO; DELLAGNELO, 2003).

Notou-se que a questão salarial é o que mais tem influência negativa dentro da empresa. Muitos funcionários explicitaram nas questões abertas que se sentem inferiorizados, pois pessoas do mesmo cargo e que exercem a mesma função ganham salários diferentes.

Um plano de carreira estruturado e transmitido com clareza demonstra ao profissional que ele pode ter uma trajetória dentro da organização e permite que se prepare para ter uma carreira, seja ela dentro da organização ou não (DUTRA, 2008). Logo, um plano de cargos e salários não estabelecido desmotiva os empregados e diminui seu potencial de desenvolvimento pessoal.

No que se refere à capacitação, na Alfa percebe-se que é mais direcionada para a potencialização do trabalhador e para as atribuições inerentes ao cargo, tendo maior preocupação com as necessidades da empresa e não do indivíduo (MILIONI, 2001; CARVALHO, 2012). Quando a capacitação é direcionada para apenas potencializar o trabalhador para a melhora de sua produção e desempenho esperando-se que haja uma adequação do indivíduo somente para os objetivos do que o cargo demanda, há um limite para o desenvolvimento humano.

A empresa tem um programa de capacitação bem estruturado voltado para o aprimoramento pessoal, o que seria uma possibilidade de desenvolvimento humano na empresa. Porém, esse programa é restrito a funcionários da alta gestão, mostrando que há um limite de desenvolvimento na empresa.

Por fim, verificou-se que a avaliação de desempenho tem como foco principal o exame dos comportamentos voltados para os objetivos do cargo e com base nos valores da empresa.

A utilização de indicadores já pré-estabelecidos diminui subjetividade no momento da avaliação conferindo resultados mais objetivos para quem está sendo avaliado (DUTRA, 2011). A utilização da avaliação 180 graus, onde os empregados fazem uma autoavaliação do seu desempenho e também são avaliadas pelo seu gestor, tem como vantagens a utilização de informações mais precisas sobre o desempenho do avaliado, aumentando a participação do empregado no processo de decisão, aumentando o potencial de desenvolvimento humano (SERVA, 1997). Como possibilidade também se verificou que a comunicação dos resultados através de *feedback* traz maior humanização ao processo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as nuances envolvidas nas (im) possibilidades de desenvolvimento humano no contexto da Gestão de Pessoas da empresa Alfa. Após realizada pesquisa empírica a partir de um estudo de caso, pode-se concluir que, apesar da empresa Alfa ter em seus principais pilares a preocupação com os empregados, ainda há mais limites do que possibilidades para o desenvolvimento das pessoas da organização.

Encontraram-se possibilidades para o desenvolvimento humano nas subcategorias de Recrutamento e Seleção e Avaliação de Desempenho, com destaque positivo para a primeira, obtendo a melhor nota da percepção dos empregados, assim como foi a melhor avaliada na análise qualitativa da pesquisa. Já nas subcategorias de Planejamento; Trajetória Profissional & Compensação Salarial; e Capacitação, estão concentrados os limites para o desenvolvimento humano na empresa, sendo os fatores mais limitantes aqueles relacionados à carreira e remuneração.

Desta forma, percebeu-se que, apesar do discurso pautado no interesse basilar pelas pessoas da organização, ainda há, na empresa Alfa, um distanciamento de um modelo de gestão focado no desenvolvimento humano. Este modelo foi descrito na fundamentação teórica, cujo resumo pode ser encontrado no Quadro 1.

Como a pesquisa se limitou apenas nas características da empresa em questão, as conclusões alcançadas não serão necessariamente aplicáveis a outras empresas, impossibilitando a generalização dos resultados. Outrossim, denota-se que há espaço para novos trabalhos que buscam explorar e aprofundar os estudos sobre o tema desenvolvimento humanos nas organizações. Neste sentido, esta pesquisa visa acrescentar novas bases para discussões no ambiente acadêmico e estimular outras pesquisas nesta área.

## REFERÊNCIAS

BARROS, A. de J. P.; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 21 ed. Petrópolis: Editora Vozes. Petrópolis, 2012.

BOHLANDER, G. W. et al. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage do Brasil, 2014.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management**. Macmillan International Higher Education, 2011.

CALDAS, S. C.; EUFRAZIO, R. E. Teoria da administração. **Libertas: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 5, n. 1, p. 161-172, 2015.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

COELHO, K. da S.; DELLAGNELO, E. H. L. Gestão de Pessoas: Um Passo para o Potencial de Flexibilidade Estrutural? um estudo de caso. **Encontro da ANPAD**, 2003.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12 ed. McGraw Hill Brasil, 2016.

DAI, Y. et al. Strategic flexibility in new high-technology ventures. **Journal of Management Studies**, v. 55, n. 2, p. 265-294, 2018.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R.. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 72-85, 2003.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DUTRA, J. S. Gestão de carreiras. **GV executivo**, v. 7, n. 1, p. 56-61, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

DURANTE, D. G.; TEIXEIRA, E. B. Os limites e possibilidades de desenvolvimento humano nas teorias organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, v. 6, n. 11, p. 125-151, 2008.

FEIJÓ, A. M.; VICENTE, E. F. R.; PETRI, S. M.. O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista gestão organizacional**. v. 13, n. 1, p. 27-41, 2020.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S.. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2012.

FONTANA, C. G. de C. **Capacitação, treinamento, desenvolvimento e valorização de pessoas**. São Paulo: Editora SENAC, 2020.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2007.

GUERRA, F. de S. et al. Efeito da burocracia no custo de transação econômica na Pró-Reitoria de Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 13, n. 2, p. 71-91, 2020.

LACOMBE, F. HEILBORN, G. **Administração princípios e tendências**. São Paulo, Saraiva, 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

LONGARAY, A. A. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1.ed. 10 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 15 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2016.

MENEZES, A. H. N. et al. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina-PE, 2019.

MILIONI, B. A. Integrando o levantamento de necessidades com a avaliação e validação do treinamento. In: BOOG, Gustavo G (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 9-27.

MISOCZKY, M. Das práticas não-gerenciais de organizar à organização para a práxis da libertação. In: MIZOCZKY, M., FLORES, R., MORAES, J. (Org). **Organização e práxis libertadora**. Porto Alegre: Dacasa Editora, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

NETO, V. L. da C.; MOURA, G. L.. Liderança e autonomia nas novas formas de organização do trabalho: comparando empresas do porto digital de Pernambuco. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, v. 12, n. 4, 2019.

PERETTI, M. **Recursos Humanos Função Pessoal e Gestão de Recursos Humanos**. 3 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2011.

RAMOS, A. G. A nova ciência das organizações. **Rio de Janeiro: FGV, 1989**.

RAMOS, F.; JANUARIO, S. S.. Gestão de pessoas: o falso discurso. **Polêmica**, v. 10, n. 3, p. 494-502, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, O. **A humanização da gestão de recursos humanos nas organizações: um estudo de caso**. Porto, 2017, 117 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade lusófona do Porto.

ROSCHER, D. M. de C.. **As nuances das (im)possibilidades de desenvolvimento humano em uma organização empresarial da grande Florianópolis**. 2021. 25 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

SANTOS, E. L.; SANTOS, R. S.; BRAGA, V.. Administração do Desenvolvimento na perspectiva Guerreirista: conceitos, contribuições e implicações. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 3, p. 462-477, 2015.

SERVA, M. **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. Revista de Administração de Empresas, v.37, n.2, 1997.

SILVA, T. de A. M. G. *et al.* **Governança mundial e pobreza: do Consenso de Washington ao consenso das oportunidades**. São Paulo, 2010, 148 f. Tese de Doutorado - Universidade de São Paulo.

SOUSA, J. C. de; SANTOS, A. C. B. dos. A psicodinâmica do trabalho nas fases do capitalismo: análise comparativa do taylorismo-fordismo e do toyotismo nos contextos do capitalismo burocrático e do capitalismo flexível. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 186-216, 2017.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D.. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

