



Impacto da gestão estratégica de pessoas na produtividade organizacional: um estudo em empresas privadas de Unaí-MG

Impact of strategic people management on organizational productivity: a study in private companies in Unaí-MG

Lara Viana Furtado¹
Gevair Campus²

Resumo

O estudo investigou como a gestão estratégica de recursos humanos pode impactar a produtividade organizacional, concentrando-se nos fatores que influenciam o desempenho dos colaboradores em duas empresas privadas de Unaí-MG. O estudo se classifica como estudo de caso, abordagem qualitativa, de cunho exploratório e descritivo, utilizando fontes primárias e secundárias, com entrevistas como instrumento de coleta de dados. Os resultados revelaram que a gestão do desempenho, os treinamentos e capacitações, e o alinhamento estratégico são amplamente adotados para desenvolver a gestão estratégica de pessoas, impulsionando o crescimento profissional dos colaboradores e sua contribuição para os resultados organizacionais. As estratégias de apoio aos colaboradores incluem investimento em treinamentos, alinhamento pessoal e profissional, e planos de carreira, visando estimular o desenvolvimento contínuo e proporcionar um ambiente propício ao crescimento e à realização pessoal. A gestão estratégica de recursos humanos se configura como um elemento essencial para otimizar a produtividade organizacional e alcançar melhores resultados.

Palavras chaves: Gestão estratégica; Pessoas; Desempenho organizacional; Produtividade.

Cite as: (APA). Viana Furtado, L.; Campus, G. (2023). Impacto da gestão estratégica de pessoas na produtividade organizacional: um estudo em empresas privadas de Unaí-MG. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 10 (2), 64-81

Abstract

The study investigated how strategic human resource management can impact organizational productivity, focusing on the factors influencing employee performance in two private companies in Unaí-MG. The study is classified as a case study, employing a qualitative, exploratory, and descriptive approach, using both primary and secondary sources, with interviews as the data collection instrument. The results revealed that performance management, training and development, and strategic alignment are widely adopted to develop strategic people management, driving professional growth among employees and their contribution to organizational outcomes. Strategies to support employees include investment in training, personal and professional alignment, and career plans, aiming to stimulate continuous development and provide an environment conducive to personal growth and fulfillment. Strategic human resource management emerges as an essential element in optimizing organizational productivity and achieving better results.

Keywords: Strategic Management; People; Organizational Performance; Productivity.

¹ Faculdade de Ciências e Tecnologia de Unaí (Factu). Brasil. E-mail: vianalara612@gmail.com

² Faculdade de Ciências e Tecnologia de Unaí (Factu). Brasil. E-mail: javas1989@gmail.com

1. Introdução

O desenvolvimento da gestão estratégica de recursos humanos no contexto organizacional possibilita a orientação dos rumos a serem seguidos visando auxiliar na análise dos posicionamentos estratégicos dos colaboradores no ambiente laboral. Cada empresa possui uma estrutura organizacional ajustada às demandas específicas de seu setor de atuação, tornando a adaptação às estruturas organizacionais um fator de considerável importância nesse contexto. Isso porque tais estruturas podem exercer influência sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho, incluindo o clima organizacional, o comportamento dos funcionários e, conseqüentemente, os resultados alcançados. Uma estrutura organizacional apropriada viabiliza a implementação de uma gestão eficaz para o desenvolvimento, facilitando a identificação dos recursos necessários para manter a coerência organizacional.

Nas organizações em geral, a produtividade e o desempenho são determinados pelo comprometimento e pela dedicação dos colaboradores, que desempenham um papel fundamental na transformação dos planos estratégicos em ações concretas que impactam diretamente a obtenção dos resultados almejados. Uma abordagem estratégica à gestão organizacional requer uma compreensão abrangente de todos os seus processos, e a gestão de recursos humanos deve estar alinhada com os objetivos gerais da empresa. Os colaboradores desempenham funções que vão além da execução de tarefas específicas; mesmo sem compreender plenamente o impacto de suas atividades, eles têm um papel crucial na implementação dos planos e ações da organização.

Portanto, é crucial que a gestão da empresa considere estrategicamente o papel de seus colaboradores, pois são eles os responsáveis por impulsionar os resultados organizacionais, sendo essenciais para o desenvolvimento contínuo e o crescimento da organização no mercado. Isso implica em ajustar-se às novas tendências relacionadas à estrutura e às estratégias organizacionais, as quais estão se tornando cada vez mais integradas para garantir a obtenção contínua de resultados satisfatórios.

A gestão estratégica de recursos humanos busca alinhar as demandas organizacionais com o constante desenvolvimento dos colaboradores, que desempenham um papel crucial na manutenção do desempenho organizacional com resultados satisfatórios. Essa relação entre colaboradores e desempenho organizacional permite a obtenção dos melhores resultados, os quais também são influenciados pelo modelo de estrutura organizacional adotado pela empresa. Esses aspectos estruturais contribuem para a definição do posicionamento estratégico de cada colaborador no ambiente de trabalho e das funções a serem desempenhadas por cada membro das equipes.

O posicionamento estratégico do colaborador no ambiente de trabalho é um aspecto

importante a ser considerado, pois cada pessoa possui afinidades distintas dentre as diversas áreas de atuação no ambiente de trabalho. Dessa forma, esse posicionamento estratégico influencia diretamente nos resultados, já que o desempenho é geralmente melhor quando o colaborador atua em sua área de maior afinidade.

Frente às constantes transformações no cenário organizacional, o desenvolvimento empresarial tornou-se um grande desafio para os gestores. Acompanhar as novas tendências de mercado requer uma compreensão aprofundada do cenário atual, que está cada vez mais exigente em relação aos modelos de gestão. Surgiu, assim, a necessidade de uma gestão estratégica de recursos humanos, pois pensar estrategicamente implica em elaborar estratégias de posicionamento voltadas para os colaboradores.

Dessa forma, levanta-se a seguinte questão para orientar o estudo: Como a gestão estratégica de recursos humanos pode influenciar na produtividade organizacional? O estudo propõe-se a identificar os fatores de influência no desempenho organizacional que afetam a produtividade dos colaboradores em duas empresas privadas localizadas em Unaí-MG. Justifica-se o presente trabalho pelo interesse em investigar e compreender os fatores que contribuem para o desempenho organizacional, bem como pela importância de disseminar informações sobre a gestão estratégica de recursos humanos e sua influência nos resultados organizacionais, tanto para o contexto social quanto para o acadêmico e científico.

Essa pesquisa busca compreender a relação entre a gestão estratégica de recursos humanos e os fatores situacionais que afetam a produtividade das organizações. O ambiente organizacional é composto por indivíduos cuja atuação conjunta influencia diretamente os resultados de longo prazo. Com isso, a análise dos fatores que impactam o desempenho organizacional torna-se crucial para o desenvolvimento sustentável das empresas.

O interesse em explorar essa temática surge da necessidade de compreender como as estratégias de gestão de pessoas podem potencializar ou prejudicar o desempenho das organizações, especialmente em um cenário de constantes mudanças e exigências do mercado. Além disso, há um desejo de contribuir para o conhecimento acadêmico e científico, bem como para o contexto social, ao destacar a importância da gestão estratégica de recursos humanos como um fator-chave para o sucesso organizacional.

Ao identificar os impactos da gestão estratégica de recursos humanos na produtividade organizacional, espera-se fornecer insights valiosos para as empresas, auxiliando na formulação de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas. Essas informações podem ser utilizadas pelos gestores para promover um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório, o que, por sua vez, pode resultar em benefícios tangíveis para a organização, como o aumento da

competitividade, a melhoria da satisfação dos clientes e o fortalecimento da marca no mercado.

Portanto, este estudo visa preencher uma lacuna na literatura ao investigar de forma empírica os efeitos da gestão estratégica de recursos humanos na produtividade organizacional. Espera-se que os resultados obtidos possam contribuir significativamente para o avanço do conhecimento nessa área e fornecer orientações práticas para os gestores interessados em melhorar o desempenho de suas organizações por meio de uma gestão mais estratégica e eficaz dos recursos humanos.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão estratégica de pessoas é compreendida como a convergência das exigências estratégicas de uma entidade, direcionadas ao aprimoramento e treinamento dos colaboradores, visando atingir os objetivos e metas delineados. A área de recursos humanos exerce um papel crucial como intermediária, facilitando a comunicação entre a organização e seus funcionários, seja na busca por profissionais com o perfil adequado ou no desenvolvimento interno dos ideais para as funções designadas. Como afirmado por Dutra (2017, p. 67), "a gestão estratégica de pessoas pode ser conceituada como um processo estruturado de interação entre os indivíduos que mantêm qualquer tipo de vínculo empregatício com a empresa." É importante notar a ênfase nas relações laborais vinculadas à organização, dada a influência direta do ambiente organizacional nos resultados alcançados.

A gestão estratégica de pessoas desempenha um papel significativo na mitigação dos impactos nos negócios, estando preparada para enfrentar desafios e contribuindo para a formação de equipes competitivas. Assim, é uma peça fundamental para o alcance dos resultados organizacionais quando alinhada ao desempenho da empresa, culminando em um conjunto de práticas destinadas a melhorar a gestão de pessoas.

A gestão estratégica de pessoas, ao longo do tempo, estabeleceu pilares essenciais para o contexto organizacional. Esses pilares foram construídos considerando as variáveis ambientais relacionadas ao comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho, pois esse contexto influencia diretamente o desenvolvimento dos colaboradores na organização. Os pilares fundamentam-se em cinco fases relacionadas ao contexto organizacional, conforme delineado por Kwasnicka (2009): motivação, comunicação, trabalho em equipe, competências e conhecimentos, além do desenvolvimento pessoal e profissional, visando ao progresso

organizacional em conjunto com aspectos da cultura organizacional. Seguindo proposição de Kwasnicka (2009), segue definições dos cinco pilares sustentam a GEP:

Motivação: A motivação dos colaboradores exerce um efeito significativo nos resultados organizacionais. Indivíduos motivados demonstram maior produtividade e qualidade no trabalho, impulsionados pela necessidade de satisfazer seus interesses pessoais, principal motivador no processo de motivar pessoas.

Comunicação: Um processo de comunicação eficaz no ambiente de trabalho garante a transmissão clara e objetiva de mensagens, facilitando a troca de ideias, a busca por soluções e a elaboração de estratégias.

Trabalho em Equipe: O desenvolvimento do trabalho em equipe otimiza o cumprimento de metas e objetivos por meio da transferência de conhecimento entre os membros. O líder assume um papel crucial no alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos da organização.

Competências e Conhecimentos: Competências e conhecimentos representam ferramentas essenciais no processo de desenvolvimento de pessoas. O gestor deve compreender as capacidades e limitações de seus colaboradores para investir adequadamente no capital humano.

Desenvolvimento Pessoal e Profissional: O alinhamento dos objetivos da organização com os dos colaboradores impulsiona a expansão da organização. Investir no treinamento, desenvolvimento e exploração do conhecimento individual de cada colaborador é fundamental para alcançar os resultados desejados (KWASNICKA, 2009).

Os pilares da GEP contribuem para o aprimoramento do estudo sobre as variáveis situacionais presentes no ambiente organizacional. Kwasnicka (2009) define o ambiente organizacional como o conjunto de condições e influências fornecidas pelo local em que a organização está inserida. Fatores como o clima e a cultura organizacional exercem influência significativa no ambiente de trabalho, exigindo uma análise minuciosa para investigar as causas de interferências no ambiente interno e externo.

A GEP se configura como uma estratégia fundamental para o sucesso organizacional, alinhando as demandas da organização com o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores. Através da implementação eficaz dos pilares da GEP, as organizações podem fortalecer seu capital humano, impulsionar a produtividade, alcançar seus objetivos e garantir sua competitividade no mercado.

2.2 Gestão do Desempenho Organizacional

A gestão do desempenho organizacional aborda a definição e o alinhamento das expectativas para o desenvolvimento do trabalho, permitindo acompanhar a atuação, aferir resultados e planejar a implementação de ações de melhoria necessárias para alcançar o desempenho desejado. Conforme Banov (2019), o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho influencia diretamente no desempenho da organização. Assim, é crucial realizar estudos sobre o comportamento dos funcionários visando melhorar continuamente os resultados. Essa análise comportamental possibilita identificar áreas de melhoria e reformular estratégias para atender às necessidades da organização, contribuindo para o desenvolvimento de seu potencial competitivo.

O desempenho organizacional se configura como objeto de estudo que analisa os resultados obtidos pelas organizações, com base em indicadores como competitividade, produtividade e lucratividade. Estes indicadores servem como ferramentas para mensurar o desempenho dos colaboradores, que, por sua vez, está intimamente ligado às relações entre a organização e seus membros. O alinhamento dos objetivos individuais aos objetivos organizacionais se torna fundamental para o alcance das metas planejadas, evidenciando a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

No contexto organizacional, diversos indicadores de desempenho assumem relevância. A produtividade, por exemplo, destaca-se como um termo frequentemente abordado, com o objetivo de mensurar e acompanhar as demandas da organização, possibilitando a identificação do seu próprio desempenho. A avaliação de desempenho, por sua vez, surge como ferramenta essencial para medir os dados provenientes da GDO, fornecendo informações objetivas e claras para a elaboração do planejamento de trabalho a longo prazo.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para medir e analisar dados originados da gestão do desempenho. Seu papel é fornecer dados objetivos e claros para a elaboração de planejamentos de longo prazo. Conforme Oliveira (2017), essa avaliação baseia-se na execução das atividades realizadas pelos colaboradores e é crucial para análises individuais ou coletivas. Ela permite diagnosticar todas as ações realizadas no ambiente de trabalho e fornece dados que auxiliam nas tomadas de decisão. Essa avaliação deve ser realizada periodicamente para identificar os níveis de desempenho alcançados.

2.3 Gestão do Desempenho Organizacional

A gestão do desempenho organizacional envolve a definição e o alinhamento das expectativas para o desenvolvimento do trabalho, permitindo monitorar a atuação, avaliar

resultados e planejar a implementação de melhorias necessárias para alcançar o desempenho desejado. Conforme Banov (2019), o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho reflete diretamente no desempenho da organização, destacando a importância de estudos voltados para o comportamento dos funcionários. Este estudo visa a melhoria contínua dos resultados e a compreensão da visão dos colaboradores sobre sua contribuição para o desenvolvimento das equipes. Identificar áreas de melhoria e reestruturar estratégias para atender às necessidades da organização é crucial para potencializar a competitividade.

O desempenho organizacional é avaliado por meio de indicadores como competitividade, produtividade e lucratividade, refletindo as relações entre organização e colaboradores. A congruência entre objetivos individuais e organizacionais é fundamental para alcançar metas planejadas, sendo essencial nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Indicadores como produtividade são cada vez mais relevantes, passando de um estudo teórico a uma preocupação prática para líderes e gestores, pois refletem diretamente na produtividade organizacional.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta crucial para medir o desempenho e gerenciar processos. Fornecer dados objetivos e claros é fundamental para o planejamento de longo prazo. Segundo Oliveira (2017), essa avaliação é baseada na execução das atividades pelos colaboradores e é essencial para análises individuais ou coletivas. A avaliação, realizada periodicamente, permite identificar os níveis de desempenho alcançados e auxilia na tomada de decisões.

3. Aspectos Metodológicos

Este estudo visa analisar os efeitos da gestão estratégica de pessoas na produtividade das organizações, tornando essencial a apresentação dos métodos empregados para conduzir a pesquisa. De acordo com Marconi & Lakatos (2022), a metodologia consiste em um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para investigar um fenômeno, fundamentando-se em hipóteses ou teorias que buscam oferecer soluções para o problema em questão. Nesse sentido, a coleta e análise de dados são cruciais para validar as conclusões.

O método do estudo de caso foi empregado para permitir uma análise detalhada e profunda do fenômeno em estudo, possibilitando ao pesquisador uma compreensão mais precisa da realidade investigada e a identificação de novas descobertas. Conforme Marconi & Lakatos (2022), essa abordagem proporciona uma oportunidade para verificar a veracidade das informações coletadas por meio da instrumentação adequada.

Gil (2022) destaca que o estudo de caso possibilita a obtenção de informações fundamentadas na experiência direta dos participantes, enriquecendo assim a compreensão do problema em análise. Por meio dessa abordagem, foi possível investigar, na perspectiva dos gestores, como a gestão estratégica de pessoas influencia a produtividade organizacional.

A pesquisa em tela se caracteriza como qualitativa, de cunho exploratório e descritivo, visando compreender as influências no cenário organizacional. Segundo Louzada & Nunes (2019), a pesquisa qualitativa concentra-se na análise dos fenômenos e características do contexto organizacional, permitindo uma compreensão mais profunda dos dados coletados.

Marconi & Lakatos (2022) explicam que a pesquisa qualitativa envolve o estudo dos dados das variáveis presentes no contexto investigado, considerando os aspectos relacionados aos universos de informações obtidas por meio da coleta de dados. Essa abordagem permitiu uma compreensão mais abrangente dos comportamentos sociais no ambiente pesquisado.

A pesquisa exploratória foi empregada como base para a formulação de hipóteses e percepções acerca dos dados obtidos. Gil (2022) ressalta que essa modalidade de pesquisa possibilita a obtenção de informações construídas a partir das experiências vivenciadas e relatadas pelos entrevistados, conferindo flexibilidade ao processo de investigação.

A pesquisa utilizou tanto fontes primárias quanto secundárias para compor o referencial teórico. Lakatos (2021) destaca que as fontes primárias consistem nas informações obtidas inicialmente para análise, enquanto as secundárias são os resultados derivados dessa análise. Essas fontes foram essenciais para contextualizar os resultados obtidos e embasar as discussões do estudo.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, foram adotadas pesquisas teóricas com embasamento bibliográfico e pesquisas empíricas para a composição do estudo. Pereira (2016) define pesquisa bibliográfica como aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, como livros, artigos científicos e teses, enquanto a pesquisa empírica baseia-se na experiência vivida pelo pesquisador, possibilitando uma análise contextual das informações.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, utilizando um roteiro composto por quinze perguntas abertas e fechadas. Lozada & Nunes (2019) destacam que a entrevista é um instrumento relevante para a coleta de dados, permitindo ao pesquisador reunir informações significativas para o desenvolvimento da pesquisa e compreender a realidade vivenciada pela organização.

Conforme Gil (2022), a coleta de dados por meio de entrevistas possibilita a interação dinâmica com os entrevistados, gerando resultados baseados em opiniões, conhecimentos e vivências sobre o tema em questão. Essa abordagem permitiu uma compreensão mais

aprofundada dos aspectos que influenciam a produtividade organizacional na perspectiva dos gestores.

O estudo foi conduzido em duas instituições privadas do ramo de seguros, localizadas na cidade de Unaí – MG, com a participação de três gestores do sexo masculino, com idades entre 25 e 35 anos. O objetivo foi compreender a percepção desses gestores sobre os fatores que influenciam a produtividade organizacional e identificar pontos que requerem a implementação de estratégias para sua modificação.

A análise dos dados coletados seguiu um rigoroso processo de codificação e categorização, conforme as técnicas preconizadas por autores renomados. Essa análise qualitativa permitiu a identificação de padrões e temas recorrentes nas respostas dos gestores, propiciando a construção de insights valiosos sobre a temática em questão.

4. Análise dos dados

A análise aqui apresentada, objetiva relatar as respostas adquiridas por meio da aplicação do roteiro de entrevista aos gestores de instituições privadas do ramo de seguros localizadas na cidade de Unaí-MG, esse roteiro de entrevista tem por finalidade esclarecer os objetivos geral e específicos do estudo, com o objetivo de responder a problemática em questão: Como a gestão estratégica de pessoas pode influenciar na produtividade organizacional? O mesmo contou com a participação de três gestores, na pesquisa identificados da seguinte maneira: Empresa I: Gestor 1, homem, faixa etária de 20 a 25 anos; Empresa II: Gestor 2, homem, faixa etária de 25 a 30 anos; e Gestor 3, homem, faixa etária de 30 a 35 anos, onde os mesmos responderam individualmente as perguntas abordadas no roteiro proposto.

Com a finalidade de identificar na ótica dos gestores o que é a gestão estratégica de pessoas, obtivesse as seguintes respostas:

Gestor 1: Acredito que a gestão estratégica de pessoas melhora o desempenho de todos os colaboradores, sócios e a empresa como um todo.

Gestor 2: É identificar pessoas com talentos técnicos e interpessoais e encaixar tais talentos para preencher posições estratégicas nas organizações e assim desenvolvimento dessas pessoas criando um plano orgânico de sucessão.

Gestor 3: Eu acredito que ela é mais que necessária no ambiente de trabalho porque permite identificar os pontos positivos de cada um para alocar na área específica dessa forma ela ajuda no alinhamento do colaborador com a empresa.

Conforme a percepção dos gestores é notório que eles possuem um entendimento a cerca do que é a gestão estratégica de pessoas e o papel que ela desempenha nas organizações, é importante destacar que esse modelo de gestão é voltado para o posicionamento estratégico e

desenvolvimento dos colaboradores no ambiente de trabalho, o que contribui ainda mais para a implementação desse modelo de gestão nas empresas, pois a partir do conhecimento dos gestores quanto a esse modelo de gestão a organização consegue se deslançar no mercado através dos resultados positivos alcançados pelos colaboradores, tendo em vista que ela exercer influência no desempenho da organização e dos colaboradores. Nas palavras de Dutra (2017) a gestão estratégica de pessoas auxilia no desenvolvimento da equipe para o alcance de resultados satisfatórios no ambiente de trabalho, ela auxilia no processo de alocação do colaborador na onde ele vai conseguir obter o melhor desempenho possível e com isso alcançar resultados satisfatórios.

Como forma de compreender como a organização desenvolve a gestão estratégica de pessoa no ambiente organizacional, os entrevistados descreveram:

Gestor 1: Ela é desenvolvida com a ajuda da consultoria, para que o colaborador seja alocado ao setor que ele terá o melhor desempenho, dessa forma nós gestores buscamos estar sempre presente no dia a dia para entender e atender as necessidades dos colaboradores.

Gestor 2: Na nossa organização se faz com base em desempenho alinhado as expectativas de carreira dos nossos talentos combinados com oportunidades internas. A política da nossa empresa é sempre buscar talentos internos e por se tratar de uma companhia global, movimento internos são recorrentes e na minha opinião é benéfico para a organização, pois criamos uma cultura de talentos multidisciplinares.

Gestor 3: É desenvolvida de forma estratégica com a distribuição de tarefas para cada colaborador com intuito de atingir o melhor desempenho individual de cada um.

Conforme evidenciado pelos gestores o desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas é estruturado pensado exatamente no posicionamento estratégico do colaborador no ambiente de trabalho, visto que a alocação desse colaborador pode influenciar o seu desempenho na organização, a partir das informações obtidas entende-se que cada gestor tem uma metodologia específica para desenvolver esse modelo de gestão na sua organização, mais que todos tem uma perspectiva voltada para desempenho, alocação do colaborador e identificação do perfil são aspectos que juntos formam esse modelo de gestão.

Segundo Oliveira (2017) é importante realizar a avaliação do desempenho dos colaboradores em seus setores de atuação para que seja possível diagnosticar as necessidades de melhoria e com isso elaborar e implementar novas estratégias com intuito de buscar constante resultados ainda melhores para a organização pois isso depende unicamente da execução das demandas atendidas por meio dos colaboradores da organização.

No intuito de compreender melhor como são elaboradas as estratégias na organização, os participantes do estudo as descreveram como:

Gestor 1: As estratégias são elaboradas com base nos resultados dos planejamentos anteriores.

Gestor 2: Acredito que a estratégia de cada empresa pode variar de acordo com cada Indústria. No mercado onde atuo (seguros) houve e está havendo uma forte rotatividade de talentos pós pandemias, onde ofertas de trabalho remoto são cada vez, mas constantes. Em nesse sentido um plano claro de desenvolvimento de carreira, com metas claras, realistas e alinhadas com os valores de objetivos da empresa pode ajudar a encarar os principais desafios nas organizações de hoje: retenção de talentos, e crescimento sustentável.

Gestor 3: São elaboradas conforme os resultados obtidos, buscamos o auxílio de consultorias especializadas para auxiliar no diagnóstico das necessidades de melhorias para o alcance das metas.

Tendo em vista a percepção dos gestores compreende-se que as estratégias são elaboradas conforme os resultados apresentados pelas projeções anteriores que servem como fonte de base para a construção de novas estratégias para a empresa. Dessa forma nota-se que cada gestor constrói suas estratégias com base nos aspectos de exigência da empresa visto que buscam alinhar as estratégias de acordo com a estrutura organizacional para que elas alcancem os resultados esperados pela empresa, essas estratégias atuam como direcionadoras dos caminhos que devem ser seguidos para atingir os objetivos e metas organizacionais.

Conforme abordado pelo autor Coutinho (2019) em um cenário com constantes mudanças é necessário que as estratégias sejam elaboradas a médio e longo prazo para que a organização consiga acompanhar os grandes avanços do mercado e com isso diminuir o índice de redução nos desempenhos.

Com o propósito de entender a visão dos gestores quanto a influência da gestão estratégica de pessoas nos resultados da equipe na visão dos entrevistados:

Gestor 1: Sim, acredito que ela influencia a organização como um todo.

Gestor 2: Ter Uma visão estratégica clara e alinhada com os valores da empresa e ter funcionários engajados com tais valores é peça chave para gerar influência na produtividade dos funcionários. Pois assim nossos talentos trabalham com propósito pois tem seus valores e objetivos de carreira alinhados com a organização.

Gestor 3: Sim, principalmente se estiver ligada ao desenvolvimento e motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Conforme apresentado pelos gestores a gestão estratégica de pessoas exerce influência na produtividade organizacional da equipe, tendo em vista que ela está ligada principalmente a alocação dos colaboradores no ambiente de trabalho e tem ligação direta com o desenvolvimento dos colaboradores em seu setor de atuação. Dessa forma é importante que ocorra a transmissão de informações clara e objetivas para que os colaboradores entendam o real sentido de estarem na empresa, e o quão importante é a sua contribuição diárias para o

desenvolvimento da equipe. Para Dutra (2017) a gestão estratégica de pessoas contribui de forma significativa para o alcance de resultados satisfatórios, uma vez que ela auxilia no direcionamento estratégico do colaborador no ambiente de trabalho.

Com a finalidade de identificar se a organização possui diretrizes estratégicas formalmente definidas, foi indagado a seguinte questão: A organização possui diretrizes estratégicas formalmente definidas? Como essas diretrizes foram desenvolvidas?

Gestor 1: Sim, mais a minha organização está passando pelo processo de reestruturação.

Gestor 2: Sim, elas foram desenvolvidas com base no que a organização busca levar ao mercado para tender melhor os nossos clientes.

Gestor 3: Sim, foram construídas a partir do que a nossa empresa entende para suprir as necessidades dos nossos clientes.

Com base na visão dos gestores foi possível compreender que ambas as organizações possuem suas diretrizes estratégicas formalmente definidas e que foram elaboradas conforme o que as empresas desejam repassar aos seus clientes através do seu propósito. Pois no mercado para conquistar seus clientes tendem a transmitir o porquê da sua existência, para que deseja prestar seu serviço e onde ela deseja chegar através dos esforços e da contribuição de cada colaborador. Para Ruwer & Reis (2018) essas diretrizes estratégicas ajudam a determinar os propósitos da organização mediante o seu ramo de atuação, mas que também ajuda no desenvolvimento organizacional para o alcance dos objetivos da empresa.

Como forma de identificar os métodos de avaliação de desempenho dos colaboradores no ambiente organizacional, foi indagado aos gestores a seguinte questão: Como a empresa avalia o desempenho e a produtividade dos colaboradores?

Gestor 1: São avaliados por meio das metas, vendas e entrega das demandas diárias.

Gestor 2: Há avaliações formais feitas duas vezes ao ano, porém é fomentado a cultura do feedback constante para que os colaboradores tenham claro suas metas.

Gestor 3: As avaliações são feitas com base nas metas estipuladas aos colaboradores, e feito o acompanhamento durante todo o ano.

De acordo com os gestores são utilizadas diversas medidas de avaliação para medir e avaliar o desempenho e a produtividade dos colaboradores na organização, dessa forma entende-se que a entrega das demandas seja semanal ou mensal recebeu o maior destaque na visão dos gestores, pois a partir dessa entrega de resultados é possível realizar a avaliação do progresso da organização. Para Camillis et al. (2018) o monitoramento do desempenho dos colaboradores deve ser realizado constantemente com o objetivo de identificar os pontos de melhorias para minimizar os possíveis gargalos existentes durante esse processo do alcance

dos resultados da organização.

Para identificar como são definidas as práticas de gestão realizadas na organização, os gestores foram indagados a seguinte questão: Como são definidas as práticas de gestão de pessoas? Quais são os critérios analisados para elaboração delas?

Gestor 1: Definimos em conjunto com os colaboradores através dos alinhamentos mensais e semestrais, levando em consideração as projeções dos anos anteriores.

Gestor 2: São definidas em conjunto com o RH, negócio e compliance pois cada área tem uma necessidade específica de desenvolvimentos técnicos, porém há diretrizes de desenvolvimentos nos quais refletem os valores e objetivos da empresa.

Gestor 3: São definidas pensando exatamente em proporcionar o melhor para os nossos colaboradores, buscando alinhar os objetivos pessoais aos profissionais.

Conforme evidenciado pelos gestores na questão proposta pela pesquisa compreende-se que cada organização possui uma maneira de desenvolver o processo das práticas de gestão de pessoas, levando em consideração critérios bem parecidos sendo possível identificar que em apenas uma delas as práticas são desenvolvidas em conjunto com setor de RH da empresa, e as outras duas consideram que a participação do colaborador é de fundamental importância durante esse processo porque ele conseguirá participar expondo sua opinião de maneira que venha a contribuir significativamente na construção das projeções da empresa e isso se tornará um reflexo na organização. Para Kaplan & Norton (2017) o processo de desenvolvimento de pessoas é um importante aspecto que deve ser levado em consideração tendo em vista que para o alcance das projeções futuras elaboradas pela organização é necessário que os objetivos estejam alinhados.

Como forma de analisar os indicadores utilizados pelas organizações para auxiliar no processo de tomadas das decisões estratégicas, foram questionados: Quais os indicadores que a área monitora para apoiar as decisões estratégicas?

Gestor 1: É monitorado conforme os resultados das projeções anteriores, buscando identificar os possíveis gargalos evidenciados durante o processo.

Gestor 2: Acredito que depende da área, KPI's tanto para monitoramento de resultados e pessoas são usados de maneira constante. A nível companhia, há medições de resultado por rentabilidade a nível local, regional e global.

Gestor 3: Monitoramos todos os indicadores tanto gerenciais, quanto contábeis para apoiar em nossas decisões com intuito de melhorar a performance da empresa de forma a ajustar melhor a política de aceitação das demandas.

Com base no que foi ressaltado para pesquisa na organização destaca-se que o monitoramento deve ser realizado com a finalidade de entender como estão ocorrendo os

processos de busca pelos objetivos da organização, o que recebe maior destaque pois nesse processo essa análise vai possibilitar diagnosticar os gargalhos existente no ambiente organizacional, pois cada departamento tem suas particularidades e depende muito de como são desenvolvidas as atividades na organização.

De acordo com as respostas evidenciadas pelos gestores foi possível identificar que houve divergências entre as empresas tendo em vista que cada uma utiliza indicadores diferentes para apoiar suas decisões estratégicas, visto que cada gestor utiliza os indicadores que melhor se adequaram as necessidades da organização a utilização de indicadores é fundamental porque eles fornecem uma base de dados que auxiliaram nas tomadas de decisões da empresa.

Para Oliveira (2017) os indicadores de desempenho possuem grande relevância para as organizações considerando que eles fornecem informações importantes para a tomada de decisão no ambiente organizacional, dessa forma é proeminente que as organizações busquem aplicar aqueles indicadores que melhor se adequaram a apresentar os resultados com mais clareza e objetividade com intuito de conseguir tomar decisões mais assertivas para melhorar o desempenho da organização.

De modo a identificar os fatores que influenciam a produtividade dos colaboradores nas organizações, foram abordados sobre a seguinte questão: Quais os fatores influenciam a produtividade dos colaboradores na organização?

Gestor 1: Salários, benefícios, motivação e empenho individual.

Gestor 2: Salários e benefícios, clareza de objetivos, alinhamento estratégico de carreira e valores da organização.

Gestor 3: Salários, motivação e reconhecimento profissional.

No estudo em questão na organização os fatores que influenciam a produtividade dos colaboradores na sua percepção são questões relacionadas a remuneração salarial, motivação no ambiente de trabalho e a dedicação individual de cada colaborador pois ele entende que atualmente as pessoas sentem a necessidade de valorização pela empresa, pois no mercado atual existe uma necessidade de recompensar pessoas para que elas sejam incentivadas a continuar produzindo tanto quanto já produziam anteriormente, na organização.

Mediante ao que foi relatado pelos dos gestores entende-se que os fatores que influenciam a produtividade dos colaboradores no ambiente de trabalho são para o são salários, benefícios e empenho individual, clareza de objetivos, alinhamento estratégico de carreira e valores da organização. Para Lucena (2012) compreender os influenciadores da produtividade dos colaboradores no ambiente de trabalho, é necessário analisar o contexto em que a organização

se encontra, pois os resultados dos colaboradores são os reflexos da organização e por isso é importante que as organizações desenvolvam ações voltadas para o desenvolvimento do colaborador como forma de incentivá-lo.

Para compreender a visão dos gestores quanto as ações desenvolvidas pela organização que podem eliminar ou minimizar o baixo desempenho dos colaboradores na organização, foram abordados sobre a seguinte questão: Quais ações você acha que a organização poderia fazer para eliminar ou minimizar o baixo desempenho dos colaboradores?

Gestor 1: Promoção de incentivos para as equipes, desenvolvimento da motivação no ambiente de trabalho e gratificações salariais.

Gestor 2: Maior comunicação, clareza de objetivos e valores, maiores salários e benefícios, foco em gestão de saúde e programas de bem-estar sustentável a longo prazo.

Gestor 3: Desenvolvimento da comunicação, promoção de incentivos, e feedbacks sobre os resultados da equipe.

No estudo em questão relata-se que como forma de eliminar ou minimizar o baixo desempenho dos colaboradores na organização são promovidas ações com intuito de incentivar e motivar os colaboradores durante o desenvolvimento das atividades, dessa forma as empresa acredita que ao recompensar seus colaboradores, eles se sente mais motivados para continuar o seu constante desenvolvimento na organização, para isso a empresa deve buscar desenvolver ações voltadas para o atendimento das necessidades evidenciadas pelos colaboradores.

Com base da visão dos gestores conclui-se que as ações que podem minimizar ou diminuir o baixo desempenho dos colaboradores nas organizações são promoção de incentivos, desenvolvimento da comunicação e motivação no ambiente de trabalho, salários e benefícios, programas de bem-estar social sustentável a longo prazo e os feedbacks sobre os resultados das equipes.

Nas palavras de Oliveira & Freitas (2022) quando ocorre a valorização dos colaboradores atendendo a satisfação pessoal de cada um, há obtenção dos resultados são mais satisfatórios. Dessa forma consegue-se manter o constante crescimento do desempenho da organização, considerando que o colaborador é o principal responsável pelo alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Buscando identificar como a empresa realiza o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores, foram discutidos acerca da seguinte questão: A empresa adota um processo formal de avaliação de desempenho dos colaboradores? Como ele é elaborado?

Gestor 1: Sim, ele é elaborado conforme o planejamento mensal da empresa, cada colaborador é avaliado por meio das metas.

Gestor 2: Sim, há um processo de avaliação formal de revisão e alcance de

metas que é realizado duas vezes ao ano.

Gestor 3: Sim, esse processo é elaborado em conjunto com o colaborador com base nas metas.

Levando em consideração a importância da avaliação de desempenho nas organizações o processo de avaliação nas organizações deve ocorrer com base no planejamento estratégico desenvolvido pela equipe de gestão, nesse planejamento é atribuído a cada colaborador metas para que ele desenvolva ao longo do tempo determinado pela empresa, durante esse processo são feitas avaliações constantes das entregas das demandas visando identificar quais os pontos os colaboradores necessitam de ajustar para conseguir obter resultados ainda melhores.

Segundo a percepção dos gestores na questão proposta pela pesquisa ambas as organizações desenvolvem o processo de avaliação formal de desempenho dos colaboradores considerando que elas são feitas por meio das metas, alinhadas a participação dos colaboradores durante esse processo de definição com propósito de identificar os possíveis gargalos visando melhorar os resultados. Segundo Camillis et al. (2018) O processo de medir o desempenho organizacional deve ser realizado constantemente pela organização com a finalidade de mensurar os resultados na perspectiva de alinhar estratégias para alcançar os resultados necessários para constante crescimento da organização, perspectiva de alinhar estratégias para alcançar os resultados necessários para o constante crescimento da organização.

Com o objetivo de identificar as estratégias utilizada pela organização foram indagados sobre a seguinte questão: Quais as estratégias utilizadas para desenvolver e manter o desempenho e a produtividade dos colaboradores?

Gestor 1: Treinamentos específicos para cada área de atuação, benefícios além da remuneração e alinhamento pessoal e profissional.

Gestor 2: Treinamentos constantes para líderes e colaboradores e desenvolvimento do plano de carreira.

Gestor 3: Desenvolvemos como estratégias treinamentos e capacitações para os nossos colaboradores para que dessa forma eles desenvolvam ainda mais na sua área de atuação.

Considerando que as estratégias são essenciais para desenvolver e manter o desempenho e a produtividade dos colaboradores na organização, é importante destacar que os desenvolvimentos de treinamentos devem ser personalizados conforme a necessidade de cada setor, tendo em vista que cada departamento tem suas particularidades e cabe a organização desenvolver alternativas que visem promover o atendimento das necessidades.

Com base na visão dos gestores identificou-se que as organizações desenvolvem como estratégias: capacitação, treinamentos constantes, benefícios além da remuneração, alinhamento pessoal e profissional todas essas estratégias são para manter a produtividade e o

desempenho dos colaboradores dessa forma compreende-se que essas estratégias são elaboradas com intuito de aumentar a capacidade produtiva, incentivar e desenvolver as pessoas da organização, tendo em vista que eles são fatores chaves no processo de desenvolvimento da empresa. Para Ribeiro (2019) para que as organizações alcancem os resultados esperados é necessário que ela construa estratégias voltadas para o processo de desenvolver seus colaboradores, porque ao alinhar os objetivos a empresa também recebe benefícios que são provenientes dessa ação.

5. Considerações finais

Este estudo, pautado pelo objetivo de identificar os fatores de influência no desempenho organizacional que afetam a produtividade dos colaboradores em duas empresas privadas localizadas em Unaí-MG, aprofundou-se na análise da gestão estratégica de pessoas como ferramenta crucial para o sucesso das organizações. Através da investigação da percepção dos gestores, a pesquisa mapeou os elementos que contribuem para a otimização do desempenho individual e coletivo, culminando em resultados organizacionais expressivos.

Uma das conclusões destacadas é a importância dos fatores como remuneração, benefícios, motivação, engajamento, empenho individual e clareza de objetivos na determinação da produtividade dos colaboradores. Esses elementos são fundamentais para promover um ambiente de trabalho propício ao engajamento e à eficácia no desempenho das tarefas. Logo, a produtividade dos colaboradores se configura como um fenômeno multifacetado, influenciado por diversos fatores interligados.

Além disso, os resultados evidenciaram que a gestão do desempenho, os treinamentos e capacitações, bem como o alinhamento estratégico, são métodos amplamente utilizados pelas organizações para desenvolver sua gestão estratégica de pessoas. Essas práticas se mostraram eficazes para impulsionar o crescimento profissional dos colaboradores e otimizar sua contribuição para os resultados organizacionais.

No que diz respeito às estratégias adotadas para auxiliar os colaboradores no alcance dos resultados esperados, verificou-se que o investimento em treinamentos, o alinhamento pessoal e profissional e a criação de planos de carreira são algumas das abordagens mais comuns. Essas estratégias visam estimular o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e proporcionar-lhes um ambiente propício ao crescimento e à realização pessoal.

Os resultados da pesquisa evidenciam que a gestão estratégica de pessoas desempenha um papel crucial no sucesso das organizações, influenciando diretamente sua produtividade e sua capacidade de alcançar os resultados almejados. Este estudo demonstra que a implementação de práticas eficazes de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização e a conquista de resultados superiores. Nesse sentido, destacamos a importância de ir além da análise da gestão estratégica de pessoas sob a ótica da organização e aprofundar as pesquisas sobre as percepções e

experiências dos colaboradores em relação a essas práticas. Ao compreender como os colaboradores interpretam e vivenciam a gestão estratégica de pessoas, podemos identificar oportunidades para aperfeiçoar esse modelo de gestão e maximizar seu impacto na produtividade individual e organizacional.

Referências

- Banov, M. R. (2019). Comportamento organizacional - melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho. São Paulo: Grupo GEN.
- Camillis, P. K. D., Ferrari, F. da L., Chaves, M. A. C. R., Fonseca, L. M. A., & Erlich, R. L. M. (2018). Gestão do Desempenho Organizacional. São Paulo: Grupo A.
- Coutinho, H. (2019). Da estratégia ágil aos resultados. São Paulo: Editora Saraiva.
- Dutra, J. S. (2017). Gestão de pessoas, modelos, processos, tendências e perspectivas. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Freitas, M. R., & Oliveira, F. N. G (2022). Gestão de pessoas como diferencial competitivo nas instituições de ensino técnico profissionalizantes do município de Santa Maria, RS. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 8, n. 1, p. 717-732.
- Gil, A. C. (2022). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Grupo GEN.
- Gil, A. C. (2022). Métodos e técnicas de pesquisa social. 7 ed. São Paulo: Grupo GEN.
- Kwasnicka, E. L. (2009). Introdução a Administração. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2017). Alinhamento - utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Editora Alta Books.
- Lakatos, E. M. (2021). Metodologia do trabalho científico. 9 ed. Rio de Janeiro: Atlas.
- Louzada, G., & Nunes, K. da S. (2019). Metodologia científica. Porto Alegre: Grupo A.
- Lucena, M. D. da S. (2012). Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados. São Paulo: Grupo GEN.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2022). Metodologia científica. 8 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN.
- Pereira, J. M. (2016). Manual de metodologia da pesquisa científica. São Paulo: Grupo GEN.
- Oliveira, L. O. D. (2017). Gestão estratégica de recursos humanos. São Paulo: Grupo A.
- Ribeiro, A. de L. (2019). Gestão de pessoas. 3 ed. São Paulo: Editora Saraiva.
- Ruwer, L. M. E., & Reis, Z. C. (2018). Estratégias organizacionais. São Paulo: Grupo A.