



CAÁLA
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO

**DEPARTAMENTO DE ENSINO INVESTIGAÇÃO E PRODUÇÃO EM CIÊNCIAS
ECONÓMICAS E EMPRESARIAS**

CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

FLORIANO KALEI BONGUE

**CRIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO NO
CLIMA ORGANIZACIONAL DO HOSPITAL MUNICIPAL DA CAÁLA**

CAÁLA-2023

FLORIANO KALEI BONGUE

**CRIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO DO CAPITAL HUMANO NO
CLIMA ORGANIZACIONAL DO HOSPITAL MUNICIPAL DA CAÁLA**

Trabalho de Conclusão de fim de Curso a ser apresentado no Instituto Superior da Caála como parte dos requisitos para obtenção do grau de licenciatura em Ciências Económicas na Especialidade de Gestão de Recursos Humanos.

Orientadora: Raquel Maria Sequesseque MSc.

Dedico o presente trabalho de fim do curso aos meus pais, que respondem pela graça de Angelino Bongue e Avelina Tembo, pelo apoio moral e financeiro, pelas realizações de concretizações de sonhos de me formar no curso de Gestão de Recursos Humanos. Aos meus irmãos de modos que venha a influencia-los a empenharem-se na formação e a serem os proximos a dicertarem trabalhos de gênero.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço ao maravilhoso Deus que jamais me desamparou, dando-me forças em cada jornada da minha vida.

Agradeço aos meus pais pelo constante apóio, incentivo e contributo na luta do nosso desenvolvimento intelectual;

Aos nossos queridos professores, que sempre estiveram presente durante a nossa formação, que nos suportaram em várias dificuldades, sustentaram as suas paciências nos carregando com conhecimento, desenvolvimento intelectual o nosso muito obrigado.

Aos nossos amigos, pela força moral e o grande incentivo que sempre nos deram, a não desistência do objectivo os nossos profundos agradecimentos, que continuem a ser os amigos que vós sós.

A minha esposa que sempre esteve ao meu lado, perdendo noites, ajudando em ideias que motivaram-me a continuar com a formação. Juntos tornamo-nos mais forte!

O meu muito obrigado!

RESUMO

O presente trabalho tem como proposta o desenvolvimento de um programa de gestão do capital humano no clima organizacional no Hospital Municipal da Caála, visto que o clima organizacional é uma ferramenta indicadora da percepção das pessoas sobre a gestão das organizações por meio de coleta de dados, questionário entre outros meios. Assim sendo, a parte introdutória diz que a Gestão de Recursos Humanos é uma área estratégica em empresas. Sua missão é fazer com que a Organização e o colaborador alcancem os seus objetivos e mantenham uma relação trabalhista vantajosa em prol da Organização e do melhor desempenho para a Instituição. A gestão de RH é responsável por construir uma relação vantajosa para o colaborador e para a empresa, encontrando pontos em comum onde ambos se beneficiam. Os Recursos Humanos obtêm informações sobre o ambiente interno e entende quais variações impactam na satisfação, motivação e engajamento dos colaboradores. Com apoio dos liderados que se engajam no tempo em que se vivência, portanto, o clima organizacional resulta do vínculo estabelecido, nesse sentido. Monitora níveis hierarquicos e que todos devem estar atentos a factores que interferem na qualidade das relações de trabalho, podendo assim ter um clima satisfatório para todos os profissionais da área de Recursos Humanos e não só. Com a análise do questionário foi possível mensurar benefícios e dificuldades encontradas no Hospital Municipal da Caála. Concebe-se como objectivo, criar um ambiente de trabalho positivo, saudável e produtivo do Hospital Municipal da Caála, focalizando nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas e eficiência na comunicação entre os colaboradores.

Palavras-Chave: Recursos, Humanos, clima, organizacional, gestão, políticas.

ABSTRACT

The present work proposes the development of a human capital management program in the organizational climate at the Caála Municipal Hospital, since the organizational climate is a tool that indicates people's perception of the management of organizations through data collection, questionnaire among other means. Therefore, the introductory part says that Human Resources Management is a strategic area in companies. Its mission is to ensure that the Organization and the employee achieve their objectives and maintain an advantageous working relationship for the benefit of the Organization and the best performance for the Institution. HR management is responsible for building an advantageous relationship for the employee and the company, finding common points where both benefit. Human Resources obtains information about the internal environment and understands which variations impact employee satisfaction, motivation and engagement. With the support of those led who are engaged in the time in which it is experienced, therefore, the organizational climate results from the bond established, in this sense. Monitors hierarchical levels and that everyone must be aware of factors that affect the quality of working relationships, thus ensuring a satisfactory climate for all professionals in the Human Resources area and beyond. With the analysis of the questionnaire, it was possible to measure the benefits and difficulties encountered at the Caála Municipal Hospital. The objective is to create a positive, healthy and productive working environment at Caála Municipal Hospital, focusing on People Management policies and practices and efficient communication between employees.

Keywords: Resources, Human, climate, organizational, management, polici

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	10
1.2	OBJECTIVOS	10
1.3	COMO OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	10
1.4	HIPÓTESES.....	11
1.5	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	11
1.6	JUSTIFICATIVA DO TEMA	12
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	DEFINIÇÕES E CONCEITOS	13
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL	13
2.3	PROCESSO MOTIVACIONAL	14
2.4	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	15
2.5	O PROCESSO DA LIDERANÇA.....	16
2.6	DESAFIOS PRINCIPAIS ENFRENTADOS PELA GESTÃO E O DEPARTAMENTO DE RH 17	
2.7	COMPETÊNCIAS HUMANAS AO AMBIENTE DE TRABALHO.....	19
2.8	ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	19
2.9	VISÃO POSITIVA DO CONFLITO O CONFLITO	20
2.10	POSSÍVEIS CAUSAS DO CONFLITO	20
2.11	CONFLITOS INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES	21
2.12	CONSEQUÊNCIAS DO CONFLITO.....	21
2.13	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	23
2.13.1	Pesquisa de clima organizacional.....	24
2.13.2	A importância da pesquisa de clima organizacional para a elaboração do diagnóstico organizacional	26
2.13.3	Escala de Clima Organizacional de Kolb (baseada nas pesquisas de Litwin & Stringer) 27	
2.13.4	Desenvolvimento de competências	27
2.13.5	Modelo de gestão de pessoas proposto	29
2.13.6	As etapas desse modelo compõem o seguinte procedimento:.....	30

2.13.7	Comportamento cooperador no ambiente de trabalho	30
2.13.8	Mudanças que podem afetar o clima e a cultura organizacional.....	32
3.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	
	METODOLÓGICOS.....	34
3.1	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	34
3.1.1	Dados sócio-demográficos.....	34
4.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
5.	DISCUSSÃO E RESULTADOS	39
6.	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	40
6.1	CRIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO	40
6.1.1	Missão:.....	40
6.1.2	Visão:	40
6.1.3	Valores	40
6.2	ANALISE SWOT REFERENTE AO PROJECTO	41
7.	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
	APÊNDICE A-SOLICITAÇÃO	45
	APÊNDICE B-INQUERITO	46

1 INTRODUÇÃO

Desde os tempos remotos, o homem foi sempre a razão da contestação das coisas, quando ocorrem nas irregularidades. Cada pessoa é tida como unidade de acto, em primeiro momento de si mesmo, depois da pequena sociedade familiar e tornar – se activa na protagonização daquilo que é bom. Porém, a necessidade de estudar o tema, é urgente por ser um facto actual e actuante. Propor um programa de gestão e organização de recursos humanos (técnicos de saúde), no hospital municipal da Caála.

Este trabalho ressalta contributos teóricos indispensáveis, partindo do princípio de que aborda uma temática pouco discutida no contexto da saúde, discorrendo sobre a problemática da competitividade do cenário acadêmico face ao clima comprometedor das relações e interações que se estabelecem entre os técnicos respectivamente a sua qualidade da saúde. O estudo realizado é do tipo descritivo com um desenho não experimental. O diagnóstico feito apoiou-se nos métodos teóricos (análise-síntese, indução-dedução, histórico-lógico), e empíricos (Análise documental, observação, entrevista, inquérito, Questionário de Vivências Académicas).

A Gestão de Recursos Humanos é uma área estratégica em empresas. Sua missão é fazer com que a Organização e o colaborador alcancem os seus objetivos e mantenham uma relação trabalhista vantajosa em prol da Organização e do melhor desempenho para a Instituição. A gestão de RH é responsável por construir uma relação vantajosa para o colaborador e para a empresa, encontrando pontos em comum onde ambos se beneficiam. Enquanto para a Organização devem ser observadas estratégias e resultados almejados. Para os funcionários deve-se prezar pelos benefícios e crescimento profissional.

O clima organizacional é a atmosfera psicológica contida dentro da organização em determinado momento, pois possui carácter transitório. Ele não pode ser visto nem tocado, mas é percebido pelas pessoas que o vivenciam. O clima organizacional é capaz de ser descrito como conjunto de entendimento em diferentes opiniões no meio de trabalho. A forma como os colaboradores se comportam, agem e buscam melhorar a execução de suas actividades variáveis, essas mudanças necessitam na maioria das vezes da política de coordenação de pessoas e sua influência no clima da organização. Chiavenato (2010). Ainda Chiavenato, afirma que a gestão de pessoas, é o conjunto integrado de actividades de especialistas e gestores que procuram formas de como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, buscando proporcionar competências e competitividade à organização. Ao longo dos anos no âmbito empresarial, o capital humano sempre foi a força responsável pela produção dos bens e serviços

prestados pelas empresas em todo o mundo. Embora os colaboradores sejam a força motriz de qualquer empreendimento, pouco se preocupou com a implantação de uma política de gestão de pessoas no âmbito organizacional. Czekster e Costa (2015, p. 17). Isso se deve, porque os cursos de gestão costumam formar profissionais competentes no âmbito de recrutamento de pessoas não adequadas, de forma lógica, em detrimento de uma formação mais humanística (CZEKSTER; COSTA, 2015).

1.1 Situação problemática

O absentismo de um programa de gestão do capital humano e o enquadramento de um clima organizacional não favorável dentro do Hospital Municipal da Caála, tem se refletido no impróprio desempenho de tarefas por parte dos técnicos afectos à Organização e por vezes chegam a atender insuficientemente os utentes. Entretanto, a realidade é ainda bastante diferente no nosso Município, embora nos Hospitais de referências exista um amplo programa do clima organizacional bem visível e prático.

1.2 Objectivos

Desta forma, se estabelece como objetivo geral:

Criar um ambiente de trabalho positivo, saudável e produtivo do Hospital Municipal da Caála, focalizando nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas e eficiência na comunicação entre os colaboradores.

Objetivos específicos:

1. Abordar sobre a relevância da gestão de pessoas como uma ferramenta estratégica para obtenção de eficiência do Hospital Municipal da Caála;
2. Identificar a importância do programa de gestão e organização dos recursos humanos no hospital municipal da Caála.
3. Propor um modelo de gestão de pessoas para órgãos públicos voltados à área do Hospital Municipal da Caála.

1.3 Hipóteses

Para minimizar o problema registado no Hospital Municipal da Caála é necessário a criação de um programa de gestão e enquadramento favorável para alavancar e administrar de forma eficaz do quadro de trabalhadores, enquadrando pessoa certa no lugar certo pós que tendo um técnico bem enquadrado teremos problemas clínicos identificados, serão solucionados e gerará um clima saudável entre os intervenientes da organização.

Neste diapasão, levantam-se as seguintes hipóteses:

1. Aplicando o programa de gestão a nível do Hospital Municipal da Caála, trará desafios em melhorar a gestão dos técnicos e ajudará no clima organizacional.
2. O programa de gestão ajudará no enquadramento certivo dos técnicos a nível do Hospital Municipal da Caála.
3. Com o programa de gestão o Hospital Municipal da Caála, terá muitos benefícios em administrar melhor os proficionais e não só.

1.4 Contribuição do trabalho

Com a criação de um programa de gestão do capital humano no clima organizacional, o presente trabalho traz como contribuição melhorias na gestão do capital humano e no clima organizacional, o que trará para o Hospital Municipal da Caála novas práticas de gerenciamento dos recursos humanos afectos a esta Instituição.

De forma a melhorar o sistema de atendimento, gerando um clima organizacional saudável, proporcionando aos suas utentes melhorias no atendimento e mais eficácia nos serviços prestados.

Procurando buscar uma gestão favorável do capital humano e um clima organizacional saudável velando ao enquadramento de técnicos por necessidade apresentadas pela organização. Tais procedimentos trarão um impacto significativo ao nível do hospital e não só assim como utentes que buscam melhores serviços hospitalares.

Os enquadramentos à nível do hospital devem ser realizados no âmbito de competências e eficiências, por ser um local com atendimentos de diversos problemas patológicos, logo acreditamos que um técnico de saúde bem enquadrado conseguirá responder prontamente as situações problemáticas que venham surgir no seu local de trabalho, dez médicos bem enquadrados, cem famílias com problemas clínicos solucionados.

1.5 Justificativa do tema

A realização desta monografia justifica-se em virtude da ausência de pesquisas na literatura a respeito da gestão do capital humano no clima organizacional no Hospital Municipal da Caála. Além desse aspecto, as conclusões obtidas com o presente trabalho, serão úteis sob o prisma organizacional, tendo em vista que a maioria das organizações que atua no ramo da saúde é de médio porte e não possuem técnicas gerenciais bem delineadas em cultura organizacional e práticas de gestão no clima organizacional.

O problema registado no Hospital Municipal da Caála, tendo em conta a relevância que o assunto proporciona e a circunstância de perigosidade que pode constituir, ficamos impulsionados sob criação de um programa de gestão e enquadramento favorável para alavancar forma eficaz e eficiente o quadro de trabalhadores, concumitadamente, redimensinar as actividades naquela instituição, enquadrando assim, as pessoas (técnicos), nos lugares devidos e de forma precisa tornar solucionados susceptíveis problemas gerados no carater da desorganização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos gerais

Por muitos anos, a área de gestão de pessoas foi vista como um setor que apenas trazia despesas para a empresa, não recebendo a devida atenção para tal. As pessoas eram consideradas recursos da produção, juntamente com os outros recursos organizacionais, como máquina e equipamentos. De acordo com Gil (2001, p. 20), “o movimento das relações industriais expandiu-se a partir da década de 50. Essas mudanças na administração de pessoas ocorreram em virtude do fortalecimento das organizações sindicais”.

Não é uma tarefa fácil administrar pessoas, frente aos diversos desafios que o cotidiano organizacional nos impõe, em que se percebe como é complicado gerir esta área. A gestão de pessoas teve que enfrentar no início a rigidez de uma administração obtusa, para poder desempenhar com grandiosidades suas atribuições (PAULA; NOGUEIRA, 2016, p. 02).

Os autores complementam falando que a área de gestão de pessoas representa o começo do processo de gestão e não o fim, justificando que é através do setor de gestão de pessoas que se prepara e desenvolve o quadro de pessoal a fim de que se tornem mais capacitados para desempenhar com qualidade suas atribuições, resultando em maior produtividade para a empresa, além de posicionar cada colaborador para desempenhar as funções de acordo com suas habilidades (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

Nesse contexto de crescente globalização dos negócios e de gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra de ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade (CHIAVENATO, 2000, p. 11).

Alguns fatores contribuem para a melhoria do clima organizacional, fatores esses que estão rigorosamente relacionados aos processos de motivação, comunicação, liderança e, por conseguinte, para alcançar melhores patamares de desenvolvimento no âmbito organizacional.

2.2 Clima Organizacional

Conceitualmente, o Clima Organizacional é definido como a influência do ambiente de trabalho no comportamento humano dentro das organizações (FIORESE; MARTINEZ, 2016, p. 3).

O clima de uma organização intervém no desempenho de todo o quadro de pessoal, não importando se operam de forma interna na empresa, como uma secretária ou recepcionista, ou de forma externa, como vendedores. Valendo ressaltar que o clima organizacional transcende dos funcionários para os clientes. Afinal, trabalhar em um ambiente positivo proporciona uma propaganda gratuita, procurando sempre atender bem a todos da melhor forma possível. Já trabalhar em um ambiente negativo tende a desanimar os funcionários, tornando-os antipáticos e causando ônus para a empresa pelo turnover ou faltas demasiadas nos expedientes.

É trivial perceber que o clima organizacional tem uma influência e impacto muito forte na organização, podendo afetar diretamente nos níveis de motivação, comunicação e liderança e, conseqüentemente, agregando valor tanto para a empresa, quanto para a satisfação pessoal e realização profissional.

2.3 Processo Motivacional

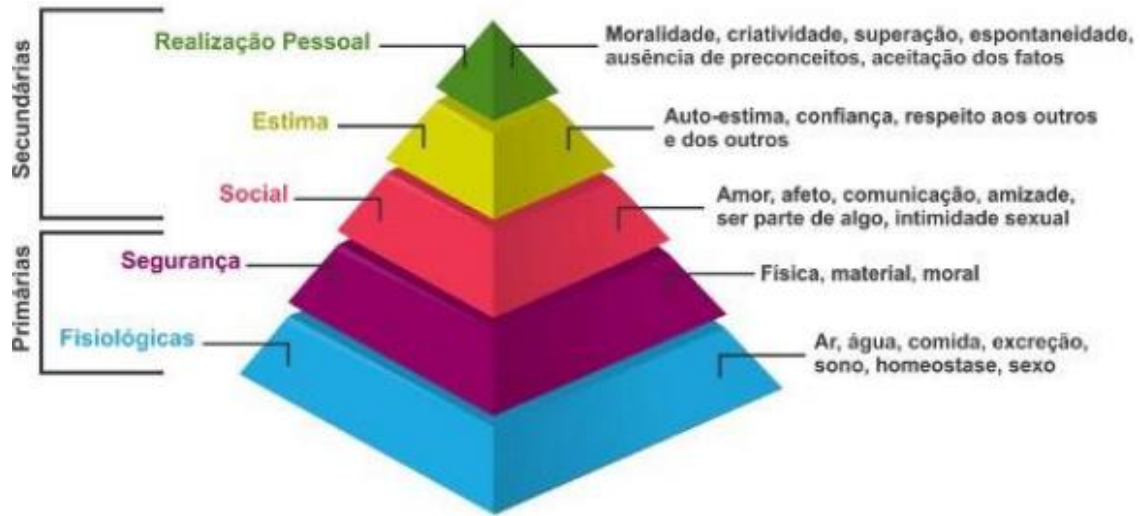
Segundo Lopes (2003), a motivação para o trabalho é uma expressão que indica um “estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa”.

Dessa forma, dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que “essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho”. Sobre o tema, Lopes (2003, p. 11) aborda que:

É necessário entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora do desempenho. Uma vez que o desempenho depende da motivação. A compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações. O desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico, podendo ser positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha.

Segundo Chiavenato (2015), uma das teorias mais conhecidas sobre o processo de motivação é a teoria das necessidades de Maslow. Nessa teoria, a medida em que as hierarquias de necessidades são alcançadas, isso impacta diretamente na motivação e no comportamento humano, conforme mostra a Figura 1.

Ilustração 1-Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2015).

Diante dessas teorias e pensamentos, podemos inferir que o processo de motivação ocorre a partir da realização de necessidades natas do ser humano, sendo elas primárias e secundárias, conforme descrito na pirâmide de Maslow. Frente ao exposto, é imprescindível perceber a importância da motivação no ambiente de trabalho tanto para o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente das atividades desenvolvidas na empresa, quanto para a humanização do ambiente de trabalho, proporcionando uma realização pessoal e profissional.

2.4 Comunicação organizacional

A comunicação diz respeito a toda e qualquer troca ou compartilhamento de informação, sejam elas fatos, valores, ideias ou sentimento entre duas ou mais pessoas. No âmbito empresarial, a comunicação é uma ferramenta não apenas responsável por difundir a cultura organizacional, mas também para a comunicação interna do meio organizacional, estipulando metas e objetivos, incentivando e motivando os colaboradores para um melhor desempenho.

No entanto, vale ressaltar que para que a comunicação seja efetiva, é necessário que haja uma harmonia entre os objetivos da empresa, os objetivos pessoais e as práticas de Gestão de Pessoas (RH), no que diz respeito à políticas de feedback, pois

esta funciona como uma ferramenta de benchmarking, apontando erros e acertos, por parte da empresa, e direitos e deveres por parte dos colaboradores.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), há basicamente três tipos de comunicação interna: Comunicação descendente, a qual ocorre de um nível mais alto para um nível mais baixo, a comunicação ascendente, cuja é direcionada de um nível hierárquico mais baixo para um mais alto, permitindo que haja um feedback sobre as metas, problemas e progressos, e a comunicação lateral, que é quando ocorre entre colaboradores de um mesmo nível hierárquico. O autor complementa dizendo que as três formas de comunicação interagem de forma harmônica, com a comunicação ascendente sendo clara e coerente, proporcionando um ambiente aberto à comunicação, aliado à comunicação descendente e lateral, podendo influenciar diretamente na motivação de todos os funcionários.

Diante do exposto, pode-se inferir a importância de uma boa comunicação interna nas empresas, dando uma atenção especial para a criação de meios de comunicação que contribuam para a gestão da informação e o treinamento focado no desenvolvimento de habilidades e competências relacionadas com o processo de comunicação formal e informal.

2.5 O processo da liderança

A liderança pode ser definida como a arte de motivar um grupo de pessoas na busca de um objetivo comum, ou seja, um líder deve ser a fonte de inspiração de seu grupo. Muito embora há alguns tipos diferentes de liderança, surgindo, por exemplo, nas empresas a liderança por meio da autoridade hierárquica e não advinda da admiração e inspiração.

Essa influência, quando originada pela admiração, é exercida por pessoas consideradas com alto valor social. Segundo Chiavenato (2014), a Liderança é um processo social que acontece em grupos de pessoas, podendo ser definida como uma influência interpessoal através do processo de comunicação entre os indivíduos para a obtenção de um ou mais objetivos específicos.

Para Maximiano (2014), Liderança é a capacidade de unir e influenciar pessoas para a concretização de objetivos. Liderar diz respeito a obtenção de resultados por meio da inspiração e motivação de seus colaboradores. Há muito tempo o líder tinha

uma imagem autoritária. Hoje as empresas de gestão que lutam pela competitividade e por um maior mercado consumidor buscam líderes mais participativos e que implementem a prática de feedback, que saibam trabalhar em equipe, que inspirem a vontade dos colaboradores de dar o melhor de si e que, acima de tudo, saibam reconhecer e desenvolver profissionais com potencial de crescimento e, quando precisa ser crítico, deve fazê-lo de forma positiva e construtiva independente de qualquer situação. Em suma, podemos afirmar que o processo de liderança constitui-se como uma ferramenta eficaz para o alcance de resultados dentro das empresas.

Sendo assim, o líder detém um papel fundamental no gerenciamento do capital humano dentro das organizações e é por esse motivo que existe uma expectativa grande quanto ao seu desempenho dentro das organizações. Portanto, o processo de comunicação fundamenta-se como um meio pelo qual os líderes mobilizam as pessoas a procura de resultados que estejam de acordo com os objetivos de sua empresa.

2.6 Desafios principais enfrentados pela gestão e o departamento de RH

A importância da gestão de pessoas para o sucesso das organizações relevam especialmente quando se compreende que a «economia das chaminés» há muito deu lugar à economia baseada no conhecimento. Este traço essencial da vida económica e empresarial requer que a gestão se oriente para o aproveitamento e o desenvolvimento do capital humano – desafio que não pode ser prosseguido com as práticas de gestão que eram apropriadas para gerir apenas «braços» humanos. Este desafio está associado a numerosas outras exigências do mundo atual. Destacam-se:

1. A envolvente das empresas mudou. É complexa, incerta e volátil. Os gestores debatem-se hoje com uma grande quantidade e heterogeneidade de variáveis que podem afetar os resultados da empresa. Torna-se difícil compreender os nexos entre as ações das empresas e os seus efeitos no desempenho. As mudanças frequentes nas tecnologias, nos mercados, nos ciclos de vida dos produtos, nos gostos dos clientes e na vida económica, política e social rapidamente tornam obsoletos produtos, serviços e modelos de gestão outrora bem sucedidos. Algumas mudanças são radicais e irreversíveis, destruindo num ápice empresas antes consideradas exemplares.
2. As pessoas também mudaram. Desejam maior autonomia no trabalho. Empenham-se mais na profissão do que na organização. Devotam menor sentido de lealdade à empresa do que outrora, e procuram adquirir competências de empregabilidade que lhes permitam aproveitar oportunidades do mercado e/ou lidar com a saída involuntária da organização atual.

3. A natureza do trabalho mudou igualmente. As tarefas são menos programáveis. Pode programar-se a sequência de ações numa linha de fabrico, mas dificilmente se consegue programar o trabalho de um criativo, de um analista de sistemas ou, a partir de um certo ponto, de um empregado de balcão num banco ou num hotel. Cabe à gestão assegurar que as pessoas aplicam o seu capital humano, de modo eficiente e empenhado, na prossecução dos objetivos organizacionais. O vigor deste requisito é reforçado pela necessidade de as empresas inovarem permanentemente.

4. As exigências e as turbulências antes citadas requerem que as empresas sejam capazes de fomentar elevados rendimentos dos seus colaboradores. Tal desafio requer a seleção de pessoas abertas à mudança, a partilha generalizada da informação (de modo que os colaboradores tenham acesso à informação de que carecem para tomar decisões autonomamente), o desenvolvimento do conhecimento e da aprendizagem organizacional, assim como a recompensa do mérito. Estas práticas são incompatíveis com a gestão centralizada, a lógica comando-e-controlo, o açambarcamento da informação, a hierarquização acentuada e a estruturação em torno de cubículos departamentais que dificultam a cooperação e a circulação de informação e conhecimento. A vaga de suicídios na France Télécom, nos anos de 2008 e 2009, é uma resposta trágica a um contexto organizacional excessivamente pressionante e visto como inseguro. Os efeitos da tragédia repercutiram-se gravemente na reputação (e nas contas) da empresa, que se viu impelida a despender recursos vultuosos para lidar com o grave problema.

5. As empresas não podem bastar-se com a adoção das «melhores práticas» precisam de adotar práticas de gestão internamente consistentes e ajustadas à sua estratégia organizacional e de negócio. Dois exemplos: (1) muitas práticas de gestão apropriadas para uma empresa que compete com base nos custos poderão não ser apropriadas para empresas que competem com base na diferenciação; (2) uma empresa que necessita de selecionar pessoas criativas e proativas não pode adotar práticas de compensação e progressão na carreira que secundarizam as pessoas com essas características.

6. As complexidades da competição atual requerem que as empresas sejam capazes de avaliar os custos e os efeitos positivos das suas práticas de gestão, sob pena de o terreno competitivo ser perdido para a concorrência ou para novos entrantes. Por exemplo, uma empresa não pode simplesmente investir na formação e desenvolvimento de todos os seus colaboradores sem compreender os custos e os proveitos daí advenientes – assim como os riscos de esse investimento ser aproveitado por concorrentes que «desencaminham» os seus melhores talentos. Mas não pode também descurar as práticas de formação e desenvolvimento, sob pena de os custos de procurar talentos no mercado serem proibitivos quando esses talentos forem necessários.

2.7 Competências humanas ao ambiente de trabalho

Quais as competências que o trabalhador deve ter no mundo de trabalho atual? Essa não é uma pergunta de resposta fácil e direta. Porém, Robbins (2002) ajuda a respondê-la. Para o autor, um gestor deve desenvolver habilidades técnicas, humanas e conceituais. Habilidades técnicas referem-se à aplicação do conhecimento específico da área; habilidades conceituais por sua vez estão relacionadas à capacidade de análise de situações complexas e as habilidades humanas são compreendidas como as envolvidas nos relacionamentos interpessoais.

A globalização do mercado nos últimos anos tem contribuído para uma nova realidade nas organizações, pois as pessoas passaram a ter acesso a informações e a tecnologias em um ritmo cada vez mais acelerado. Hoje, a empresa que deseja se destacar da concorrência precisa contar com profissionais comprometidos com o negócio e isso, por sua vez, só ocorre se a organização tiver uma política de Gestão de Pessoas que valorize o capital humano (DUTRA, 2001).

O mercado de trabalho exige sempre mais qualificação profissional e, em função dessa demanda, as empresas buscam profissionais com competências de caráter definitivo para um bom desempenho da organização (FARIA; BRANDÃO, 2003).

2.8 Administração de Conflitos

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Se observarmos a história, até há pouco tempo a ausência de conflitos era encarada como expressão de bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, como sinal de competência.

Alguns profissionais viam o conflito de forma negativa, como resultante da ação e do comportamento de pessoas indesejáveis, associado à agressividade, ao confronto físico e verbal e a sentimentos negativos, os quais eram considerados

prejudiciais ao bom relacionamento entre as pessoas e, conseqüentemente, ao bom funcionamento das organizações.

2.9 Visão positiva do conflito o conflito

É fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.

Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não só necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.

Para entender um pouco mais a visão positiva de conflito iremos conceituar aqui como um processo onde uma das partes envolvidas percebe que a outra parte frustrou ou irá frustrar os seus interesses. Isto quer dizer que no dia-a-dia vivemos o conflito de diferentes maneiras: quantas vezes as pessoas não atravessam nosso caminho, dificultando ou mesmo impedindo o atingimento de nossos objetivos? Assim, o conflito não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva.

2.10 Possíveis causas do conflito

Para a correta administração do conflito é importante que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Dentre elas, é possível citar:

- a) Experiência de frustração de uma ou ambas as partes:** incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;
- b) Diferenças de personalidade:** são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;

c) **Metas diferentes:** É muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva há gerção de tensões em busca de seu alcance.

2.11 Conflitos interpessoais nas organizações

Tais conflitos se dão entre duas ou mais pessoas e podem ocorrer por vários motivos: diferenças de idade, sexo, valores, crenças, por falta de recursos materiais, financeiros, por diferenÁas de papéis, podendo ser divididos em dois tipos:

a) **Hierárquicos:** colocam emjogo as relações com a autoridade existente. Ocorre quando a pessoa È responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto ao seus subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia-a-dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparada quanto há decisão a ser tomada.

b) **Pessoais:** dizem respeito ao indivÌduo, há sua maneira de ser, agir, falar e tomar decisies. As “irixas pessoais” fazem com que as pessoas não se entendam e, portanto, não se falem. Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situaÁies nunca abordadas entre os interessados. O resultado È um confronto t-cito que reduz em muito a eficiÍncia das relações.

2.12 Consequências do conflito

Entre os vários aspectos do conflito, alguns podem ser considerados como negativos e aparecem com frequência dentro das organizações. Os mais visíveis podem ser identificados nas seguintes situações:

a) quando desviam a atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução;

b) quando tornam a vida uma eterna derrota para os grupos de ìperdedores habituais, interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização;

c) quando favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos, como ocorre freq,entemente em organizações. Se por um lado existem os estereótipos genéricos referentes às categorias profissionais, dentro de cada organização, além

dos tipos que fazem parte de sua cultura individual, como seus heróis, mitos, tipos ideais, começam a surgir seus “perdedores”, “ganhadores”, “culpados” e “inimigos”.

Esses aspectos podem ser observados em todas as organizações e são considerados negativos (salvo diante de alguns objetivos menos confessíveis). No entanto, existem potenciais efeitos benéficos dos conflitos, a saber:

- a) São bons elementos de socialização, pois oferecem aos novos participantes de um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa;
- b) ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, pois em qualquer episódio de conflito pode haver diferentes ganhadores (independentemente das percepções anteriores);
- c) propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar num conflito específico mas também de garantir mais poder.

Sejam eles positivos ou negativos, os conflitos podem ser considerados úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas. O chamado comportamento político na organização, também inevitável, tem uma forte vinculação com o conflito pois sua relação é direta, ou seja, quanto mais conflito mais comportamento político.

Assim, quando há dívidas sobre a sobrevivência da organização, sobre sua resposta às necessidades organizacionais, sobre aspectos sucessórios, mais voltada para a formação de alianças e para negociações ser a atuação de seus membros.

Lidar com o conflito implica trabalhar com grupos e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes na organização, sabendo que essas mesmas estratégias deverão ser repetidas periodicamente.

Criar tarefas a serem executadas em conjunto por grupos diferentes é uma forma de garantir que seu cumprimento seja reconhecido pela potencialização do trabalho dos grupos. Quaisquer estratégias de confronto podem ser utilizadas caso o conflito já seja franco, desde que exista entre as partes alguém que desempenhe um papel moderador.

2.13 Desenvolvimento organizacional

Para Andrade e Amboni (2007), o desenvolvimento organizacional é uma forma da empresa responder às mudanças e se adaptar melhor às novas exigências do mercado globalizado. De acordo com Chiavenato (1997, p. 594), a área de desenvolvimento organizacional surgiu a partir de 1962 com “um complexo de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e o desenvolvimento segundo as suas potencialidades”. A proposta da área de desenvolvimento organizacional surgiu da necessidade de se desenvolver não apenas um treinamento adequado, mas também da importância sobre como lidar com as mudanças organizacionais de forma planejada, estabelecendo um padrão de desempenho específico a toda organização (CHIAVENATO, 1997).

O desenvolvimento organizacional é um processo contínuo e realizado em longo prazo. Os três autores citados anteriormente entendem que realizar mudanças organizacionais é uma tarefa complexa e que tais mudanças não devem ser realizadas de forma aleatória, pelo contrário, devem ser planejadas para que sejam eficazes. Por isso, para Andrade e Amboni (2007), um programa de desenvolvimento organizacional deve:

- a) envolver toda a empresa;
- b) valorizar a interação dos subsistemas organizacionais;
- c) ser conduzido com o intuito de estimular o desenvolvimento da organização e da equipe;
- d) proporcionar feedback aos participantes do processo;
- e) estar fundamentado na perspectiva contingencial.

Ao se analisar os pontos propostos por Andrade e Amboni (2007), conclui-se que não há como ter sucesso na realização de um programa de desenvolvimento organizacional se a alta gerência não estiver envolvida. Uma empresa é um organismo e suas partes são interdependentes, a ação gerencial afeta o comportamento dos indivíduos e do grupo e vice-versa. Perceba ainda que o objetivo de um programa de desenvolvimento organizacional não é punir os colaboradores que não atingem o desempenho esperado e sim valorizar os que assim o fazem.

No que diz respeito ao item, Robbins (2002) nos ajuda a discutir melhor a questão envolvida com a Teoria Contingencial. Para o autor, a área de comportamento organizacional deve enfatizar as relações de contingências entre os eventos. Uma contingência é uma relação “se ... então” em que a chave para a análise está na descrição dos fatores situacionais envolvidos na relação organismo–ambiente. Em outras palavras, o diagnóstico organizacional deve ser uma análise dos fatores envolvidos com a discrepância de desempenho existente na empresa.

2.13.1 Pesquisa de clima organizacional

A pesquisa de clima organizacional pode ser compreendida como uma ferramenta de diagnóstico que gera uma base de dados para a tomada de decisões na área de gestão de pessoas. Pode-se dizer que a pesquisa de clima é uma ferramenta fundamental na elaboração do diagnóstico organizacional, pois ajuda a entender melhor a dinâmica organizacional.

Para Barros (2008), toda organização objetiva bons resultados, superar metas, mantendo-se competitiva no mercado globalizado e, para que isso ocorra, é fundamental que todos os colaboradores estejam comprometidos com a empresa e se sintam parte integrante do negócio.

Segundo o autor citado, para se atingir esse objetivo é preciso que o clima organizacional seja acompanhado e avaliado através de pesquisa e diagnóstico de clima organizacional, ferramentas importantes para as organizações que apostam num sistema de gestão participativa.

Atualmente o desafio, colocado às empresas em geral, é investir num clima organizacional positivo e sadio para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam. As empresas precisam compreender que tratar a questão do clima interno como estratégia de gestão é fundamental para o aumento da melhoria da qualidade de vida das pessoas e para a saúde do negócio. Os aspectos acima ratificam que o clima organizacional é um diferencial competitivo, de que as empresas precisam lançar mão para poderem competir adequadamente no mercado e gerar satisfação interna. Esquecemos, infelizmente, de valorizar, dentro das empresas, esse componente estratégico que passa a ser um fator decisivo para a rentabilidade do negócio (ELY, 2008).

De acordo com Sorio (2008), as principais contribuições que se pode obter da pesquisa de clima são:

- a) alinhar a cultura com as ações efetivas da empresa; promover o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores; integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- b) otimizar a comunicação;
- c) minimizar a burocracia;
- d) identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- e) enfocar o cliente interno e externo;
- f) otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- g) aumentar a produtividade;
- h) diminuir o índice de rotatividade;
- i) criar um ambiente de trabalho seguro;
- j) aumentar a satisfação dos clientes internos e externos.

O estudo do clima permite a identificação de variáveis capazes de subsidiar ações de intervenção e acompanhamento das melhorias que precisam ser efetuadas para que o equilíbrio entre a realização profissional e o desempenho organizacional seja alcançado. A gestão do clima leva em conta o fato de que canais de comunicação devem ser ressaltados e valorizados com o intuito de se promover as mudanças necessárias e de se vencer as resistências para a implementação dos padrões de desempenho esperados pela empresa (BARROS, 2008).

Através da pesquisa de clima organizacional, os colaboradores expressam suas opiniões, contribuem para a melhoria no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, fortalecem o crescimento da organização (BARROS, 2008).

Ainda para Barros (2008), o diagnóstico realizado pela pesquisa pode auxiliar a organização a efetuar diferentes ações, como:

- a) Potencializar os processos fortes da organização – com base na apuração dos pontos fortes da organização, podem-se ter ações específicas para a valorização e melhoria, tirando proveito de seus efeitos.

- b) Identificar os pontos críticos para balizar programas de melhoria e aperfeiçoamento – através da identificação de seus pontos críticos, podem-se produzir resultados orientados às reais necessidades dos colaboradores.
- c) Obter a sinergia dos colaboradores – essa atividade faz com que os colaboradores tenham a oportunidade de refletir sobre suas realidades, seu desenvolvimento profissional e pessoal. Observa-se que a própria participação em pesquisas já promove uma considerável elevação dos níveis de motivação entre os colaboradores.

2.13.2 A importância da pesquisa de clima organizacional para a elaboração do diagnóstico organizacional

Mas por que pesquisar o clima organizacional quando se realiza um processo de diagnóstico? Porque, de acordo com Sorio (2008), ao se investigar o clima se cria uma base de informações, identificando-se e compreendendo-se os aspectos positivos e negativos que definirão os planos de ação para melhoria da satisfação profissional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa.

Para Barros (2008), a pesquisa de clima organizacional traz como resultados para as empresas a melhoria da qualidade do clima organizacional; um aumento da sinergia interna e das forças produtivas; o aprimoramento do processo de comunicação interna; um retrato da organização em termos de seus relacionamentos interpessoais, e a melhoria do relacionamento entre os membros da organização, potencializando a convivência interna. Conclui-se, então, que a constante realização da pesquisa de clima organizacional possibilita a tomada de decisões mais assertivas, contribuindo para a valorização e retenção dos talentos profissionais indispensáveis no mundo do trabalho contemporâneo.

2.13.3 Escala de Clima Organizacional de Kolb (baseada nas pesquisas de Litwin & Stringer)

Esse instrumento proporciona ao pesquisador a possibilidade de medir como os empregados percebem o clima (real) e como o desejam (ideal). É composto por sete dimensões (SANTOS, 1999):

- a) Conformidade com as normas – busca captar o sentimento do empregado com relação a sua liberdade frente aos controles impostos pela organização: regras, procedimentos, diretrizes.
- b) Responsabilidade – percepção do empregado sobre a autonomia que a empresa lhe confia para tomar decisões e resolver problemas sem se reportar ao superior em cada etapa.
- c) Padrões de desempenho – percepção sobre a ênfase que a empresa deposita no desempenho do empregado, definição e comunicação de objetivos estimulantes e critérios para aferição.
- d) Recompensas – avalia o sentimento, por parte do empregado, de que ele é recompensado pelo bom desempenho, e não apenas criticado ou punido.
- e) Clareza organizacional – percepção de que empresa é organizada e tem objetivos bem delineados.
- f) Apoio e calor humano – percepção do empregado sobre a existência de boas relações interpessoais, existindo apoio mútuo nas equipes de trabalho.
- g) Liderança – avalia o grau em que a empresa estimula (e recompensa) os empregados a assumir atitudes e posições de liderança.

Essas são as principais escalas à disposição das empresas, mas não são as únicas. Outros estudiosos da área se dedicaram ao tema e contribuíram para o desenvolvimento e adaptação de instrumentos para os estudos do clima organizacional. “O cuidado, portanto, com relação a este tipo de decisão deve ser o de sempre procurar levar em conta o problema a ser pesquisado, ou seja, o critério de interesse do pesquisador” (Santos, 1999, p. 53).

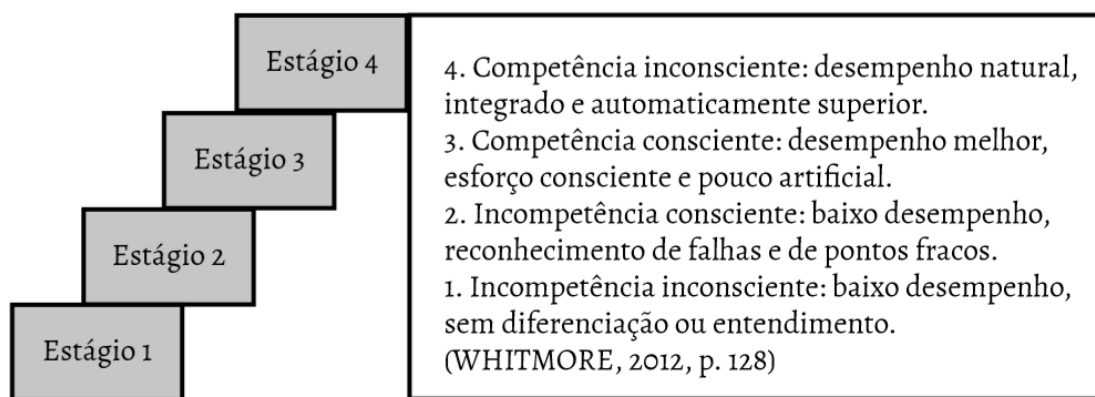
2.13.4 Desenvolvimento de competências

Antes de podermos desenvolver alguma coisa, precisamos conhecê-la bem. Assim também é conosco e com nossas competências, necessitamos saber exatamente o que e quanto melhorar, mas devemos ter atenção, pois há uma tendência natural ao que chamamos de autovalorização, ou seja, geralmente nos vemos melhor do que somos e vemos os outros piores do que são. Stephen Covey (2008, p. 13) costumava dizer que “julgamo-nos por meio de nossas intenções e os outros por meio do comportamento”.

Por isso, é difícil identificar nossas próprias oportunidades de melhoria, aceitar que precisamos nos aprimorar e, enfim, que não somos tão perfeitos quanto imaginamos, tendo cuidado para não adotarmos aquela postura de que tudo precisa mudar porque está ruim, menos eu!

Em síntese, para desenvolver competências é preciso ter consciência de quem realmente sou, pois, como afirma Whitmore (2012, p. 47), “só sou capaz de controlar aquilo de que tenho consciência. Aquilo de que não tenho consciência me controla. A consciência me dá poder”. Assim, o desenvolvimento de competências começa pela conscientização de que preciso melhorar e segue o processo do ciclo de aprendizado composto por quatro estágios. É como subir uma escada, necessito dar o primeiro passo e subir o primeiro degrau. Ou seja, preciso primeiro conscientizar-me da minha incompetência, pois só melhora e cresce quem sabe que tem que se desenvolver, pois se acho que está tudo bem, não me movo, já que não há motivo para ir adiante.

Ilustração 2-Estágios necessários para a aprendizagem e o desenvolvimento de competência.

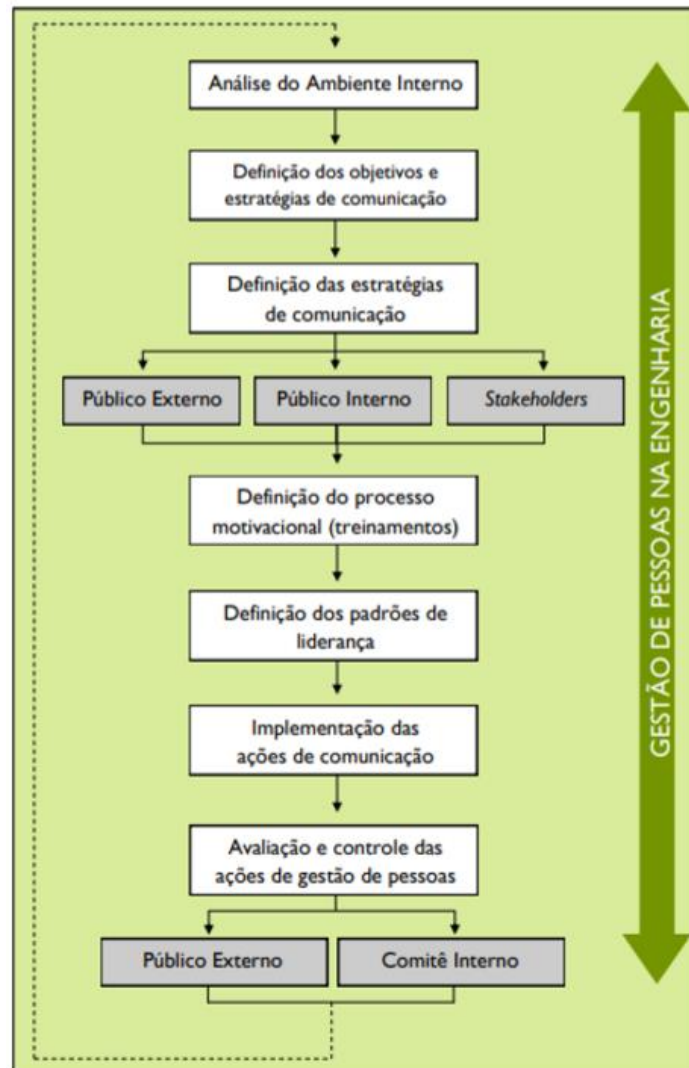


Uma boa maneira de começar a subida na escada ilustrada na Figura 2 é reavaliar suas atitudes e comportamentos, questionando se os resultados são satisfatórios. Questiona-se se está satisfeito com os resultados de sua vida, com sua saúde, com sua forma física, com sua família, com seu emprego, com seu nível social e econômico e o que pode fazer para melhorar cada um desses resultados.

2.13.5 Modelo de gestão de pessoas proposto

Em atendimento ao segundo objetivo específico proposto, é apresentado na Figura 2 o modelo de Gestão de Pessoas que pode ser utilizado em órgãos públicos e privados para implantar/melhorar a gestão de recursos humanos nesses ambientes.

Ilustração 3-Modelo de Gestão proposto



Face a essa realidade analisada em campo, o modelo de gestão de pessoas ilustrado na Figura 3 foi baseado na literatura sobre os processos que compõem as vertentes da gestão do capital humano. Esse modelo é fundamentado em um ciclo de constante avaliação e execução de estratégias voltadas ao gerenciamento de pessoas.

2.13.6 As etapas desse modelo compõem o seguinte procedimento:

- a) Análise do Ambiente Interno, Definição dos objetivos e estratégias de comunicação, Definição das estratégias de comunicação juntamente com as partes interessadas (Público Externo, Público Interno e Stakeholders),
- b) Definição do processo motivacional (Treinamentos), Definição dos padrões de liderança, Implementação das ações de comunicação, Avaliação e controle das ações de gestão de pessoas juntamente com o Público Externo e o Comitê Interno, retorno ao início do ciclo.

Deste modo o modelo abrange os pontos principais inerentes ao clima organizacional, segundo os autores supracitados, promovendo um ambiente favorável ao desempenho organizacional e realização profissional.

2.13.7 Comportamento cooperador no ambiente de trabalho

Partindo-se do princípio que as habilidades humanas são fundamentais para a atuação profissional de hoje, fica subentendido que a cooperação também será de extrema importância.

Cooperar (2007) significa contribuir, auxiliar, o que nos remete à noção de julgamento de valor.

Skinner (1971) afirma que julgamento de valor não diz respeito a um fato, mas a como alguém se sente em relação a ele e, nesse sentido, a distinção está entre o objeto e seu efeito como reforçador. Fazer um julgamento de valor, qualificando algo como bom ou mau, é classificá-lo em termos de seus efeitos reforçadores, e a classificação é importante quando os elementos de reforço passam a ser usados por outras pessoas. Skinner (1971) também afirma que uma pessoa não age para o bem alheio por causa de um sentimento de posse, ou se recusa a agir por causa de um sentimento de alienação; seu comportamento depende do controle exercido pelo ambiente social.

Pode-se dizer, então, que um ambiente de trabalho cooperador será aquele em que as condições de trabalho estabelecidas geram os comportamentos esperados.

Dentre as habilidades humanas necessárias atualmente para a Gestão de Pessoas, Robbins (2002) apresenta três conjuntos de papéis:

- a) **Papéis de relacionamento interpessoal**, uma vez que todos os gestores desempenham papel de liderança ou de ligação.
- b) **Papéis de informação**, todo gestor precisa obter informações para que possa conduzir suas atividades e, além de obtê-las, ele também pode desempenhar o papel de transmissor das informações para níveis hierárquicos mais elevados, exercendo assim o papel de intermediador das relações de trabalho existentes na organização.
- c) **Papéis de decisão**, responsável pela representação da organização em negociações importantes.

Pode-se perceber no conjunto de papéis citados por Robbins (2002) que as habilidades humanas estão presentes em todos eles, pois a liderança pode ser compreendida como a capacidade de um gestor de planejar situações de trabalho de tal forma que um grupo ou um indivíduo se comporte de maneira a atingir o alcance de uma meta. Ao se comunicar e decidir, o gestor também estará se relacionando com seus colegas, superiores e subordinados, e a base para o desempenho dessas atividades está no relacionamento interpessoal.

O relacionamento interpessoal pode ser definido como eventos que se verificam em qualquer contexto e que geram alguns questionamentos: Por que as pessoas agem dessa forma? Como trabalhar bem com os outros? Como entender os outros e fazer-se entender?

Essas interferências ou reações constituem o processo de interação humana, em que cada pessoa na presença de outra não fica indiferente a essa situação, pois o processo de interação humana é complexo e ocorre permanentemente entre pessoas.

O relacionamento humano nada mais é do que a maior ou menor capacidade do ser humano de conviver e comunicar-se com seus semelhantes. Enfim, as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação entre as pessoas. Em situações de trabalho, compartilhadas por duas pessoas ou mais, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações cooperativas (MINICUCCI, 2000).

O comportamento cooperador no ambiente de trabalho será fruto das atividades voltadas para as relações humanas e como elas são percebidas pelas pessoas. Se o comportamento é uma relação, não se tem o certo e o errado e sim avaliações das situações compreendidas de maneiras diferentes por cada um de nós.

O comportamento cooperativo está relacionado ao trabalho em grupo uma vez que a definição de grupo, de acordo com Robbins (2002), pode ser compreendida como a interação entre duas ou mais pessoas interdependentes, que se juntam para atingir um propósito em comum. Quando os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das entradas individuais, pode-se dizer que há uma equipe.

Complementando as definições de Robbins (2002), entende-se que uma equipe surge a partir de comportamentos de cooperação. Em um mundo organizacional em constante mudança, estabelecer condições de trabalho que favoreçam a cooperação, a empatia e a tomada de decisão baseada na análise de fatos objetivos é o grande desafio para o gestor de pessoas da atualidade. Por isso, é importante deixar claro que, em se tratando de relações humanas, não existe o certo e o errado, existem relações, interações. O poema “Verdade” de Carlos Drummond de Andrade (1998) fornece uma análise interessante a respeito desse ponto.

2.13.8 Mudanças que podem afetar o clima e a cultura organizacional

Na medida em que surgem novos produtos, novos serviços, novas tecnologias, novas necessidades de mercado, algumas organizações continuam conservadoras em seus aspectos internos, ou seja, continuam com a mesma cultura desde que foram criadas (COELHO, 2006).

Como foi discutido, de forma sintética, a cultura organizacional é constituída pela filosofia dos fundadores da empresa, pelo seu processo seletivo, juntamente com os programas e métodos de socialização organizacional. Para Robbins (2000), uma cultura leva muito tempo para se formar e terá influência direta sobre o clima de trabalho e, justamente por isso, mudanças na cultura organizacional levam, algumas vezes, anos para serem feitas.

Empresas são uma unidade social e parte da construção de sua cultura deve-se aos valores criados pela própria empresa que, em última análise, são os valores das

pessoas que a dirigem. Portanto, uma empresa com uma cultura mais rígida pode ter maior dificuldade ao lidar com as mudanças decorrentes do mundo do trabalho contemporâneo, pois seus colaboradores se mostrarão resistentes à mudança.

Para Coelho (2006), a necessidade de ocorrer uma mudança cultural é mais aparente quando as mudanças externas começam a “sufocar” a empresa e a causar problemas. A mudança cultural deve ocorrer de maneira delicada, visto que interferirá nas normas, processos, administração, podendo causar impacto nos colaboradores.

No artigo “Retrato de Família”, Druker (apud COELHO, 2006) comenta que, ao querer realizar uma mudança em uma empresa familiar, deve-se ter cuidado ao alterar a cultura organizacional, visto que modificar valores familiares torna-se uma tarefa delicada. Adotar a melhor forma de administrar essa mudança passa a ser uma tarefa importante para a liderança, pois assim como em qualquer tipo de mudança, a empresa precisa estar preparada para os problemas que surgirão durante esse processo.

O aumento de empresas de um mesmo setor, os produtos cada vez mais parecidos, os serviços prestados, tudo isso leva as organizações a se preocuparem em buscarem uma vantagem competitiva, visto que fica cada vez mais difícil conquistar novos clientes e fidelizar os atuais.

Assim, Porter (1989) explica que a estratégia competitiva é alcançada quando a empresa admite que a concorrência está forte e é necessário buscar inovações, uma cultura de acordo com o que está ocorrendo no momento ou uma boa implementação. Para Coelho (2006), toda a empresa possui uma cultura organizacional que pode ser utilizada a seu favor, fazendo dela uma estratégia empresarial.

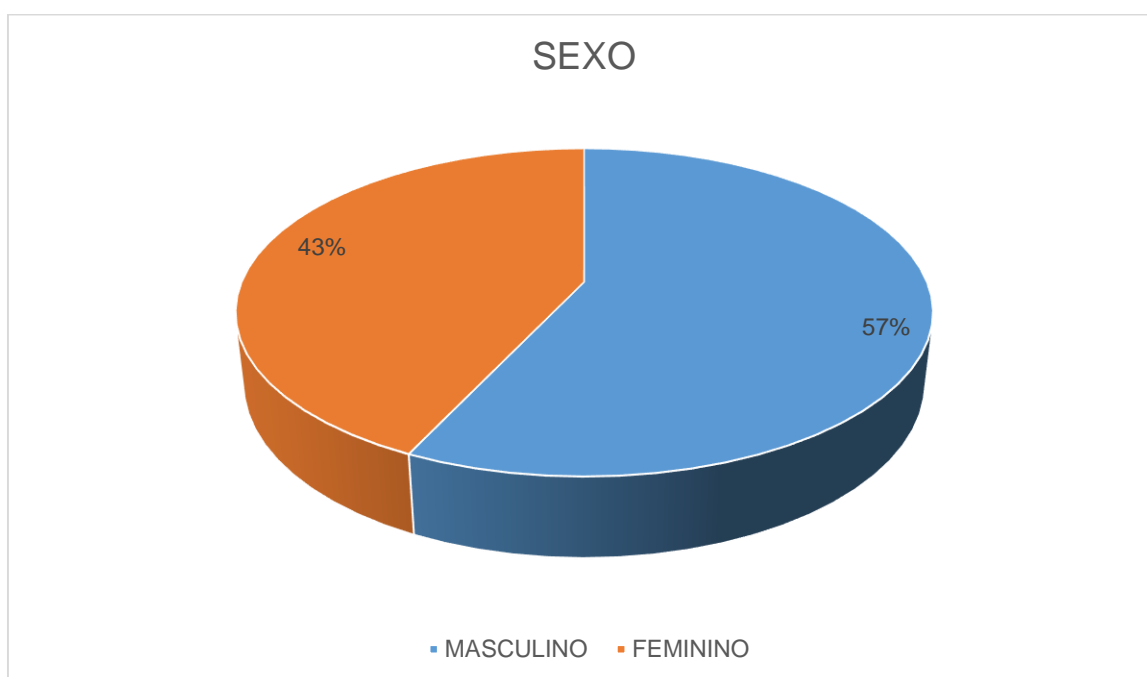
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS METODOLÓGICOS

3.1 Apresentação Dos Resultados

3.1.1 Dados sócio-demográficos

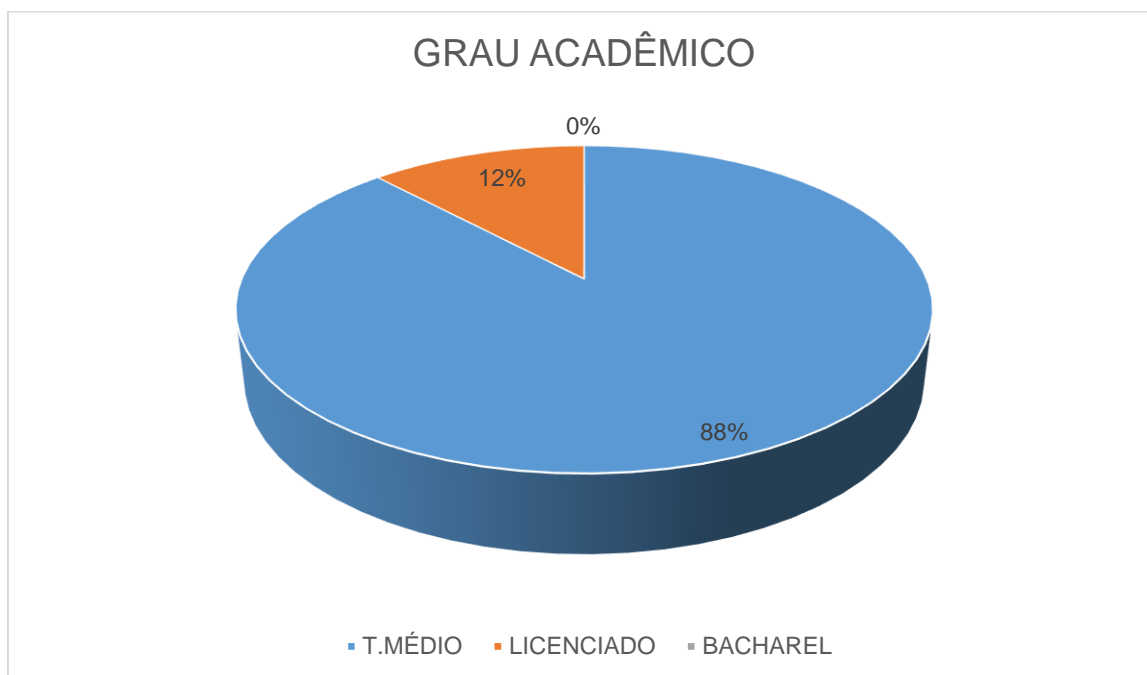
Apresentamos os elementos relacionadas ao gênero, idade, tempo de serviço, habilitações literárias dos inquiridos e outros que compõem os dados sócio-demográficos dos mesmos.

Gráfico 1 - Gênero dos técnicos de saúde inquiridos?



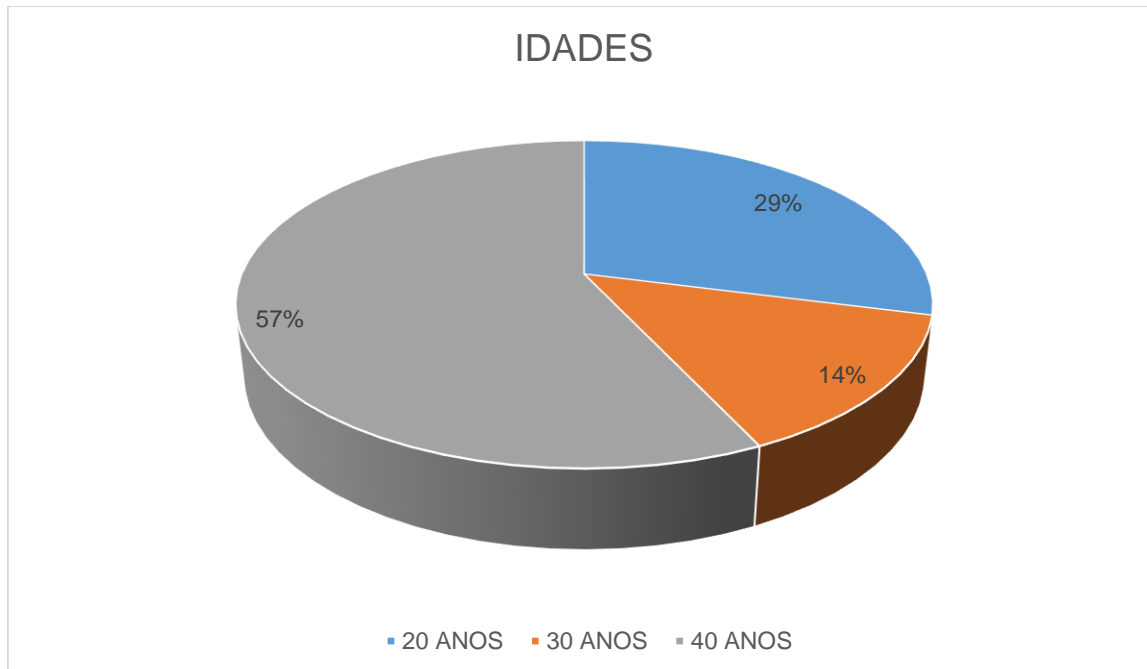
De acordo com o gráfico nº 1 demonstra que, 57% dos inquiridos são do gênero masculino e ao passo que 43% são do gênero feminino.

Gráfico 2 - Nível acadêmico dos técnicos de saúde



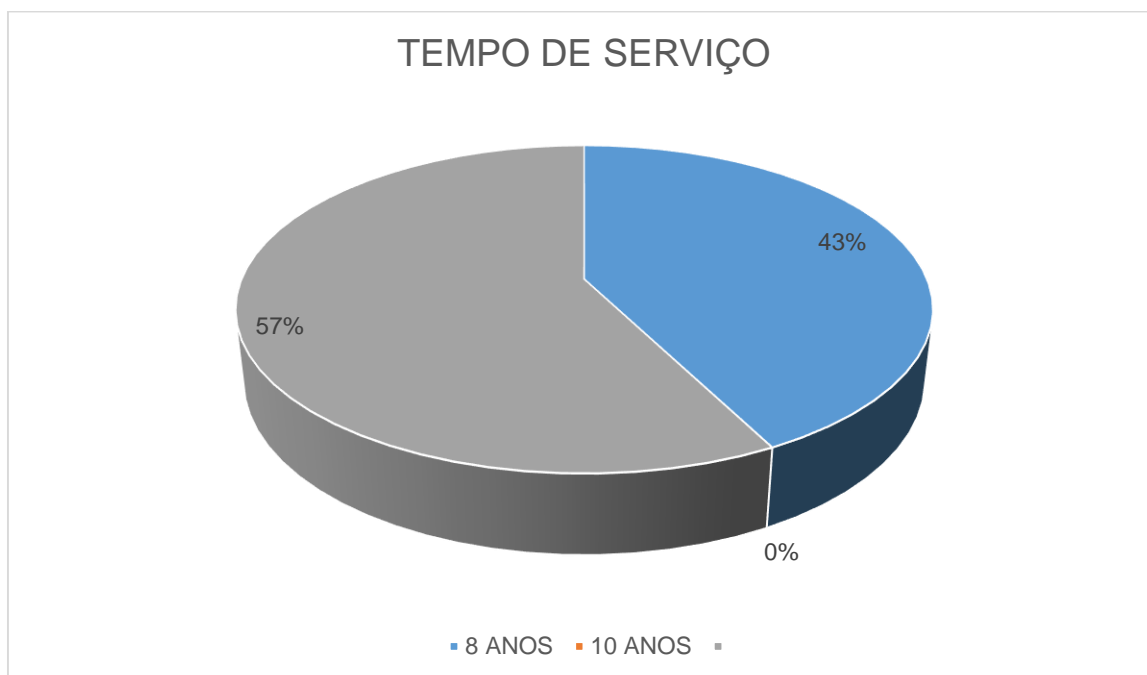
Com base ao gráfico nº 2 apresenta que, 88% dos inquiridos têm o ensino médio concluído, e 12% dos inquirido têm o grau de licenciado.

Gráfico 3 – Idade



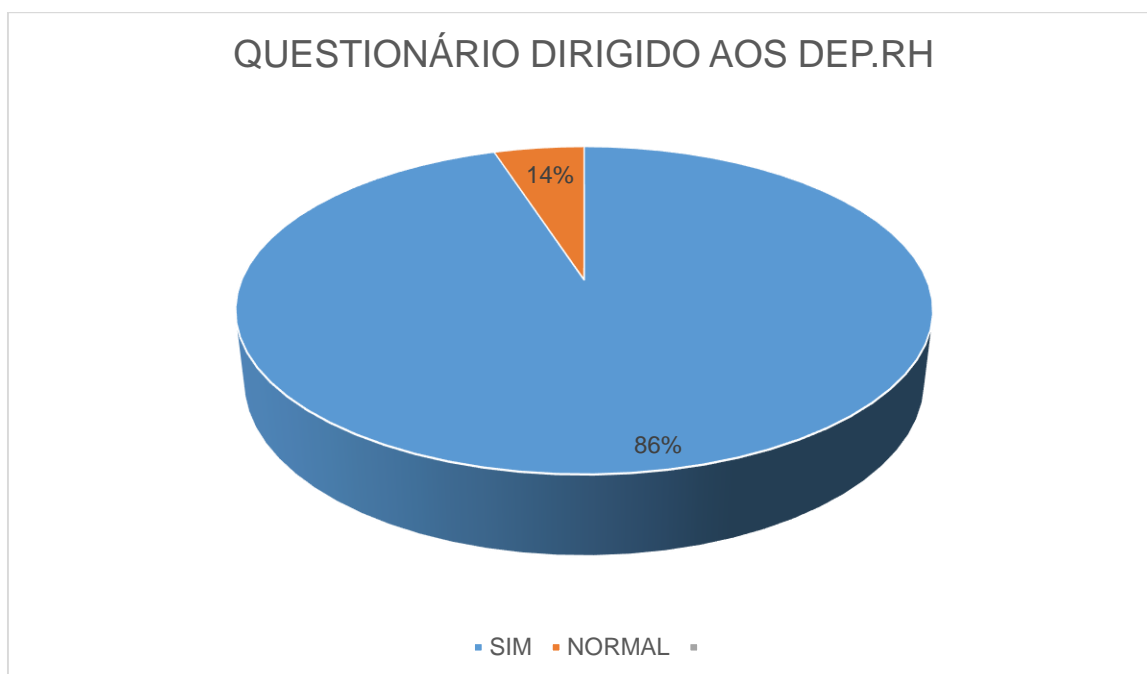
Com base ao gráfico nº 3 apresenta que, 57% dos inquiridos têm idades compreendidas dos 31 há 40 anos de idade, 14% dos 21 há 30 anos e por fim 29% que correspondem a 20 anos de idade.

Gráfico 4 – Tempo de Serviço



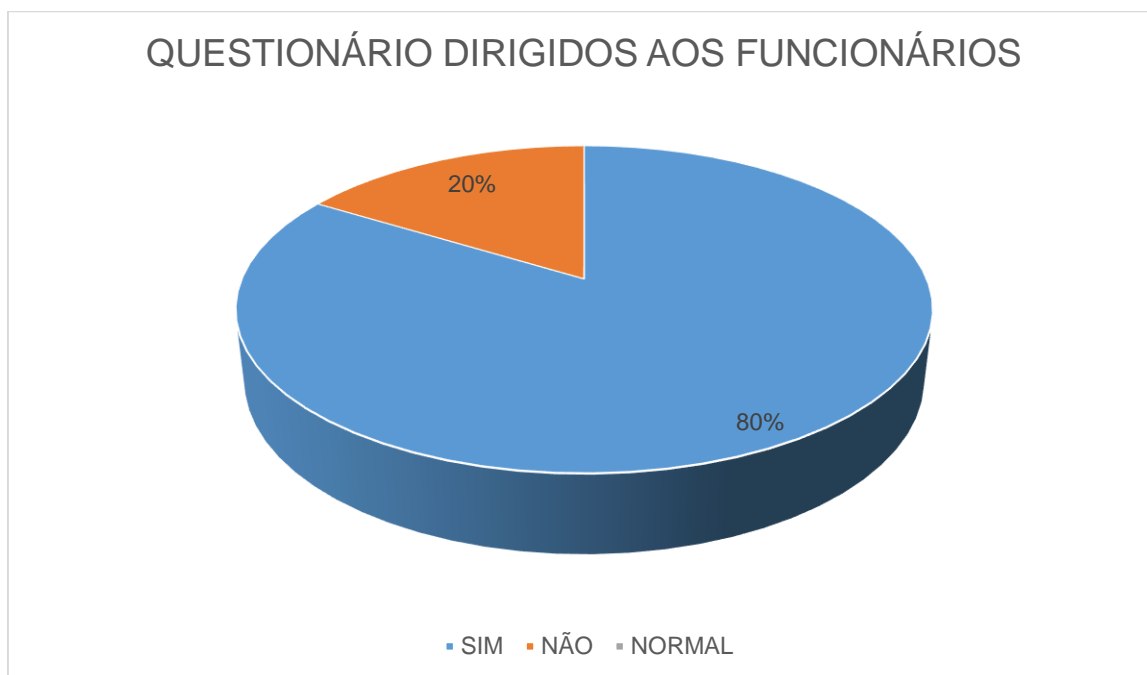
Com base ao gráfico nº 4 apresenta que, 57% dos inquiridos têm um tempo de 10 anos de trabalho, 43% correspondem a 8 anos de serviço.

Gráfico 5 - Questionários



No gráfico 5 os dados apresentam que, 86% dos inquiridos responderam de forma positiva, e 14% responderam de forma normal, por não terem sabido da sua importância.

Gráfico 6 - Questionários



No gráfico 6 os dados apresentam que, 80% dos inquiridos responderam de forma positiva, e igual número 20% responderam de forma normal e negativa, por não terem sabido do seu conhecimento profundo sobre o tema.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização desta pesquisa usaram-se os métodos (análise-síntese, indução-dedução, histórico-lógico), e empíricos (Análise documental, observação, entrevista, inquérito, Questionário de Vivências Acadêmicas).

Esta investigação é de natureza exploratória-descritiva, tendo em vista que procura conhecer as “características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências de dito fenômeno” (RICHARDSON, 2017).

A investigação exploratória mostra-se bastante válida, uma vez que, no presente estudo de caso, na secretaria de obras públicas do Cabo de Santo Agostinho, o conhecimento sobre o tema em questão não se encontra bem sistematizado. A metodologia utilizada para desenvolver esse projeto de pesquisa consiste na aplicação de um questionário para coleta de dados, com base em instrumento elaborado por Balducci e Kanaane (2007).

A amostra é do tipo probabilística, devido a facilidade de obtenção dos dados e por considerar a necessidade de tratamento estatístico, uma vez que se trata de um estudo de natureza exploratória.

O público-alvo dessa pesquisa é composto por um grupo de profissionais do Hospital Municipal da Caála, tendo em conta o sexo, estado civil, nível acadêmico e tempo de serviço.

Para a coleta dos dados, para o presente estudo foram necessários dois questionários (Profissionais e Utentes) como ferramenta para obtenção das informações. Tal instrumento foi composto por 6 questões.

O questionário foi entregue a 8 pessoas, sendo elas de diversos níveis hierárquicos. Compostos por estagiários, técnicos de saúde, médicos e chefes de gabinetes. Desses 7 colaboradores, 2 devolveram o questionário respondido, sendo 3 técnicos de saúde e 2 profissionais de Recursos Humanos. Os dados coletados foram compilados e, após feito isso, foram realizados cálculos de frequência e porcentagem com o software Microsoft Excel 2016 para visualizar melhor como cada uma das respostas estavam distribuídas em relação ao total de perguntados.

5 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Os resultados dessa pesquisa foram divididos em duas subseções. A primeira, com a análise da influência da gestão de pessoas no clima organizacional do Hospital Municipal da Caála, focalizando nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas (RH), clima motivacional e eficiência da comunicação entre funcionários de mesma ou diferentes hierarquias; e a segunda para a apresentação do modelo proposto.

6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

6.1 Criação de um programa de gestão

6.1.1 Missão:

É garantir que os funcionários sejam valorizados, motivados e engajados criando um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Isso pode incluir a implementação de políticas e práticas que promovam a comunicação aberta, o desenvolvimento profissional, adversidade e inclusão, além de oferecer benefícios e programa de bem-estar para funcionários.

6.1.2 Visão:

Criar um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados, respeitados e motivados a contribuir para o sucesso da organização, isso pode incluir a promoção da cultura organizacional, a melhoria contínua das políticas e práticas de Recursos Humanos, o desenvolvimento de liderança inspiradoras e o estilo a inovação, e a criatividade dos colaboradores. A visão é alcançar um clima organizacional positivo e saudável que promova o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

6.1.3 Valores

- a) **Respeito:** valorizar a diversidade e promover um ambiente inclusivo onde todos os funcionários são tratados com respeito e dignidade;
- b) **Transparência:** promover a comunicação aberta e honesta, compartilhando informações relevante sobre a organização e suas decisões;
- c) **Desenvolvimento:** investir no desenvolvimento profissional dos funcionários, oferecendo a oportunidade de aprendizado e crescimento;
- d) **Equilíbrio entre vida pessoal e profissional:** reconhecer a importância do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, promovendo política que apoiem essa consiliação;
- e) **Colaboração:** encorajar o trabalho em equipe, valorizando a colaboração e incentivando a troca de ideias em reconhecimento entre os funcionários;
- f) **Reconhecimento:** reconhecer e recompensar o desempenho excepcional dos funcionários. Valorizando suas contribuições para o sucesso da organização;

g) **Bem-estar:** priorizar o bem estar dos funcionários, oferecendo programa de saúde, apoio emocional e incentivo para promover um estilo de vida saudável.

6.2 **Análise SWOT referente ao projecto**

a) **Pontos Fortes:** Um dos pontos fortes do hospital é por ser uma unidade onde agrega diversos profissionais com habilidades e especialidades diferentes, de forma a responder as necessidades das comunidades.

b) **Pontos Fracos:** Ausência de medicamentos e material de apoio aos primeiros socorros, ausência de realizações de algumas cirurgias a nível do município e escassez de aparelhos hospitalares.

c) **Oportunidades:** Estabilidade política e social, desenvolvimento dos técnicos nas diferentes áreas de actuação.

d) **Ameaças :** filas longas de espera, profissionais ausentes e profissionais mal capacitados.

6.3.1. Objectivos de um técnico eficiente

OBJECTIVOS DE UM TÉCNICO DE SAÚDE	DESCRIÇÃO DE UM TÉCNICO DE SAÚDE	MEIOS A SEREM USADOS PARA TERMOS UM TÉCNICO DE SAÚDE EFICIENTE	PÚBLICO ALVO	LOCAL	DIFICULDADES DO TÉCNICO DE SAÚDE
Ajudar a prevenir doenças	Ser um técnico que consiga trabalhar em equipe	Treinamento e desenvolvimento dos técnicos	comunidade do município da Caála e suas comunas	Hospital municipal da Caála	A falta de valorização profissional
Promover estilo de vida saudável	Ser um técnico com singilo profissional	Formação de capacitação dos profissionais de saúde	comunidade do município da Caála e suas comunas	Hospital municipal da Caála	Escassez de materiais hospitalares
Administrar medicamentos e tratamentos pré-escritos	Ser um técnico com empatia aos pacientes	Realização de seminários com os técnicos	comunidade do município da Caála e suas comunas	Hospital municipal da Caála	Estrutura física inadequada
Monitorar a saúde dos pacientes	Ser dedicado e paciente	Capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional	comunidade do município da Caála e suas comunas	Hospital municipal da Caála	Relacionamento interpessoal
Fornecer apoio emocional e psicológico aos pacientes	Manter-se actualizado	Desenvolver as actividades que os profissionais realizam	comunidade do município da Caála e suas comunas	Hospital municipal da Caála	Pressão dos pacientes e da sociedade

7 CONCLUSÃO

Portanto, a gestão tem a missão de fazer com que a Organização e o colaborador alcancem os seus objetivos e mantenham uma relação trabalhista vantajosa em prol da Organização e do melhor desempenho para a Instituição. A gestão de RH é responsável por construir uma relação vantajosa para o colaborador e para a empresa, encontrando pontos em comum onde ambos se beneficiam. Enquanto para a Organização devem ser observadas estratégias e resultados almejados. Para os funcionários deve-se prezar pelos benefícios e crescimento profissional.

O clima organizacional tem uma influência e impacto muito forte na organização, podendo afetar diretamente nos níveis de motivação, comunicação e liderança e, conseqüentemente, agregando valor tanto para a empresa, quanto para a satisfação pessoal e realização profissional.

O clima organizacional é a percepção coletiva que os empregados têm nas organizações. Através da experimentação prática prolongada de suas políticas, estrutura, sistemas e valores; diagnóstico de atitudes dos funcionários, processos de sensibilização e gestão contínua de clima / cultura organizacional que visa facilitar a produtividade, qualidade total e vitalidade empresarial.

Contudo, com a criação deste mesmo programa, o Hospital Municipal da Caála irá melhorar o clima organizacional, obtendo resultados significativos proporcionando conforto aos técnicos e torna-los eficientes ajudando assim a alcançar os objetivos traçados da organização que é dar saúde e bem-estar as populações.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDUCCI, Daniel; KANAANE, Roberto. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, v. XXVII, n. 2, julho-dezembro, 2007, pp. 133-147.

CHALVIN, Dominique; EYSSETTE, François. Como resolver pequenos conflitos no trabalho. São Paulo: Nobel, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CHIAVENATO, I. "Gestão de Pessoas: 3º Ed. Rio de Janeiro: Atlas (2010).

CZEKSTER, Carlos Alberto; COSTA, Luciano Andreatta Carvalho. Competências Comportamentais de Liderança e Gestão na Engenharia Civil. *Revista de Ensino de Engenharia*, v. 34, n. 1, p. 17-29, 2015.

DIMITRIUS, JÓ-Ellan; MAZARELLA, Mark. Decifrar pessoas: como entender e prever o comportamento humano. São Paulo: Alegro, 2000.

FIGLIARELLI, Lucimara; MARTINEZ, Mariangela. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. *Revista Destaques Acadêmicos, Lajeado*, v. 8, n. 1, p. 100-113, 2016. GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LOPES, G. A. C. Motivação no trabalho. 2003. 45 f. Monografia (Especialização em Docência do Ensino Superior). Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2003.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. Negociação e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Administração de Projetos - Como Transformar Ideias em Resultados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PAULA, Vilson Vieira; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12., 2016, São Paulo. Anais... São Paulo: CNEG, 2016.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

APÊNDICE A-SOLICITAÇÃO



GABINETE DO VICE-PRESIDENTE PARA OS ASSUNTOS CIENTÍFICOS E POS GRADUAÇÃO

Visto
Presidente
Helder Lucas Chipiádo, Ph.D.
Professor Associado

A: Divisão do Hospital
Municipal da Caála

039/GAB.VPAC/ISPCAÁLA

Assunto: Solicitação

Para que não se coloque impedimento, declara-se que Floriana Kalli Royce estudante desta Instituição, matriculado no 4º ano do curso de Graduação em Gestão de Recursos Humanos, no ano lectivo de 2022-2023

E tendo em vista a realização do trabalho de pesquisa, vimos por meio desta solicitar a Divisão do Hospital/Caála, no sentido de autorizar o(a) estudante acima citada para recolha de dados.

Cientes de que o assunto merecera a Vossa melhor atenção, desejamos votos de bom trabalho.

Gabinete do Vice-presidente para os assuntos Científicos e Pos Graduação. Na Caála aos 29 106 de 2023

Recbi
Augusta
03-04-2023

O Vice Presidente Para os Assuntos Científicos e Pós
Graduação

Arlindo da Costa Afonso, Ph.D.



INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O presente questionário tem como objectivo recolher dados sobre a criação de um programa de gestão do capital humano no clima organizacional no Hospital Municipal da Caála, província do Huambo. A sua participação é muito importante para a elaboração de um trabalho de monografia. Este inquérito por questionário é dirigido a Gestão de Recursos Huambos do Hospital Municipal da Caála.

Género: M F

Nível Académico: Licenciada Estado Civil: Solteira

1. Já ouviu falar da gestão de pessoas na organização?
Sim Não
2. A gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores que procuram formas de como agregar, aplicar competências à organização?
Sim Não
3. O clima organizacional é capaz de ser descrito como conjunto de entendimento em diferentes opiniões no meio de trabalho.
Sim Não
4. A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um "estado psicológico de disposição ou vontade de prosequir uma meta ou realizar uma tarefa?
 Sim Não
5. Para que a comunicação seja efetiva, é necessário que haja uma harmonia entre os objetivos da empresa, os objetivos pessoais e as práticas de Gestão de Pessoas?
Sim Não
Se Sim, justifica o porquê o funcionário tem de identificar-se com os objectivos estratégicos da empresa e alinhá-los com os seus objectivos pessoais.
6. Os enquadramentos à nível do hospital devem ser realizados no âmbito de competências e eficiências? se sim comenta.
Sim Não
R: Em toda e qualquer instituição o enquadramento deve ser colocar a pessoa certa no local certo para melhor resultados.



República De Angola
Governo Provincial Do Huambo
Administração Municipal Da Caála
Hospital Municipal Da Caála

Visto do Director Geral

Orlando Justo Chipindo
= Mestre em Ciências de Saúde =

A
SUA EXCELÊNCIA SENHOR VICE-PRESIDENTE
PARA OS ASSUNTOS CIENTÍFICOS DO
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DA
CAÁLA

= CAÁLA =

Nº/Referência HMC.CAÁLA/2023

Assunto: Resposta a Solicitação de Pesquisa

Excelência;

Servimo-nos através desta, tendo em conta o espírito de cooperação existente entre as Instituições, fazemos acusação da recepção da vossa solicitação com nota N°839/GAB.VPAC/ISPCAÁLA, na qual referencia a realização de trabalho de pesquisa do Estudante Floriano Kalei Bongue, do 4º ano do curso de Gestão de Recursos Humanos, no Hospital Municipal da Caála.

Temos a referir que foi autorizada a recolha de dados, para o Tema: Criação de um programa de gestão no clima organizacional no Hospital Municipal da Caála.

Sem outro assunto, reiteramos votos de alta estima e consideração.

HOSPITAL MUNICIPAL DA CAÁLA, 8 DE AGOSTO DE 2023

A Directora Científica e Pedagógica

Esmeraldina Nakafuti Sakongo
= Médica Especialista em Pediatria ,ced.n°1980 =



Caála/Huambo/Angola

E-mail: direcaocientificahmc@gmail.com Contacto: 924359021 O.J.C