

**DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS HORISTAS EFETIVOS LIGADOS À
MANUFATURA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL
FABRICANTE DE ELETRODOMÉSTICOS**

**PROFESSIONAL DEVELOPMENT HOURLY EFFECTIVE RELATED TO
MANUFACTURING: A STUDY OF IN A MULTINATIONAL COMPANY
MANUFACTURER APPLIANCES**

Marcelo Macedo*

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento/Universidade Federal de Santa Catarina
Professor da Universidade Federal de Santa Catarina
E-mail: marcelomacedo@egc.ufsc.br
Joinville, Santa Catarina, Brasil

Gabriel Roncelli Barbosa

Engenheiro de Produção/Sociedade Educacional de Santa Catarina
E-mail: gabriel.rbarbosa@hotmail.com
Joinville, Santa Catarina, Brasil

Edgar Augusto Lanzer

Ph.D. em Economia Agrícola/Universidade da Califórnia
Professor da Sociedade Educacional de Santa Catarina
E-mail: edgar.lanzer@sociesc.org.br
Joinville, Santa Catarina, Brasil

Evelin Priscila Trindade

Especialista em MBA Empresarial/Sociedade Educacional de Santa Catarina
E-mail: evelinpriscila@gmail.com
Joinville, Santa Catarina, Brasil

*Endereço: Marcelo Macedo

Sociedade Educacional de Santa Catarina, Instituto Superior Tupy, Rua Albano Schmidt, 3333 - Boa Vista,
Joinville, Santa Catarina, Brasil, CEP: 89.206-001.

Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho/Faculdade Santo Agostinho

Artigo recebido em 31/05/2013. Última versão recebida em 14/06/2013. Aprovado em 15/06/2013.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double BlindReview (avaliação cega por dois avaliadores da área).

RESUMO

Como o impacto das práticas de gestão de pessoas no desempenho da manufatura são de grande importância para o sucesso da organização, verifica-se que as decisões tomadas pela liderança no desenvolvimento de carreira de cada colaborador tem forte influência sobre os resultados. Esta pesquisa tem como propósito verificar a efetividade de um processo de desenvolvimento de profissionais horistas efetivos de uma empresa multinacional fabricante de eletrodomésticos. Para embasar a pesquisa teoricamente, foram levantadas definições de conceitos de gestão de pessoas e a forma de desenvolvimento de carreira dentro da empresa. Como forma de se atingir o objetivo, dados de pessoas promovidas no ano de 2012 foram levantadas e analisadas de forma matricial e estatística. Através dessas análises comprovou-se que, mesmo existindo uma política totalmente correta de desenvolvimento de pessoas dentro da empresa estudada, muitas decisões ainda estão a critério dos líderes e acabam sendo influenciadas de formas diferentes por cada um deles, já que muitos profissionais são qualificados e atendem os requisitos do plano de carreira da organização, porém poucos são escolhidos e assim ocasiona certa frustração no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Desenvolvimento de pessoa. Carreira. Manufatura.

ABSTRACT

As the impact of people management practices in the performance of manufacture are of great importance for the success of the Organization, it turns out that decisions taken by the leadership in the career development of each employee has a strong influence on the results. This research aims to check the effectiveness of a professional development process effective hourly a multinational manufacturer of appliances. To support research in theory, were raised definitions of management concepts and the form of career development within the company. As a way to achieve the goal, data of people promoted in the year 2012 were raised and analyzed matrix form and statistics. Trough these analyses proved that even with totally correct policy of development of people within the company studied, many decisions are still at the discretion of the leaders and end up being influenced in different ways by each of them, since many practitioners are qualified and meet requirements of the career plan of the Organization, but few are chosen and end up generation frustration in the organizational environment.

Keywords: Personnel management. Development of people. Career. Manufacture.

1 INTRODUÇÃO

Jayaram, Droge e Vickery (1999), em estudo sobre o impacto das práticas de gestão de pessoas no desempenho da manufatura, relacionaram essas práticas com as prioridades competitivas da estratégia de manufatura. O impacto das práticas de gestão de pessoas no desempenho da manufatura citado pelo autor é considerado de grande importância para o sucesso da organização onde se desenvolve esta pesquisa, sobretudo, no que se refere ao relacionamento entre as pessoas com seus líderes. Assim, o processo de gestão de pessoas, mais especificamente focado na questão do desenvolvimento de pessoas (a gestão baseada na capacitação, carreira, oportunidade e remuneração) traz novos rumos à empresa, proporcionando melhorias consideráveis no ambiente organizacional.

A manufatura, no entanto, é considerada um setor de difícil gerenciamento de pessoas, que necessita de parametrização de dados para uma definição na tomada de decisões ligadas às pessoas, que procuram satisfação e desenvolvimento de carreira dentro da organização. A falta de planejamento no que se refere ao desenvolvimento de pessoas, as diferentes tomadas de decisão dos supervisores de linha e do departamento de recursos humanos, a desmotivação dos colaboradores por falta de oportunidade e a remuneração não conforme com o nível de capacitação são os principais problemas desse setor. A manufatura da empresa estudada impacta diretamente no produto final e é responsável por aproximadamente 70% do faturamento da planta eletrodomésticos. Logo o relacionamento próximo aos profissionais desta área torna-se fator diferencial no mercado global cada vez mais competitivo.

Dutra (2011) destaca a importância da elaboração de uma proposta utilizando técnicas de gestão de pessoas, para que o processo de desenvolvimento pessoal e sua respectiva valorização sejam adequados. O autor ressalta que no Brasil, empresas que conseguiram bons avanços na gestão de pessoas trabalharam em duas frentes de forma simultânea: aprimoraram seus sistemas de gestão de pessoas e estimularam as pessoas a construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional.

Nesse sentido, a questão que norteia esta pesquisa é: como se consegue promover profissionais horistas ligados à manufatura, de forma a auxiliar o plano de carreira de uma empresa multinacional fabricante de eletrodomésticos e satisfazer os colaboradores. Assim, o objetivo geral da pesquisa é verificar a efetividade de um processo de desenvolvimento de profissionais horistas efetivos de uma empresa multinacional fabricante de eletrodomésticos.

2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O desenvolvimento de pessoas é a parte chave de um modelo de gestão de pessoas, pois é através dele que as empresas criam e mantêm vantagem competitiva. Em paralelo, fornecem condições e diretrizes para o avanço profissional das pessoas (EBOLI, 2002).

Segundo Bose (2004) é o processo que mais tem sido repensado dentro das novas abordagens de gestão de pessoas. Sua origem remonta aos tradicionais programas de capacitação, dentro de uma lógica baseada na racionalização e na especialização do trabalho. Atualmente, o desenvolvimento da pessoa pode ser definido como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.

Fischer (1998) destaca que o desenvolvimento de pessoas é uma condição fundamental para o próprio desenvolvimento organizacional, embora a empresa geralmente não o contemple como uma prioridade. Fiacco e Melo (2009) afirmam que a empresa trabalha buscando seu crescimento por meio do desenvolvimento de seus colaboradores, ressaltando que é uma organização consciente de seus destinos e da orientação necessária para melhor atingi-los. De acordo com Duarte (2011, p. 10) “o grande desafio das organizações é realizar um modelo de gestão adequado, que possa aliar a formação e o desenvolvimento de pessoas com um ambiente oportuno para o alcance da visão e das metas da organização e dos colaboradores”.

Ao analisar a sociedade industrial, a maioria dos indivíduos realizam atividades repetitivas, o trabalho não proporciona realização pessoal e limita o crescimento intelectual, uma vez que o sistema produtivo das organizações está centralizado e comprometido com a produtividade e não com o desenvolvimento individual. Esta diferença de ações acarreta no aumento das contradições existentes nas organizações, ocasionando queda de produtividade e aumento de frustrações entre grupos de pessoas, que são geridos com base em um modelo de gestão de pessoas centralizado em autonomia e aprendizagem, deste modo, não favorecendo o desenvolvimento pessoal. Esta distância entre teoria e prática produz o aumento de fenômenos de resistência organizacional nos indivíduos e a insatisfação profissional (Vasconcelos, 2005).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006) para o desenvolvimento pessoal é necessário a elaboração de critérios de diagnóstico, preparação e reciclagem da força de trabalho para o desempenho de suas atribuições organizacionais, bem como com os critérios de gestão de pessoas a médio e longo prazo, atentando para a contínua realização e satisfação profissional. Também procurar solucionar questões de saúde e excelência organizacional através da mudança de comportamento das pessoas.

A aceitação e aproveitamento da diversidade de conhecimento, ou seja, convivência de profissionais mais novos junto dos com mais tempo de empresa estabelece um desenvolvimento pessoal considerado inovador pelos gestores das organizações, onde a troca de experiências alcança um patamar de conhecimento e responsabilidade diferenciado. É essencial o desenvolvimento de talentos, dar foco e direção, preparar tecnicamente para a função, além de possuir um planejamento efetivo de desenvolvimento e preparação profissional técnica (SOUZA; BASTOS, 2008).

Cassandre, Endrici e Vercesi (2008) afirmam que incluir as competências individuais no desenvolvimento pessoal pode promover uma convergência de interesses favoráveis à organização e suas estratégias. Também, pode fundamentar-se como um produto essencial dentro do desenvolvimento, proporcionando dinâmica de conceitos e complementação de interesses, ao contrário da sensação de separação ao individualizar este desenvolvimento.

Para Fleury e Fleury (2001), as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Desta forma, destacam que competência pode ser definida como um saber agir responsável e reconhecido, que resulta em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agregam valor econômico e social ao indivíduo.

3 PLANO DE CARREIRA HORISTA

O plano de carreira é a forma com que a organização define e estabelece critérios e parâmetros para o desenvolvimento de pessoas. Conforme o atual contexto social e econômico, a carreira possui uma tendência de restringir-se a poucos trabalhadores, proporcionando conflito e aumento de tensão entre os profissionais de uma determinada área (TOLFO, 2002).

De acordo com Kienen e Wolff (2002) as limitações de um plano de carreira são comparadas à de um plano de cargos e salários, onde existe falta de flexibilidade que compromete e restringe a criatividade, e tratamento injusto, que contribui para aumentar as reclamações trabalhistas.

Já Fiorelli (2006) destaca as partes positivas da existência de um plano de carreira, já que são estruturados de acordo com a gestão de pessoas em sem sentido mais amplo, abrangendo a criação de condições para o desenvolvimento de competências continuamente. Ao propiciar carreiras sólidas a seus colaboradores, a organização contribui na motivação nos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow (apud FIORELLI, 2006); e paralelamente

ganha comprometimento, responsabilidade, e fortalece os laços emocionais entre os profissionais e a empresa, com as vantagens que isso acarreta.

Dentro da multinacional estudada, o plano de carreira horista existente foi implantado em 2010 e possibilita a carreira pela competência pessoal, através de treinamentos e do atendimento aos pré-requisitos de comportamento e desempenho. Alguns aspectos do plano devem sempre ser esclarecidos aos novos colaboradores: que não é crescer automaticamente na carreira pelo tempo de casa; não é crescer na empresa pela indicação, preferência ou relacionamentos pessoais com colegas e gestores; não é um programa para dar aumentos salariais automáticos; e não é um programa engessado, que não pode mudar com o tempo.

O desenvolvimento dos colaboradores horistas abrange alguns treinamentos que são ministrados de acordo com a atividade exercida, e são oferecidos conforme necessidade. O treinamento obrigatório é realizado de acordo com as normas regulamentadoras e parâmetros de cada atividade; o treinamento de processos críticos ocorre para melhoria dos processos dentro da fábrica, proporcionando a busca pela melhoria contínua; o treinamento para desenvolvimento de carreira é oferecido para busca de novas oportunidades dentro da manufatura. O responsável pela inscrição e análise de viabilidade dos treinamentos é o supervisor da área.

O plano abrange parâmetros que definem as características necessárias para o desenvolvimento das pessoas. Primeiramente, os cargos são separados por graus, onde os cargos com mesmo grau se equiparam em desenvolvimento de carreira, desta forma auxiliando transferências para outras áreas. Fatores como escolaridade, tempo no cargo e resultado da avaliação de desempenho são analisados. Também é analisado o comportamento da pessoa, que é caracterizado por:

- a) Faltas injustificadas: 0 em 1 ano;
- b) Faltas justificadas: 1 em 6 meses;
- c) Atestados: 2 em 6 meses;
- d) Advertências: 0 (por escrito) em 3 meses;
- e) Suspensão: 0 em 1 ano;
- f) Segurança: 0 gestão de consequência em 6 meses.

Para determinadas circunstâncias o recrutamento interno é obrigatório, por exemplo, quando há mais de um colaborador disponível ou que atenda aos critérios de desenvolvimento para uma única vaga, neste caso o recrutamento interno na área é obrigatório. Os cargos possíveis para ocupação são: Operador de Produção, Operador de Produção Pleno, Operador Especializado I, Soldador II, Controle de Qualidade, Operador Especializado II, Soldador III,

Operador Especializado III e Facilitador. Mas como forma de dar um melhor enfoque na pesquisa, os cargos a ser analisados serão Operador de Produção, Operador de Produção Pleno, Operador Especializado I, Soldador II e Controle de Qualidade.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Cervo e Bervian (2002) ao analisar a pesquisa como uma ferramenta de solução de problemas práticos é necessário a utilização de procedimentos científicos para a constante busca das respostas desejadas. Já Demo (2000, p.34) define a pesquisa como uma atividade cotidiana, considerando-a uma atitude “um questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Esta proposta caracteriza-se como uma pesquisa-ação exploratória e explicativa, de um estudo de caso. Por ser uma pesquisa que, além de diagnosticar e analisar uma situação, “propõe ao conjunto de sujeitos envolvidos mudanças que levem a um aprimoramento das práticas analisadas” (SEVERINO, 2007).

A pesquisa será exploratória, pois visa a obtenção de informações inerentes ao processo de gerenciamento de pessoas dentro da organização, para descrever precisamente a situação e definir objetivos a serem alcançados. Para obter alguns dados da organização com referência ao desenvolvimento pessoal, um questionário será aplicado através de uma entrevista com os supervisores, para que no resultado possa se identificar novas características para a pesquisa. A característica explicativa também se aplica, já que a proposta propõe analisar e registrar os fatos, além de identificar as origens dos problemas existentes no processo (SEVERINO, 2007).

Quando define o estudo de caso, Severino (2007) deixa claro que se trata de um fato específico e representativo entre um conjunto de fatos semelhantes, onde deve ser conduzido com rigor, já que é possível sua aplicação em outras situações.

Desta forma, comprova-se a necessidade de estudo e análise para a verificação da necessidade de mudança em alguns aspectos da gestão. Para isso serão analisados os critérios da empresa, para que se tenha o bom fluxo de informações entre os departamentos, uma melhor carreira e satisfação profissional, através de comparação entre dados obtidos na aplicação do questionário e os dados da organização.

Na empresa estudada o desenvolvimento de pessoas ocorre dentro da organização, atuando em conjunto com o plano de carreira já citado. Primeiramente, foram analisadas as

características comportamentais do profissional e seu tempo de atuação no cargo atual. Após isso, os nomes das pessoas que a supervisão deseja promover são encaminhados ao setor de Recursos Humanos, onde uma triagem específica dos critérios e de viabilidade orçamentária é realizada e repassada à supervisão.

Em seguida, uma análise de aproximadamente um ano de promoções realizadas pela supervisão de uma linha de montagem da empresa foi realizada, de forma a filtrar quantos colaboradores subiram de cargo e quais eram suas características comportamentais e tempo de cargo. Foram classificados todos os profissionais horistas da linha de montagem 2 aptos a serem desenvolvidos no ano de 2012, ou seja, os colaboradores que atendiam os requisitos de tempo de cargo e comportamento impostos pelo plano de carreira horista da empresa estudada.

Feito isso, listou-se todos os candidatos a serem promovidos, relacionando sua data de admissão na empresa, última data de promoção e o resultado da avaliação de desempenho horista. O processo de promoção de cada um deles foi descrito e nomeado de transação.

Por fim, uma análise de regressão foi realizada para a verificação estatística de que o método de promoção dos colaboradores da empresa é adequado ou não. Para a análise foram utilizados os valores obtidos em cada transação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise das transações

Seguindo as etapas descritas na metodologia, foram levantados todos os profissionais horistas do setor 2 aptos a serem desenvolvidos no ano de 2012, ou seja, os colaboradores que atendiam os requisitos de tempo de cargo e comportamento impostos pelo plano de carreira horista da empresa estudada. Desta forma, evidenciou-se 48 profissionais com estas características, mas apenas 29 foram promovidos. Todos os candidatos a serem promovidos foram relacionados através da data de admissão na empresa, última data de promoção e o resultado da avaliação de desempenho horista, que foi classificado em uma escala ordinal de 1 à 5, ressaltando que para representar a identificação de cada colaborador apenas as letras iniciais de cada nome foi aplicada na pesquisa e apenas os colaboradores que atenderam aos critérios do plano de carreira horista (comportamento e tempo) foram classificados à concorrer aos cargos.

O processo de promoção de cada um deles foi demonstrado conforme o exemplo do Quadro 1 e foram nomeadas de transação. Para avaliar cada transação uma planilha com a relação entre todas as características do profissional promovido e seus respectivos concorrentes foi elaborada. Nesta planilha consta a discriminação entre o promovido e os concorrentes, a data de admissão e a data de última promoção em forma de número (quanto maior o número, mais recente a data) e o resultado da última avaliação de desempenho horista. Com o intuito de explicitar melhor os resultados, a planilha apresenta a diferença entre as datas de admissão e última promoção (promovido x concorrente), e da avaliação de desempenho (concorrente x promovido). Quando algum requisito do concorrente é superior do que o do promovido a célula é preenchida de verde, já quando o requisito é inferior a célula é preenchida de vermelho. Há também a possibilidade de os requisitos serem iguais e para quando isso ocorrer a célula é preenchida de amarelo.

Após analisar todas as transações geradas para a promoção dos colaboradores da empresa estudada, observou-se que houve diferentes critérios nas tomadas de decisões. Na maior parte dos casos o fator dominante de escolha do promovido, ante os concorrentes, foi o resultado da avaliação de desempenho horista, como apresentado em 60% das transações.

Quadro 1 – Transação 2

Transação	Candidato	Promovido	Data de admissão	Data de última promoção	ADH	Diferença admissão	Diferença promoção	Diferença ADH
2	J S	1	40049	40634	4	0	0	0
2	C D	0	34439	36008	3	5610	4626	-1
2	J E	0	37691	40787	3	2358	-153	-1
2	V H	0	40059	40695	3	-10	-61	-1
2	P R	0	40220	40634	4	-171	0	0
2	C F	0	40120	40391	3	-71	243	-1

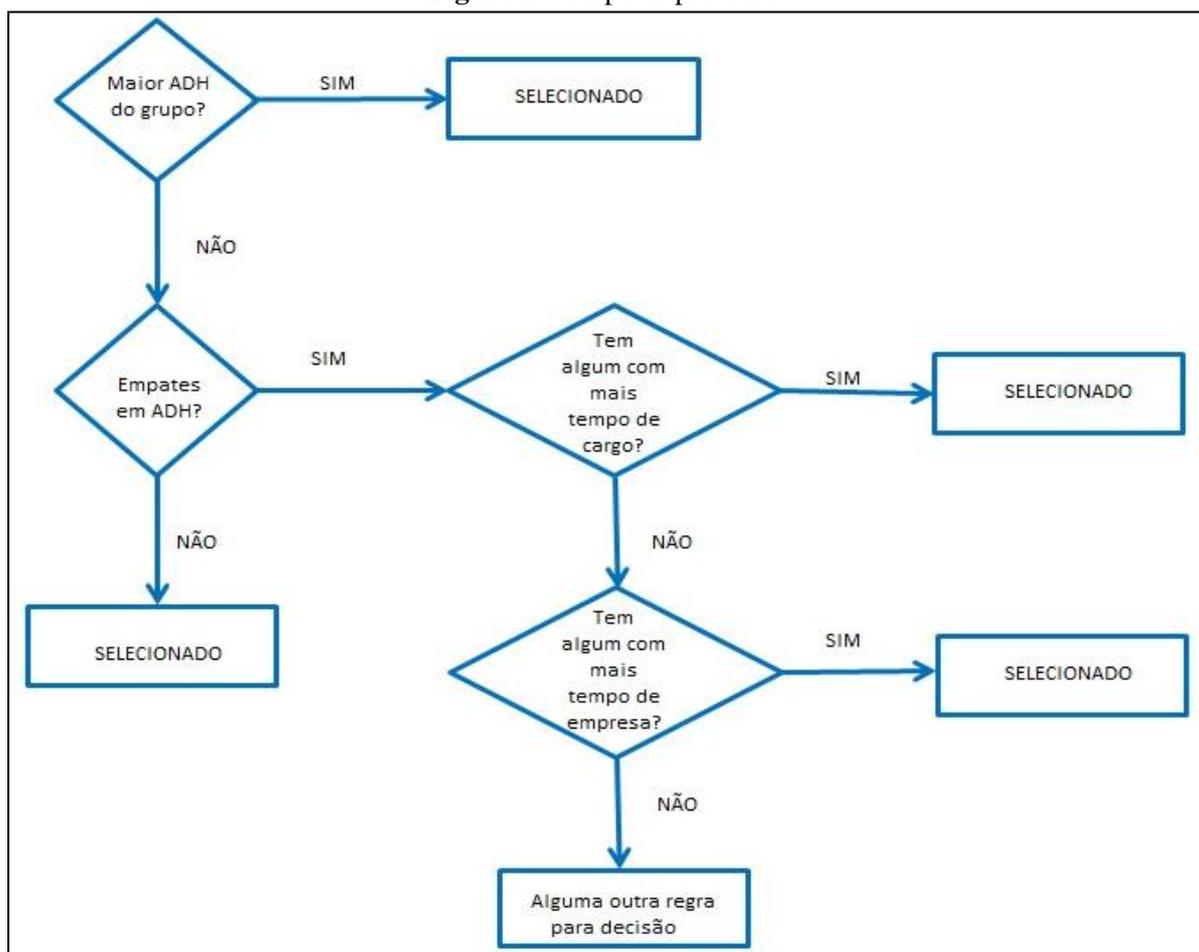
Fonte: O autor (2013)

4.2 Mapa de processo

Para uma melhor análise dos dados que foram coletados, um mapa de processo de promoção foi desenvolvido de forma a explicitar o passo a passo que na maior parte dos casos foram utilizados, conforme mostra a Figura 1. No mapa estão descritos como são tomadas as decisões por parte da liderança quando há mais de um profissional qualificado ao cargo e qual caminho tomar quando existir mais de um candidato. Dentro do universo de transações analisadas, observou-se que no total existiram 405 relações entre candidato e

promovido. Assim, analisa-se que houve discrepâncias de resultados, ou seja, decisões baseadas em critérios e fatores não abrangidos pelo plano de carreira da organização em 26% das relações, onde houve possibilidade de quem não foi promovido acabar frustrado e afetar o resultado direto da equipe e da organização.

Figura 1 – Mapa de processo



Fonte: O autor (2013)

4.3 Análise de regressão

Uma análise de regressão foi realizada para a verificação estatística sobre o método de promoção dos colaboradores da empresa ser adequado ou não. Para a análise foram utilizados os valores obtidos em cada transação (resultado de ADH, data de admissão e data de última promoção). Após a análise de regressão verificou-se, conforme Figura 2, que a data de última promoção não é de grande valor significativo para a análise, pois tem uma possibilidade de, aproximadamente, 24,038% de ser um zero estatístico. Normalmente, é aceito como significativo possibilidades de 10% ou menos de que o coeficiente seja zero

(estatisticamente). Deste modo, como foi uma análise linear com valores binários (1 = promovido e 0 = não promovido), os resultados foram com alto erro, porém válido para a análise e verificação da efetividade do modelo de promoção da empresa estudada.

Figura 2 – Análise de regressão

RESUMO DOS RESULTADOS				
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>
Interseção	0,112901856	0,015261673	7,397737789	7,32727E-13
DAd	-0,012894802	0,004373805	-2,948188371	0,003370592
DPr	0,006879899	0,005851925	1,175664285	0,240379577
DADH	0,039368561	0,013594197	2,895982769	0,003972505

Fonte: O autor (2013)

Então, foi necessária a elaboração de outra análise de regressão abordando os critérios significativos ao modelo. Como mostra a Figura 3, verifica-se que para calcular o valor da regressão para cada candidato, é necessário montar a equação geral. Dessa forma, se analisa os resultados e se faz uma comparação com o resultado do promovido e o do candidato, assim verificando a precisão do processo.

Figura 3 – Análise de regressão e equação geral

RESUMO DOS RESULTADOS				
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>
Interseção	0,110050379	0,015074394	7,300484712	1,3936E-12
DAd	-0,008980479	0,002837609	-3,16480469	0,001661864
DADH	0,038648696	0,01358642	2,844656301	0,004657727

Equação geral = 0,11005379 - 0,008980479 x D Admissão + 0,03864896 x D ADH

Fonte: O autor (2013)

Através das análises de regressão percebeu-se que em aproximadamente 20% das relações outros candidatos possuíam resultados melhores do que o dos escolhidos. Esses resultados foram estabelecidos conforme a equação geral que foi desenvolvida na Figura 3 e, desta forma apresentaram discrepâncias do correto padrão de promoção do plano de carreira horista e mostraram que o plano é abrangente mas não definido, fazendo com que muitas vezes a escolha não atendesse integralmente aos critérios.

Para uma correta análise, o valor estimado de probabilidade de promoção para cada candidato em cada transação foi gerado. Assim, consegue-se perceber os 20% dos valores estimados que não estão de acordo com as escolhas da liderança. Uma análise de cada

transação foi feita e os resultados discrepantes foram destacados, como forma de explicitar o conteúdo e suas conclusões, demonstrado pelo Quadro 2.

Quadro 2 – Análise da transação 2

Transação	Candidato	Promovido	P estimado
2	J S	1	0,11005
2	C D	0	-0,06662037
2	J E	0	0,01338774
2	V H	0	0,071647027
2	P R	0	0,114257068
2	C F	0	0,073147795

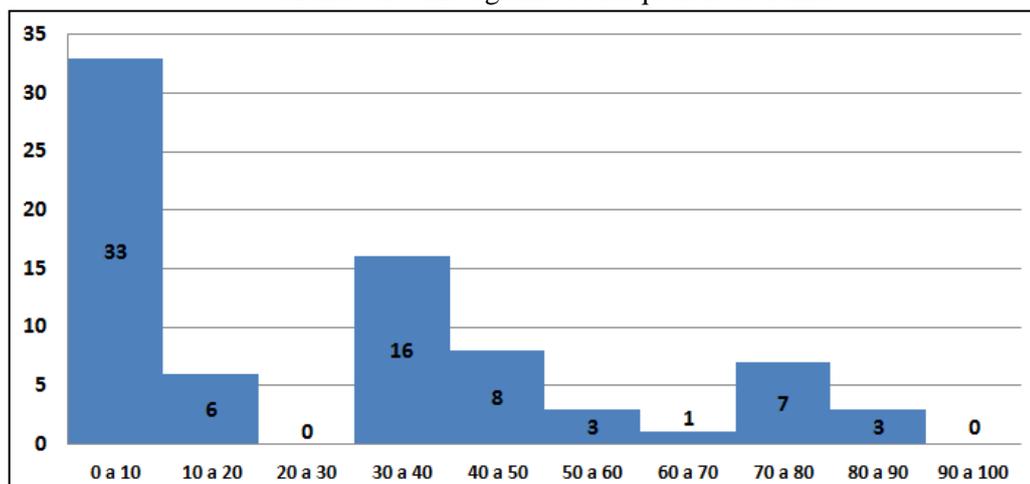
Fonte: O autor (2013)

Após analisar de forma estatística todas as transações realizadas para a promoção dos 29 profissionais escolhidos, se percebeu algumas semelhanças com a análise dos dados obtidos em cada uma das transações. O ponto chave é que mais uma vez comprovou-se a falta de precisão nas escolhas do promovido, onde mais de 20% de todas as relações apresentaram algum erro estatístico, ou seja, o concorrente possuiu resultado estimado superior ao do promovido.

Na equação geral pode-se visualizar que o resultado da avaliação de desempenho horista tem alta influência sobre o resultado final, pois sua tendência estatística é de desempenhar quase quatro vezes mais o valor estimado do que a data de admissão.

Ao analisar todas as transações através da análise de regressão percebe-se que alguns candidatos que ficaram positivos estatisticamente não eram, necessariamente, melhores nos dados obtidos anteriormente. Assim percebe-se que as variáveis apontadas como principais agentes da decisão, por um ponto de vista, talvez não seja tão requisitada ou de forte influência na decisão, como de outro.

Como é demonstrado no Gráfico 1, cerca de 77 candidatos apresentaram resultados melhores do que os promovidos e, dessa forma, foram separados por faixa de erro através de um histograma. Nele percebe-se que a maior parte dos candidatos sofreu uma falha de até 10% e entre 30% e 40%, logo estas decisões podem ter sido afetadas por fatores desconhecidos ao processo de produção e gerado frustração, além da perda de rendimento por parte dos colaboradores. Visualizam-se também falhas com até 90% na escolha do promovido e pode-se dizer que são pontos críticos por se tratar de um desenvolvimento de carreira e gerenciamento de pessoas.

Gráfico 1 – Histograma de frequência de falhas

Fonte: O autor (2013)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se procura abordar o tema gestão de pessoas muitas vezes não se tem a dimensão que ele implica, pois se trata de carreira, seleção, recrutamento e todos os fatores que são envolvidos no termo e na vida das pessoas. Dentro das organizações as pessoas são agentes fundamentais na transformação de matéria prima em produto final e sempre se procura conciliar qualidade de vida, dentro do ambiente de trabalho, com satisfação pessoal e profissional.

Ao iniciar a pesquisa, dentro da multinacional, percebeu-se que a política de desenvolvimento de seus colaboradores era simplesmente baseada no plano de carreira horista. Analisando apenas por esse plano, nota-se que o desenvolvimento de carreira de cada pessoa pode estar em suas mãos, onde tendo bom comportamento e nenhuma falta ao trabalho, sem justificativa, está apto à uma promoção. Dessa forma verificou-se que muitos colaboradores atendiam aos requisitos da organização, porém não foram promovidos, logo fatores como habilidades pessoais, profissionais e valores defendidos influenciaram a decisão da liderança.

Uma planilha foi desenvolvida de forma a mostrar todos os profissionais promovidos e seus respectivos concorrentes. Os dados obtidos comprovaram o cumprimento dos requisitos do plano de carreira horista, já que se relacionou a quantidade de atestados, as faltas justificadas, o tempo atual de cargo e o resultado da última avaliação de desempenho horista. Todos os colaboradores qualificados para o próximo nível hierárquico foram apontados, mas apenas 29 foram escolhidos e, deste modo, o processo de desenvolvimento de pessoas

adotado pela empresa é correto e aponta todas as pessoas qualificadas ao cargo, porém não define a escolha final.

Pode-se dizer que os profissionais que apresentaram resultados melhores que o do promovido podem ter se frustrado dentro do ambiente organizacional, perderam a motivação para exercer sua função, analisaram a falta de oportunidade dentro da empresa, além de poder influenciar negativamente toda a equipe e abalar o clima organizacional. Apesar dos erros apresentados pela pesquisa, a liderança tem total liberdade para definição dos escolhidos, porém todos os profissionais merecem as mesmas chances de desenvolvimento de carreira.

Algumas oportunidades de aprimoramento do processo de promoção dos colaboradores foram percebidas, como por exemplo, a elaboração de um roteiro de avaliação para desenvolvimento de cada profissional, uma lista de requisitos profissionais e pessoais exigidos para o cargo, uma lista de fatores que cada líder julga essencial para o desenvolvimento de carreira e correlaciona-los, além de explicitar de forma documental ou virtual, aos novos líderes, padrões de tomadas de decisão para promoções.

Verificando toda pesquisa e seus resultados apresentados, analisou-se que a efetividade do processo de desenvolvimento de profissionais horistas efetivos da multinacional é falho e apresenta pontos a melhorar. Dessa forma, sugere-se a elaboração de um roteiro que auxilie os líderes nas tomadas de decisões. Este roteiro pode ser estabelecido através de aplicação de um questionário aos líderes, onde sua função consiste no levantamento de dados intrínsecos à promoção de colaboradores, como habilidades pessoais e profissionais. Assim estes fatores seriam analisados estatisticamente e em seguida listados como forma de checar se estes colaboradores estão aptos à promoção ou não. É uma ferramenta que pode auxiliar muito na gestão de carreira dos profissionais horistas da empresa e melhorar a satisfação das pessoas e alavancar os resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

BOSE, M. **Gestão de Pessoas no Terceiro Setor**. São Paulo: USP. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004.

CASSANDRE, M. P.; ENDRICI, J. O. M.; VERCESI, C. Gestão por competências nas pequenas empresas do apl de bonés da cidade de Apucarana (PR): seu entendimento e suas práticas em conforto com as perspectivas teóricas. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 9, n. 8, p. 15-38, nov./dez. 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DUARTE, M. S. de C. **Gestão de pessoas: bem estar no trabalho no laboratório Sabin**. Brasília: UnB. Monografia (Pós-Graduação) – Universidade de Brasília, 2011.

DUTRA, J. de S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

EBOLI, M. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. São Paulo, Gente 2002.

FIACO, J. L. M. D.; MELO, N. P. de. Gestão de pessoas – Do tangível ao intangível: o valor que esta gestão pode agregar ao desenvolvimento organizacional. **Revista Administração**. Anápolis, n. 6, p. 25-33, 2009-2012.

FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo: USP. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

JAYARAM, J.; DROGE, C.; VICKERY, S. K. The impact of human resource management practices on manufacturing performance. **Journal of Operations Management**. New York, v. 18, n. 1, p. 1-20, 1999.

KIENEN, N.; WOLFF, S. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. **Psicologia: Organizações e Trabalho**. Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 11-37, jul./dez. 2002.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, J. J. de; BASTOS, A. V. B. Gestão de pessoas e a construção da inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial. **Revista Administração**. Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 291-305, maio/ago. 2008.

TOLFO, S. R. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Psicologia: Organizações e Trabalho**. Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 85-114, jul./dez. 2002.

VASCONCELOS, I. F. G. de. **O modelo político e o modelo instrumental de gestão de pessoas: uma análise crítica das contradições discurso-prática na implementação de TI em duas organizações nacionais**. Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2886>>. Acessado em: 18 set. 2012.