

Vol. 2, N.º 4  
Julho/Dezembro 2020

**R**ECURSOS **H**UMANOS

*Visão sustentável*

**RH**

*Visão sustentável*

**Recursos Humanos Sustentáveis:  
condição estratégica às empresas**

## **FUNDAÇÃO CESGRANRIO**

### **CONSELHO DIRETOR**

Carlos Alberto Serpa de Oliveira — PUC-Rio

Pe. Pedro Paulo de Carvalho Rosa — UCP

Eduardo Gonçalves Serra — UFRJ

Sidney Luiz de Matos Mello — UFF

Eliane Fagundes Silva — USU

Ruy Garcia Marques — UERJ

Luiz Pedro San Gil Jutuca — UNIRIO

Luiz Eduardo Laranjeira da Silva — CEFET

José Rogério Moura de Almeida Filho — FAA

### **FACULDADE CESGRANRIO**

Carlos Alberto Serpa de Oliveira

*Diretor Geral*

Roberto Guimarães Boclin

*Vice-Diretor*

Paulo Alcântara Gomes

*Diretor Acadêmico*

Claudino Victor Romeo do Espírito Santo

*Diretor Administrativo*

Ligia Gomes Elliot

*Coordenadora do Mestrado Profissional em Avaliação*

Marcelo Pereira Marujo

*Coordenador do CST em Gestão de Recursos Humanos*

Glauco da Silva Aguiar

*Coordenador do CST em Gestão de Avaliação*

Vanessa Coelho Garcia

*Secretária Geral*

**REVISTA**  
**RH Visão Sustentável**

**Presidente:** Carlos Alberto Serpa de Oliveira

**Direção Geral:** Paulo Alcantara Gomes

**Editores:** Marcelo Pereira Marujo; Claudio Burlas de Moura

**Assistente Editorial:** Juliana dos Anjos Silva Abreu

**Comitê Editorial**

Paulo Alcantara Gomes

Roberto Guimarães Boclin

Jean Pierre Marras

Mauro Osório da Silva

Fátima Bayma de Oliveira

Marcelo Pereira Marujo

Claudio Burlas de Moura

Isauro Beltrán Núñez

Rui Duarte Moura

Juarez Jonas Thives Junior

Glauco da Silva Aguiar

Paulo de Martino Jannuzzi

Valentina Gomes Haensel Schmitt

**Conselho Editorial**

Vanessa Coelho Garcia

Cátia Regina França de Souza Gaião e Silva

Reinaldo Faissal

Sandra Redoválíio Martins

Mary Neuza Dias Galdino

**Bibliotecária:** Anna Karla Sousa da Silva (CRB: 7/6298)

**Projeto Gráfico:** Juan Carlos Alves Meirino

## SUMÁRIO

### SUMMARY/SUMARIO

#### Editorial/Editorial/Editorial

- 1 As lições do caos: a noção de complexidade e sua contribuição para a educação gerencial contemporânea  
*The lessons from chaos: the notion of complexity and its contribution to contemporary management education*  
*Las lecciones del caos: la noción de complejidad y su contribución a la educación gerencial contemporânea*  
Renato Cesar Möller 8
- 2 Ativos Intangíveis na sociedade do conhecimento e de informação  
*Intangible assets in the knowledge and information society*  
*Activos intangibles en la sociedad del conocimiento y la información*  
Juarez Jonas Thives Junior 26
- 3 Olhares convergentes sobre o papel da avaliação na gestão de recursos humanos  
*Converging views on the role of evaluation in human resource management*  
*Puntos de vista convergentes sobre el papel de la evaluación en la gestión de recursos humanos*  
Mary Neuza Dias Galdino; Marcia Souza Gerheim 39
- 4 Recompensas, reconhecimento e meritocracia: a remuneração no contexto da gestão de pessoas  
*Rewards, recognition and meritocracy: remuneration in the context of people management*  
*Recompensas, reconocimiento y meritocracia: retribución en el contexto de la gestión de personas*  
Marcelino Tadeu de Assis 62
- 5 Remuneração estratégica aliada ao marketing e endomarketing  
*Strategic remuneration combined with marketing and internal marketing*  
*Retribución estratégica combinada con marketing y marketing interno*  
Juliana dos Anjos Silva Abreu; Fernanda da S. Chagas; Antônio Marcos dos Santos 82
- 6 Recursos Humanos: a importância da internalização do setor na empresa ACRS segurança privada  
*Human Resources: the importance of internalizing the sector in the company ACRS private security*  
*Recursos Humanos: la importancia de internalizar el sector en la empresa ACRS seguridad privada*  
Raquel da Costa Flores; Sebastião Correia Bezerra; Clara Lima Farias 104

- 7 Gestão de Recursos Humanos Sustentável  
*Sustainable Human Resource Management*  
*Gestión sostenible de recursos humanos*  
Amanda Silva Mesquita; Ana Lúcia Martins Rodrigues; Estela Albani de Carvalho; Pedro Henrique Mussi 116
- 8 Gestão de recursos humanos em uma clínica veterinária: uma proposição sustentável  
*Human resource management in a veterinary clinic: a sustainable proposition*  
*Gestión de recursos humanos en una clínica veterinaria: una propuesta sostenible*  
Dailson de Mesquita Pires 136
- 9 Sustentabilidade e inovação: sinergia necessária para a gestão sustentável na Arquidiocese do Rio de Janeiro  
*Sustainability and innovation: synergy needed for sustainable management in the Archdiocese of Rio de Janeiro*  
*Sostenibilidad e innovación: sinergia necesaria para la gestión sostenible en la Arquidiócesis de Río de Janeiro*  
Marcelo Pereira Marujo; Waldecir Gonzaga 150

## APRESENTAÇÃO

Prezados leitores, é com sentimento de orgulho que apresentamos a quarta edição de nossa revista, *Recursos Humanos: visão sustentável*. Sempre buscando nos aprimorarmos por meio de parcerias e contribuições oriundas de diversos campos do saber e oferecendo aos leitores uma visão holística e diversificada de temas importantes no cenário social e organizacional contemporâneo, abordamos nesta edição um conteúdo interessante para aqueles que atuam ou desejam atuar na área da Gestão de Recursos Humanos. Sua leitura, certamente, em muito contribuirá para a necessária compreensão sistêmica dos Gestores e Gestoras de Recursos Humanos, mas também em muito agregará àqueles que desejam ampliar seu cabedal de conhecimentos em relação ao universo de produção dos saberes humanos.

Assim, nesta edição, apresentamos como primeira leitura o artigo intitulado *As Lições do Caos: a noção de complexidade e sua contribuição para educação gerencial contemporânea*, de autoria de Renato Cesar Möller. O segundo artigo nos brinda com uma leitura sobre *Ativos Intangíveis na Sociedade do conhecimento e da Informação* cuja competente autoria é de Juarez Jonas Thives Junior. O terceiro artigo de nossa leitura é pertencente a Mary Neuza Dias Galdino e Marcia Souza Gerheim e aborda os *Olhares convergentes sobre o Papel da Avaliação na Gestão de Recursos Humanos*. Nosso quarto artigo nos traz a *Remuneração: Recompensas, Reconhecimento e Meritocracia*, cuja autoria é de Marcelino Tadeu de Assis. O quinto artigo, composição de Juliana dos Anjos Silva Abreu, Fernanda da S. Chagas e Antônio Marcos dos Santos intitula-se *Remuneração estratégica aliada ao Marketing e Endomarketing*. O sexto artigo escrito por Raquel Flores; Sebastião Correia e Clara Farias, intitula-se *Recursos Humanos: a importância da internalização do setor na empresa ACRS segurança privada*. Nosso sétimo artigo aborda a *Gestão de Recursos Humanos Sustentável* de autoria de Amanda Silva Mesquita, Ana Lúcia Martins Rodrigues, Estela Albani de Carvalho e Pedro Henrique Mussi. E nosso oitavo artigo apresentado versa sobre a *Gestão de Recursos Humanos em uma Clínica Veterinária: uma proposição sustentável*, cuja autoria é de Dailson de Mesquita Pires e Jane Sheila de Oliveira Matos. Por fim, o nono artigo de autoria de Marcelo Pereira Marujo e Waldecir Gonzaga apresenta uma pesquisa sobre a *Arquidiocese do Rio de Janeiro - Sustentabilidade e inovação: sinergia necessária para*

*a gestão sustentável na Arquidiocese do Rio de Janeiro* -, baseada pela sustentabilidade como condição orientadora de uma gestão capaz de contribuir para o empreendimento de uma cultura sustentável provedora de responsabilidade socioambiental.

Todos os artigos, como podemos constatar, respondem as demandas de nossa sociedade atual em constantes transformações e incertezas, uma vez que imbuídos do “espírito” da diversidade, complexidade e ousadia criativa, ingredientes, cada vez mais necessários à compreensão do dinamismo da sociedade do conhecimento.

A todos desejamos uma boa e proveitosa leitura.

Editores

## **As lições do caos: a noção de complexidade e sua contribuição para a educação gerencial contemporânea**

Renato Cesar Möller

### **RESUMO**

O caos é apresentado neste artigo como fonte de inspiração para o enfrentamento dos desafios impostos às organizações contemporâneas ante as incertezas decorrentes do dinamismo da sociedade global. Num contexto de crise caracterizada pela instabilidade e desorientação – amplificada pela irrupção de uma pandemia que destrói vidas, economias e ortodoxias – uma visita à física dos processos de não equilíbrio pode proporcionar ao gestor subsídios fecundos para construção de trilhas pelas quais o fluxo em direção à sustentabilidade se institua, se reestabeleça ou se fortaleça. As noções de caos, complexidade e de desenvolvimento sustentável são tratadas pelos autores não apenas como potencialmente articuláveis, mas como conceitos sinérgicos indispensáveis para fazer frente às tormentas que cada vez mais caracterizarão o ambiente das organizações. Esse artigo propõe-se a intensificar esse debate no âmbito da teoria gerencial contemporânea, particularmente na esfera do ensino gerencial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Caos. Complexidade. Sustentabilidade. Educação gerencial. Gestão contemporânea.

### **1 BREVE INTRODUÇÃO AO CAOS**

O surto de renovação teórica deflagrado pelo desenvolvimento do estudo dos sistemas caóticos, mais particularmente verificado na matemática e na física, tem sido considerado como um dos fenômenos mais importantes e de maior repercussão registrados pela ciência no último século.

Tema de inúmeras conferências e publicações, o caos ocupou amplos espaços no debate acadêmico, recebendo tratamento privilegiado por parte das agências de fomento à pesquisa ao redor do mundo.

A crise sanitária ensejada pela pandemia do covid-19 abalou alguns pilares importantes nos quais o conforto intelectual se sustentava e trouxe o tema novamente ao debate, sob o pretexto de caracterizar o contexto atual, marcado pela incerteza e desorientação.

Mas, o caos a que os cientistas atuais se referem não se restringe ao sentido original do termo, associado que era “a um estado desordenado antes da criação do universo” ou a uma “grande desordem”. O conceito renovado do caos designa “um estado complexo caracterizado pela (aparente) imprevisibilidade de comportamento e por grande sensibilidade a pequenas mudanças nas variáveis do sistema ou nas condições iniciais”.

Designa, de outra forma, comportamentos aleatórios registrados em sistemas deterministas, entendendo-se por sistemas deterministas “qualquer modelo dinâmico baseado em regras bem definidas e que associam, num determinado instante de tempo, valores unívocos que descrevem o sistema, a partir do conhecimento dessas mesmas variáveis em instantes anteriores”<sup>1</sup>.

Trata-se de um movimento que destrói os pilares do determinismo absoluto ao postular que as imperfeições inevitáveis em qualquer trabalho experimental multiplicar-se-ão muito rapidamente ao longo do tempo, formando um efeito cascata que acabará por dar fim a qualquer pretensão de prever com absoluta precisão o comportamento da natureza.

O desenvolvimento dos estudos sobre o caos reacende uma polêmica que, em sucessivas oportunidades, surge ao longo da história da ciência: trata-se do embate entre os adeptos da concepção determinista e a do livre arbítrio. Registrada já na Antiguidade Clássica, é no final do século XIX que a discussão é enriquecida pelo que anos mais tarde viria a ser considerada a contribuição mais importante para a disseminação da concepção não determinista da ciência. Jules Poincaré ao estudar os sistemas dinâmicos observou:

Uma causa muito pequena, que nos passa despercebida, determina um efeito considerável que não podemos deixar de ver, e então dizemos que o efeito é devido ao acaso. Se conhecêssemos exatamente as leis da natureza e a situação do universo no momento inicial, poderíamos prever exatamente a situação deste mesmo universo no momento seguinte. Contudo, mesmo que as leis da natureza não tivessem segredo para nós, ainda assim poderíamos conhecer a situação aproximadamente. Se isso nos permitisse prever a situação seguinte com a mesma aproximação, seria tudo o que precisaríamos, e diríamos que o fenômeno tinha sido previsto, que é governado por leis. Mas nem sempre é assim; pode acontecer que pequenas diferenças nas condições iniciais produzam diferenças muito grandes nos fenômenos finais. Um pequeno erro nas primeiras produzirá um erro enorme nas últimas. A previsão torna-se impossível...<sup>2</sup>

Esta virada conceitual, que representou um impacto virtualmente destrutivo sobre o paradigma newtoniano-laplaciano, só viria a ser explorada com maior vigor mais recentemente devido aos avanços alcançados pelos estudos atuais sobre os sistemas não-

---

<sup>1</sup> Ildeu de Castro Moreira. Os primórdios do caos determinístico. *Ciência Hoje*. Rio de Janeiro: SBPC, v. 14, n.80, p. 10-16, mar./abr. 1992.

<sup>2</sup> Jules Henri Poincaré. *Science et méthode*, 1908. Paris, Flammarion, 1918, *apud* James Gleick. *Caos — a criação de uma nova ciência*. Rio de Janeiro: Campus, 1990, p. 28-29.

lineares e ao uso de tecnologias mais sofisticadas no trabalho científico, condições indispensáveis para o aproveitamento mais produtivo das possibilidades que o caos representa para a revitalização do debate teórico contemporâneo.

## 2 A ASSIMILAÇÃO DA NOÇÃO DE CAOS PELAS CIÊNCIAS HUMANAS

Se o quadro atual das ciências como a matemática, a física, a biologia ou a química parece indicar que a influência do caos é hoje irreversível, nas ciências ditas humanistas a noção de caos tem sido encarada com alguma cautela.

Paul Singer alerta para o perigo da transposição de conceitos de uma ciência para outra. Segundo ele, tal tipo de transposição, no caso da teoria econômica, resultaria na intenção de dotá-la de uma aura de conhecimento exato que se costuma atribuir às ciências naturais. Não obstante, o autor entende ser possível estabelecer uma analogia do comportamento caótico observado nos sistemas determinísticos da física com o observado na economia capitalista:

Keynes descobriu o caos na economia ao perceber que o investidor (agente que dispõe de uma parcela do excedente social) se encontrava diante de uma incerteza radical; embora pudesse formular cenários alternativos sobre a evolução provável da economia, ele não tinha nem poderia ter elementos para determinar, mediante cálculo probabilístico, qual destes cenários seria o mais provável. A incerteza radical não é um estado psicológico de indivíduos encarregados de tomar decisões, mas uma “qualidade do sistema”: cada cenário depende das expectativas alimentadas pelos demais e estas não se alicerçam em qualquer dado objetivo.<sup>3</sup>

No âmbito das ciências sociais, Wanderley Guilherme dos Santos<sup>4</sup> chama atenção para uma “regularidade diferente” que preside determinados fenômenos, mas que não pode ser dita aleatória. Reconhece, contudo, em determinados comportamentos de massa (como no pânico), a ausência de regras claras ou mesmo fórmulas que possam explicá-los com precisão.

Mas nem sempre a assimilação das descobertas trazidas pelo estudo do caos por disciplinas distintas do campo em que estas descobertas tiveram origem são vistas como

---

<sup>3</sup> Paul Singer. A incerteza radical da economia. *Ciência hoje*. Rio de Janeiro: SBPC, v.14, n. 80, p. 57, mar./abr. 1992

<sup>4</sup> Wanderley Guilherme dos Santos. As profecias das ciências sociais. *Ciência hoje*. Rio de Janeiro: SBPC, v.14, n. 80, p. 57-58, mar./abr. 1992

alargadoras dos horizontes do conhecimento. Alguns autores têm manifestado posições declaradamente hostis a essas tentativas de apropriação. Sokal e Bricmont são notavelmente implacáveis ao criticar as tentativas de aplicação da teoria matemática do caos a situações concretas nas ciências sociais e, mesmo, na física ou na biologia. Segundo os autores o frequente fracasso destas tentativas decorre da dificuldade de encontrar um modelo matemático simples o suficiente para permitir a compreensão e, ao mesmo tempo, adequado para descrever os assuntos considerados. Além disso, a teoria do caos - bem desenvolvida matematicamente - é, segundo os autores, “frequentemente confundida com outras teorias, ainda emergentes, da complexidade e auto-organização”<sup>5</sup>.

A frequente associação do conceito de complexidade com o de caos parece estar a indicar não uma relação indevida, como querem Sokal e Bricmont, mas, contrariamente, uma interação produtiva de dois conceitos perfeitamente articuláveis entre si. De fato, não há como ignorar a expressiva área de superposição dos interesses dos quais se ocupam os estudiosos do caos e os da complexidade. Pode-se, mesmo, admitir que a noção de complexidade, tal como subsumida pelos teóricos das ciências ditas humanistas, forneceu aparato conceitual para interpretar a crise da ciência no início do século XX – em boa medida deflagrada pelo estudo dos sistemas caóticos – e as implicações desta crise no curso do desenvolvimento de uma nova ciência refundada dentro de um novo paradigma.

### 3 A ILUSÃO DA CERTEZA

Boa parte da obra de Edgar Morin se propõe a demonstrar os descaminhos da ciência do século XIX, vítima de um modelo equivocado, que legitimava a “inteligência parcelada, compartimentada, mecânica, disjuntiva e reducionista”<sup>6</sup>. Morin afirma que a ciência “clássica” se fundamentou sobre quatro pilares da certeza “que tem por causa e efeito dissolver a complexidade pela simplicidade”.

O pilar da *ordem* sustenta que o universo é regido por leis imperativas e que toda desordem não seria mais que “carência de nosso conhecimento ou um efeito de nossa ignorância provisória”<sup>7</sup>.

O segundo pilar, o do princípio de *separabilidade*, parte do receituário cartesiano de que o requisito para a resolução de um problema é decompô-lo em elementos simples.

---

<sup>5</sup> Alan Sokal e Jean Bricmont. *Imposturas intelectuais*. Rio de Janeiro: Record, 1999, p. 145.

<sup>6</sup> Edgar Morin; Jean-Louis Le Moigne. *A inteligência da complexidade*. São Paulo: Peirópolis, 2000, p.94.

<sup>7</sup> Edgar Morin ; Jean-Louis Le Moigne. Op. cit., p. 95

Este princípio “se impôs no domínio científico pela especialização, depois se degradou em hiperespecificação e compartimentação disciplinar em que conjuntos complexos [...] foram fragmentados em partes não comunicantes”<sup>8</sup>.

O terceiro pilar, o princípio de *redução*, apoia-se no axioma de Galileu segundo o qual os fenômenos só devem ser descritos com a ajuda de quantidades mensuráveis. Trata-se de uma distorção que reduz o conhecimento ao que é mensurável, quantificável, formalizável e que “condena à morte qualquer conceito que não se reduza a uma medida”<sup>9</sup>.

O quarto pilar diz respeito ao império da *lógica indutivo-dedutivo-identitária*, identificada com a razão. De base aristotélica, o núcleo da lógica clássica tornou-se “um valor universal e intransgressível nos sistemas racional-empírico clássicos”. Essa lógica, afirma Morin, “armou a concepção de um mundo coerente, inteiramente acessível ao pensamento, e tudo aquilo que excedia essa coerência se tornava não somente fora de lógica, mas também fora do mundo e fora da realidade”<sup>10</sup>.

A ação combinada destes quatro pilares determinou o que Morin chama de pensamento simplificador, o qual se estendeu por diferentes campos do conhecimento e gerou um saber avesso ao complexo que “ignora o singular, o concreto, a existência, o sujeito, a afetividade, os sofrimentos, os gozos, os desejos, as finalidades, o espírito, a consciência”<sup>11</sup>.

A forma avassaladora com que este paradigma redutor penetrou nos mais diferentes domínios do saber é algo que intriga estudiosos da teoria do conhecimento. De fato, é curioso constatar que este pensamento simplificador tenha exercido tamanha influência sobre a ciência quando se constata que a classe de fenômenos passíveis de serem interpretados pelo modelo dele derivado é infinitamente reduzida, comparativamente ao conjunto imensamente mais amplo de fenômenos de natureza complexa com os quais cotidianamente nos defrontamos, os quais parecem em nada se ajustar a esse paradigma pouco promissor, que vê na ordem, na fragmentação, na redução e na lógica linear os requisitos indispensáveis para a legitimação de uma ciência.

---

<sup>8</sup> Edgar Morin ; Jean-Louis Le Moigne. Op. cit., p. 96

<sup>9</sup> Edgar Morin; Jean-Louis Le Moigne. Op. cit., p. 96

<sup>10</sup> Edgar Morin; Jean-Louis Le Moigne. Op. cit., p. 98

<sup>12</sup> Edgar Morin; Jean-Louis Le Moigne. Op. cit., p. 100

#### 4 A EDIFICAÇÃO DE NOVOS PARADIGMAS

O surgimento, nas últimas décadas, de uma nova ciência – a física dos processos de não-equilíbrio – introduziu no debate contemporâneo elementos fecundos que colocaram em cheque a ortodoxia clássica e determinista. Prigogine assinala algumas implicações do surgimento desta nova ciência:

A ciência clássica privilegiava a ordem, a estabilidade, ao passo que em todos os níveis de observação reconhecemos agora o papel primordial das flutuações e da instabilidade. Associadas a essas noções aparecem também as escolhas múltiplas e os horizontes de previsibilidade limitada. Noções como a do caos tornaram-se populares e invadiram todos os campos da ciência, da cosmologia e economia <sup>12</sup>.

Esta "invasão" das noções de instabilidade, desordem, complexidade no discurso acadêmico animaram vários estudiosos a especularem a respeito da emergência de novos paradigmas e, mesmo, apresentarem configurações alternativas ao paradigma atual em crise, apropriando-se fartamente dessas noções. Lançaram-se a este desafio autores como o próprio Prigogine (a Nova Aliança), Capra (o Taoísmo da Física) e Habermas (a Sociedade Comunicativa) entre outros. Tais especulações, como lembra Boaventura de Sousa Santos, são produto de uma síntese pessoal, razão por que, embora exibindo pontos de convergência, distinguem-se segundo o foco de suas atenções. O modelo proposto por Boaventura é o do “paradigma prudente para uma vida decente”. Essa designação apoia-se no pressuposto de que a natureza da revolução científica que atravessamos é estruturalmente diferente da que ocorreu no século XVI. O novo paradigma que emerge com a crise da ciência clássica “não pode ser apenas um paradigma científico (o paradigma de um conhecimento prudente), tem de ser também um paradigma social (o paradigma de uma vida decente)” <sup>13</sup>.

Quatro são as teses que fundamentam o paradigma emergente apresentado por Boaventura:

1. Todo o conhecimento científico-natural é científico-social;
2. Todo o conhecimento é local e total;
3. Todo o conhecimento é autoconhecimento;

<sup>12</sup> Prigogine. *O fim das certezas: tempo, caos e as leis da natureza*. São Paulo: Unesp, 1996, p. 12.

<sup>13</sup> Boaventura de Souza Santos. *Um discurso sobre as ciências*. Porto: Afrontamento, 2002, p. 37.

4. Todo o conhecimento científico visa constituir-se em senso comum.

A primeira tese fundamenta-se na ideia de que não há mais sentido nem utilidade a distinção dicotômica entre as ciências naturais e as ciências sociais. Assim, faz-se necessário romper a distinção entre, por exemplo, natureza e cultura, natural e artificial, vivo e inanimado, coletivo e individual, animal e pessoa, entre outros binômios que até recentemente pareciam revelar-se como um recurso indispensável para a compreensão dos fenômenos. São inúmeros os exemplos de linhas teóricas que estão a exprimir a necessidade desse rompimento: a teoria das estruturas dissipativas de Prigogine, a teoria sinérgica de Haken, a teoria da “ordem implicada” de David Bojm, a teoria da matriz-S de Geogrey Chew e ainda a teoria de Fritjof Capra do encontro entre a física contemporânea e o misticismo oriental. A superação da dicotomia visa à valorização dos estudos humanísticos, mas há que transformar também o sentido das humanidades:

A concepção humanística das ciências sociais enquanto agente catalisador da progressiva fusão das ciências naturais e ciências sociais coloca a pessoa, enquanto autor e sujeito do mundo, no centro do conhecimento, mas, ao contrário das humanidades tradicionais, coloca o que hoje designamos por natureza no centro da pessoa. Não há natureza humana porque toda a natureza é humana. É pois necessário descobrir categorias de inteligibilidade globais, conceitos quentes que derretam as fronteiras em que a ciência moderna dividiu e encerrou a realidade <sup>14</sup>.

Essa crítica à tendência da ciência moderna em fatiar o real, disciplinando o conhecimento, conduz à segunda tese que articula os conceitos de localidade e totalidade do conhecimento, atribuindo-lhes um caráter indissociável. Segundo Boaventura, os malefícios da especialização já são sobejamente reconhecidos em nossa sociedade. Contudo, as tentativas para sua superação, por estarem ainda contidas no paradigma clássico, acabam por redundar em novas linhas de especialização.

No novo paradigma:

1. o conhecimento, sendo total, é também local. “Constitui-se em redor de temas que em dado momento são adotados por grupos sociais concretos como projetos de vida locais”<sup>15</sup>. Não há fragmentação disciplinar, mas sim temática, sendo os temas concebidos como galerias pelas quais o conhecimento flui ao encontro de outros;

---

<sup>14</sup> Boaventura de Souza Santos. Op. cit., p. 44.

<sup>15</sup> Boaventura de Souza Santos. Op. cit., p. 47.

2. o conhecimento sendo local, é também total. As teorias e conceitos desenvolvidos localmente são transportados para outros lugares cognitivos graças à característica analógica e tradutora da nova ciência. Trata-se de "uma forma de conhecimento que concebe através da imaginação e generaliza através da qualidade e da exemplaridade"<sup>16</sup>.

Na ciência moderna, assinala Boaventura, há distinção clara de sujeito e objeto e o conhecimento aspira pela objetividade, intolerante com valores humanos e religiosos. Ocorre, no entanto, que nas ciências sociais essa distinção dificulta o evoluir do conhecimento uma vez que o objeto (homens e mulheres) confunde-se com o sujeito que teoriza. Surgiu então a necessidade de se encurtar a distância empírica entre sujeito e objeto, sobretudo na Antropologia e na Sociologia. Nas ciências físico-naturais, "o regresso do sujeito fora já anunciado pela mecânica quântica ao demonstrar que o ato de conhecimento e o produto do conhecimento são inseparáveis. [...] O desconforto que a distinção sujeito/objeto sempre tinha provocado nas ciências sociais propagava-se assim às ciências naturais"<sup>17</sup>.

Chega-se desta maneira ao enunciado da terceira tese: todo conhecimento é autoconhecimento. Os valores, as crenças, não se põem antes ou depois da explicação científica, seja da natureza seja da sociedade – fazem parte integrante desse conhecimento. Privilegiar as explicações científicas em detrimento das explicações oferecidas pela metafísica, astrologia, religião, arte, é na verdade uma posição tomada sobre um juízo de valor:

Hoje sabemos ou suspeitamos que as nossas trajetórias de vida pessoais e coletivas (enquanto comunidades científicas) e os valores, as crenças e os prejuízos que transportam são a prova íntima do nosso conhecimento, sem o qual as nossas investigações laboratoriais ou de arquivo, os nossos cálculos ou os nossos trabalhos de campo constituiriam um emaranhado de diligências absurdas sem fio nem pavio<sup>18</sup>.

Para a ciência pós-moderna, a forma de conhecimento em si mesma não é racional; racional é o reconhecimento de todas as formas, o que permitiria o diálogo e a

---

<sup>16</sup> Boaventura de Souza Santos. Op. cit., p. 48.

<sup>17</sup> Boaventura de Souza Santos. Op. cit., p. 52.

<sup>18</sup> Boaventura de Souza Santos. Op. cit., p. 59.

interpenetração com outras modalidades de conhecimento, tais como o senso comum, o conhecimento vulgar e prático obtido no viver cotidiano.

Pela proposição de sua quarta tese, Boaventura acredita que o entrelaçamento do senso comum com o conhecimento científico poderá configurar uma nova racionalidade feita de racionalidades. Para tanto, é necessário inverter a ruptura epistemológica:

Na ciência moderna a ruptura epistemológica simboliza o salto qualitativo do conhecimento do senso comum para o conhecimento científico; na ciência pós-moderna o salto mais importante é o que é dado ao conhecimento científico para o conhecimento do senso comum. O conhecimento científico pós-moderno só se realiza enquanto tal na medida em que se converte em senso comum <sup>19</sup>.

No nosso entender, esta última tese obriga-nos a empreender um permanente esforço para transpor os limites que separam conhecimento científico e senso comum, implicando aí uma preocupação perene em dar um sentido socialmente relevante às descobertas que têm origem no universo acadêmico. A aplicação prudente das questões trazidas pelo estudo dos sistemas caóticos parece inscrever-se neste conjunto de preocupações.

## **5 COMPLEXIDADE E SUSTENTABILIDADE: UNIDADE ESTRATÉGICA**

A assimilação da noção de complexidade é uma condição imprescindível para o exercício pleno da sustentabilidade, ou seja, somente é possível ao gestor promover a sustentabilidade em seu sentido mais abrangente renunciando ao paradigma reducionista que deslegitimou a ciência clássica.

A sustentabilidade é uma condição necessária de “ser, estar e vivenciar” o mundo em todas as suas dimensões - política, social, econômica, ambiental e cultural -, integrada e simultaneamente, com o objetivo de promover a responsabilidade socioambiental indispensável à contínua evolução das gerações presente e futuras (MARUJO, 2019)<sup>20</sup>. Entende-se que as práticas conduzidas a partir desse olhar possam não apenas garantir a sobrevivência das organizações, mas, sobretudo, assegurar-lhes um desenvolvimento pujante em meio às instabilidades peculiares ao ambiente corporativo contemporâneo.

---

<sup>19</sup> Boaventura de Souza Santos. Op. cit., p. 90.

<sup>20</sup> MARUJO, M. P. Gestão Sustentável com Pessoas: vantagem competitiva na contemporaneidade. São Paulo: Perse, 2019.

A sustentabilidade consiste em interagir integradamente com a realidade local e total da forma mais proativamente possível – condição indispensável à compreensão mais ampla das dimensões que compõem o ecossistema global.

As fontes documentais mais densas e respeitáveis para aprofundamento do estudo sobre o conceito sustentabilidade são oriundas da Organização das Nações Unidas (ONU) e de sua agência, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Destacam-se, o livro *Nosso Futuro Comum* (NFC, 1991) que retrata na íntegra o Relatório Brundtland, *Our common future* (1987)<sup>21</sup> (principal referência para as ações políticas globais sobre o tema sustentabilidade) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (PNUD, 2015) - *Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*<sup>22</sup> (onde se definem as “metas que são integradas e indivisíveis, globais por natureza e universalmente aplicáveis, levando em conta as diferentes realidades, capacidades e níveis de desenvolvimento nacionais e respeitando as políticas e prioridades nacionais”).

Mas acredita-se que seja Ignacy Sachs<sup>23</sup> quem melhor sinalize as conexões entre os conceitos de sustentabilidade e de caos quando afirma que “a sustentabilidade se constitui em um dos fundamentos mais suscetíveis do novo paradigma da nossa civilização”, a qual procura harmonizar o desenvolvimento humano e o do planeta, concebendo este como espaço de sobrevivência e de exercício pleno de todo potencial criativo dos homens e mulheres que nele habitam. Não escapa, decerto, ao autor, a convicção de que tal paradigma não será aquele obscurecido pela ortodoxia clássica, fundamentada, como já nos alertou Morin em trecho anterior, nos pilares da ordem, separabilidade, redução e lógica indutiva-dedutiva-identitária.

A realidade tem nos oferecido fartas demonstrações de que o paradigma clássico se revela incapaz de dar respostas convincentes aos problemas contemporâneos. As descobertas no campo da física que o estudo sobre o caos nos lega se constituem como poderosos subsídios para iluminar a busca de novas respostas para novos problemas também na esfera de outros campos disciplinares. A teoria gerencial se mostra como um dos campos que mais se beneficiarão dessas descobertas.

---

<sup>21</sup> BRUNDTLAND COMMISSION ONU. *Our common future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.

<sup>22</sup> PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). *Acompanhando a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Brasília: PNUD, 2015, p. 13.

<sup>23</sup> SACHS, I. *Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2002. p. 37.

## 6 A NOÇÃO DE CAOS E SUAS IMPLICAÇÕES NA TEORIA GERENCIAL

No que diz respeito à teoria gerencial, a referência ao caos tem sido frequente, muito embora restrita ao sentido que o termo tem assumido no senso comum, de “limite extremo da confusão, desordem irremediável”. Assim é, que a literatura gerencial enfatiza a turbulência, descontinuidade e incerteza como aspectos marcantes do ambiente em que operam as organizações atuais. De fato, os estudos mais recentes sobre o cotidiano das empresas têm demonstrado que o ideal da racionalidade administrativa, tão perseguido pelos teóricos organizacionais de formação analítico-empirista, não é mais do que uma ilusão. Os modelos lineares, de lógica monorracional não se ajustam mais ao quadro de absoluta complexidade e ambiguidade que caracterizam o ambiente organizacional de hoje.

A estas constatações compartilhadas por um grande número de autores atuais somam-se contribuições mais elaboradas que aproximam a reflexão da teoria gerencial contemporânea da rica discussão travada pelas ditas *hard sciences* em torno da noção de caos determinístico.

Um exemplo destacado desta postura são as contribuições de Paulo Motta no sentido de ampliar o entendimento das organizações modernas:

a visão ordenada do mundo organizacional, implícita na própria ideia de “organização”, induziria a pensar a realidade administrativa como racional, controlável e passível de ser uniformizada. Essa visão tem se provado enganadora, pela constatação cada vez mais frequente de que a organização é, significativamente, uma realidade caótica <sup>24</sup>.

A constatação da existência de “fatores não-controláveis” conduzindo “o comportamento administrativo em formas diferentes do desejado” não estimula o autor a tomar uma postura conformista ou de paralisia diante dos fatos. À semelhança dos estudiosos do caos determinístico – cujos esforços se voltam para o desvendamento da ordem mascarada de aleatoriedade – Motta investe na identificação de padrões de comportamento que têm permitido a dirigentes alcançar eficácia em suas ações gerenciais:

Se os dirigentes das grandes organizações aprenderam a se comportar de uma certa maneira, talvez não tenha sido por mero acaso, mas por imposição de uma realidade organizacional que possui padrões comuns.

---

<sup>24</sup> Paulo Roberto Motta. Gestão contemporânea. Rio de Janeiro: Record, 1991, p.21.

E é a compreensão dessa realidade e a sistematização desses comportamentos típicos que envolvem os estudos de gestão no que concerne ao alcance da eficácia organizacional <sup>25</sup>.

O autor enfatiza a necessidade de o dirigente atual se familiarizar com as dimensões do informal, do improvável e do imprevisto. Atender a esta necessidade pressupõe o desenvolvimento, por parte do dirigente, de habilidades que lhe serão inevitavelmente exigidas no curso de suas ações gerenciais. Neste sentido, torna-se necessário que os dirigentes:

- (1) conheçam os limites humanos e organizacionais da racionalidade administrativa para saber considerá-los na tomada de decisão;
- (2) aprendam a avaliar e agir com base em informações ainda ambíguas, imprecisas e pouco analisadas, para melhor enfrentar os riscos e incertezas inerentes do planejamento organizacional;
- (3) adquiram grande capacidade de adaptação ao não rotineiro, para manter a coerência da ação organizacional na ocorrência de emergências e imprevistos;
- (4) desenvolvam continuamente habilidades interpessoais para garantir maior eficiência, lealdade e satisfação humanas no trabalho, obtendo um melhor equilíbrio no sistema individual de contribuição/retribuição<sup>26</sup>.

## 7 A PEDAGOGIA DO CAOS

Ao derrubar o mito laplaciano da previsibilidade absoluta, os estudos sobre o caos passaram a constituir-se como ameaças potenciais a todos os ramos do conhecimento que se apoiavam no paradigma determinista.

A concepção tradicional da educação, segundo a qual a ela caberia a tarefa, relativamente simples, de descobrir as necessidades da “máquina social” recrutando e formando, a seguir, o pessoal que correspondesse a tais necessidades foi violentamente abalada com a constatação da impossibilidade determinista.

Quase duas décadas antes de ingressarmos no século XXI, Lauro de Oliveira Lima já expunha com clareza a extensão do impacto desta constatação sobre a educação:

As projeções atuais dos futurólogos são insuficientes para prever o futuro, já que as transformações socioculturais são mais “mutações” do que “projeções”. Não há, pois, como “descobrir as necessidades da máquina social” do ano 2000. Que se deve, pois, ensinar às crianças que

---

<sup>25</sup> Paulo Roberto Motta. Op. cit. p. 23

<sup>26</sup> Paulo Roberto Motta. Op. cit., p. 43.

estão nas escolas? Diante dessa perspectiva são profundamente simplórias e até ridículas as atuais reflexões sobre programas e currículos. Educar já não é **prever as necessidades sociais**, mas preparar os jovens para o imprevisível. Toda a ideia de treinamento a longo prazo é indébita.<sup>27</sup>

Como, então, imaginar a educação para o imprevisível? Para o pedagogo brasileiro, a resposta parecia ser uma educação que se fundamentasse no esforço de:

desenvolver a capacidade de resolver problemas, o que minimiza a ideia de currículos e de programas, trocando-se a ênfase sobre conteúdo por uma ênfase sobre a técnica. O imediatismo pseudocientífico dos economistas, que se referem à educação como “necessidades do mercado de trabalho” e como “preparação de recursos humanos”, é insuficiente para interpretar a gravidade sociológica do fenômeno escolar no mundo que se está construindo<sup>28</sup>.

As questões acima expostas associam-se diretamente às colocadas pela aprendizagem gerencial na atualidade. A complexidade do mundo organizacional, cada vez mais marcado pela ambiguidade, descontinuidade e incerteza, impõe ao gerente uma formação que não se limite ao aprendizado de técnicas racionais:

Especialistas em técnicas administrativas são essenciais, mas não difíceis de encontrar no mercado de trabalho. Capacidade gerencial é mais rara, pois exige habilidades mais complexas: capacidade analítica, de julgamento, de decisão, de liderança e de enfrentar riscos e incertezas [...]. Esta capacidade só se consegue através do aprendizado gerencial sistematizado<sup>29</sup>.

Parece-nos bastante claro que as tentativas de abarcar, para efeito de planejamento, todos os possíveis cenários futuros de uma organização constitui um trabalho infrutífero, pelas razões já expostas. Isto não significa, contudo, a decretação antecipada da falência do ensino gerencial. Os estudiosos do caos talvez nos tenham muito a ensinar.

Ante a evidência do caos, empenham-se eles na procura de ordens alternativas onde aparentemente não existe ordem alguma. Ante a dificuldade em mapear precisamente o comportamento futuro de fenômenos, trabalham, por um lado, em direção à descoberta de zonas deterministas (de previsão possível), aplicando, por outro lado, aos

---

<sup>27</sup> Lauro de Oliveira Lima. *Mutações em educação segundo McLuhan*. Petrópolis: Vozes, 1983, p. 18.

<sup>28</sup> Lauro de Oliveira Lima. Op. cit., p19.

<sup>29</sup> Paulo Roberto Motta. Op. cit. p. 27.

pontos de comportamento probabilistas, engenhosos modelos estatísticos. Diante, por fim, da incapacidade absoluta de dominar qualquer dimensão evolutiva do fenômeno, nem por isso excluem-no do seu universo de interesse. Inversamente, conferem-lhe uma posição privilegiada, focalizando não mais os esforços improdutivos para adaptar os fenômenos a esquemas conceituais prévios, mas, sobretudo desenvolvendo uma postura científica que perceba no caos o seu sentido energético, criativo e transformador.

No que diz respeito à teoria organizacional, Motta indica o que parecer ser o caminho mais adequado para uma aprendizagem gerencial eficaz, num contexto marcado pela imprevisibilidade: “Não se trata de um processo educacional para formar um produto, mas para abrir um caminho a novos valores e alternativas”<sup>30</sup>.

## 8 CONCLUSÃO

Este artigo designa o caos, tanto quanto os conceitos a ele articulados de complexidade e sustentabilidade, como fontes inspiradoras para redesenhar sistemas de gestão em contextos organizacionais marcados por constantes e aceleradas mudanças, os quais exigem dos gestores uma capacidade, nunca antes tão reconhecidamente necessária, de leitura ágil do ambiente e de rápido ajuste às múltiplas tendências que emergem e se sucedem em intervalos cada vez menores. Procuramos demonstrar que a articulação desses conceitos é essencial para responder aos desafios – inéditos e impremeditados – com os quais o profissional de gestão frequentemente se defronta. No que tange à pedagogia corporativa, salientamos que a aprendizagem gerencial só alcançará êxito se dirigir seu foco, não mais para a antecipação de cenários – objetivo incompatível com as características do mundo contemporâneo – mas, sim, para o imprevisível. Tal postura implica em construir ambientes acadêmicos que reconheçam na instabilidade, volatilidade, incerteza, descontinuidade e ambiguidade elementos cada vez mais presentes no novo cotidiano das organizações.

Esse novo olhar, que investe na reestruturação do sistema educacional, encontra abrigo nas metas estabelecidas pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, documento ao qual já nos referimos no curso de nossa exposição. O objetivo de “Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e fomentar a inovação”

---

<sup>30</sup> Motta, Paulo Roberto. op. cit. p.27.

– que integra o conjunto de 17 objetivos estabelecidos naquele documento – guarda perfeita consonância com as exigências de uma educação responsiva e operada em contextos disruptivos.

Quanto a outro objetivo integrante desse conjunto – o de “Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos – não obstante devemos exaltar a relevância dos princípios que orientaram a sua formulação, particularmente no que refere aos propósitos de inclusão e equidade, ousaríamos alertar que o esforço de estender a experiência de aprendizagem ao longo da vida só se tornará efetivamente produtivo se essa iniciativa se alicerçar no novo paradigma da ciência, que se reconhece, como vimos, inepta para prever as necessidades que estão por vir, mas que se julga plenamente capaz de preparar hoje indivíduos para responder a elas no futuro.

## ***The lessons from chaos: the notion of complexity and its contribution to contemporary management education***

### ***Abstract***

*Chaos is presented in this article as a source of inspiration for facing the challenges imposed on contemporary organizations in view of the uncertainties arising from the dynamism of global society. In a context of crisis characterized by instability and disorientation - amplified by the outbreak of a pandemic that destroys lives, economies and orthodoxies - a visit to the physics of non-equilibrium processes can provide the manager with fruitful subsidies for building trails through which the flow towards sustainability is instituted, reestablished or strengthened. The notions of chaos, complexity and sustainable development are treated by the authors not only as potentially articulating, but as essential synergistic concepts to face the storms that will increasingly characterize the environment of organizations. This article aims to intensify this debate in the context of contemporary management theory, particularly in the sphere of managerial education.*

**Keywords:** *Chaos. Complexity. Sustainability. Management education. Contemporary management.*

## ***Las lecciones del caos: la noción de complejidad y su contribución a la educación gerencial contemporánea***

### ***Resumen***

*El caos se presenta en este artículo como fuente de inspiración para afrontar los retos impuestos a las organizaciones contemporáneas ante las incertidumbres derivadas del dinamismo de la sociedad global. En un contexto de crisis caracterizado por la inestabilidad y la desorientación --amplificada por el estallido de una pandemia que destruye vidas, economías y ortodoxias-- una visita a la física de los procesos de desequilibrio puede proporcionar al gestor subsidios fructíferos para la construcción de senderos a través de los cuales el flujo hacia se instituye, restablece o fortalece la sostenibilidad. Las nociones de caos, complejidad y desarrollo sostenible son tratadas por los autores no solo como conceptos potencialmente articuladores, sino como conceptos sinérgicos esenciales para hacer frente a las tormentas que caracterizarán cada vez más el entorno de las organizaciones. Este artículo tiene como objetivo intensificar este debate en el contexto de la teoría de la gestión contemporánea, particularmente en el ámbito de la educación gerencial.*

**Palabras clave:** *Caos. Complejidad. Sustentabilidad. Educación gerencial. Gestión contemporánea.*

## Referências

- BRUNDTLAND COMMISSION ONU. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- GLEYCK, James. **Caos – a criação de uma nova ciência**. Rio de Janeiro, Campus, 1990.
- LIMA, Lauro de Oliveira. **Mutações em educação segundo McLuhan**. Petrópolis, Vozes, 1983.
- MARUJO, M. P. **Gestão Sustentável com Pessoas: vantagem competitiva na contemporaneidade**. São Paulo: Perse, 2019.
- MORIN, Edgar; LE MOIGNE, Jean-Louis. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000.
- MOREIRA, Ildeu de Castro. **Os primórdios do caos determinístico**. *Ciência Hoje*. Rio de Janeiro: SBPC, v. 14, n.80, p. 10-16, mar./abr. 1992.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- NOSSO FUTURO COMUM (NFC). **Relatório da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento**. BRUNDTLAND, G. H. (org.). 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- REZENDE, Sérgio M. **A dança dos spins**. *Ciência Hoje*. Rio de Janeiro: SBPC, v. 14, n.80, p.28-32, mar./abr. 1992.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Acompanhando a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Brasília: PNUD, 2015, p. 13.
- PRIGOGINI, Ilya. **O fim das certezas: tempo, caos e as leis da natureza**. São Paulo: Unesp, 1996.
- POINCARÉ, Jules Henri. **Science et méthode**, 1908. Paris, Flammarion, 1918.
- SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002. p. 37.
- SANTOS, Boaventura de Souza. **Um discurso sobre as ciências**. Porto: Afrontamento, 2002.
- SANTOS, Wanderley Guilherme dos. **As profecias das ciências sociais**. *Ciência Hoje*. Rio de Janeiro: SBPC, v. 14, n.80, mar./abr. 1992.
- SINGER, Paul. **A incerteza radical da economia**. *Ciência Hoje*. Rio de Janeiro: SBPC, v. 14, n.80, mar./abr. 1992.

SOKAL, Alan; BRICMONT, Jean. **Imposturas intelectuais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

### **Informações do Autor**

**Renato Cesar Möller:** Doutor em Psicologia Social pela UERJ. Mestre em Administração Pública pela FGV. Graduado em Administração pela UFRJ. Assessor Acadêmico na Fundação Cesgranrio e Professor Adjunto na Faculdade Arthur Sá Earp-FASE. Professor da Faculdade Cesgranrio (Fundação Cesgranrio).

Contato: [renatomoller@uol.com.br](mailto:renatomoller@uol.com.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4273-2723>

## Ativos intangíveis na sociedade do conhecimento e da informação

Juarez Jonas Thives Junior

### Resumo

Na nova economia, a geração de valor deixou gradativamente de estar fundamentada primordialmente em ativos físicos ou tangíveis, tais como máquinas, instalações, matéria prima etc. para novos ativos de natureza não-física, denominados ativos intangíveis. A valorização de intangíveis não é propriamente um fenômeno recente. Desde o Século XIX, eles já são considerados marcas, patentes e capital humano. Entretanto, o crescimento da importância dos intangíveis, a partir dos anos 1980s, deve-se a dois fatores: a intensificação da competitividade, acompanhada da desregulamentação e globalização do mercado, bem como das facilidades resultantes do desenvolvimento da tecnologia de informação. O gerenciamento dos ativos intangíveis, ou capital intelectual, é reconhecidamente uma forma eficaz para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Estes ativos têm a capacidade de se converterem em vantagem competitiva sustentável. Portanto, as organizações devem alinhar os recursos intangíveis e as suas competências centrais com o seu pensamento estratégico.

**Palavras-Chave:** Economia. Ativos Intangíveis. Conhecimento. Informação.

### 1 INTRODUÇÃO

O advento da Sociedade da Informação ocorrido há algumas décadas, e, a mudança da economia industrial baseada em linhas de montagem e controles hierárquicos, para uma economia global, descentralizada e baseada na informação, tornou obsoletos muitos paradigmas fundamentais da era industrial. Drucker (1992) ressalta que na sociedade do conhecimento, não mais o capital, os recursos naturais ou a mão-de-obra podem ser considerados como o recurso econômico básico, mas, sim, o conhecimento - e serão os trabalhadores do conhecimento os que desempenharão o papel central nas organizações.

Na nova economia, a geração de valor deixou gradativamente de estar fundamentada primordialmente em ativos físicos ou tangíveis tais como máquinas, instalações, matéria prima, etc, para novos ativos de natureza não física, denominados ativos intangíveis.

O deslocamento da vantagem competitiva para ativos intangíveis vai de encontro aos postulados básicos da ideologia marxista e da economia clássica, e podem ser compreendidos segundo Toffler (1998) pela finitude dos ativos físicos como a terra ou as máquinas, uma vez que os mesmos só podem ser utilizados por uma pessoa ou empresa de cada vez. Drucker (1992, p. 12) observa que:

Nem novas tecnologias por si só podem gerar mais produtividade. Na produção e na movimentação de bens, o capital e a tecnologia são fatores de produção, para usar um termo comum aos economistas. Nas áreas de serviços e de conhecimento intensivo eles são ferramentas de produção.

Por serem ferramentas de produção, a informação e o conhecimento, podem ser utilizados ao mesmo tempo por diferentes usuários. Thives Jr (1999) corrobora ao afirmar que o conhecimento pode ser distribuído através da organização, e sua essência está em ser compartilhado, adquirido e trocado para gerar novos conhecimentos, tornando virtualmente ilimitada a sua utilização. Prahalad e Hamel (1990) atribuem ao conhecimento e ao aprendizado de uma organização a qualidade de serem as principais fontes de recursos para a criação da vantagem competitiva. Como explicam King, Fowler e Zeithaml (2002) estes recursos intangíveis baseados em conhecimento, também denominados competências tendem a ser as fontes mais importantes de vantagem competitiva.

Na perspectiva organizacional, as competências da empresa são frequentemente denominadas *core competences* (competências essenciais) conceito introduzido por Prahalad e Hamel (2005, p. 226; 1990, p 79), em que “uma competência essencial é um conjunto de habilidade e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes” e afirmam ainda que “uma competência essencial precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente” (p. 232), que representam a capacidade da organização em identificar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva. Nesta linha Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

As organizações devem desenvolver as competências que sustentarão a vantagem competitiva atual e futura. Para isso é imperativo além de investir em competências, cultivar as relações com seus clientes e criar bases de dados informacionais. Atualmente, a manutenção da vantagem competitiva não pode ser obtida somente com a alocação de novas tecnologias aos ativos físicos e a gestão de ativos e passivos financeiros. É necessário o investimento, a gestão e o monitoramento de ativos intangíveis como relacionamento com clientes, concepção de novos produtos e serviços, melhoria contínua

de processos, tecnologia da informação, banco de dados e sistemas de informação. (KAPLAN; NORTON, 2004; OLIVE; ROY; WETTER, 2001).

## 2 ATIVOS INTANGÍVEIS

A Etimologia da palavra intangível (o que não pode ser percebido ou definido) demonstra a dificuldade das organizações em gerenciar estes ativos e reforça a necessidade do aprofundamento de pesquisas nesta área. (KAPLAN; NORTON, 2004).

A definição contábil para os ativos tem sido atualizada ao longo do tempo. Para Iudícibus (1994, p. 106), um ativo se caracteriza pela:

Sua capacidade de prestar serviços futuros à entidade que os têm, individual ou conjuntamente com outros ativos e fatores de produção, capazes de se transformar, direta ou indiretamente, em fluxos líquidos de entrada de caixa. Todo ativo representa, mediata ou imediatamente, direta ou indiretamente, uma promessa futura de caixa. Quando falamos indiretamente, queremos referir-nos aos ativos que não são vendidos como tais para realizarmos dinheiro, mas que contribuem para o esforço de geração de produtos que mais tarde se transformam em disponível.

Estes ativos de natureza concreta, ou ativos tangíveis já foram amplamente estudados pela Ciência Contábil. Neste trabalho, o foco central está nos ativos de natureza não concreta, os chamados ativos intangíveis.

Para Drucker (1984) existe uma transferência cada vez maior do trabalho braçal para o trabalho intelectual, isto significa dizer que o trabalhador ao invés de trabalhar com as mãos, passa agora a trabalhar com ideias, abstrações e teorias “ele não produz objetos físicos e sim saberes e informações” (p. 198).

A identificação, o desenvolvimento e o gerenciamento dos ativos intangíveis, sobretudo as competências organizacionais é um dos principais fatores para geração de valor nas organizações em função das características da Sociedade da Informação e requer que as empresas desenvolvam capacidades de mobilização e exploração destes ativos como forma de alcançar o sucesso competitivo.

A base das competências é o capital humano, cuja concepção diferenciada já era observada por Guerreiro Ramos (1983) ao questionar determinadas técnicas de administração e organização de inspiração taylorista que consideram a força de trabalho apenas sob o ponto de vista do conjunto de indivíduos, despojados de seus caracteres de

personalidade. É correto afirmar que uma grande parte do conhecimento organizacional é aquele que está profundamente enraizado nas ações, experiências, emoções, valores ou ideais de um indivíduo, ou seja, difere de um indivíduo para outro.

### **3 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO**

A sociedade da informação e do conhecimento tornou-se realidade na economia global, nas organizações, na vida social e em praticamente todas as esferas da atividade humana. Entretanto, somente agora se inicia a exploração e o entendimento das reais e diárias consequências desta atual sociedade. (Drucker, 2004). Uma consequência, sobretudo do ponto de vista organizacional, é o crescimento da importância e do valor de ativos de natureza não física, denominados ativos intangíveis. (SVEIBY, 1998; SCHREIBER et al, 2000; SULLIVAN, 2000; QUINN, 1992; BARUCH, 2003;)

Os termos ativos intangíveis e capital intelectual são frequentemente utilizados na literatura de forma alternada e muitas vezes com sobreposição (WERNKE, 2002; FRANÇA, 2004).

A valorização de intangíveis não é propriamente um fenômeno recente, desde o Século XIX já são considerados marcas, patentes e o capital humano. Entretanto o crescimento da importância dos intangíveis a partir dos anos 1980s deve-se a dois fatores: a intensificação da competitividade acompanhada da desregulamentação e globalização do mercado, bem como as facilidades resultantes do desenvolvimento da tecnologia de informação (HIGSON, 2001).

Segundo Sullivan (2000) é possível identificar o estabelecimento de um padrão para a evolução dos estudos e pesquisas acerca dos intangíveis, embora o mesmo não fosse percebido a princípio pelos pesquisadores da época. Desatacam-se três diferentes origens que tornaram importantes as pesquisas nesta área. A primeira ocorreu no Japão através dos estudos de Hiroyuki Itarni sobre os efeitos do que ele denominou “invisible assets” no gerenciamento das empresas japonesas. A segunda origem compreende os trabalhos de um grupo de economistas como Penrose, Rumelt, Wemerfelt, e outros, que procuravam uma visão diferente para a Teoria da Firma, os quais foram consolidados por David Teece da UC Berkeley em 1986 no artigo intitulado “Profiting from Technological Innovation”. Finalmente, os trabalhos de Karl-Erik Sveiby, publicados originalmente em sueco, atribuíram a importância intelectual da dimensão do capital humano, com uma rica

e provocadora visão de avaliar a empresa baseada nas competências e no conhecimento de seus funcionários.

A importância dos ativos intangíveis é exemplificada por Stewart (apud SCHREIBER et al, 2000) ao observar que as principais matérias primas da Sociedade Industrial eram o Petróleo e o aço. Atualmente, mais de 50% do custo de extração do petróleo da Terra compreende o levantamento e processamento de informações. Quanto ao aço, os grandes produtores gastavam três ou quatro horas/homem de trabalho para fazer uma tonelada de aço. Hoje, a produção de aço utilizando sofisticados computadores requer somente 0,75 horas/homem por tonelada. O componente intelectual, de natureza intangível tem crescido e o componente físico diminuído consideravelmente.

Stewart (1998) considera que se o aço foi o mais importante produto da Sociedade Industrial, o principal produto da era da informação é o microchip. O valor de todos os microchips produzidos hoje supera o valor do aço produzido. O que os faz ter tanto valor? Certamente não são seus componentes físicos. Chips são feitos principalmente de silício, presente em abundância nas areias das praias, e são bem baratos. O valor é principalmente o desenho do chip, o desenho das complexas máquinas que são feitas com ele e o ingrediente básico é o conhecimento.

Cavalcanti (2001) observa que segundo a Organização Para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), mais de 55% da riqueza mundial advém do conhecimento e dos denominados bens ou produtos intangíveis. Este valor cresce substancialmente em organizações cuja vocação principal é a construção e disseminação do conhecimento, no caso as IES.

Sveiby (1998) utiliza os exemplos da valorização da Microsoft e da Sun ao comparar seus valores de mercado em relação a empresas como a Ford Motor Company e Bethlehem Steel. A valorização adicional da Microsoft e da Sun reflete a presença de ativos invisíveis ou intangíveis. Observa-se também que em 1990 as 10 (dez) maiores empresas em termos de capitalização do mercado eram todas antigas corporações industriais ou de exploração de recursos naturais. No ano 2000, 06 (seis) delas eram empresas de tecnologia (Cisco, Microsoft, Oracle, IBM e Lucent), cujos produtos ou serviços dependem primordialmente de ativos de conhecimento.

O patrimônio de uma empresa vale de três a quatro vezes menos que o seu valor de mercado. Nas indústrias de manufatura, os serviços baseados em conhecimento têm o

potencial de serem responsáveis por 65% a 70% do total do valor agregado dos produtos destas indústrias. Mas, geralmente autores de administração estimam que o capital intelectual constitua hoje cerca de 75% a 80% do total do valor do balanço das empresas. (TOFFLER, 1998; REZENDE, 2002; QUINN, 2002; BARUCH, 2003; DRUCKER, 2004; KAPLAN e NORTON, 2004).

Na sociedade do Conhecimento, os ativos intangíveis conferem um valor adicional para as organizações. O conhecimento, como valor adicional, passa a ser reconhecido como uma valiosa entidade em si mesmo. Ele é chamado o “intangível final”. Pesquisas constantemente mostram que os executivos principais consideram o know how (saber fazer) como o mais importante fator de sucesso organizacional. (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998; SCHREIBER et al, 2000).

Inicialmente os ativos intangíveis eram referenciados com “goodwill”, que incluía o capital intelectual. As mais recentes classificações têm separado o capital intelectual em categorias externa (clientes), interna (estrutura) e humana (SVEIBY, (1998, WERNKE, 2002; FRANÇA, 2004).

Para Sveiby (1998), os ativos intangíveis podem ser classificados em três grupos: a competência dos funcionários, a estrutura interna e a estrutura externa.

A competência dos funcionários compreende a capacidade dos mesmos para criar tanto ativos tangíveis, quanto intangíveis e elementos como escolaridade e experiência.

A estrutura interna corresponde a elementos da própria organização, incluindo a cultura organizacional, patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores. A competência dos funcionários e a estrutura interna é a organização propriamente dita, criada a partir da interação mútua entre as pessoas que desenvolveram entre si um emergente quadro de referência em comum e as demais estruturas organizacionais.

A estrutura externa é representada pelas marcas, relações com clientes, fornecedores, reputação e imagem externa da organização. O valor destes ativos é determinado por fatores externos, principalmente relacionados à satisfação dos clientes em função da qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela organização.

A taxionomia proposta por Cavalcanti (2001) com foco na Gestão do Conhecimento, apresenta o conjunto dos ativos intangíveis composto pelo Capital Ambiental, Capital Estrutural, Capital Intelectual e Capital de Relacionamento.

O Capital Ambiental corresponde ao conjunto de fatores que descrevem o ambiente externo da organização, incluindo as características sócio-econômicas da região de atuação da empresa, aspectos legais, valores éticos e culturais (da região), aspectos governamentais e aspectos financeiros da economia. Compreende a avaliação do quão favorável é o ambiente para o desenvolvimento dos negócios da empresa. O Capital Estrutural compreende a infraestrutura necessária para o funcionamento da organização, ou seja, os sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes, software, a cultura da organização e sua forma de trabalhar. O Capital Intelectual é representado pelas competências, habilidades, conhecimento formal e relacionamentos pessoais dos indivíduos que integram a organização. O Capital de Relacionamento compreende a rede de relacionamentos da organização com seus clientes, fornecedores e parceiros (CAVALCANTI, 2001).

Para Stewart (1998) o Capital Intelectual compreende a soma das patentes, processos, habilidades dos funcionários, tecnologias, informações sobre clientes e fornecedores e a experiência da organização, dividindo-os em Capital Humano, Capital Estrutural e Capital do Cliente.

Para a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ os ativos intangíveis são representados pelo acervo de conhecimentos e geradores do diferencial competitivo, que agregam valor à organização. A Fundação utiliza a terminologia de Capital Intelectual que inclui:

Ativos de mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição, franquias etc.

Ativos humanos: benefícios que o indivíduo pode proporcionar às organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, vistos de forma coletiva e dinâmica.

Ativos de propriedade intelectual: aqueles que necessitam de proteção legal para proporcionar benefícios às organizações, tais como: know-how, segredos industriais, copyright, patentes, designs etc.

Ativos de infraestrutura: tecnologias, metodologias e processos empregados, como sistema de informação, métodos gerenciais, bancos de dados etc.

Kaplan e Norton (2004) destacam três categorias de ativos intangíveis que devem ser gerenciados pelas organizações; o Capital Humano, o Capital Informacional e o Capital Organizacional. O Capital Humano é representado pelas habilidades, talento e conhecimento dos funcionários. O Capital Informacional configura-se nos bancos de dados, sistemas de informação, redes e infra-estrutura tecnológica das organizações. O Capital Organizacional compreende a cultura, a liderança, o alinhamento dos funcionários as metas estratégicas e a capacidade deles de compartilhar conhecimentos.

O capital humano é talvez o principal ativo intangível a ser considerado pelas organizações, pois a partir das competências das pessoas é que se estabelecem os demais relacionamentos entre ativos tangíveis e intangíveis que permitem a organização ser competitiva e bem sucedida em seu ambiente.

A importância do Capital Informacional está relacionada com a capacidade dos sistemas de informação responderem de forma ativa e proativa as necessidades de informações para o processo decisório da organização, incluindo operações transacionais, operações gerenciais e de natureza estratégica. Para Guerreiro Ramos (1983), é de fundamental importância o correto fluxo de informações para que a organização possa instaurar uma inter-relação positiva entre suas unidades organizacionais e estabelecer com êxito as relações com o meio externo. O Capital Informacional representa toda a estrutura de Tecnologia da Informação, aqui entendida em seu conceito mais amplo de todo o conjunto de componentes utilizados para o gerenciamento da informação de forma ativa, planejada, oportuna, inteligente e estratégica.

O Capital Organizacional é o mais difícil de ser compreendido, observam Kaplan e Norton (2004), pois está relacionado em sua maior parte à área comportamental e representa a cultura, a conscientização e internalização da missão, da visão e dos valores centrais da organização, de forma a permitir uma visão compartilhada de todos os funcionários para execução das estratégias organizacionais, bem como o trabalho em equipe com o compartilhamento do conhecimento das pessoas. A liderança, como elemento do Capital Organizacional inclui a disponibilidade de líderes com as qualificações e competências necessárias para impulsionar a organização na execução das estratégias. Considera-se também neste aspecto o alinhamento das metas e incentivos com a estratégia organizacional em todos os níveis hierárquicos.

O Quadro 1 apresenta uma comparação da taxionomia dos conceitos apresentados.

Quadro 1 – Taxionomia dos conceitos de Ativo Intangível

<b>AUTOR</b>	<b>TAXIONOMIA</b>	<b>DIMENSÃO EXTERNA</b>	<b>DIMENSÃO INTERNA</b>	<b>DIMENSÃO HUMANA</b>
Sveiby (1998)	Ativos intangíveis	Estrutura Externa	Estrutura Interna	Competência dos Funcionários
	Capital Intelectual	Capital de Relacionamento	Capital Estrutural	Capital Humano
Cavalcanti (2001)	Capital de Conhecimento	Capital Ambiental	Capital Estrutural	Capital Intelectual
		Capital de Relacionamento		
FPNQ (2005)	Capital Intelectual	Ativos de Mercado	Ativos de Propriedade Intelectual	Ativos Humanos
			Ativos de Infra-estrutura	
Stewart (199)	Capital Intelectual	Capital do Cliente	Capital Estrutural	Capital Humano
Kaplan e Norton (2004)			Capital Informacional	Capital Humano
			Capital Organizacional	

Fonte: Dados primários

As diferentes classificações apresentadas neste trabalho demonstram que o entendimento do conceito dos ativos intangíveis é operacionalizado a partir de diversos campos de conhecimento, como por exemplo, a contabilidade, a estratégia empresarial, gestão de recursos humanos, sistemas de informação, marketing e a gestão do conhecimento.

O gerenciamento dos ativos intangíveis ou capital intelectual é reconhecidamente uma forma eficaz para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Hall (apud Marr, 2004) afirma que os ativos intangíveis têm a capacidade de se converterem

em vantagem competitiva sustentável e as organizações devem alinhar os recursos intangíveis e as suas competências centrais com o seu pensamento estratégico.

A competência organizacional implica numa mistura de conhecimentos, de tecnologias, de habilidades técnicas, funcionais, gerenciais e comportamentais que uma organização possui, manifestando-as de forma integrada em sua atuação, causando impacto em seu desempenho e contribuindo para a obtenção de resultados. Gerenciar ativos intangíveis significa integrar processos, competências humanas e estratégicas para o desenvolvimento de capacidades únicas que proporcionam diferencial competitivo à organização.

## ***Intangible assets in the knowledge and information society***

### ***Abstract***

*In the new economy, value creation has gradually to be based primarily on physical or tangible assets, such as machines, facilities, raw materials, etc., for new assets of a non-physical nature, called intangible assets. The valorization of intangibles is not exactly a recent phenomenon. Since the XIX Century, they are already considered trademarks, patents and human capital. However, the importance growing of intangibles from the 1980s is due to two factors: the intensification of competitiveness, accompanied by deregulation and globalization of the market, as well as the facilities resulting from the development of information technology. The management of intangible assets, or intellectual capital, is recognized as an effective way for development sustainable competitive advantages. These assets have the capacity to become a sustainable competitive advantage. Therefore, organizations must align their intangible resources and core skills with their strategic thinking.*

***Keywords:*** *Economy. Intangible assets. Knowledge. Information.*

## ***Activos intangibles en la sociedad del conocimiento y la información***

### ***Resumen***

*En la nueva economía, la generación de valor ha dejado gradualmente de basarse principalmente en activos físicos o tangibles, como maquinaria, instalaciones, materias primas, etc. para nuevos activos no físicos, denominados activos intangibles. La valoración de intangibles no es precisamente un fenómeno reciente. Desde el siglo XIX, ya se consideran marcas, patentes y capital humano. Sin embargo, el aumento de la importancia de los intangibles, a partir de los años 80, se debe a dos factores: la intensificación de la competitividad, acompañada de la desregulación y globalización del mercado, así como las facilidades derivadas del desarrollo de las tecnologías de la información. La gestión de activos intangibles, o capital intelectual, se reconoce como una forma eficaz de desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Estos activos tienen la capacidad de convertirse en una ventaja competitiva sostenible. Por lo tanto, las organizaciones deben alinear los recursos intangibles y sus competencias centrales con su pensamiento estratégico.*

***Palabras clave:*** *Economía. Activos intangibles. Conocimiento. Información.*

## Referências

CAVALCANTI, M., GOMES, E.B.P., PEREIRA NETO, A.F., 2001, **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. 2ed. Rio de Janeiro, Editora Campus.

DRUCKER, Peter F. **Introdução a Administração**. São Paulo, Pioneira, 1984.

DRUCKER, Peter. **O Espectro da Guerra de Classes**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, in Revista Exame, 19/02/1992.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Rio de Janeiro, p. 183-196, 2001. [edição especial].

FRANÇA, Roberto Borges. **Avaliação de indicadores de ativos intangíveis: uma proposta metodológica**. 2004. 187f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier Butterworth Heinemann, 2004.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. **Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária**. Revista de Administração de empresas, vol. 42, nº. 1, p. 1-14, jan/mar, 2002.

MARR, Bernard. ADAMS Chris. **The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts**. Measuring bussiness excellence. Vol 8 No. 3, p. 18,27, 2004.

OLVE, Nils-Göran,, ROY, Jan, WETTER, Magnus. **Condutores da Performance: um guia prático para o uso do Balanced Scorecard**. São Paulo: Qualitymark, 2001.

PRAHALAD, C. K., HAMEL,G. **The core competence of the organization**. Harvard Bussiness Review, Boston, v.68, n. 3, p. 79-91,1990.

PRAHALAD, C.K. HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

QUINN, James Brian. **Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry**[M]. New York: The Free Press, 1992.

SCHREIBER, August Th. [et al.]. **Knowledge engineering and management: the CommonKADS methodology**. USA: MIT Press, 2000.

SULLIVAN, Patrick H. **Value-driven Intellectual Capital: How to convert Intangible Corporate Assets into Market Value**. New Jersey: Wiley, 2000.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THIVES JR, Juarez Jonas. **Workflow: uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações – estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEE/SC**. Florianópolis: Insular, 2000.

TOFFLER, Alvin. **Powershift: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro, Record, 1998.

WERNKE, Rodney. **Identificação de potenciais geradores de intangíveis**. 2002. 214f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

### **Informações do Autor**

**Juarez Jonas Thives Junior:** Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Mestre em Administração pela UFSC. Graduação em Ciências da Computação pela UFSC. Experiência como Diretor Nacional de Cursos de Graduação e Pós-Graduação. Experiência em consultoria organizacional e de recursos humanos. Avaliador do MEC/INEP. Professor da Faculdade Cesgranrio (Fundação Cesgranrio).

Contato: [juarez\\_thives@hotmail.com](mailto:juarez_thives@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2472-0745>

## **Olhares convergentes sobre o papel da avaliação na gestão de recursos humanos**

Mary Neuza Dias Galdino  
Marcia Souza Gerheim

### **Resumo**

Durante o período de pandemia, olhares convergentes sobre o papel da avaliação na gestão de recursos humanos descrevem as principais bases teóricas e os elementos envolvidos nas práticas avaliativas relevantes ao contexto organizacional. Refletem sobre as competências desejáveis ao avaliador que conduz esses processos em prol do atendimento das demandas de organizações do trabalho que visam garantir o seu lugar no futuro da nossa sociedade com fundamento no desenvolvimento pautado em parcerias sustentáveis. Nesse sentido, examinam-se os conhecimentos, habilidades e atitudes favoráveis à prática da avaliação. Seja ela uma avaliação funcional, de pessoal, de competências, de desempenho profissional ou de outros processos relativos às práticas sociais envolvidas nas relações no trabalho, as qualidades cognitivas e comportamentais necessárias ao gestor de Recursos Humanos lhe permitem, além de conduzir a avaliação: escolher entre as abordagens disponíveis; adequar suas expectativas às limitações inerentes ao processo; agir em conformidade com a sua função social, cuidando para que, entre outras precauções, os envolvidos na avaliação compreendam normas éticas, respeitem regras de responsabilidade, tenham ciência de que diversos elementos ou filtros que influenciam sua percepção do mundo podem promover distorções perceptivas, interferir na sua capacidade de julgamento e provocar distorções que propiciam o estabelecimento de vícios de avaliação.

**Palavras-chave:** Avaliação em RH. Abordagens Avaliativas. Avaliação de Pessoal. Avaliação de Desempenho. Ética em Avaliação.

### **1 Introdução**

A avaliação, mesmo que de forma não intencional, está presente em nossas vidas. Intuitivamente, decisões são tomadas com base em alguma avaliação, julgamento. Ou seja, de forma intuitiva, avaliar é determinar ou estabelecer valor, examinar e julgar. Já de forma intencional e sistemática, a avaliação assegura ao avaliador a qualidade do processo e a integridade da sua atuação, denotando utilidade, viabilidade, ética e precisão à avaliação empreendida.

Definir avaliação não é tarefa simples, pois existe uma infinidade de descrições que a classifica de acordo com os fenômenos estudados.

Michael Scriven (2018, p.32) definiu o caráter ubíquo da avaliação ao alegar “sua presença em todas as áreas do pensamento e da prática, eximindo-se do lugar principal em todas elas”, apesar da sua importância. Scriven resumiu, de forma bem generalista, que a avaliação acontece com o objetivo de determinar o mérito, a importância ou o valor

de forma sistemática e, acrescentou que “sem esse processo, não é possível distinguir o que vale a pena do que é inútil”.

Nesse sentido, é importante que o gestor de Recursos Humanos (RH) entenda o quanto a avaliação é essencial, já que é um processo vital para diagnosticar contextos, demandas, pessoas para planejar as estratégias adequadas. O gestor de RH deve pensar a avaliação com justiça e ética, conhecendo estratégias, métodos, recursos e instrumentos que, somados às regras de responsabilidade, o ajudarão a definir soluções.

A avaliação conduzida de forma adequada e responsável possibilita a colocação e movimentação estratégica de pessoas na empresa, a melhoria da *performance* dos recursos humanos, e potencializa os resultados através do desempenho ágil.

## 2 Avaliação

Apesar de o papel da avaliação em Recursos Humanos estar intimamente ligado à avaliação de pessoal, é desejável que o gestor de RH compreenda diferentes abordagens e perspectivas da avaliação, para que, de forma individual ou combinada, possa definir a que melhor atende o tipo de avaliação pretendida, em determinado contexto.

A avaliação como um processo metodológico, para esclarecer os seus objetivos, leva em consideração o seu objeto e precisa definir a partir desse objeto - “o que está avaliando?”, o “por que está avaliando?”, o “para que está avaliando?” e “como?”, ou seja, “que estratégias serão utilizadas para avaliar?” Pois, é preciso dar um sentido à avaliação e delimitar suas etapas de início, desenvolvimento e resultados com *feedback*.

### 2.1 Avaliação formal e informal

Para ilustrar esse tema, consideremos as seguintes pressuposições:

- O gestor de RH reagindo à insubordinação de um colaborador, demitindo-o.
- A empresa adotando bonificação por desempenho, esquecendo-se de considerar o trabalho colaborativo e cooperativo, de equipe.
- A polícia determinando o toque de recolher numa comunidade, julgando que isso diminuirá o índice de criminalização.
- O Ministério da Educação, no Brasil, no momento de pandemia em 2020, deliberando um calendário acadêmico único para todas as IES, sem considerar a realidade de cada uma.

Esses são exemplos de avaliações descuidadas, não sistematizadas com evidências coletadas formalmente. Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), alertam que esse tipo de avaliação resulta muitas vezes em julgamentos defeituosos.

No entanto, não quer dizer que avaliações informais geram sempre maus resultados. A experiência, o instinto, a generalização, a inteligência estratégica, podem influenciar o resultado de avaliações de forma positiva.

Sem contar que a informalidade, muitas vezes, é a única abordagem prática. Ao ter que escolher a entrada de um cardápio, por exemplo, dificilmente, você realizará entrevistas com chefs de cozinha ou estruturará enquetes para orientação da sua escolha.

As avaliações formais são estruturadas, sistematizadas, com definição de critérios explícitos, para obtenção de informações mais precisas e que possibilitam a determinação de valor real.

## **2.2 Avaliação Divergente X Avaliação Convergente**

As avaliações são realizadas para responder perguntas. A ação de avaliar alguma coisa é motivada pela necessidade de respostas para algum questionamento para o qual se busca ter um diagnóstico, um juízo de valor. Além disso, é preciso estabelecer critérios para essas respostas e definir padrões.

A partir dos critérios, padrões e definição de metodologia de análise adequada é que se terá condições de interpretar os dados coletados.

Mas, como estruturar a avaliação? Como fazer as perguntas certas? Como estabelecer critérios e padrões? Como definir o tipo de análise adequada?

A avaliação, enquanto processo, abriga fases divergentes e convergentes. Cronbach (1982) definiu essas duas fases na avaliação para diferenciar a classificação e escolha das perguntas avaliatórias.

Na fase divergente, dá-se voz a todos os *stakeholders*, todos os envolvidos, admitindo todas as perguntas, questionamentos possíveis para mapear o maior número de possibilidades.

Na fase convergente, o avaliador seleciona do leque de possibilidades da fase divergente, as perguntas mais críticas, definindo prioridades e tomada de decisões.

É preciso dar atenção à possibilidade de flexibilização do processo avaliativo, pois pode ocorrer necessidade, durante o processo de retomada das fases divergentes e convergentes, de um ou mais reajustes do planejamento da avaliação.

### 2.3 Diferentes abordagens e perspectivas da avaliação

As últimas décadas acumulam uma riqueza de literatura sobre a avaliação. Existem diversas abordagens associadas a fatores que contribuem para essa diversidade de pensamentos. Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) elegeram seis abordagens que consideram gerais, a partir do estudo das várias concepções, que podem ser observados, na aplicação consciente ou mesmo inconsciente, em grande parte dos processos avaliativos, e que são consideradas as mais populares em termos de uso.

O Quadro 1 apresenta a descrição das seis abordagens avaliativas mais utilizadas, destacando suas finalidades, vantagens e limitações. As finalidades registram o uso pretendido da avaliação de acordo com a indicação de seus proponentes. As vantagens refletem os pontos fortes da abordagem avaliativa e a razão que pode fazer com que ela seja a mais adequada em determinado contexto. As limitações estão associadas aos riscos na adoção da abordagem avaliativa e necessitam de especial atenção na sua escolha.

Quadro 1 – Abordagens Avaliativas mais populares

<b>Abordagem avaliativa/ proponentes</b>	<b>Finalidades</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Limitações</b>
<b>Avaliação centrada em objetivos</b> <b>Tyler, Provus, Metfessel e Michael, Hammond, Popham, Taba, Bloom, Talmage</b>	Determinar o grau em que os objetivos foram alcançados.	Fácil de usar; foco nos resultados; grande aceitabilidade; obriga a definição de objetivos.	Simplificação exagerada da avaliação e dos programas; voltada exclusivamente para os resultados; reducionista; linear; ênfase exagerada nos resultados.
<b>Avaliação centrada na administração</b> <b>Stufflebeam, Alkin, Provus</b>	Dar informações úteis e ajudar na tomada de decisões.	Abrangência; sensibilidade às necessidades de informação daqueles que ocupam posições de liderança; abordagem sistemática da avaliação ao longo de todo o processo; bem operacionalizada com	Ênfase na eficiência organizacional e no modelo de produção; premissas de ordem e de previsibilidade na tomada de decisões; pode ser cara para administrar e manter; foco estreito nas preocupações dos líderes.

		orientações detalhadas de implementação; uso de ampla variedade de informações.	
<b>Avaliação centrada nos consumidores</b> <b>Scriven e Komosk</b>	Dar informações sobre produtos e ajudar na tomada de decisões sobre compras ou escolha de serviços	Ênfase nas necessidades de informações do consumidor; influência sobre os criadores de produtos; preocupação com a relação custo-benefício e utilidade; existência de listas de verificação.	Custo e falta de financiamento; pode suprimir a criatividade ou inovação; não é aberta ao debate nem ao exame de pontos de vista contrários.
<b>Avaliação centrada em especialistas</b> <b>Eisner e Grupos de acreditação</b>	Oferecer julgamentos profissionais de qualidade.	Cobertura ampla; eficiência (fácil de implementar e programar); capitaliza o juízo humano.	Reprodutibilidade; vulnerabilidade a preferências pessoais; escassez de documentação que sirva de base para as conclusões; aberta ao conflito de interesses; visão superficial do contexto; uso exagerado da intuição; confiança nas qualificações dos especialistas.
<b>Avaliação centrada em adversários</b> <b>Wolf, Owens, Levine, Kourilsky</b>	Oferecer um exame equilibrado de todos os lados de questões controvertidas, sublinhando tanto seus pontos fortes quanto seus pontos fracos.	Cobertura ampla; exame das declarações; dirigida para o fechamento ou a resolução; lança luz sobre os diferentes lados das questões; impacto sobre o público; uso de grande variedade de informações.	Árbitros ou juízes falíveis; elevados custos potenciais e grande consumo de tempo; dependência da capacidade de investigação e de comunicação dos apresentadores; irrelevâncias potenciais ou polarização artificial; limitada às informações a ser apresentadas
<b>Avaliação centrada nos participantes</b> <b>Stake, Patton, Guba e Lincoln, Rippey. MacDonalds, Parlett e Hamilton, Cousins e Earl</b>	Compreender e retratar as complexidades de uma atividade programática, respondendo às necessidades de	Foco na descrição e no julgamento; interesse pelo contexto; abertura para desenvolver um plano de avaliação; pluralista; uso de	Não é diretiva; tendência a ser atraída pelo bizarro ou atípica; pode ser intensiva em termos de mão-de-obra e ter custos elevados;

	informação de determinado público.	raciocínio indutivo; uso de grande variedade de informações; ênfase na compreensão.	generalização de hipóteses; risco de não conseguir chegar ao fechamento.
--	------------------------------------	---	--

Fonte: Baseado no Quadro Análise comparativa das abordagens alternativas da avaliação (WORTHEN, SANDERS E FITZPATRICK, 2004, p. 256-258)

Como já foi comentado, é desejável que o gestor de RH compreenda diferentes abordagens e perspectivas da avaliação, para que, de forma individual ou combinada, possa definir a que melhor atende o tipo de avaliação pretendida, em determinado contexto.

No entanto, não basta que o gestor de RH tenha conhecimento e compreensão sobre os diversos tipos de abordagens, é necessário que ele tenha ou desenvolva habilidades e competências para melhor gerenciar ou até mesmo delegar um processo avaliativo.

### 3 Competências em avaliação

A avaliação é exigente já que demanda a expertise necessária em alguma área. Na literatura existem longas listas de competências desejáveis para o avaliador.

Michael Scriven (2018) enfatiza que a avaliação possui dois braços e uma cabeça, e apenas um dos braços trabalha na coleta de dados, o outro coleta, esclarece e verifica valores e padrões relevantes.

Mesmo com seus dois braços no devido lugar, a avaliação precisa de uma cabeça para coordená-los, que deve não só tomar decisões sobre as instruções que precisam ser dadas aos braços para que tragam o pacote certo de elementos – o problema do desenho da avaliação –, mas também resolver o problema de como combinar o que os braços trazem de forma justificada e sistemática – o problema da síntese. (SCRIVEN, 2018, p.34-35)

Os problemas de seleção e síntese são complexos e muitas vezes levam a equívocos na avaliação.

Segundo Scriven (2018, p.35), “na avaliação de pessoal, onde questões éticas se tornam ainda mais importantes, cada vez mais vemos que a coleta de dados – e, até mesmo a seleção de tipos de dados para coleta – é apenas a ponta do *iceberg* da avaliação”.

Um gestor de pessoas com olhar ampliado e possuidor das competências técnicas/instrumentais e comportamentais desejáveis para conduzir e/ou acompanhar um processo avaliativo, tem menos possibilidade de escolha inadequada de abordagens avaliativas, em conformidade com o contexto proposto.

A lista de competências instrumentais básicas inclui estatística, análise de custo, análise ética, teoria e prática de gestão, pedagogia, psicologia social, direito contratual, técnicas de entrevista, política profissional, gráficos de apresentação, relatório, técnicas de avaliação, como síntese.

Mas, outras competências não tão óbvias também devem ser consideradas no aprimoramento do perfil de quem quer avaliar:

- *Atitude avaliativa*, que exige compromisso e qualidade na perseguição da justiça e da verdade, e nesse sentido, a valorização da busca por valores;
- *Análise lógica prática*, que inclui a habilidade de enxergar as entrelinhas ocultas ou não percebidas sobre a prática ou raciocínio por trás de um programa, identificar discrepâncias entre a declaração de objetivos e necessidades, identificar lacunas no desenho de uma avaliação, fornecer resumo sintético, fornecer descrição isenta de interpretações de um programa ou tratamento, realizar análise crítica identificando pontos fracos;
- *Empatia*, que ao revelar a capacidade de interpretar papéis, diminui a ansiedade do outro, aumenta a chance de acesso a dados importantes de forma cooperativa, maximiza o foco da avaliação e reforça as chances de implementação no caso de já haver uma recomendação;
- *Ensino*, pois a capacidade de ensinar ou demonstrar de forma didática o processo avaliativo aumenta as chances de se obter colaboração no processo e na formulação de conclusões.
- *Avaliação generalista*, que presume uma capacidade de entendimento e facilidade de absorver rapidamente os conceitos e o estado da arte em determinado campo, dando contribuições úteis ao processo.

Não se espera elevado grau de excelência em todas as competências, visto a longa lista, por isso há lugar para especialistas e a oportunidade de os gestores de RH constituírem equipes que podem unir expertises e entregar bons resultados.

#### 4 Avaliação Pessoal

A avaliação de pessoal carrega certo grau de dificuldade ao se considerar a heterogeneidade de grupos de pessoas. Além disso, a avaliação de pessoal está sujeita a restrições legais complexas e dois tipos de restrição ética: a primeira envolve a necessidade de proteção dos dados para evitar invasão de privacidade e a segunda, a dimensão ética do desempenho por parte do pessoal que está sendo examinado. Essa dimensão ganha maior ou menor relevância dependendo da autoridade ou contato interpessoal do indivíduo que está sendo avaliado, e a incapacidade para lidar com essa dimensão pode gerar a exposição de práticas antiéticas.

Scriven (2018, p.136-137) descreve cinco conjuntos de maneiras de se examinar competências relacionadas ao desempenho funcional, que podem ser aplicadas separada ou conjuntamente e envolvem:

1. a visão crítica de observadores não treinados, mas bem situados, como colegas ou alunos
2. a análise cuidadosa de supervisores, gerentes de pessoal ou consultores presumivelmente competentes e experientes;
3. instrumentos calibrados de medição direta dos parâmetros do desempenho da função;
4. *simulações* de trabalho para promover a observação, medição ou avaliação do desempenho; e/ou
5. *testes* escritos que examinam o conhecimento relacionado à função, às competências ou atitude, e que produzem resultados obtidos frequentemente por meio de diferentes escalas, ainda que careçam de validação (pela análise dos requisitos), ponderação e integração.

#### 5 Avaliação De Desempenho

É possível fazer distinção entre a avaliação de pessoal e avaliação de desempenho, embora elas possam coincidir caso a avaliação de pessoal seja composta por apenas uma e não algumas avaliações de desempenho.

Para Scriven (2018), o que importa é que, durante o seu processo, ambas avaliações observem normas de responsabilidade e que agreguem mais contribuições do que problemas ao contexto organizacional. Nesse sentido, desde os anos de 1950, estudos sobre justiça organizacional têm refletido sobre a justiça distributiva e procedimental

envolvidos nesses procedimentos avaliativos. Sob a influência do movimento humanista, a tendência avaliativa equitativa se destaca por sua orientação para a justiça (MARUJO et al., 2019). Essa tendência privilegia o desempenho em detrimento de dados da verdade, tais como indicadores numéricos. Por desempenho, nos referimos ao seu sentido etimológico de “[...] resgate daquilo que está empenhado, [seja] um conhecimento, uma força, uma competência ou qualquer outro elemento [para o cumprimento, exercício ou] execução de determinada atividade” (COELHO; FERREIRA, 2013, p. 189). Ou seja, estamos nos referindo ao desempenho individual, conhecido como *performance* na língua inglesa, que tem o objetivo de realizar ações que produzam resultados de dimensão econômica (PEIXOTO, 2019). Esse conceito é subjacente ao de competência, já que diversas competências - tais como saberes, conhecimentos, aptidões e comportamentos - compreendem fatores ou aspectos internos que, quando mobilizados, possibilitam o desempenho (*performance*) requeridos pelo cargo ou organização do trabalho (SANT’ANNA, 2013). Nesse sentido, Souza e colaboradores (2009) definem desempenho como “Ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance de resultados desejados”.

A avaliação de desempenho é um processo social que, segundo Souza e colaboradores (2009), tem, entre suas características mais atuais, a capacidade de julgar e apreciar os resultados do desempenho profissional – isto é, da *performance*. Para os autores, independentemente de técnicas muito sofisticadas, esse processo necessita de uma atmosfera propícia ao diálogo e ao inter-relacionamento para, entre outros objetivos, conseguir verificar as contribuições humanas para o negócio.

A prática da avaliação de desempenho profissional, esclarece Balandier (2015), é sempre uma prática social independentemente da metodologia adotada. Portanto, ela envolve relações sociais no trabalho; criação e afirmação de valores; construção de sentido; desejo de ser ouvido e de ser reconhecido por suas próprias competências e capacidade de desempenho.

O processo social da avaliação de desempenho, esclarecem Marujo e colaboradores (2019), além de uma atmosfera propícia ao diálogo e ao inter-relacionamento, requer dos avaliadores e/ou gestores que estão na sua condução algumas qualidades cognitivas e comportamentais. Entre as qualidades cognitivas necessárias, os autores listam a aptidão para ações que envolvem: comunicar; interpretar; analisar;

sintetizar. Entre as comportamentais, eles enumeram a capacidade de: escutar, observar e manter sigilo; ser transparente, sensível e se relacionar igualmente com todos; e, sobretudo, ser rigorosamente ético.

O rigor ético, portanto, se fundamenta em qualidades cognitivas e comportamentais que permitem a condução do processo de avaliação de desempenho de modo a promover o estabelecimento de parcerias sustentáveis em prol das metas organizacionais. Ao lado disso, observa-se que a atitude, o comportamento e a postura ética desses avaliadores e/ou gestores se estabelece (e é reafirmada) pela atenção aos elementos que influenciam constantemente a nossa percepção do mundo, chamados de filtros pela ótica da *gestalt*. Experiências passadas, emoções, motivações, valores e outras diferenças individuais podem constituir esses filtros que afetam a nossa percepção do mundo. Portanto, podem influenciar a condução de uma avaliação de desempenho que, além de ser um processo social, é também um fenômeno da percepção que sofre influência - positiva ou negativa - de diversos fatores, tais como: a nossa percepção das situações, emoções, prontidão para a aprendizagem e desempenho profissional (SOUZA et Al., 2009).

Ou seja, os protagonistas do processo de avaliação de desempenho devem sempre cuidar de observar que sua percepção pode ser afetada pelos diversos elementos ou filtros que influenciam nossa percepção do mundo. As influências desses filtros podem interferir na nossa capacidade perceptiva a ponto de acarretar algumas distorções avaliativas, tais como as descritas por Souza e colaboradores (2009). Para os autores, uma avaliação poderá ser “infantil” e “influenciada”, “introjetada” ou “contaminada” dependendo das disfunções perceptivas que predominam no seu processo. Entre os elementos que caracterizam essa distinção, os autores discriminam:

- *Avaliação infantil* - aquele processo avaliativo no qual predominam estímulos perceptuais que chegam ao indivíduo por meio dos sistemas sensoriais (visão, audição, tato, pressão profunda, calor, dor, paladar, olfato, sentido vestibular e sentido sinestésico). Essa pode ocorrer, por exemplo, quando se avalia a *performance* de um atleta ou cozinheiro.
- *Avaliação influenciada, introjetada ou contaminada* - quando o processo avaliativo se deixa impregnar de valores apreendidos nas relações sociais (tais como obedecer ordens, cooperar com os outros, amar o próximo, ganhar dinheiro) e/ou no contexto

organizacional; assim como, quando se deixa impregnar pelo subjetivismo ou *bias* de quem desenvolve o processo de avaliação. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando qualidades, defeitos, antipatias ou simpatias que são próprias do avaliador são atribuídos ao avaliados.

A despeito de uma avaliação poder ou não ser classificada de “infantil” e “influenciada”, “introjetada” ou “contaminada”, o processo avaliativo marcado por alguma disfunção perceptiva (filtros e/ou distorções perceptivas) poderá ser contaminado por algum vício de avaliação, entre os quais destacamos:

- *Subjetivismo* – atribuição de qualidades e defeitos que são próprios do avaliador ao avaliado. Exemplo: projeção de antipatias e simpatias sem suficientes razões objetivas (ou obstáculos interpessoais).
- *Unilateralidade* – valorização de aspectos que apenas o avaliador julga importantes. Exemplo: gostar de quem trabalhe apenas da forma pela qual o próprio avaliador o faria.
- *Tendência central* - avaliação similar para todos. Exemplo: ninguém é mau, ninguém é ótimo, todos bons.
- *Efeito de Halo* - contaminação de cada julgamento por um julgamento geral que afeta a classificação de cada característica. Exemplo: assumir sempre a mesma classificação no decorrer de todas as características.
- *Falta de memória* - atenção apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação. Exemplo: próximo ao período de avaliação os níveis de desempenho podem melhorar de maneira incomum.
- *Supervalorização da avaliação* – crença de que a aplicação de um simples instrumento possa corrigir os defeitos nas pessoas. Exemplo: o avaliador espera que seus avaliados mudem suas condutas de maneira milagrosa.
- *Desvalorização da avaliação* - crença que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na empresa. Exemplo: o avaliador preenche o instrumento com informações incorretas ou incompletas.
- *Falta de técnica* - desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso. Exemplo: o avaliador fornece

dados heterogêneos ou dados sem significação relevante e que não podem ser comparados aos demais.

- *Força do hábito* - insensibilidade para apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas. Exemplo: todos são iguais entre si, não evoluem nem involuem com o decorrer do tempo.
- *Posições contrárias* – oposição a uma avaliação de desempenho que não é bem vista pelos colaboradores. Exemplo: a avaliação de desempenho foi criada para determinar cortes de pessoal em massa.
- *Falsidade* - ocultação ou distorção proposital de informações para prejudicar ou beneficiar algum envolvido no processo avaliativo.
- *Obstáculos políticos* - interesse que influencia previamente a imagem daquilo que será avaliado.
- *Diferentes graus de rigor* - variação que objetiva prejudicar alguns e favorecer a outros.

## **6 O papel da avaliação na gestão de recursos humanos**

A avaliação tem um amplo papel na Gestão de RH e enorme relevância no contexto organizacional.

Para assumir a condução desse amplo leque de processos, um gestor de RH necessita desenvolver habilidades e competências inerentes à avaliação e estar preparado para observar cuidadosamente uma série de regras de responsabilidade. Esse conjunto de cuidados ou normas éticas subentendem a presença de conhecimentos, habilidades e atitudes que objetivam a condução de uma avaliação justa e capaz de promover valores morais que podem impor resistência ao oportunismo, aos costumes equivocados e, até mesmo, aos processos de avaliação fraudulentos e amplamente desacreditados (MARUJO et Al., 2019).

A seguir iremos agrupar alguns processos avaliativos de acordo com suas características de atendimento a uma variedade de demandas organizacionais, tais como: fornecimento de subsídios para a definição de estratégias, verificação do alcance de objetivos; aferição do impacto dos resultados; contribuição para dinâmicas de recrutamento, seleção e formação de times.

## 6.1 Avaliação como diferencial na formação do gestor de recursos humanos

O gestor de RH exerce papel fundamental numa organização. Ele é o responsável pela manutenção da saúde das pessoas que fazem parte da empresa.

É necessário que ele mantenha o olhar atento e desenvolva as habilidades e competências inerentes à avaliação.

O gestor de RH precisa ter em sua formação o contato com estratégias de abordagem da avaliação de forma transversal em disciplinas que o preparam para esse desafio.

## 6.2 Avaliação no processo de recrutamento e seleção

A avaliação no processo de recrutamento e seleção na vida do gestor de RH começa no seu próprio processo seletivo para as empresas.

É importante que você esteja preparado para enfrentar os diversos tipos de processo de recrutamento e seleção.

Hoje, além dos métodos tradicionais de recrutamento e seleção, as empresas vêm investindo em processos com uso de inteligência artificial, aliada à inteligência humana e de especialistas no assunto.

A *gamificação* é outra forma de seleção com a utilização de entrevistas em vídeo utilizando realidade virtual.

*Testes de personalidade* com foco em características de personalidade e valores do candidato que convergem com a função e tem afinidade com a cultura da organização, também está entre os mais adotados.

E outra tendência é a utilização dos dados do candidato disponíveis nas redes, mídias sociais e *sites* de perfis *online* como pré-seleção do candidato. Então atenção com os seus perfis, ao pleitearem uma vaga.

Existem empresas que fazem análise de currículo em *sites* de emprego, fazendo o refinamento dos critérios e encaminhamento do candidato a um entrevistador, com probabilidade de sucesso na ocupação da vaga. Nesse processo a empresa seleciona o currículo, mapeia o perfil do candidato, faz contato com ele e se oferece para cuidar da sua seleção para uma vaga. Se o candidato não for aprovado no processo seletivo recomendado, a empresa continua agenciando processos seletivos, com acompanhamento de *coach*, inclusive. É claro que isso tem um custo!

### **6.3 Avaliação: definição de estratégias (objetivos, métodos x equipe especialista)**

O gestor de RH deve estar atento para avaliar e definir estratégias de avaliação de acordo com os seus objetivos. Deve inclusive, definir se irá utilizar métodos já praticados pela empresa ou se irá recorrer a especialistas terceirizados.

Geralmente, isso acontece quando o gestor de RH sente a necessidade de realizar alguma dinâmica avaliativa diferente, com utilização de metodologias e técnicas desenvolvidas por especialistas externos e que não estão envolvidos com o clima organizacional.

### **6.4 Avaliação para atender demandas organizacionais**

O gestor de RH tem que estar preparado para resolver diversos tipos de demandas da empresa, as quais podem envolver os colaboradores, interagindo com todos os departamentos.

### **6.5 Avaliação para formação de itens**

A formação de times envolve trabalhar com os indicadores de desempenho dos colaboradores. E esse desempenho pode ser avaliado com a utilização de metodologias e instrumentos variados.

A formação de times está diretamente relacionada com o objetivo de melhoria dos resultados, performance da equipe, produtividade e qualidade da empresa.

Dentre os tipos de avaliação de desempenho mais utilizados para diagnosticar e analisar o comportamento dos colaboradores estão:

- *Autoavaliação* – O colaborador se autoavalia e os resultados são discutidos entre ele e seu gestor imediato.
- *Avaliação 90°* (Direta) – O gestor imediato avalia cada um da sua equipe com auxílio da Gerência de RH e dá o *feedback*. É necessário habilidade do gestor para não gerar conflitos nessa avaliação que pode demandar interferência do gestor de RH.
- *Avaliação 180°* (conjunta) – Gestor e colaborador se avaliam simultaneamente e é mediada pelo gestor de RH. Tem estrutura de *feedback* bem estruturada.

- *Avaliação 360°* - O avaliado, além de se autoavaliar, é analisado por todos que interagem com ele. É uma metodologia que requer infraestrutura e deve ter suas fases bem delimitadas para não se estender muito.
- *Avaliação de equipe* (coletiva) – O líder avalia, ou o próprio grupo se avalia ou, se for o caso, o responsável pela gerência de todas as equipes avalia com apoio em indicadores de desempenho. O *feedback* deve ser trabalhado com cuidado, pois resultados insatisfatórios podem interferir na melhoria da performance coletiva.
- *Avaliação de competências* – O gestor imediato avalia as competências técnicas e comportamentais e define com o avaliado quais habilidades ainda precisam de aprimoramento.
- *Avaliação de objetivos* – Geralmente realizada por times com foco no desenvolvimento, melhoria e inovação e análise comportamental, especialmente atuação ética e estratégica.

## **6.6 Avaliação para soluções estratégicas**

O gestor de RH precisa assumir a sua posição para intervir de forma estratégica na qualificação da força de trabalho da empresa.

Deve estar atento às necessidades e dificuldades dos colaboradores, suas possíveis dores, e tentar buscar soluções para resolvê-las.

Deve, também, pensar soluções para manter a motivação e retenção dos colaboradores, como benefícios e formas de recompensa que garantam o bem-estar emocional, físico e financeiro, inclusive.

Seria interessante explorar as fases de divergência e convergência, por meio de técnicas de ideação de projetos junto às equipes, para potencializar métodos ágeis para resultados assertivos.

## **6.7 Avaliação: impacto de resultados**

Os resultados encontrados nas avaliações devem ser aproveitados para gerar melhorias na performance de todos. Os benefícios de uma avaliação positiva (bem-sucedida) pode influenciar diretamente nos resultados dos negócios. Uma avaliação

negativa deve ser vista como oportunidade para a empresa redefinir seu modelo de gestão e negócios.

## **7 Reflexões sobre as perspectivas das conexões humanas na sociedade e no trabalho em tempos de pandemia**

No dia 11 de março de 2020, a OMS (Organização Mundial da Saúde) declarou que o mundo vivia a pandemia do novo Corona vírus, o Covid-19; e, reconheceu a insuficiência qualquer estratégia que pudesse combater o mal com eficácia. Recomendou-se que todos ficassem em suas casas e observassem um isolamento social. No dia 16 do mesmo mês, o governador do Rio de Janeiro publicou um decreto que declarou o estado de emergência e impôs que, com algumas exceções, todos permanecessem em suas casas. Muitos se surpreenderam, se perguntando: “Isso é sério ou é *fake news*?” Afinal, os boatos estavam sendo tantos e podiam variar entre:

- a notícia de que flamingos teriam ocupado o canal de Veneza em meio à pandemia do Corona vírus;
- o Congresso brasileiro teria aprovado um projeto que permitia a invasão de domicílio para fiscalizar uso de máscara;
- um idoso nos EUA teria simulado ter sido empurrado por policiais;
- e, também, que chá de boldo combatia a Covid-19 e vapor de eucalipto protegia os ambientes da propagação da mesma praga.

Passados três meses, ou seja, em junho de 2020, nossos olhos já haviam presenciado diversos eventos ao redor do mundo que denunciaram as diferenças econômicas, a violência, o racismo e outros males sociais. A situação pandêmica já havia contribuído para capturar a atenção de muitas pessoas para a necessidade de se fortalecer as conexões humanas na sociedade e no trabalho. Manifestações ao redor do mundo nos trouxeram a voz de uma enorme massa de pessoas pedindo mudanças no sentido de uma sociedade mais justa, menos violenta e racista. Nessa perspectiva, vamos supor que tais experiências despertaram em muitos o anseio por uma sociedade mais capaz de nos proteger contra as doenças e os problemas sociais. Suporemos também que, somam-se a esses anseios, várias questões éticas, tais como: Quanto vale a vida de uma pessoa? Quem é mais vulnerável ao Covid-19 e como podemos protegê-los? Entre a nossa “bolsa” e a vida (trabalhar ou ficar em casa), o que devemos escolher?

Desse modo, ao refletimos sobre os direitos e deveres de cada um em tempos de epidemia. Ao lado disso, nos encontramos experimentando um sentimento similar ao que o “ex-jagunço” Riobaldo (personagem criado por Guimarães Rosa, 2019, p. 368) expressa quando afirma que: “Viver é muito perigoso [porque] sempre acaba em morte”. Ou seja, naquele momento, as notícias sobre o desenvolvimento da pandemia do Covid-19 e o pensamento sobre a nossa vulnerabilidade e mortalidade passaram a ocupar o foco da atenção e dos temores de muitas pessoas. Naturalmente, um número de pessoas ainda maior voltou suas esperanças para que a ciência nos desse um meio de enfrentar o desafio que nos foi imposto pelo Corona vírus.

Nesse ponto, em meio a essas reflexões sobre justiça, ética, morte e ciência, nos vêm à memória a história da criação do livro intitulado “Frankenstein: o Prometeu Moderno”. Escrito em meio à angústia vivida por sua autora, Mary Shelley (2015), durante um período do ano de 1818 em que ela teve que ficar confinada em casa. Esse clássico da literatura britânica considerado a primeira obra de ficção científica da história, narra a trágica existência de uma criatura, fruto de um grande feito de um cientista que lhe trouxe da morte de volta à vida. Entretanto, por seu aspecto assustador, a trágica vida de Frankenstein é marcada pelo desespero de uma criatura que não consegue estabelecer relações sociais e afetivas. Assim como Prometeu (um personagem da mitologia grega), Frankenstein é condenado a viver no isolamento e na iminência de uma morte que não chega.

Aqui, desejamos estabelecer uma ponte entre a história da existência solitária de Frankenstein e os tempos pós Covid-19 para afirmar que só podemos desfrutar realmente dos avanços da ciência e da tecnologia se pudermos respeitar a necessidade humana de estabelecer conexão com o outro! Nessa perspectiva, afirmamos que só iremos de fato estar protegidos contra a iminência da morte trazida pelo coronavírus, se todos estiverem protegidos da doença, pois basta uma pessoa contaminada para que todos estejam em perigo. Ou seja, a sociedade como um todo só pode usufruir completamente de tais prosperidades quando a função científica dos mesmos estiver articulada a uma função social que consegue distribuir seus progressos com mais igualdade e menos injustiça.

Finalmente, cabe construir outro paralelo entre as práticas de gestão de pessoas no trabalho e aqueles anseios que presumimos terem se tornado mais prementes entre muitos, tais como: o desejo de que a conexão com o outro, seja ela relativa a uma relação

afetiva, social ou trabalhista, possa ser pautada por justiça e ética. Portanto, formulamos a pergunta: como os gestores de RH podem se preparar para corresponder aos anseios que supomos estar mais prementes entre muitos dos colaboradores com quem iremos trabalhar no momento pós-pandêmico? Mais especificamente, a fim de convergir o olhar sobre o papel da avaliação na gestão de RH, indagamos: como se preparar para conduzir processos avaliativos que sintonizem com as expectativas de muitos colaboradores? Ou seja, na sociedade pós coronavírus, que cuidados em relação às práticas de avaliação irão merecer uma atenção especial?

## 8 Conclusão

A utilidade da avaliação cria expectativas de solução para todos os problemas e de saída inequívoca para melhoria dos resultados. No entanto, “até mesmo fervorosos defensores da avaliação são obrigados a admitir que muitos estudos de avaliação não conseguem levar a melhorias significativas dos programas que julgam” (WORTHEN, SANDERS e FITZPATRICK, 2004, p.57).

A avaliação tem limitações que precisam ser compreendidas pelo gestor de RH, uma delas é que sozinha a avaliação não dá conta de corrigir problemas ou melhorar resultados. A avaliação serve para destacar potencialidades e fraquezas, e cumpre o papel de esclarecer e sugerir caminhos que podem ajudar na tomada de decisões. Ao lado disso, esses profissionais devem constantemente observar as regras de responsabilidade e os cuidados que precisam ter para que disfunções perceptivas e/ou vícios de avaliação não contaminem o processo avaliativo que estão conduzindo.

Especialmente devido à excepcionalidade do momento no qual vivemos, tais preocupações éticas e questões associadas a prática social dos processos avaliativos se impõem de modo ainda mais premente.

O alto grau de ineditismo e os desdobramentos da situação pandêmica têm gerado muitas inseguranças e incertezas. Enquanto pessoa humana, podemos alternar entre sentir medo ou coragem, desesperança ou esperança. Podemos também nos envolver em ações solidárias, nos cuidar mais ou apenas deixar o tempo passar enquanto assistimos mil séries de TV. Como gestores de RH essa oscilação não é admissível.

Nesse contexto, o gestor de RH necessita, de modo ainda mais inequívoco, articular o sentido “social” da sua função ao seu sentido “científico”. Como sentido social

da função de gestor de RH, nos referimos àquele relacionado ao cuidar das pessoas envolvidas em uma organização de trabalho para que elas possam desempenhar conforme o esperado com preservação da saúde física e mental. Como sentido “científico”, nos referimos àquele relativo às tecnologias e técnicas de práticas de gestão, por exemplo: a produção e o uso de indicadores numéricos relativos aos processos avaliativos envolvidos no gerenciamento de pessoas.

Não buscamos, com essa analogia, colocar o “social” e o “científico” em oposição como se fossem antagônicos. Ao contrário, o que se quer mostrar é que o lugar do gestor de RH se situa na interseção entre o “social” e o “científico”. Entretanto, vamos nos permitir refletir um pouco mais sobre isso. A ciência nos consentiu, em certo sentido, a compreensão da vida; e, em grande medida, da morte. Ajudou-nos a desvendar o enigma “sopro de vida”, da alma ou do espírito. Permitiu-nos, enfim, a criação de estratégias para nos defender das doenças e postergar a morte.

Dessa maneira, os avanços científicos e tecnológicos que exaltamos não nos trouxe um elixir que nos torne mais capazes de, por exemplo: sentir empatia pelo outro; ouvir mais, compreender melhor e, livre da inveja, reconhecer os feitos dos outros. Assim, enquanto espécie humana, competimos, disputamos, somos intolerantes; exploramos e, até mesmo, matamos nossos semelhantes. Ou seja, nossos avanços em termos de inter-relacionamentos ou competências sócio emocionais têm nos deixado, até o momento, bem menos entusiasmados e até mesmo bastante constrangidos enquanto sociedade.

Recorremos novamente à história de Frankenstein para reafirmar o perigo que corremos quando aquilo que é criado pela ciência promove uma existência desprovida de aliança com o social. Ou seja, arriscamos muito, seja como sociedade ou como organização de trabalho, quando não conseguimos controlar o “fator”, que batizamos aqui de “Fator Frankenstein”. Esse “fator”, tal como um vírus que destrói o seu hospedeiro, promove o incremento de problemas sociais como o isolamento, a falta de diálogo ou de comunhão com o outro, a injustiça, a falta de reconhecimento do empenho depositado na ação de trabalhar a despeito da *performance* que que pôde ser alcançada (ou medida).

Sabemos que o “Fator Frankenstein” pode ter múltiplas causas. Ou seja, aquilo que incita uma criatura (por analogia, o colaborador) a se voltar contra o seu criador (que, nesse caso pode ser: o desempenho ou a organização de trabalho) possivelmente está relacionado à inúmeros elementos (intencionais ou não). Nessa metáfora, propomos que

a função social de gestor de RH seja a de cuidar para ‘conter’ o avanço do “Fator Frankenstein” que, assim como um vírus, aguarda no lado obscuro da organização de trabalho por uma oportunidade para crescer.

Concluimos afirmando que nem mesmo toda a avançada “ciência” aplicada à gestão de pessoas, com suas diversas metodologias de avaliação e sofisticados instrumentos avaliativos, serão em si bastantes e suficientes para o estabelecimento de parcerias sustentáveis em prol das metas organizacionais. Chega-se aqui a um ponto que desejamos enfatizar: a função social do gestor de RH é cuidar para que, entre outras precauções, os avaliadores e/ou gestores que conduzem processos avaliativos possam ter o apoio e o preparo necessário para que possam promover avaliações justas e capazes de afirmar valores morais que imponham resistência ao “Fator Frankenstein” enquanto um “vírus” do oportunismo, dos costumes equivocados e, até mesmo, dos processos de avaliação fraudulentos e amplamente desacreditados por todos: avaliadores e avaliados.

Em síntese, ressaltamos que os gestores de RH devem cuidar para que todos os envolvidos na condução dos processos avaliativos tenham plena consciência de que suas características pessoais, história e experiências de vida poderão interferir na sua capacidade de julgamento, já que irão compor filtros perceptivos, que provocam distorções e propiciam o estabelecimento de vícios de avaliação. Sublinhamos a importância disso já que, no agora em que vivemos, mais do que antes, entendemos que aquelas organizações que conseguirem abrigar seus processos avaliativos em um ambiente propício ao diálogo e à escuta com ética e justiça serão as mais capazes de propiciar o desempenho sustentável que lhes garantirá um lugar no futuro da nossa sociedade.

## **Converging views on the role of evaluation in human resource management**

### **Abstract**

*During the time of the pandemic, convergent views on the role of evaluation in Human Resources management describe the main theoretical bases and the elements involved in evaluation practices relevant to the organizational context. They reflect on the competencies desirable to the evaluator who conducts these processes in order to meet the organizational demands that aim at a development based sustainable partnership to guarantee its place in the future of our society. In this sense, knowledge, skills and attitudes favorable to evaluative practices are examined. Be it a functional, personal, skills, performance or other type of evaluation related to the social practices involved in relationships at work, the cognitive and behavioral qualities required by the Human Resources manager allow, in addition to conducting the evaluation: choosing among the available approaches; adjusting their expectations to the limitations inherent in the process; acting in accordance with their social function, which means, among other precautions: taking care that the stakeholders involved in the evaluation understand ethical norms, respect rules of responsibility, are aware that various elements or filters that influence their perception of the world can promote perceptual distortions, interfere in judgment and cause distortions that lead to the establishment of assessment biases.*

**Keywords:** HR Evaluation. Evaluative Approaches. Personnel Evaluation. Performance evaluation. Evaluation Ethics.

### **Puntos de vista convergentes sobre el papel de la evaluación en la gestión de recursos humanos**

#### **Resumen**

*Durante el período de la pandemia, las visiones convergentes sobre el papel de la evaluación en la gestión de recursos humanos describen las principales bases teóricas y los elementos involucrados en las prácticas de evaluación relevantes para el contexto organizacional. Reflexionan sobre las competencias deseables del evaluador que lleva a cabo estos procesos para atender las demandas de las organizaciones de trabajo que buscan garantizar su lugar en el futuro de nuestra sociedad basada en el desarrollo basado en alianzas sostenibles. En este sentido, se examinan conocimientos, habilidades y actitudes favorables a la práctica de la evaluación. Ya sea una evaluación del desempeño funcional, personal, de habilidades, profesional u otros procesos relacionados con las prácticas sociales involucradas en las relaciones en el trabajo, las cualidades cognitivas y conductuales requeridas por el gerente de Recursos Humanos permiten, además de realizar la evaluación: entre los enfoques disponibles; ajustar sus expectativas a las limitaciones inherentes al proceso; actuar de acuerdo con su función social, cuidando que, entre otras precauciones, los involucrados en la evaluación comprendan las normas éticas, respeten las reglas de responsabilidad, sean conscientes de que diversos elementos o filtros que influyen en su percepción del mundo pueden promover distorsiones perceptuales, interferir juicio y causan distorsiones que conducen al establecimiento de sesgos de evaluación.*

**Palabras clave:** evaluación de recursos humanos. Enfoques evaluativos. Evaluación de personal. Evaluación del desempeño. Ética de la evaluación.

## Referências

- COELHO Jr., Francisco A.; FERREIRA, Rodrigo R. Gestão de desempenho. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira, MENDES, Ana M., MELO, Álvaro R. Crespo. (Org.), **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, p. 189-195, 2013.
- CRONBACH, L. J. **Designing evaluations of educational and social programs**. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- BALANDIER, Georges. **O que avaliar quer dizer?** São Paulo: Fap-Unifesp, p. 153-178, 2015.
- MARUJO, Marcelo Pereira; et al. Avaliação de desempenho. In: MARUJO, Marcelo. **Recursos humanos: carreira e remuneração**. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, p. 103-195, 2019.
- PEIXOTO, Adriano de L. A., Avaliação de desempenho. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES, Jairo E. **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. Belo Horizonte: Editora Artesã, 2019, p.117-123.
- ROSA, João Guimarães. **Grande Sertão: veredas**. 22. ed. Companhia das Letras, Rio de Janeiro-São Paulo, 2019.
- SANT'ANNA, Anderson de Souza. Gestão por competências. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira, MENDES, Ana M., MELO, Álvaro R. Crespo. (Org.), **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, p. 203-208, 2013.
- SCRIVEN, Michael. **Avaliação: um guia de conceitos**. Tradução: Marília Sette Câmara. Rio de Janeiro/ São Paulo: Paz e Terra, 2018.
- SHELLEY, Mary. **Frankenstein ou o Prometeu Moderno**. Penguin-Companhia das Letras, Rio de Janeiro-São Paulo, 2015.
- SOUZA, Vera L. et al. **Gestão de desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- WORTHEN, Blane R.; SANDERS, James. R.; FITZPATRICK, Jody. L. **Avaliação de programas: concepções e práticas**. Tradução: Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Gente, 2004.

### **Informações dos Autores**

**Mary Neuza Dias Galdino:** Mestre em Avaliação pela Fundação Cesgranrio. Graduada em Pedagogia pela Simonsen. Experiência como avaliadora do Banco de Avaliadores da Avaliação Especial da Educação Superior (AEES) - MEC/SERES. Assessora Pedagógica da Faculdade Cesgranrio.

Contato: [marygaldino.evaluation@gmail.com](mailto:marygaldino.evaluation@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/2222-5342-8069-1763>

**Marcia Souza Gerheim:** Mestre em Avaliação pela Fundação Cesgranrio e em Psicologia pela UFRJ. Graduada em Psicologia. Experiência em avaliação com foco em psicologia educacional. Professora com especialização em ensino de língua inglesa (UERJ e Universidade de Cambridge). Professora da Faculdade Cesgranrio.

Contato: [marciagerheim@gmail.com](mailto:marciagerheim@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7282-6256>

## Recompensas, reconhecimento e meritocracia: a remuneração no contexto da gestão de pessoas

Marcelino Tadeu de Assis

### Resumo

O presente ensaio tem como propósito ampliar as discussões sobre o tema remuneração no contexto da gestão de pessoas, a partir das principais ideias envolvendo recompensas, reconhecimento e meritocracia. O que seria *remuneração* no contexto organizacional? Qual a natureza dos diferentes elementos? Qual o papel de cada um desses elementos na gestão do capital humano? Existiriam elementos relativamente subjetivos na composição da remuneração de um profissional? O desempenho, seja ele individual ou coletivo, deveria influenciar a remuneração de algum trabalhador, em algum nível da estrutura de uma empresa? Apoiado em uma abordagem qualitativa e na experiência do pesquisador-autor, o ensaio conclui que o termo remuneração, embora amplo e polissêmico, busca sustentação em elementos que envolvem trocas entre o empregado e a organização – as *recompensas*; por elementos que distinguem ofertas aos empregados em função de escolhas subjetivas e relativamente discricionárias por parte dos gestores – as ações de *reconhecimento*, e a contínua busca para que a percepção de justiça distributiva seja consolidada entre os colaboradores, através do que muitas organizações passaram a chamar de meritocracia.

**Palavras-chave:** Recompensa. Reconhecimento. Remuneração. Meritocracia.

### 1 - Introdução

Remuneração é um termo polissêmico que abriga um amplo e complexo conjunto de possibilidades, remetendo-nos frequentemente à ideia de algo que se recebe em dinheiro, por um trabalho realizado, resultado alcançado ou parte da assunção de risco de um investidor, diretamente da entidade com a qual se mantém vínculos.

Existe, deste modo, uma ideia prevalente de retorno ou de contrapartida, independentemente do vínculo profissional ou do tipo de trabalho realizado. Empresários, empreendedores também esperariam a remuneração do capital investido e a remuneração do trabalho desenvolvido, ampliando de forma expressiva a ideia em torno do referido termo.

Mas a remuneração não é somente algo que se materializa em dinheiro, principalmente se a entendermos como o conjunto de elementos capazes de influenciar decisões de pessoas sobre o trabalho. Então, o que seria remuneração no contexto organizacional? Qual a natureza dos diferentes elementos? Qual o papel de cada um desses elementos na gestão do capital humano? Que composição a remuneração pode assumir?

Existiriam elementos relativamente subjetivos na composição da remuneração de um profissional? O desempenho, seja ele individual ou coletivo, poderia influenciar a remuneração de algum trabalhador, em algum nível da estrutura de uma empresa?

Esses são os principais desafios que compartilho neste momento com você, leitor. Deixarei alguns comentários no rodapé, como forma de indicar o melhor entendimento sobre alguns termos aqui utilizados, caso você necessite desse apoio.

Deixo também indicados livros que podem permitir maior profundidade neste ou naquele ponto, neste ou naquele conceito ou programa. Há muito o que se dizer sobre o tema deste capítulo e meu esforço não será suficiente para a inserção das questões que poderão ajudá-lo em seu dia a dia.

## 2 – Remuneração direta

Para alguns profissionais, salário e remuneração se confundem. Para tantas outras, no entanto, ela – a remuneração – pode ser fortemente influenciada por incentivos financeiros de curto prazo (ICP) ou ter apenas tais programas na composição do *mix*<sup>31</sup> de remuneração direta (ASSIS, 2011).

Para outros grupos, remuneração pode ser também uma combinação de elementos financeiros, fixos e variáveis, de curto prazo, de longo prazo (ILP) ou mesmo de *curtíssimo prazo* (IcP). O fato é que a remuneração está representada por um conjunto de elementos capazes de influenciar decisões individuais e coletivas sobre o trabalho. Ela – a remuneração – contém diferentes elementos; cada um desses elementos contido na remuneração.

Enquanto a palavra salário é relativamente conhecida, o mesmo não ocorre com a expressão incentivo financeiro<sup>32</sup>, normalmente vinculada a determinado ciclo. A ideia de ciclo toma como base determinado período de tempo do ponto de vista da organização. Assim curto prazo (ICP) refere-se normalmente ao ano fiscal de doze meses; longo prazo

---

<sup>31</sup> **Mix:** o termo *mix* está se referindo, neste contexto, à participação de cada elemento da remuneração direta e indireta na composição da remuneração. A melhor visualização do “mix” – da mistura dos diferentes elementos – se dá em relação ao total da remuneração ou, em números, de 100% da remuneração. Cada elemento possui, assim, um pedaço desse total (ASSIS, 2011).

<sup>32</sup> **Incentivos Financeiros:** parte importante dos incentivos financeiros é também chamada de remuneração variável. Incentivos financeiros - de uma forma geral - é todo o montante, em dinheiro, prometido a determinado empregado como forma de influenciar positivamente seu comportamento, quer em relação ao compromisso com a organização, quer em relação específica com os resultados esperados para determinado ciclo. Alguns incentivos dependem de resultados da própria empresa; outros, no entanto, dependem da percepção externa sobre o valor daquela organização (ASSIS, 2011).

(ILP) usualmente envolve um período de três a cinco anos; curtíssimo prazo (IcP) pode envolver ciclos mensais ou bimestrais, por exemplo.

O ciclo aqui citado refere-se ao período de tempo para definição de determinadas metas, apuração dos resultados e concessão ou não de determinadas quantias em dinheiro, direta ou indiretamente (ASSIS, 2011).

Por traz da questão do prazo/ciclo, quando discutimos incentivos financeiros, no entanto, há outro ponto importante: a relação entre esse ciclo e o tamanho do *target* (alvo<sup>33</sup>) de remuneração variável. Padrões elevados de remuneração variável ou de incentivos financeiros, na proporção do salário, em ciclos mais curtos, tendem a produzir maior efeito sobre o comportamento das pessoas, inclusive sobre comportamentos por vezes inadequados aos negócios da própria organização.

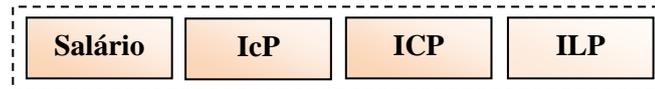
Por outro lado, *targets* menores, em prazos mais longos, teriam menor impacto no comportamento humano, embora não estejamos aqui discutindo resultados efetivos, variável ainda mais complexa dessa equação (ASSIS, 2011).

O quadro 1 – remuneração direta - destaca a composição da remuneração a partir da combinação do salário, que é a parte fixa, com os diferentes incentivos financeiros, muitos dos quais denominados de remuneração variável, conforme exploramos anteriormente<sup>34</sup>. Assim, neste primeiro estágio de reflexão, salário é algo distinto da remuneração, uma vez que o mesmo pode integrar – em conjunto com outros elementos – algo que se propõe maior do que apenas um desses elementos isoladamente. Enquanto a parte fixa teria o papel, para o empregado, de dar a dimensão do dinheiro que se encontra garantido, e que não pode ser reduzido fora da previsão legal, os demais elementos (IcP, ICP e ILP) dependem de variáveis que estão dentro ou fora da organização, com maior ou menor influência do indivíduo.

---

<sup>33</sup> **Target:** o termo alvo ou *target* se refere aqui ao tamanho do incentivo financeiro em relação ao salário anual dos empregados. Sugiro ao leitor, que pretenda maior profundidade no tema, consultar Gestão de Programas de Remuneração: Conceitos, Aplicações e Reflexões (ASSIS, 2011).

<sup>34</sup> **Remuneração Variável:** a expressão *remuneração variável* é normalmente associada a pagamentos que, por dependerem de resultados, podem assumir diferentes proporções do salário ou de determinado valor de referência, inclusive nenhuma. Remuneração variável seria - deste modo – um tipo de remuneração de risco para o empregado, para o trabalhador, não podendo, o mesmo, contar com o valor até que as condições de alcance tenham sido observadas. Alguns profissionais, no entanto, traduzem remuneração variável como “participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas” e não como qualquer forma de remuneração cujo valor varia em função de determinados aspectos (ASSIS, 2011).

**Quadro 1: Remuneração Direta**

Assim, chamamos de remuneração direta a parcela expressa, oferecida, concedida em dinheiro, quer a expressão tenha vinculação com o salário – parte fixa – quer tenha relação com incentivos financeiros de curto (ICP) e/ou de longo prazo (ILP) – parcela variável. Uma parte da remuneração direta pode ter relação com o desempenho dos empregados, dos executivos da organização, de equipes e/ou de unidades de negócios.

Aqui os gestores lidam com uma questão frequentemente sensível: quando a medição ocorre em um nível mais alto da organização os resultados pertencem à organização como um todo, sem o detalhe das partes contribuintes - setores, departamentos, divisões, diretorias. Quando as medições ocorrem em níveis menores, essa questão se fragmenta. Muitas discussões nascem dessa eventual dissociação entre causa – os resultados individuais ou de pequenos grupos - e seus efeitos no lucro ou no aumento de receita, por exemplo, para a organização como um todo.

Medições nos níveis mais elevados tomam normalmente por base os indicadores de resultado, tais como lucro e margem; medições nos níveis inferiores, por outro lado, normalmente consideram indicadores de efeito, o que ocorre com produção, venda e orçamento. Medições nos níveis maiores da organização facilitam estudos voltados à aferição do autofinanciamento de determinada importância a ser paga como retribuição pelos resultados; medições nos níveis menores tendem a dificultar a verificação da capacidade de autofinanciamento<sup>35</sup> dos pagamentos (ASSIS, 2012).

O desempenho da organização – de uma maneira mais ampla - pode ser medido por variáveis, métricas ou indicadores internos da organização, tais como produção, custo, receita, venda, margem, capital de giro como percentual das vendas e IBTDA, ou por uma combinação de variáveis internas e externas, quando a organização possui capital aberto, no Brasil, ou quando do uso de *stock options* (opções de ações), *restricted share unit* (RSU), *performance share unit* (PSU) e afins, provenientes da empresa controladora,

<sup>35</sup> **Autofinanciamento:** trata-se de uma característica prevalente dos programas típicos de remuneração variável, na medida em que são esperadas que as metas, uma vez alcançadas ou superadas, produzam os recursos adicionais desejados pela organização e sejam capazes de servir de incentivo financeiro aos empregados.

no exterior. Em algumas situações há registro de *phanton stock* – ou mecanismos ainda menos comuns – em empresas de capital fechado (ASSIS, 2011).

### **3 – Remuneração indireta**

Nas últimas três décadas, pelo menos, o termo remuneração permitiu incorporar programas de benefícios sociais, vantagens e facilidades aos empregados, marcando a natureza indireta de tais programas, tais como ocorre com programas de assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo, auxílio alimentação e refeição, creche e afins (ASSIS, 2011).

Enquanto os mecanismos ou as diferentes formas de remuneração direta se utilizam de um dinheiro que fornece liberdade ao indivíduo, que decide o que quer fazer com o montante recebido, os programas de remuneração de natureza indireta têm como propósito criar uma sensação de segurança, de proteção, diminuindo a necessidade de o indivíduo usar seus próprios recursos financeiros.

A abrangência do termo benefício acabou por incorporar, para algumas empresas e profissionais, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas (PLR) um típico incentivo financeiro ou uma clara opção de remuneração variável, portanto, de natureza direta. Alguns profissionais traduziram tal questão – a natureza da PLR - inicialmente, como algo que não faria parte do conjunto da remuneração ou que não integraria a remuneração direta, tendo em vista as preocupações fiscais e previdenciárias originárias da então medida provisória (MP), posteriormente convertida em lei.

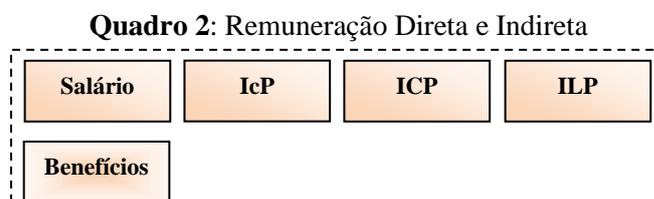
A preocupação também tinha relação com um dispositivo que tributava a participação dos trabalhadores nos lucros das empresas, posteriormente cancelado. Alguns textos destacavam que a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados (PLR) das empresas não integrava a remuneração, denotando preocupação jurídica nas questões que envolviam formação de base para impostos ou mesmo para o julgamento da habitualidade, não aplicável no caso da PLR, como se acredita pacífico neste momento.

Assim, a parcela indireta da remuneração é formada predominantemente por benefícios, por vantagens e facilidades, ampliando o entendimento inicial sobre remuneração vinculada à concessão de algo diretamente em dinheiro. Os benefícios, na quase totalidade das vezes, são fixos e abrangem o conjunto dos empregados, sem

dependência de resultados, tais como assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo (SVG), auxílio alimentação e assistência odontológica.

Alguns benefícios, vantagens ou facilidades – que a Worldatwork<sup>36</sup> chama de *perquisites* – são frequentemente oferecidos aos empregados com funções executivas, tal como ocorre em relação ao uso privado de veículo.

O quadro 2 – remuneração direta e indireta - destaca a composição da remuneração a partir do salário (parte fixa), dos incentivos financeiros (IcP, ICP e ILP) e da inclusão da parcela associada aos benefícios, às vantagens e às facilidades.



Há situações de difícil enquadramento, tal como ocorre com os planos de previdência suplementar ou privada; ora enquadrados como benefícios e, ora, como forma de remuneração variável de muito longo prazo. A Worldatwork – citada anteriormente - enquadra tais programas como benefícios sociais, na medida em que os mesmos possuem como objetivo apoiar financeiramente o empregado em estágio de aposentadoria, normalmente quando a capacidade laboral e a renda se reduzem de forma expressiva.

A formação da renda não está associada aos resultados do indivíduo e/ou da organização – como seria de se esperar em um típico programa de remuneração variável – mas sim a uma programação definida nas regras do plano e nas políticas gerais da organização.

Embora em estágio embrionário, há mais de duas décadas, existem casos em que organizações implementaram o conceito de benefícios flexíveis como forma de ampliar o valor agregado de tais programas e de expandir a ideia de remuneração e do seu papel no gerenciamento de pessoas.

Os chamados benefícios flexíveis, contudo, esbarram no Brasil em diversos problemas, particularmente de ordem trabalhista, fiscal e mesmo cultural, pela falta de

<sup>36</sup> **Worldatwork:** a Worldatwork é uma entidade global formada por profissionais de Gestão de Recursos Humanos, de uma forma geral, e de Remuneração e Benefícios, em particular. Estabelece programas para formação e aperfeiçoamento profissional, além de códigos de ética profissional.

costume com escolhas. A gestão da flexibilidade, ao mesmo tempo em que pode ampliar a percepção de valor por parte dos empregados, pode também representar um esforço maior para controle e um dreno maior de tempo.

#### 4 – Remuneração total

O passar do tempo fez surgir um conceito ainda mais amplo de remuneração, até então não contemplado nesse contexto: *total rewards*. Tal expressão surgiu a partir de alguns estudos (O'NEAL, 1998) e vem se expandindo no Brasil, embora com diferentes traduções, buscando dar a dimensão da totalidade dos aspectos que são percebidos e frequentemente valorizados por empregados nas mais variadas posições na estrutura organizacional, aspectos esses capazes de influenciar decisões sobre atração e captação - aspectos transacionais - e de retenção de pessoas - aspectos relacionais.

A expressão remuneração total<sup>37</sup> – embora também seja usada com outra finalidade – apropriou-se das oportunidades de aprendizado e desenvolvimento (A&D), uma vez que tais oportunidades ampliam a percepção de valor do empregado, interna e/ou externamente, afetando sua decisão sobre o trabalho.

O investimento em qualificação, e até mesma as oportunidades de participar de projetos, de processos relevantes e de experimentações, preenchem um espaço que vai além do currículo formal do empregado. Assim, aprender, adquirir novas competências e habilidades, experienciar novas oportunidades, crescer pessoal e profissionalmente, errar e aprender com os próprios erros, representa, nesse contexto, um elemento importante da remuneração.

Dentro da mesma linha, as discussões sobre o ambiente de trabalho (AT) passaram a compor o leque de preocupações daqueles que lidam com estratégias de remuneração, na medida em que ambientes podem produzir maior ou menor efeito sobre o bem estar psicológico, emocional, de cada indivíduo, influenciando – de forma expressiva – o interesse pela organização, pelo trabalho ou pelo senso de compromisso.

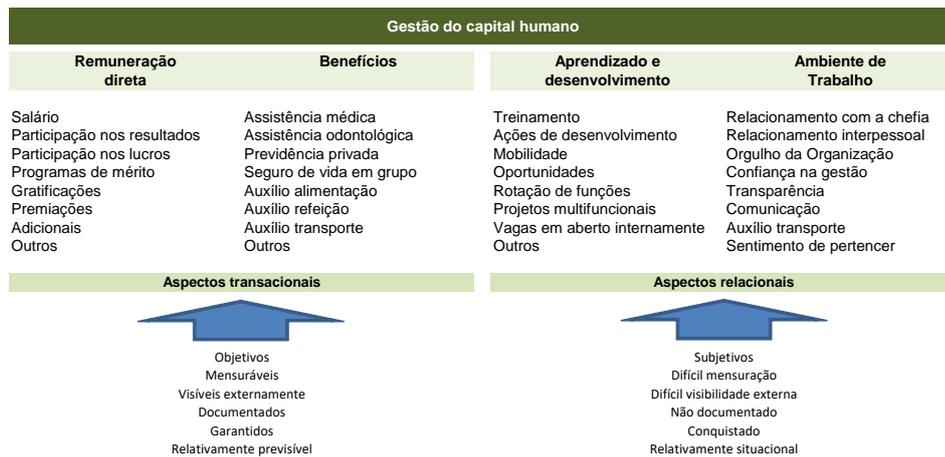
O ambiente de trabalho se enquadraria, desta forma, em mais um elemento da remuneração total e com elevado impacto no desejo de uma pessoa permanecer em uma empresa ou dela partir para outra experiência emocionalmente conveniente (quadro 3).

---

<sup>37</sup> **Total Rewards:** a tradução literal envolve recompensas totais (*total rewards*). Preferiu-se aqui, no entanto, o uso da expressão remuneração total, admitindo, contudo, que tal expressão é comum em situações que consideram apenas elementos da remuneração direta e indireta.

O quadro 3 – elementos da remuneração total - destaca os principais elementos ou variáveis da remuneração direta, dos benefícios – remuneração indireta, bem como das oportunidades de aprendizado, das oportunidades de desenvolvimento em um ambiente de trabalho relativamente amistoso e desafiador.

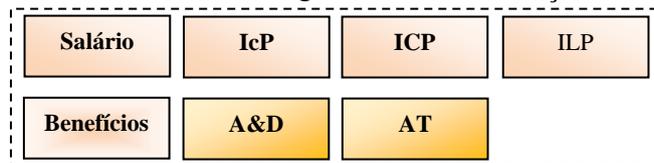
**Quadro 3 – Elementos da remuneração total**



Fonte: quadro retirado de ASSIS, 2011.

Neste estágio organizacional, uma visão ainda mais ampla surge para o gestor de Recursos Humanos, uma vez que temos elementos financeiros e não financeiros integrando o leque de opções no gerenciamento de pessoas. O quadro 4 – remuneração total – integra os quadrantes propostos por O’Neal (1998) aos quadrantes discutidos até então.

**Quadro 4: Remuneração Total**



**5 – Vantagens tributárias**

Há situações em que, além de todos os elementos destacados, são também evidenciadas as vantagens tributárias (VT) provenientes de concessões cuja forma não envolve base para imposto de renda (IR), para descontos previdenciários (INSS, SAT, sistema ‘S’), contribuições patronais e outras formas de redução de valores, normalmente aplicáveis às concessões de natureza direta (dinheiro).

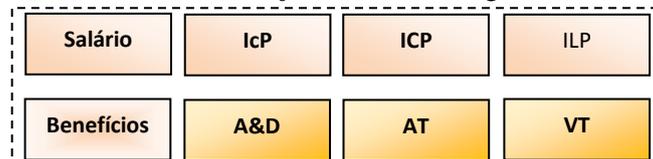
Tal medida – uma vez analisada em conjunto com o departamento Jurídico – é particularmente interessante para denotar, destacar, dimensionar o ganho com a não tributação, ao mesmo tempo em que aumenta o valor da própria concessão para o indivíduo, em que pese o viés não convencional de tal análise.

Isso vale para concessões que permitem uma troca tal como o dinheiro – em determinadas situações – como ocorre com o auxílio alimentação e refeição – cujo valor facial é expresso em moeda corrente – e vale também para outras concessões menos conversíveis, tal como automóvel, combustível e seguro de vida.

A questão chave aqui inserida – para uso do conceito de vantagem tributária – seria: quanto em dinheiro seria necessário para que, após tributação, sobrasse a quantia fixada neste ou naquele benefício? Para que estivesse disponível um determinado valor, livre para uso do empregado, que valor tributável deveria ter sido inserido em seu contracheque? Esse pode ser mais um dos elementos da remuneração.

O quadro 5 – remuneração total e vantagem tributária - nesse contexto, destaca o salário, os incentivos financeiros, os benefícios, os diferenciais envolvendo aprendizado, desenvolvimento e ambiente de trabalho, além das vantagens tributárias eventualmente consideradas pela organização.

**Quadro 5:** Remuneração Total e Vantagem Tributária



## 6 – Meritocracia

Até aqui passamos do salário para a remuneração e ampliamos continuamente sua abrangência. Quando mais amplo o significado mais complexo o gerenciamento de pessoas, embora ampliemos também a capacidade de agregar valor à organização e aos trabalhadores.

Onde entraria a meritocracia nesse contexto? Muitos desses elementos estão inseridos em um contexto usualmente chamado de meritocrático, em diferentes proporções, com diferentes objetivos, pontos de medição, tamanho das concessões e base conceitual ou filosófica (ASSIS, 2014).

Para Assis (2014, p. 113), a ideia de meritocracia – apesar do seu sentido também amplo e diversificado, pode ser fundamentada em

Esforço deliberado da organização, conforme explicitado pelos principais gestores, em assegurar que as contratações, que a mobilidade interna (promoção, deslocamento lateral, reclassificação, transferência) e que os desligamentos, assim como as recompensas e as diferentes formas de reconhecimento tomem como base critérios que assegurem – o mais que possível – igualdade de oportunidade, desprezadas (todas) as formas de preconceito, protecionismo, nepotismo e interesses personalísticos de chefes, encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores, vice-presidentes e do presidente ou da autoridade máxima da organização, dentro e fora dela.

Reforça ainda o autor (2014, p. 113) que

A igualdade de oportunidade – intencionada na visão Y prevalente – deve assegurar, em todos os subsistemas da gestão de pessoas (recrutamento, seleção, remuneração e afins), sempre que possível, a transparência dos critérios e das decisões, em todos os níveis; deve estabelecer condições de proteção aos *stakeholders* no curto, médio e longo prazos. A visão Y prevalente busca assegurar, no discurso e na prática, a presença de negros, pardos, índios, mulheres, deficientes e *gays* [por exemplo] em posições de destaque e de liderança. [No contexto desta visão prevalente] diferentes formas de agregar valor são consideradas, o que pode envolver indicadores quantitativos ou variáveis de difícil quantificação.

Embora o espaço não seja aqui suficiente, as discussões sobre meritocracia trarão ou estão trazendo reflexões mais complexas sobre as diferentes formas de recompensar e de reconhecer, na medida em que tais termos – recompensa e reconhecimento - escondem práticas diversas, algumas das quais com premissas ou pressupostos relativamente antagônicos.

Se por um lado a recompensa é algo que busca influenciar, antecipadamente, o comportamento humano em prol de determinados resultados, caracterizada por uma relação objetiva de troca entre a organização e os indivíduos (NELSON, ECONOMY, 2005), observa-se no reconhecimento um processo ou uma ação posterior ao fato que teria dado origem ao referido reconhecimento (DANISH; USMAN, 2010).

## 6.1 – Recompensa e reconhecimento

Para Caird e Aranwela (2008), as práticas de recompensa se distinguem das práticas de reconhecimento. Recompensas sugerem troca, tal como faça isso para mim ou para a organização que, em retorno, darei a você uma recompensa, um incentivo, mais *status* e promoção (HERZBERG, 1987); estão presentes em situações em que um empregado “faz alguma coisa para receber” uma premiação que age como “um incentivo” (SILVERMAN, 2004, p. 2); estão regularmente associadas às atividades de vendas, em novos negócios (BARLOW; MAUL, 2001), sempre no sentido de que, uma vez definida e comunicada pode produzir comportamentos e resultados que muitos acreditam que não ocorreriam sem o referido estímulo (KOHN, 1998).

O reconhecimento, dentro ou fora das reflexões envolvendo meritocracia, seria visto por Armstrong (2002) como um dos mais poderosos motivadores, na medida em que as pessoas precisam saber não somente quão bem atingiram seus objetivos, mas

### **Recompensa:**

**Direcionada para metas quantitativas definidas pela organização:** é necessário conectar “as recompensas às metas da organização” (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 70-71); regularmente associada às atividades de vendas, em novos negócios (BARLOW; MAUL, 2001).

**Critério objetivo de aferição:** uso de critérios objetivamente construídos, tais como desenhar e produzir um relatório mensal de vendas antes do final do 1º trimestre do ano fiscal. A medição seria, nesse caso, uma data específica; aumentar a quantidade de pedidos processados, por empregado, de 100 a 125 por dia ou aumentar o faturamento de um produto em 20% no ano fiscal (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 146).

### **Reconhecimento:**

**Direcionado para valores, atitudes e comportamentos:** quando, por exemplo, um empregado demonstra um comportamento de valor; aperfeiçoa processos de trabalho; sustenta alto nível de serviço aos clientes; sugere ações para redução de custo, quando tal atividade não integra suas responsabilidades [...]; quando adota um comportamento de valor com grande impacto no longo prazo (ARMSTRONG, 2007, p. 388).

**Critério subjetivo de julgamento:** deve ser oferecido como forma de demonstrar o apreço da organização pelo empregado (DANISH; USMAN, 2010, p. 160); resultado subjetivo do julgamento do trabalho do indivíduo pela organização, referindo-se tanto à qualidade do trabalho como à contribuição à gestão e ao desenvolvimento organizacional (DEJOURS, 2002);

também que são apreciadas. Esse reconhecimento, no entanto, pode se valer de elementos

financeiros, materiais, não financeiros, característicos de uma boa prática de gestão do capital humano (ARMSTRONG, 2010).

Pensar em recompensas e nas diferentes formas de *reconhecimento* é pensar na questão da remuneração, particularmente nos elementos de natureza direta, sob uma nova perspectiva: na perspectiva daquilo que vem antes ou depois dos resultados organizacionais; do que precede ou não determinados comportamentos e atitudes; do que integra ou pode integrar uma ideia positiva e mais ampla da meritocracia; do que foca resultados ou atitudes positivas envolvendo o trabalho; o que considera elementos quantitativos ou também elementos qualitativos. O seu desafio, leitor, é o de ampliar seu leque a partir desses insumos. Vamos em frente?

## **7 – Os atores da remuneração**

Além de complexo em sua delimitação ou abrangência, o termo *remuneração* é multifacetado em relação às suas perspectivas, podendo ser estudado ou discutido sob os mais variados pontos de vista. Diferentes ângulos, por assim dizer, concedem à remuneração diferentes níveis de tensão e de expectativas.

Diferentes ângulos alteram o campo de conhecimento necessário ao gestor de Pessoas, exigindo deste a interação com diferentes áreas, particularmente Finanças, Controladoria, Jurídica e Tributária. A gestão dos programas de remuneração, nesse contexto, possui protagonistas diferentes, com perspectivas também particulares.

Os empreendedores e gestores: Para o empreendedor, empresário ou gestor, por exemplo, na composição do orçamento do negócio, a remuneração representa um custo expressivo, podendo tal custo ser classificado em *fixo*, aquele que normalmente não acompanha a flutuação dos resultados ou mesmo do consumo de insumos, e *variável*, aquele normalmente dependente de certos níveis de resultados da organização, aumentando ou diminuindo ao longo do tempo.

Empresas intensivas em capital normalmente são menos pressionadas pela proporção da remuneração em relação ao faturamento, às vendas, à receita ou ao lucro, diferentemente das empresas tipicamente intensivas em mão de obra (ASSIS, 2012). A parcela da remuneração é relevante, de qualquer forma, inserindo-se aqui a parte direta e indireta, fixa e variável (IcP, ICP e ILP), além dos investimentos associados às ações envolvendo aprendizado, desenvolvimento e clima organizacional.

Os termos fixo e variável foram apresentados em relação aos ciclos dos programas ou mecanismos de remuneração e podem guardar diferentes percepções em relação aos atores envolvidos. Custos fixos são relativamente mais fáceis de serem geridos pelo empreendedor, tendo em vista a estabilidade ao longo do tempo e a relativa previsibilidade; são normalmente mais fáceis de serem orçados e projetados ao longo do tempo. Embora tenham determinadas virtudes, os custos fixos – ainda que relacionados à remuneração – são traiçoeiros quando se descompassam dos resultados ou do uso dos recursos organizacionais.

Custos variáveis, por outro lado, podem ser mais complexos, pela flutuação, pela volatilidade ou variação no custo ou preço ao longo do tempo, mas são particularmente desejados quando estes acompanham os resultados de um determinado negócio ou flutuam conforme o nível de recursos ou de insumos demandados, particularmente, mas exclusivamente, quando associados à remuneração, à habitualidade na concessão e às taxas e aos encargos trabalhistas e previdenciários.

Os empregados: para o empregado – outro importante ator – a remuneração representa receita, fonte principal da renda de um determinado grupo familiar. O dinheiro, da parcela de natureza direta, define o poder de compra dos indivíduos, o padrão de consumo, o nível de investimento sócio cultural e as condições de vida, de uma forma geral, das pessoas em determinada comunidade ou sociedade, podendo a discussão ser ampliada para os aspectos psicológicos associados ao dinheiro ou aos benefícios recebidos – as partes direta e indireta da remuneração – e sua capacidade de troca em um sistema capitalista.

Para os empregados a remuneração precisa ser percebida como justa: isso implica em uma percepção de que seria internamente equitativa e externamente correlacionada com práticas prevalentes em determinado mercado. A chamada *justiça distributiva* ocorre quando os empregados – os trabalhadores em geral – são remunerados e percebem que são remunerados - com base em premissas consideradas racionais, lógicas; premissas que sejam razoáveis e que possam, em alguma medida e de alguma forma, ser compartilhadas.

Os governos:

Para o governo – outro ator chave - a remuneração é fonte de impostos, tributos, taxas, orientando parte expressiva do orçamento e dos gastos públicos, direta ou indiretamente, no curto e no longo prazo. A remuneração, de uma forma geral – e dentro

de determinados limites – é a base para receitas previdenciárias e fonte essencial de recursos para alimentação da máquina administrativa.

A falta ou precariedade dela, no contexto social – por outro lado – acaba por gerar efeito inverso, exigindo dos governos programas de apoio financeiro, subsídios, isenções, pagamentos e diversificadas estratégias de compensação econômico-financeira para redução da vulnerabilidade social.

Os sindicatos: Para os sindicatos – a exemplo do que ocorre em relação aos governos – a remuneração é a principal fonte de recursos para manutenção da estrutura que serve de apoio aos afiliados ou membros de determinada categoria. A contribuição sindical, as contribuições assistenciais, as mensalidades, as taxas para homologação de determinadas propostas patronais, ampliam, de forma expressiva a capacidade de geração de receita e, pelo menos em tese, a capacidade de mobilização e de influência sindical laboral em determinado mercado ou localidade.

A remuneração dos trabalhadores mais vulneráveis socialmente – principalmente, mas não exclusivamente – é particularmente influenciada pela ação dos sindicatos, tendo em vista menor poder de barganha dos indivíduos. Diversos são os mecanismos de pressão para que a remuneração tenha seu poder de compra recomposto ao longo do tempo ou mesmo para que o padrão de consumo avance para outro patamar.

A moeda de troca, de uma forma geral, é a contribuição dos trabalhadores aos sindicatos dos empregados, o que também ocorre ao sindicato patronal, embora nem sempre baseado na remuneração.

O legislador: para o legislador, em diferentes níveis, a remuneração é algo relativamente intocável, irredutível, irrenunciável, inapropriável por terceiros, além de impenhorável; é algo relativamente prioritário no caso de falência da organização. Nessa perspectiva, a remuneração – principalmente a remuneração direta, por envolver transação com dinheiro, diretamente – possui natureza alimentar, sendo sua supressão ou redução, em regra e em tese, impossibilitada. Quis o legislador que à remuneração – ou parte dela – fosse aplicada uma proteção especial de salvaguarda ao trabalhador, tendo em vista sua necessidade de contínua subsistência.

Para diferentes legisladores, a remuneração, mesmo a remuneração indireta, possui relativa proteção contra descontinuidades, uma vez que – ao integrarem o rol de facilidades, subsídios, vantagens e concessões deslocam parte do dinheiro do trabalhador

– o que chamamos de remuneração direta – para outras finalidades. A remuneração indireta, embora não tenha o papel de aumentar o poder de compra do empregado, diretamente, o faz de maneira indireta, pois reduz a necessidade de desembolso em saúde, alimentação, seguridade, transporte e afins.

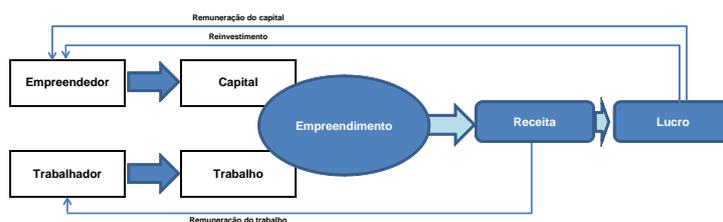
O gestor de Recursos Humanos: *deste modo, lidar com remuneração – independentemente da abrangência que o leitor fornece ao termo – é lidar com os conflitos e tensões naturais da relação capital-trabalho, na medida em que os que pagam – ou remuneram – impactam seus lucros com os referidos pagamentos, apropriando o restante para reinvestimento e remuneração ou retorno do capital investido (quadro 6).*

A sociedade, ao mesmo tempo em que se beneficia com a remuneração – através dos impostos, por exemplo – gera a demanda necessária para a criação ou manutenção de empregos, estimulando o contínuo pagamento da remuneração aos trabalhadores.

Direta ou indireta, fixa ou variável, de curto ou longo prazo, associada aos aspectos transacionais ou relacionais, a remuneração exige do gestor – do administrador – uma visão plural do ambiente, pois os diferentes atores estarão presentes (ASSIS, 2011).

A remuneração, ao mesmo tempo em que representa um custo relevante para as organizações, pode funcionar também como um investimento direto no principal ativo organizacional: o trabalhador, sua capacidade criativa, suas competências, habilidades e permanente capacidade de engajamento e transformação.

Quadro 6 – Investimento e reinvestimento em remuneração



Fonte: Quadro retirado de Assis (2011, p. 15)

## 7 – As diferentes visões da remuneração

Alguns profissionais tendem a observar a remuneração, prioritariamente, sob a ótica dos programas e instrumentos desenvolvidos e implantados para prover suporte à gestão de RH de uma Organização. Tais profissionais tendem a estar preocupados com a objetividade dos programas de remuneração variável, com a clareza das descrições de cargo, com a correta classificação das posições, com o monitoramento dos resultados

organizacionais e com a integridade e transparência das políticas internas voltadas à gestão de pessoas, em geral, ou dos programas ou mecanismos de remuneração, em particular.

Essa perspectiva reforça a ideia de governança corporativa, tão necessária às organizações, em geral, e particularmente indispensável às organizações públicas, estatais e de capital aberto. Há que se destacar que, a despeito da palavra remuneração estar associada aos empregados, em geral, abrange todos os níveis da organização, até o nível maior do executivo, que normalmente também é – do ponto de vista jurídico-trabalhista – empregado. Por vezes a remuneração – e o papel dos gestores de RH - vai além do CEO e chega ao presidente e membros do conselho de administração da organização.

Outros avaliam o tema *remuneração* sob o prisma da capacidade de pagamento de uma Organização, da relação entre receita e despesa, da proporção entre investimento em remuneração e faturamento ou lucro líquido e, dentro de uma vertente econômica, observam a remuneração – direta ou indireta – através da lei da oferta e da procura. Nessa perspectiva a remuneração é um tipo especial de *preço* do trabalho, capaz de contemplar, além dos resultados, as competências que pessoas oferecem, explicitamente ou não à Organização, as habilidades e o senso de compromisso dos indivíduos.

Alguns outros acabam dando ênfase ao tema *remuneração* através dos efeitos potenciais sobre o comportamento humano, pelo ângulo da motivação extrínseca – externa ao indivíduo – e da satisfação das necessidades individuais. São profissionais que costumam avaliar em que medida programas ou mecanismos de remuneração direta, de uma forma geral, podem ajudar na mobilização de pessoas em torno de resultados ou, por outro lado, em que medida tais mecanismos contribuem para a redução do engajamento e comprometimento das pessoas.

Dentro dessa perspectiva a remuneração é observada como um investimento que precisa trazer um retorno relativamente óbvio, na medida em que existe – ou deveria existir – uma relação de causa e efeito entre recompensa e resultados.

Muitos se debruçam sobre o tema *remuneração* a procura do menor índice de variação relativa e/ou de dispersão absoluta dos dados de mercado. Olham para a *remuneração* através das médias, medianas, modas, desvios, exponenciais e coeficientes de determinação.

Tais profissionais buscam a precisão estatística dos dados, validando-os pelos

trâmites objetivos das lentes numéricas, dos gráficos e das tabelas. Buscam a pontuação perfeita dos cargos, bem como melhores atributos de cada indicador utilizado no processo de avaliação. A matemática e sua afilhada – a estatística – dão o tom, nesse contexto, sobre o que é metodologicamente correto; tecnicamente aceito.

Outros tantos observam o item *remuneração* como o principal componente de suas despesas e – por que não dizer – o mais complexo componente dos custos de uma Organização, com ou sem fins lucrativos. Analisam em que medida, e dentro de que limite, a remuneração é capaz de influenciar, incentivar ou influir nos resultados de uma Organização, auxiliando ou sufocando seus resultados.

Como receita ou despesa/custo, como renda ou dinheiro proveniente do trabalho, como instrumento de gestão ou como medida que compartilha, engaja e compromete, estamos nós inseridos nesse contexto. Buscar a visão conjunta de todos esses aspectos, diretos e indiretos, fixos e variáveis, de curto ou de longo prazo, como recompensa ou reconhecimento, é o desafio deste ensaio.

**Rewards, recognition and meritocracy: remuneration in the context of people management****Abstract**

*The purpose of this essay is to expand discussions on the topic of remuneration in the context of people management, based on the main ideas involving rewards, recognition and meritocracy. What would compensation be in the organizational context? What is the nature of its different elements? What is the role of each of these elements in the management of human capital? Are there relatively subjective elements in the composition of a professional's compensation? Should performance, individual or collective, influence the compensations of any worker, at some level of the structure of a company? Supported by a qualitative approach and the experience of the researcher-author, the essay concludes that the term remuneration, although broad and polysemic, seeks support in elements that involve exchanges between the employee and the organization - the rewards; by elements that distinguish offers to employees due to subjective and relatively discretionary choices on the part of managers - recognition actions, and the continuous search for the perception of distributive justice to be consolidated among employees, through what many organizations have come to call of meritocracy.*

**Keywords:** Rewards. Recognition. Compensation. Meritocracy.

**Recompensas, reconocimiento y meritocracia: retribución en el contexto de la gestión de personas****Resumen**

*El propósito de este ensayo es ampliar las discusiones sobre el tema de la remuneración en el contexto de la gestión de personas, a partir de las ideas principales que involucran recompensas, reconocimiento y meritocracia. ¿Cuál sería la compensación en el contexto organizacional? ¿Cuál es la naturaleza de los diferentes elementos? ¿Cuál es el papel de cada uno de estos elementos en la gestión del capital humano? ¿Existen elementos relativamente subjetivos en la composición de la remuneración de un profesional? ¿Debería el desempeño, ya sea individual o colectivo, influir en la remuneración de cualquier trabajador, en algún nivel de la estructura de una empresa? Apoyado en un enfoque cualitativo y la experiencia del investigador-autor, el ensayo concluye que el término remuneración, aunque amplio y polisémico, busca apoyarse en elementos que involucran intercambios entre el empleado y la organización - las recompensas; por elementos que distinguen las ofertas a los empleados por elecciones subjetivas y relativamente discrecionales por parte de los gerentes - acciones de reconocimiento, y la búsqueda continua de que la percepción de justicia distributiva se consolide entre los empleados, a través de lo que muchas organizaciones han venido a llamar de la meritocracia.*

**Palabras clave:** Recompensa. Reconocimiento. Remuneración. Meritocracia.

## Referências

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of rewards management practice: improving performance through reward**. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2010.

ASSIS, M. T. **Gestão de Programas de Remuneração: Conceitos, Aplicações & Reflexões – Visão Generalista dos Programas de Remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2011. 392p.

\_\_\_\_\_. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e Operacionais na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2. Ed, 2012.

\_\_\_\_\_. **Meritocracia: Igualitária e Justa ou Injusta Mas Desejável. Desafios e Oportunidades da Meritocracia na Gestão do Capital Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2014.

BARLOW, J; MAUL, D. **Valor emocional: criando fortes vínculos emocionais com seus clientes**. São Paulo: Makron, 2001.

CAIRD, J.; ARANWELA, N. The successful implementation of reward and recognition practices at an insurance group in Australia. **Worldatwork Journal**, p. 73-84, 3<sup>rd</sup>. Quarter, 2008.

DANISH, R. Q.; USMAN, A. Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 2, p. 159-167, 2010.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 65, n. 5, p. 109-120, 1987.

KOHN, A. **Punidos pelas recompensas: os problemas acusados por prêmios de produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno**. São Paulo: Atlas, 1998.

NELSON, B.; ECONOMY, P. **The management Bible**. Addison, NJ: Wiley, 2005.

O'NEAL, S. The Phenomenon of Total Rewards. United States: American Compensation Association – **ACA Journal**. V.7, n.3, 1998.

SILVERMAN, M. **Non financial recognition: the most effective of rewards?** Brighton, UK: Institute for Employment Studies, p. 1-16, 2004. <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp4.pdf>

### **Informações do Autor**

**Marcelino Tadeu de Assis:** Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela UNESA. Graduado em Administração pela FEFIS e Licenciatura pela UCAM. Executivo em empresas de médio e de grande portes, notadamente na área de Gestão de Pessoas. Autor de Livros no campo de Gestão de Pessoas, Remuneração, Benefícios e Meritocracia. Professor da Faculdade Cesgranrio.

Contato: [marcelinoassis@ig.com.br](mailto:marcelinoassis@ig.com.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4217-1679>

## Remuneração estratégica aliada ao marketing e endomarketing

Juliana dos Anjos Silva Abreu  
Fernanda da S. Chagas  
Antônio Marcos dos Santos

### Resumo

Este artigo tem como objetivo investigar como o processo de remuneração e carreiras de uma organização pode se tornar estratégia de marketing e *endomarketing* e como isso pode ser comunicado aos colaboradores, a partir do problema de pesquisa que busca compreender como acontece a relação proposta e como isso pode ser estratégico para as organizações. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, o procedimento da coleta de dados se deu através da pesquisa bibliográfica e estudo de caso, este último, realizado a partir de material fornecido pela empresa Tupy – empresa estudada no projeto – em seus canais digitais e a interpretação dos dados, através de método qualitativo. Os resultados descrevem um caso considerado de sucesso de acordo com o objetivo proposto neste projeto, a partir da exposição dos programas de remuneração e benefícios da organização estudada. As análises corroboram com o objetivo e descrevem como a empresa se utiliza do tema de forma estratégica. Conclui-se que para os Recursos Humanos é necessário que haja uma relação sistêmica entre as áreas das organizações e a remuneração não precisa ser pensada exclusivamente, mas sim de forma estratégica e motivadora se alinhada a outros processos.

**Palavras-chave:** Cargos e salários. Marketing. Endomarketing. Comunicação.

### 1 Introdução

O tema de Carreiras e Remuneração são fundamentais para a Gestão de Pessoas e para as organizações e se caracteriza como uma das primeiras preocupações da gestão para com os colaboradores, visto a importância que tem para as pessoas. O profissional de Recursos Humanos deve se utilizar de práticas e conceitos relacionados à administração dos cargos e salários a fim de que haja um sistema cada vez mais atrativo, equilibrado e justo nas organizações.

Diante disso, este artigo apresenta uma análise sobre a relação do tema de remuneração e carreiras com outras temáticas relevantes para as organizações, como marketing, *endomarketing* e comunicação. O objetivo é investigar como o processo de remuneração e carreiras pode se tornar estratégia juntamente com essas outras áreas e desenvolver análises e propostas de como esse mecanismo deveria ser comunicado aos colaboradores. Isso se dá através do questionamento do problema central, que é justamente, compreender como esse processo de remuneração e carreiras pode ser

considerado estratégico em consonância com outras temáticas relevantes e como é fundamental nessa relação.

Definidos o objetivo e problema da pesquisa, apresenta-se um estudo de caso sobre a empresa Tupy, uma multinacional brasileira do ramo da metalurgia que através de seus canais de comunicação publica um relatório social com informações acerca da atuação da companhia, inclusive, informa sobre seu programa de remuneração e benefícios. Além disso, o artigo também se propõe a investigar essa relação a partir de material jornalístico publicado por canais de comunicação da região onde se encontra a empresa e foi utilizado a fim de corroborar com a teoria de que há uma relação dos programas de remuneração e carreira aliados a estratégias organizacionais tanto internamente quanto externo à organização.

Por isso, entende-se que a pesquisa tem relevância para a área da Gestão de Pessoas, visto que apresenta o tema de remuneração e carreiras como uma questão estratégica para as organizações em relação com outras temáticas, tudo isso sendo considerado o desenvolvimento sustentável, e além disso, utilizando-se de um caso real para exemplificar toda a proposta.

O problema de pesquisa é: Considerando a administração de cargos e salários como processo utilizado nas organizações, como este pode ser considerado estratégia de marketing e endomarketing e como pode ser comunicado aos colaboradores?

As problemáticas encontradas foram: Falta de comunicação do Plano de Cargos e Salários para os colaboradores, gerando desconhecimento acerca de sua trajetória organizacional; Falta de assertividade no processo de Recrutamento e Seleção decorrente da inutilidade ou inexistência de um plano de Cargos e Salários; e Falta de atratividade da organização no mercado devido a uma política de cargos e salários inconsistente.

Diante do que foi pesquisado e depois de pontuar o problema e as problemáticas pretende-se com este projeto desenvolver análises referentes ao tema de remuneração e carreiras em paralelo com temáticas relevantes para as organizações e, principalmente, para a Gestão com pessoas como Marketing, *Endomarketing* e Comunicação na tentativa de aprofundar análises embasadas em fundamentações teóricas relacionadas a cada tema mencionado.

O objetivo geral é investigar como o processo de remuneração e carreiras pode se tornar estratégia de marketing e *endomarketing* para as organizações e desenvolver análises e propostas de como deveria ser comunicado aos colaboradores.

Os objetivos intermediários são: Descrever a importância da comunicação do Plano de Cargos e Salários para os colaboradores; Demonstrar a importância de uma organização ter definido um Plano de Carreira e afirmar sua responsabilidade na apresentação desse instrumento para seus colaboradores de maneira coerente e com transparência; Investigar a relação da atratividade de uma organização relacionada ao seu programa de remuneração e carreira dentro do mercado como estratégia de marketing; e Analisar a relação da utilidade do Plano de Cargos e Salários em processos de Recrutamento e Seleção.

## 2 Metodologia

Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa descritiva. Seu objetivo é descrever as características ou experiências para o estudo realizado, levando em conta os aspectos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa, além de estabelecer uma relação entre variáveis propostas no objeto de estudo em análise. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto. Para Triviños (1987, p. 112):

Os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação[...] às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que é desenvolvida para explicar um problema utilizando-se de conhecimentos disponíveis a partir de teorias publicadas, e tem como objetivo, conhecer determinado assunto e utilizá-lo como fundamentação para construção de um modelo teórico explicativo de um problema (KÖCHE, 2015). Considerada como etapa fundamental de um trabalho (AMARAL, 2007), a pesquisa bibliográfica tem influência

em todas as etapas de uma pesquisa, pois é ela que norteia todo o trabalho e gera embasamento teórico para o tema em questão.

A pesquisa bibliográfica é dividida em etapas que levam à evolução do trabalho, dessa maneira, foi definido o objeto de estudo a ser trabalhado, seguido da formulação do problema, para assim então, fazer a busca das fontes, por meio do acesso à bibliografia seja manualmente ou eletronicamente, através de livros e artigos já publicados e finalmente, a leitura do material para a organização do assunto e a escrita do projeto (GIL, 2010; KÖCHE, 2015; AMARAL, 2007).

Além da pesquisa bibliográfica, a coleta de dados se deu também através de um estudo de caso, que pode ser utilizado em diversas situações, assim como também em estudos organizacionais e gerenciais. Segundo Yin (2001, p.32):

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Além disso, o estudo de caso se caracteriza como uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando, bem como seu processo de desenvolvimento, e mesmo que a pesquisa se desenvolva a partir dos pressupostos teóricos, é no caso, propriamente dito, que a pesquisa se constrói, através de todo trabalho de investigação (PADUA, 2018).

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo. Este método está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

A análise do estudo de caso proposto foi realizada através de material fornecido pela própria organização em seus canais digitais. É um Relatório Social do ano de 2015 em que a empresa apresenta uma visão ampla sobre a atuação da companhia elencando desde suas políticas até suas principais realizações. Além disso, foram utilizadas matérias jornalísticas para embasamento da teoria sobre a relação estratégica dos cargos e salários

com outras áreas da empresa, principalmente como forma de propagar as ações da organização.

### 3 Categorias Teóricas

#### 3.1 Carreira e Remuneração

O tema de carreiras e remuneração tem extrema importância para as organizações e seus colaboradores, a remuneração e benefícios apresentam-se como ferramenta estratégica para a Gestão com pessoas, retenção de talentos e motivação dos colaboradores. Esse tema é essencial para as organizações porque assim como afirma Marujo (2009), tem desdobramentos na vida pessoal dos funcionários e mesmo que as empresas tendam a se equiparar em questões tecnológicas e soluções, o capital humano é o que diferencia cada uma delas, por isso, é necessário que haja reconhecimento e recompensa do desempenho de seus colaboradores.

As pessoas, vistas como unidade básica das organizações, são dotadas de conhecimento, o que é considerado hoje como o principal gerador de valor e de riqueza para as organizações. Segundo Barbieri (2014, p.20):

O papel da empresa na geração do conhecimento é o de fornecer um ambiente adequado para o trabalho individual e o trabalho em equipe, que somados produzem capital intelectual. Para que esse conhecimento seja gerado é necessário: que as necessidades dos colaboradores estejam atendidas, que eles estejam satisfeitos, motivados, sentindo que podem participar das decisões, podendo opinar, tendo objetivos bem definidos, trabalhando com lideranças esclarecidas e com colegas que tenham habilidades complementares à sua.

Diante disso, o capital intelectual de uma empresa se dá pela soma dos conhecimentos ali existentes e estão relacionados diretamente à produtividade e geração de lucro de uma organização, por isso, fala-se da relação direta dos Recursos Humanos com o desenvolvimento das organizações, pois o investimento no capital humano traz muitos benefícios para as empresas.

E isso tem sido observado cada vez mais, na chamada *Era da Informação* definida por Chiavenato (2009), onde as pessoas são vistas como base da nova organização, os recursos mais importantes. E não se trata mais de administrar as pessoas, e sim administrar com as pessoas, e isso cedeu lugar a nova abordagem que é a Gestão de

Pessoas, que é justamente, compreender como as organizações lidam com as pessoas que trabalham em conjunto na era da informação.

Com isso, é possível afirmar que os diferentes sistemas de pagamentos adotados pelas empresas são fator determinante nas relações entre instituição de trabalho e colaborador, ou seja, nessa nova relação estabelecida entre organização e funcionário, o tema da remuneração precisa estar bem estabelecido e estruturado para que seja atrativo para as pessoas e que ao mesmo tempo seja considerando competitivo dentro do mercado na qual essa organização esteja inserida.

Segundo Moreno (2014, p. 223):

O constante avanço tecnológico e a busca por melhores posições no *ranking* das melhores empresas para se trabalhar cada vez mais motivam as organizações a buscar inovações e profissionais com altos níveis de desempenho. A definição de um plano de carreira, de acordo com a expectativa que a empresa e seus funcionários mantém diante do mercado, é um vantajoso ganho nas modernas organizações.

Percebe-se então, que essa temática precisa estar bem estabelecida nas organizações, principalmente, nos tempos atuais. O subsistema de Remuneração e Carreiras, adotado pelos Recursos Humanos das organizações, é um fator estratégico tanto para o ganho das organizações e sua posição diante do mercado quanto para o colaborador que tem como resultado do seu trabalho exercido, uma recompensa e reconhecimento, o que permite o seu desenvolvimento profissional.

### **3.1.1 Plano de Cargos e Salários**

O Plano de Cargos e Salários (PCS) é uma ferramenta fundamental na área da gestão. Segundo Marujo (2019, p. 36), “o PCS constitui um conjunto de regras e normas, que estabelece os mecanismos de gestão de pessoal das empresas”. Tudo que se relaciona à remuneração e carreira de uma organização estão presentes neste instrumento, onde é permitido ao colaborador ver a trajetória que tem que percorrer em termos de evolução salarial, além de sua perspectiva de carreira, por isso é considerado um importante instrumento gerencial.

A realização de um PCS é um vantajoso ganho nas modernas organizações e aliadas à excelentes pacotes de benefícios são considerados investimentos para retenção de seus melhores funcionários. Apesar disso, essas práticas impactam diretamente nos

custos das empresas que se veem afetadas também pela concorrência e globalização e é por isso que diante dessa realidade é importante que a adoção de um modelo de PCS seja compatível com a realidade da empresa e suas necessidades organizacionais e sua implementação seja planejada e leve em consideração aspectos técnicos, políticos e outros relacionados com a cultura organizacional (MORENO, 2014).

Toda a descrição de um PCS deve ser planejada de forma estratégica a ponto de contribuir para os resultados da empresa. Nele são levados em conta além dos padrões salariais em todos os níveis da organização, também a influência em diferentes sistemas dentro dos Recursos Humanos, como por exemplo, a atração e retenção de profissionais cujo desempenho contribua para os resultados da empresa. É um facilitador também para orientar a organização na busca de profissionais adequados àquela vaga descrita, pois já está preestabelecido a descrição dos cargos da organização. Além disso, tem o objetivo de reconhecer os funcionários que agregam valor por seu desempenho permitindo por exemplo, premiações.

### **3.2 Comunicação**

A comunicação tem por objetivo fazer com que as pessoas compartilhem seus conhecimentos, sentimentos e saberes para poderem se relacionar com o outro. Para que isso ocorra de maneira favorável ou da forma que deveria ocorrer, existem componentes que constituem esse processo. O primeiro é o emissor, ele quem inicia o processo e é a fonte de informações dos demais integrantes. Em seguida tem o receptor, que recebe a informação de acordo com a mensagem codificada pelo emissor e através dela haverá um canal que será a maneira que ela chegará ao destinatário.

É fundamental que ocorra dentro das empresas a comunicação da maneira mais correta possível. Muitas empresas utilizam vários canais para a realização de sua comunicação interna, tais como ligações, e-mail, mensagem, telegramas ou o tradicional, o diálogo pessoal, só que nem todas as pessoas conseguem reproduzir aquilo que é dito, seja escrito ou não. Por mais que seja válida a tentativa de ter o melhor sistema para comunicação, como o assunto será exposto vai mudar completamente o sentido, pois haverá erros nesse processo - não somente os ruídos - que vão impedir o êxito no envio da mensagem. Essas são chamadas de barreiras que segundo Marujo (2019, p. 113):

[...] podem ocorrer durante o transcurso desse processo. As mais comuns são: o uso indevido das palavras, o medo, a pressuposição da compreensão da mensagem, a sobrecarga de informações, a falta de capacidade, de concentração e atenção e o não saber ouvir.

A maneira de falar torna possível um sentimento totalmente diferente no momento em que é expresso (verbalmente, não verbalmente ou escrita) e isso pode prejudicar em grande escala o sistema de comunicação da empresa. Por isso, foram definidos os tipos de barreira que podem dificultar o processo de comunicação nas organizações, como a barreira pessoal, física e semântica que atuam respectivamente nas limitações e valores pessoais, no ambiente externo e físico e por fim, relacionada à interpretação e significados (CHIAVENATO, 2009).

A comunicação eficaz nas organizações traz consequências benéficas, ela é fundamental para a implementação de ações que podem auxiliar na melhoria do ambiente de trabalho. Para que isso possa ser mantido, o ideal é que as empresas façam de seus colaboradores ganharem cada vez mais espaço na empresa, pois com os objetivos alinhados e seus funcionários valorizados, o resultado será positivo. As empresas que trabalham na melhoria e nos processos de comunicação junto aos colaboradores, transformam o diálogo uma via de mão dupla e essa ação faz com que os colaboradores se sintam cada vez mais úteis e fundamentais para o desempenho dos negócios, aumentando a motivação de toda a equipe.

### **3.2.1 Comunicação e programas de remuneração**

A comunicação precisa ser considerada como parte integrante dos processos de gestão dos programas de remuneração dentro das organizações. Planejar, desenvolver e implementar um plano de cargos ou atualizar um já existente não é o suficiente para as organizações quando não há a comunicação para as partes interessadas, principalmente se tratando de assuntos relacionados à salários e questões referentes aos cargos e o futuro das pessoas no âmbito da carreira profissional.

Diferentes ferramentas como cartilhas, sistemas internos, cartazes etc., tem a função de disseminar informações acerca das questões relacionadas à remuneração dos colaboradores. E isso ocorre em diferentes níveis, já que há empresas com ambientes extremamente heterogêneos, tanto no sentido de recompensar e reconhecer com distintos incentivos financeiros, quanto com diferentes públicos envolvidos, ou seja, é preciso

comunicar, inclusive para tornar as regras claras sobre o que a empresa tem definido acerca de seus objetivos e o que se espera daquele colaborador com relação ao desenvolvimento de seu trabalho.

Segundo Assis (2011, p. 199), “há estudos que indicam que “*comunicar*” pode ter mais efeito sobre a percepção do que o tamanho e abrangência dos programas”. Nesse sentido, afirma-se que a comunicação pode proporcionar um efeito positivo para os receptores e sendo considerada pela gestão de pessoas, principalmente no que se refere à remuneração, gera resultados efetivos para os diferentes atores no ambiente organizacional.

### 3.3 Endomarketing

Assim como a comunicação deve ser considerada como parte integradora dos processos de carreiras e remuneração e ser priorizada pela área de gestão de pessoas, essa ação realizada pelas organizações tem influência também na percepção dos colaboradores e pode ser considerado como ação de *endomarketing*. Ou seja, as ações de comunicação não só devem ter clareza acerca de um determinado programa inserido numa organização, como também as pessoas são impactadas por conta dessas ações.

O conceito de *endomarketing* ou marketing interno é constituído pelo propósito de fazer com o desempenho de seus funcionários seja cada vez aperfeiçoado diante da fidelização e fortificação das relações entre empregado e empregador. Os objetivos da organização serão alinhados com os objetivos individuais de cada funcionário, desta forma, ambos estarão satisfeitos, pois haverá reciprocidade nas ações.

Deve-se pensar que para que o *endomarketing* possa fluir da maneira esperada, os pilares da empresa deverão estar alinhados e segundo Marujo (2019, p. 241):

Essa atuação conjunta contribui para integrar a relação dos funcionários com a empresa, através de uma comunicação uniforme, assertiva e alinhada e que seja integrada também à cultura empresarial. É uma das maneiras mais eficazes para reduzir o *turnover* (índice de rotatividade de funcionários) e atrair profissionais altamente qualificados para a empresa.

Promover a satisfação das equipes e funcionários dentro do seu ambiente de trabalho é o objetivo do *endomarketing*, através de ações em suas diferentes frentes, principalmente quando está relacionada à remuneração.

Os resultados acerca de um determinado plano de cargos, por exemplo, geram impactos na vida dos funcionários e conseqüentemente nas organizações, por isso a estratégia de *endomarketing* deve não só estar relacionada à comunicação desse plano, como também a definição de um plano que tenha elementos atrativos para esses colaboradores como uma ferramenta de desenvolvimento e propostas de reconhecimento para que a atuação desse funcionário traga resultados individuais e para organização na qual faz parte, por isso é necessário uma política de valorização para seus funcionários, não basta oferecer o básico para cumprir as demandas, mas sim oferecer o melhor para receber o melhor.

As ações de *endomarketing* de uma organização perpassam por diferentes segmentos e podem ser ferramenta de diversos setores organizacionais, já que essas atuações tem como público-alvo os colaboradores e todos aqueles que estão de certa forma relacionados com a instituição, porém, quando trata-se de questões relacionadas aos recursos financeiros, essas ações tem papel fundamental para as pessoas, seja para divulgar programa de remuneração, regras, premiações e condições para que tais premiações ocorram (ASSIS, 2011).

Partindo do pressuposto que já exista uma política salarial em uma determinada organização, esse programa não deve ficar somente no papel e como o *endomarketing* pressupõe formar uma boa imagem da organização para os colaboradores, é preciso que tudo isso seja comunicado de forma transparente já que a desinformação sobre essas questões tende a desmotivar as pessoas e deixá-las desorientadas dentro do ambiente de trabalho. E isso tudo deve vir desde a contratação de um novo funcionário, é preciso que as regras estejam claras quanto à realização do seu trabalho e o caminho que deve percorrer para alcançar lugares maiores dentro da organização.

### **3.4 Marketing**

Com um ambiente competitivo e com a quantidade de serviços e produtos que surgem no mercado disponíveis ao consumidor, é primordial e vital para a sobrevivência das organizações que elas se diferenciem por meio de conceitos, estratégias e processos que levem a um nível elevado de relacionamento com o cliente. O que está sendo analisado hoje é a capacidade que as empresas têm de lidar com esse mercado que está

em constante mutação e como se utiliza do marketing como estratégia fundamental para se posicionar perante os seus clientes e *stakeholders*<sup>38</sup>.

Segundo Marujo (2019, p.194):

O papel do marketing é dispor do máximo de conhecimento e compreensão do comportamento das inúmeras variáveis externas e internas em que uma determinada empresa está inserida. O objetivo é satisfazer plenamente as necessidades de seus diversos públicos (consumidor, acionista, comunidade, etc.)

O Marketing é mais que a publicidade e propaganda, ele engloba entender as necessidades de um determinado mercado e as empresas precisam se utilizar disso para oferecer melhores produtos, serviços e ideias de qualidade e valor para que os consumidores voltem a comprar e mais que isso, que falem bem da empresa. E ao oferecer o melhor para os clientes, a ideia é que proporcione a eles de forma que melhore o bem-estar da sociedade.

Quando o tema do Marketing é abordado em um trabalho de cargos e salários, a tentativa é de compreender como este instrumento das organizações pode ser considerado estratégia no sentido de atrair talentos e ter protagonismo no mercado competitivo, sendo assim, considerado um diferencial. E como muitas pessoas buscam para sua vida pessoal e profissional empresas que lhe ofereçam oportunidades vantajosas, a temática de remuneração e carreiras pode ser levada em consideração como estratégia das empresas em se posicionarem no mercado e atraírem os melhores profissionais, levando em consideração um programa que seja ajustado de acordo com o mercado, assim como uma remuneração atraente para os profissionais e que tenha comprometimento em oferecer um ambiente de desenvolvimento de carreira. Isso tudo em concomitância em atrair os melhores talentos para a organização, o que é fundamental para a gestão de Recursos Humanos.

Devido ao mercado competitivo e para poder atrair melhores talentos, cada vez mais o RH das organizações alinha-se às estratégias de Marketing. Essa ideia de vender a empresa como uma boa empregadora pode ser utilizada através do conjunto de técnicas

---

<sup>38</sup> O *Stakeholder* é um público estratégico. Pode-se entender essa expressão como descrevendo uma pessoa ou um grupo que possuem interesse em determinado negócio, indústria ou serviço. Fonte: [www.sbcoaching.com.br](http://www.sbcoaching.com.br). Acesso em: 19 de maio de 2020.

e ferramentas chamada *Employer Branding*.<sup>39</sup> Esse método pressupõe construir uma reputação positiva da empresa no mercado, mostrando que ela é um bom lugar para se trabalhar e tem o poder de atrair novos talentos e engajar e reter os colaboradores, pois ali eles sentem que podem se desenvolver e crescer.

E para implementar esse método é preciso definir alguns passos, entre eles está o *Employe Value Proposition* <sup>40</sup>(EVP), ou seja, é a proposta de valor ao empregado, que consiste nos valores e benefícios únicos que a empresa oferece aos atuais e futuros funcionários, e entre esses valores estão as recompensas, como o salário, benefícios, plano de aposentadoria, etc. O EVP é um pacote exclusivo de ofertas a atuais e futuros colaboradores que diferencia uma empresa das demais, e isso gera um valor percebido.

Por isso, é tão importante relacionar o tema da remuneração das organizações como estratégia de marketing e endomarketing, essa relação traz benefícios e está sendo cada vez mais utilizada pelas organizações que querem se diferenciar no mercado. Isso atrai melhores talentos, que se adequam aos objetivos e valores da empresa e além disso, motiva os colaboradores que já estão na organização.

#### 4 Apresentação de Resultados e Análises

A empresa analisada neste trabalho é a Tupy, uma multinacional brasileira do ramo da metalurgia fundada em 9 de março de 1938 na cidade de Joinville, Santa Catarina. A companhia conta com cerca de 13 mil funcionários em quatro parques fabris: dois instalados no Brasil e dois no estado de Coahuila, no México.<sup>41</sup>

As seguintes descrições acerca da organização encontram-se em um relatório social de 2015 disponibilizado pela própria empresa na internet. Nele contém informações sobre a Tupy como um todo, inclusive sobre a sua política de remuneração, participação de resultados e benefícios, além de uma parte destinada à fala sobre a comunicação interna da empresa e tudo o que mais se refere aos colaboradores.

Para apresentar a empresa de maneira geral, consideram-se abaixo a missão, visão,

---

<sup>39</sup> Em uma tradução mais livre, significa “marca do empregador”. É uma estratégia adotada pelo RH das organizações em parceria com o Marketing como forma de manter os melhores colaboradores, crescer e se tornar destaque entre os concorrentes. Fontes: <https://www.gupy.io/blog/rh-e-marketing> <https://www.gupy.io/blog/employer-branding>. Acesso em: 24 de maio de 2020.

<sup>40</sup> *Employe Value Proposition* é parte fundamental da estratégia de *Employer Branding*, é o primeiro passo para colocá-la em prática. Fonte: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/componentes-de-um-bom-evp/>. Acesso em 24 de maio de 2020.

<sup>41</sup> Informação encontrada em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Tupy>. Acesso em 08/06/2020.

valores e política de gestão da Tupy. Sua missão é “contribuir para o sucesso de nossos acionistas e clientes, por meio do fornecimento de produtos fundidos, usinados e serviços de alto valor, colaborando para a realização dos objetivos de nossos funcionários e apoiando a comunidade em que atuamos.”

Sua visão é: “ ser líder global da indústria de fundição e usinagem de ferro, com negócios diferenciados de componentes de alta tecnologia e de hidráulica industrial. Reconhecida por ser primeira opção dos clientes, empregador preferido e atraente para o mercado de capitais. “

Seus valores são: pessoas, saúde e segurança, excelência econômica, meio ambiente e comunidade, orientação ao cliente, integridade, comprometimento, comunicação, aprendizagem e inovação.

Sua política de gestão é saúde, segurança, meio ambiente, responsabilidade social e qualidade. E no que diz respeito aos assuntos disciplinados por esta política, a Tupy deverá:

- Valorizar, reconhecer e desenvolver pessoas;
- Realizar as suas atividades sem prejuízo à saúde, de forma segura e consciente, prevenindo riscos;
- Entregar continuamente resultados excepcionais aos nossos acionistas;
- Exigir o melhor dos fornecedores internos e externos;
- Atuar na sustentabilidade ambiental, otimizar a utilização de recursos naturais, prevenir a poluição e contribuir para o bem-estar das comunidades em que operamos;
- Atender a legislação, normas e demais requisitos aplicáveis;
- Priorizar a satisfação e a superação das expectativas do cliente em termos de qualidade, entrega e serviços;
- Assegurar a atuação corporativa ética e socialmente responsável;
- Promover a comunicação oportuna, aberta e transparente com todos os públicos;
- Valorizar a aprendizagem e a inovação e buscar soluções para a melhoria contínua do Sistema Integrado de Gestão;
- Agir com responsabilidade, senso de urgência e colaboração.

No que diz respeito aos objetivos do projeto, de investigar a relação dos programas de remuneração como estratégia de marketing e *endomarketing* para as organizações e de como esse mecanismo deveria ser comunicado aos colaboradores, na empresa Tupy

comprova-se que há essa relação proposta, como mostra os materiais disponibilizados e matérias jornalísticas que serão utilizadas para as próximas análises.

No material descrito, há capítulos destinados exclusivamente para falar sobre remuneração e todos os benefícios fornecidos pela empresa, além de falar também sobre sua comunicação interna, ou seja, todas essas descrições buscam associar a empresa à programas inovadores e isso apoia o marketing da empresa, que por sua vez, retroalimenta as próprias ações de endomarketing. Inclusive quando demonstra isso em sua própria missão de colaborar com os objetivos dos funcionários, a sua visão de ser empregador preferido e um de seus valores é a comunicação, ou seja, o seu planejamento como instituição é voltado também para os colaboradores e os percebem como parte fundamental de sua gestão.

Então, para analisar a relação que este projeto propõe, está descrito abaixo o Relatório Social 2015, material fornecido pela empresa Tupy. Os pontos que serão observados são referentes ao assunto de remuneração, marketing, endomarketing e comunicação, temas que orientam este trabalho.

### **Remuneração e Participação nos Resultados**

A Tupy mantém política de remuneração que inclui parcelas fixas e variáveis, benefícios sociais e outros, levando em consideração a lucratividade, o equilíbrio interno, o desempenho individual e as práticas de mercado. A remuneração variável objetiva compartilhar resultados, motivar e reconhecer a contribuição de seus profissionais e é composta por dois programas. O Programa de Resultados Tupy (PRT), aplicado principalmente ao pessoal da manufatura e funções de apoio específicas, baseia-se parte no resultado operacional, parte em metas setoriais, a exemplo da produtividade da mão de obra e do absenteísmo. Já o Programa de Remuneração Variável (PRV) abrange funcionários em posição mais elevada ou de gestão, com metas individuais e de desempenho do negócio. Em 2015, foram distribuídos aos funcionários, no âmbito desses programas, R\$ 42,5 milhões. Nas unidades do México, o valor pago a título de PRV foi de R\$ 1,2 milhão.

## **Benefícios**

A política de benefícios da Tupy expressa o zelo da Companhia pelo bem-estar e a qualidade de vida de seus funcionários e dependentes

O plano cobre consultas, exames laboratoriais, internações e atendimento de urgência. Também é possível aderir a serviço odontológico válido em todo território nacional. Em 2015, aproximadamente 23,3 mil pessoas foram beneficiadas no Brasil – 9,3 mil funcionários e 14 mil dependentes.

## **Seguro de vida**

A Tupy provê seguro de vida com cobertura indenizatória para morte, invalidez e assistência funeral familiar para todos os funcionários. Esse benefício tem o propósito de auxiliar o sustento do segurado e/ou de seus dependentes em caso de ocorrência conforme acima mencionado.

## **Previdência privada**

Como forma de proporcionar vida segura e confortável na fase pós-laboral, fortalecer a competitividade de seu pacote de remuneração e promover a retenção de talentos, a Companhia patrocina plano de previdência, oferecido aos seus funcionários em regime de adesão opcional. O TupyPREV estabelece contribuições equivalentes de patrocinador e participantes, observados limites e regras aplicáveis. No Brasil, cerca de 3.500 funcionários aportaram recursos ao TupyPREV em 2015. No México, 265. O subsídio da Tupy à previdência somou aproximadamente R\$ 5,4 milhões. Para os profissionais que aderirem ao plano são concedidos ainda, sem ônus adicional, benefícios de pecúlios por invalidez e por morte.

## **Restaurante Interno**

A Tupy oferece alimentação subsidiada aos funcionários, em refeitórios localizados em suas instalações industriais. Em 2015, no Brasil, foram servidas em média 5.300 refeições por dia, totalizando 1,6 milhão de refeições e investimento de R\$ 8,5 milhões. No México, setecentas refeições diárias, totalizando 255.500, ao custo de R\$ 10,1 milhões. No exercício passado teve início a construção de refeitório na unidade de Joinville. A nova instalação, cuja inauguração está prevista para agosto de 2016, atenderá

público estimado em 3,5 mil pessoas e propiciará substancial aumento da qualidade e conforto para os funcionários da Companhia.

### **Cesta de Natal**

Ao final de cada ano a Tupy distribui cestas de Natal para os funcionários de todas as unidades, em agradecimento ao esforço realizado em prol dos resultados.

### **Comunicação Interna**

A comunicação interna tem o desafio de engajar os funcionários e comunicá-los sobre diretrizes corporativas, resultados e outros assuntos relevantes. Além disso, busca estimular o diálogo entre gestores e suas equipes. Quando necessário, materiais de suporte são produzidos e enviados para apoiar os líderes na disseminação das informações. Diversas ferramentas são utilizadas – murais, e-mails, boletins etc. Cabe destacar o Encontro de Líderes, evento trimestral que reúne todo o time de gestão. Em 2015, foram realizadas cinco edições do Encontro, para tratar de temas importantes e dos resultados da Tupy.

### **Matérias jornalísticas sobre a Tupy**

Além desse material, que contém informações relevantes para a construção da relação proposta por esse projeto, algumas matérias de jornais também corroboram com o fato da empresa utilizar o seu programa de remuneração como estratégia de marketing e endomarketing. Isso se dá também pelo fato da empresa ser importante na localidade que se encontra. Matérias com o título como: *Funcionários da Tupy injetarão mais de R\$30 milhões na economia de Joinville. Eles irão receber dentro de 10 dias uma parte do PLR (Participação dos lucros) de 2017*<sup>42</sup>. Outras matérias também se referem ao PLR como: *Funcionários da Tupy terão PLR média de R\$3.700*.<sup>43</sup> E também outra com o título: *Tupy paga R\$6,5 milhões em PPR para funcionários de Joinville*.<sup>44</sup> Essa última ainda conta com uma fala da empresa dizendo que o pagamento é um reconhecimento aos

---

<sup>42</sup>Matéria jornalística: <https://ndmais.com.br/blogs-e-colunas/luiz-verissimo/funcionarios-da-tupy-injetarao-mais-de-r-30-milhoes-na-economia-de-joinville/>. Acesso em 08/06/2020.

<sup>43</sup> Matéria jornalística: <https://www.dgabc.com.br/Noticia/209326/funcionarios-da-tupy-terao-plr-media-de-rs-3-700>. Acesso em 08/06/2020.

<sup>44</sup> Matéria jornalística: <https://omirantejoinville.com.br/2018/07/12/tupy-paga-r-65-milhoes-em-ppr-para-funcionarios-de-joinville/>. Acesso em 08/06/2020.

esforços dos colaboradores, afirmando que a empresa oferece benefícios como plano de saúde, previdência privada, restaurantes, seguro de vida, academia e outras vantagens.

### **Análises**

Ao analisar todo o material oferecido pela empresa em suas redes e as matérias de jornais publicadas na cidade, é possível perceber que a empresa Tupy se utiliza dos seus programas de remuneração como estratégia de marketing, seja para atrair talentos, seja para se estabelecer como uma empresa de credibilidade na cidade que atua ou até mesmo em âmbito nacional e internacional. Além disso, todas essas ações resultam também nos próprios colaboradores da empresa que são cada vez mais influenciados por esses meios, sejam internos, através dos materiais preparados pela própria empresa, como o relatório social, sejam externos, como as matérias publicadas.

A relação de empregado e empregador se fortalece por conta das propostas vantajosas nas quais a empresa se propõe a oferecer. E isso tudo consegue ser comunicado de forma clara pela empresa através de seu canal oficial de comunicação, como o site, relatórios ou até mesmo pelos canais de comunicação de massa, ou seja, em todos eles o tema da remuneração é reforçado e utilizado como diferencial da empresa e estratégico, que alcança, principalmente, as pessoas da organização.

Além disso, pensando em todas as relações propostas pelo projeto, é possível identificar as ações que a empresa Tupy se propõe a fazer, inclusive, para atração de novos talentos. Observa-se que a empresa quando toma determinada posição no mercado que atua, pode se tornar referência para as pessoas e fazer com que elas queiram ingressar naquela organização e a partir da atuação que a empresa Tupy apresenta para o público em geral de uma proposta de valorização do colaborador através de seu programa de remuneração e outras ações de *endomarketing* que se utiliza, os candidatos se interessam pela empresa antes mesmo de existir uma relação de empregado e empregador. Por isso, o fato de ser estratégica se dá também no sentido de recrutar e selecionar aqueles talentos que compartilham dos mesmos objetivos da organização e com o plano de cargos e salários definidos, conseguem selecionar mais assertivamente a pessoa para o cargo.

## 5 Conclusão

Diante do contexto apresentado e da questão problematizadora que fundamentou essa pesquisa, buscou-se compreender como a administração de carreiras e remuneração pode ser considerada estratégia de marketing e *endomarketing* e como isso se relaciona com a comunicação aos colaboradores. A partir desse problema, o objetivo seguiu na linha de investigar essa relação através de conteúdos teóricos para embasamento e compreensão acerca dos temas apresentados, seguido da análise de uma empresa real que se utiliza exatamente destes recursos e que exemplificou os resultados desse trabalho.

Buscou-se aprofundar em cada um dos temas propostos para que se fizesse a relação com o tema da remuneração das organizações a fim de demonstrar que a empresas que se propõem a pensar nesse assunto de forma estratégica tem vantagem e se posicionam positivamente no mercado na qual estão inseridas. Essa estratégia visa atrair novos talentos construindo uma imagem da organização externamente, além de obter resultados dos seus próprios colaboradores que seguem mais motivados a continuarem trabalhando na organização e tudo isso, sendo comunicado de maneira transparente para que todos tenham acesso à essas políticas, de forma clara e objetiva.

A partir da análise acerca dos temas propostos e do estudo de caso, foi possível observar que os processos sendo feitos de forma estratégica interligam todo o sistema de Recursos Humanos com outras áreas fundamentais para as organizações. O resultado desta relação torna o sistema cada vez mais orgânico, onde as ações são cada vez mais dinâmicas em prol de atingir objetivos propostos pela organização e geram resultados positivos também para os colaboradores que se veem motivados e com expectativas referentes a sua carreira e também, vida pessoal.

Conclui-se que os Recursos Humanos, em todas as suas atuações, têm relevância para as organizações e são imprescindíveis para obtenção de melhores resultados, e mais especificamente, o tema de remuneração e carreiras deve ser considerado como estratégico se alinhado também com outros processos da organização, sendo protagonista e não como secundário, visto toda sua relevância na vida das pessoas.

## **6 Recomendações**

Diante do que foi apresentado ao decorrer deste projeto, indica-se a esta empresa ratificar a importância da comunicação do Plano de Cargos e Salários (PCS) e como ele é definido para os colaboradores, apesar da comunicação interna ser muito bem elaborada e executada. O direcionamento dessas informações não somente deverão ser repassados aos líderes, como também aos colaboradores de maneira objetiva e transparente, para que assim não ocorra uma comunicação insuficiente a ponto de causar desconhecimento da trajetória destes na empresa.

Sugere-se também a utilização do conteúdo do PCS como orientação nas áreas do sistema de Recursos Humanos como no processo de Recrutamento e Seleção, tendo em vista que a empresa apresenta uma proposta de valorização do colaborador e com isso reflete no marketing da empresa quanto o seu papel como empregador.

A utilização das ferramentas do PCS como mapa de carreira, descrição de cargos, apresentação de avaliação dos cargos, dentre outros, farão com que os candidatos tenham interesse em ingressar na organização, como também poderá motivar os funcionários para conseguir uma posição melhor dentro da empresa. Assim, estará possibilitando um melhor relacionamento com seus futuros e atuais empregados.

Por fim, as sugestões serão voltadas para o propósito de aprimorar o foco principal deste trabalho, o programa de remuneração e carreiras, visto que a empresa já possui conhecimentos e atribuições para adaptação dessas estratégias.

## ***Strategic remuneration combined with marketing and internal marketing***

### ***Abstract***

*This article aims to investigate how the remuneration and careers process of an organization can become a marketing and internal marketing strategy and how it can be communicated to employees, based on the research problem that seeks to understand how the proposed relationship happens and how it happens. It can be strategic for organizations. The methodology used was descriptive research, the data collection procedure took place through bibliographic research and case study, the latter, carried out from material provided by the company Tupy - company studied in the project - on its digital channels and the interpretation data, using a qualitative method. The results describe a case considered to be successful according to the objective proposed in this project, based on the exposure of the remuneration and benefits programs of the studied organization. The analyzes corroborate the objective and describe how the company uses the theme in a strategic way. It is concluded that for Human Resources it is necessary to have a systemic relationship between the areas of the organizations and the remuneration does not need to be thought exclusively, but rather in a strategic and motivating way in line with other processes.*

***Keywords:*** Positions and salaries. Marketing. Endomarketing. Communication.

## ***Retribución estratégica combinada con marketing y marketing interno***

### ***Resumen***

*Este artículo tiene como objetivo investigar cómo el proceso de remuneración y carrera de una organización puede convertirse en una estrategia de marketing y marketing interno y cómo se puede comunicar a los empleados, a partir del problema de investigación que busca comprender cómo ocurre y cómo ocurre la relación propuesta. puede ser estratégico para las organizaciones. La metodología utilizada fue la investigación descriptiva, el procedimiento de recolección de datos se realizó a través de la investigación bibliográfica y el estudio de caso, este último, realizado a partir del material proporcionado por la empresa Tupy --empresa estudiada en el proyecto - sobre sus canales digitales y la interpretación. datos, utilizando un método cualitativo. Los resultados describen un caso considerado exitoso según el objetivo propuesto en este proyecto, en base a la exposición de los programas de remuneración y beneficios de la organización estudiada. Los análisis corroboran el objetivo y describen cómo la empresa utiliza el tema de manera estratégica. Se concluye que para Recursos Humanos es necesario tener una relación sistémica entre las áreas de las organizaciones y la retribución no necesita ser pensada exclusivamente, sino de forma estratégica y motivadora en línea con otros procesos.*

***Palabras clave:*** Cargos y salarios. Márketing. Endomarketing. Comunicación.

## Referências

AMARAL, João J, F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Fortaleza, 2007. Disponível em: <<http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2020.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Gestão de programas de remuneração: conceitos, aplicações e reflexões: visão generalizada dos programas de aplicações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.  
GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 34. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

MARUJO, Marcelo Pereira. **Recursos Humanos: carreira e remuneração**. 2. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, 2019.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: atração e desenvolvimento**. 2. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, 2019.

MORENO, Amanda Izabelle. **Administração de Cargos e Salário** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

PADUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática** [livro eletrônico]. Campinas, SP: Papirus, 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

Yin, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

### **Informações dos Autores**

**Juliana dos Anjos Silva Abreu:** Graduada em Serviço Social pela UERJ. Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [juliana.anjos91@gmail.com](mailto:juliana.anjos91@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-3407-3887

**Fernanda da S. Chagas:** Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [nanda-chagas@live.com](mailto:nanda-chagas@live.com)

ORCID: 0000-0002-4919-2889

**Antônio Marcos dos Santos:** Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [rjzulu@bol.com.br](mailto:rjzulu@bol.com.br)

ORCID: 0000-0002-7683-8841

## **Recursos Humanos: a importância da internalização do setor na empresa ACRS segurança privada**

Raquel da Costa Flores  
Sebastião Correia Bezerra  
Clara Lima Farias

### **Resumo**

Este artigo tem a finalidade de apresentar as desvantagens da terceirização do setor de Recursos Humanos (RH), demonstrando as fragilidades que a terceirização traz para dentro da organização; assim, causando recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento ineficazes e ineficientes, o que resulta em desarmonia entre os colaboradores e a empresa. Para elaboração do estudo foram utilizadas as pesquisas bibliográficas e análise de artigos sobre o tema. O estudo forneceu informações importantes sobre o objeto de estudo, as quais permitem levar em consideração as vantagens de manter o setor de RH internalizado e proativo, permitindo que a empresa ACRS Segurança coloque em prática as funções de recrutar, treinar, motivar e reter seus colaboradores; por conseguinte, cumprindo a maior função do RH, desenvolver seres humanos e torná-los cada vez melhores.

**Palavras-chaves:** Terceirização. Recursos Humanos. Internalização.

### **1 Introdução**

A gestão de recursos humanos torna-se fundamental para o desenvolvimento sustentável das empresas, sobretudo, quando compreende que são as pessoas o seu principal ativo.

O projeto tem por objetivo apresentar a gestão de recursos humanos como expressivo sistema dentro de uma organização, tendo em vista que a área de RH é responsável por muitas atividades, como: Recrutamento e Seleção (R&S), Treinamento e Desenvolvimento de pessoas (T&D), retenção de pessoas, entre outras.

Segundo Chiavenato (1985) as organizações são propositadas, planejadas, constituídas e elaboradas para atingir determinados objetivos, e também são reconstruídas, reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos ou quando descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço, pois, quanto mais unido e estruturado estiverem os processos e os subsistemas, maiores são as chances de realizar um bom trabalho por parte do RH visando sempre o bem-estar dos colaboradores e da organização como um todo.

Na organização ACRS Segurança Privada, encontrou-se justamente a falta de um RH por conta do mesmo ser terceirizado, o que acaba resultando em outras consequências problematizadoras que serão conhecidas no decorrer deste projeto.

Temos como objetivo principal, propor um sistema de RH e todas as funções para que assim a empresa consiga desempenhar melhor suas funções obtendo também melhores resultados por meio de seus recursos humanos.

A presente pesquisa tem como importância valorizar a área de Recursos Humanos, as pessoas que nela atuam e o valor que de fato ela traz dentro de uma organização, pois é necessário investir em seu público interno, intervindo em situações do dia a dia, criando uma cultura organizacional, atuando em melhorias no clima organizacional, plano de carreira e treinamentos, resultando em pouca rotatividade de colaboradores, satisfação e interesse dos mesmos em ter orgulho de fazer parte de uma organização que não só visa o lucro, mas sim o bem-estar e o crescimento de seus colaboradores.

## **2 Metodologia**

Este estudo foi elaborado através de pesquisa bibliográfica realizada por intermédio de livros, artigos científicos, sites e blogs, referentes ao tema proposto para estudo.

Segundo Gil (1993, p. 48):

Pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Sendo assim, através dos métodos de pesquisas e de suas técnicas é possível desenvolver o projeto de forma que a compreensão do tema, seja o objetivo principal deste trabalho.

## **3 Categorias Teóricas**

### **3.1 Os impactos causados pela terceirização**

De acordo com Félix (2015), a terceirização deve ser analisada com cautela, para que o profissional terceirizado seja informado antecipadamente sobre todos os aspectos

que envolvem a prestação de serviços para qual está sendo contratado; a começar pelas questões salariais, benefícios, às relações de trabalho e subordinação.

Segundo Chiavenato (1999) a rotatividade de pessoal é uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal:

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. (CHIAVENATO, 1998, p. 176)

### **3.2 A importância do setor de recursos humanos**

A principal função do setor de Recursos Humanos dentro de uma empresa é o desenvolvimento humano. Seu maior objetivo é cultivar esse desenvolvimento dentro das organizações, aplicando suas diretrizes sobre cada cargo que é ocupado.

O gestor de recursos humanos exerce papel fundamental, servindo como exemplo na demonstração de que é importante que cada funcionário seja tratado com ética. Ou seja, qualquer atividade promovida pela área de RH deve ser justa, confiável e honrada; os funcionários não devem ser discriminados e todos os seus direitos básicos devem ser preservados. Esses princípios éticos devem ser aplicados em todas as atividades da área de RH. (IVANCERICH, 2011, p. 13)

O responsável pelo setor de RH deve estar atento aos acontecimentos e ao comportamento de seus colaboradores, para conseguir identificar problemas que possam desarmonizar um setor, ou uma equipe ou até mesmo uma empresa.

Os subordinados requerem atenção e supervisão, pois enfrentam várias contingências internas e externas e estão sujeitos a problemas pessoais, familiares, financeiros e de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte ou atendimento a compromissos, problemas pessoais com drogas, fumo ou álcool. São problemas variados que afetam o desempenho das pessoas. (CHIAVENATO, 2014, p. 377)

Segundo Marques (2016, s/p), a atitude de incentivar a humanização nas empresas, “é a certeza de que vai melhorar drasticamente a qualidade do ambiente de trabalho, a produtividade e o orgulho dos funcionários em fazer parte de uma organização que contribui tanto para sua satisfação, bem-estar e crescimento profissional (...)”.

Portanto, com a terceirização de um setor tão importante como o de recursos humanos deixa a empresa ACRS Segurança Privada, distante da relação com seus colaboradores.

### **3.2.1 A necessidade da empresa ACRS Segurança Privada conhecer os subsistemas de RH**

Os subsistemas devem interagir de forma a assegurar condições para que os gestores façam uso de todo o potencial interno da organização. A administração de RH, coloca em prática seus processos por áreas, que são chamados os subsistemas.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 154), o subsistema recrutamento “é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. O objetivo do recrutamento é selecionar novos talentos em número suficiente para agir a tempo de cumprir as metas estabelecidas na seleção, tendo como desafio encontrar profissionais que saibam lidar com pessoas e que tenham prazer em trabalhar.

Outro subsistema é o chamado Treinamento e Desenvolvimento, que tem como missão adequar o profissional contratado as normas da organização, desde o momento de sua ambientação até o alinhamento de toda cultura da empresa.

O primeiro efeito dos programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) no desempenho é evidente: eles elevam a capacidade do funcionário. Mas isso não é tudo; o T&D também mexe na motivação, por vários motivos: (1) é uma forma de a empresa reconhecer o valor das pessoas ao investir nelas; (2) representa um desafio e uma saudável quebra na rotina; e (3) podem estar articulados a outras iniciativas, com o estabelecimento de metas ou planos de recompensas. Dessa maneira, o T&D contribui para integrar as estratégias de motivação e retenção. (PEQUENO, 2012, p. 104)

Outro aspecto importante que a empresa ACRS deve ficar atenta para manter seu setor de RH alinhado ao mercado é a concretização de um plano de cargos e salários e benefícios. A área de cargos e salários tornou-se um dos principais subsistemas de Recursos Humanos, todos os demais dependem de alguma informação desta área.

Para a criação de um cargo é necessária uma análise das tarefas que serão executadas pelo seu ocupante, por quanto tempo ela será executada, se existe subordinação, as habilidades que o cargo exige, etc.

Assim, a análise de cargos procura determinar quais são os requisitos físicos e mentais que o ocupante de dado cargo deve ter, além das responsabilidades que a função exige e das condições em que o trabalho deve ser realizado. (MORENO, 2014, p. 37)

Quanto aos salários, o ideal é criar uma definição de políticas salariais, pesquisando os salários dos profissionais que tenham mesmo grau de conhecimento, demonstrando o motivo da diferença de salário para cada cargo.

(...) a pesquisa salarial nada mais é que o estudo do comportamento salarial praticado em determinado local, tempo e/ou setor da economia. Com base em suas informações, pode-se alcançar o equilíbrio externo por meio da comparação entre a remuneração da organização e a que está sendo praticada no mercado de trabalho (...) (PAIVA, 2019, p. 89)

Para que a empresa ACRS Segurança Privada tenha uma boa imagem no mercado, poderá oferecer benefícios aos seus colaboradores, além do salário, o que em geral é muito bem aceito e contribui para a fidelização de seus colaboradores.

De acordo com a definição de Luz (2008, p. 150) benefícios são como “produtos e/ou serviços oferecidos aos funcionários, direta ou indiretamente, pela empresa, visando criar ou aprimorar as condições de bem-estar dos seus funcionários”.

Do ponto de vista da Gestão de Pessoas, o benefício tem grande relevância, pois traz para o colaborador e para seus dependentes, melhores condições de vida, como exemplo, plano de saúde, vale-alimentação, vale-refeição, auxílio-creche, seguro de vida etc.

Os benefícios sociais são oferecidos pelas organizações como meio de atrair e reter profissionais dos mais diversos níveis. O surgimento, a manutenção e o aprimoramento dos benefícios são impulsionados desde sempre pela forte competição entre as organizações pela captação e fidelização de talentos valiosos. (...) Além do aspecto financeiro, as empresas acreditam que, ao conceder benefícios sociais, facilitam de muitas formas a vida do indivíduo, eliminando os transtornos que a busca por esses itens poderia gerar, além do aspecto da responsabilidade social que está intimamente relacionado aos benefícios. (MORENO, 2014, p. 209)

Ainda em relação aos benefícios para o colaborador, vale ressaltar que sua segurança no trabalho e sua saúde devem estar à frente das preocupações das

organizações, pois é necessário manter a integridade física e mental do funcionário durante a execução de sua atividade.

De acordo com Paiva (2019, p. 101):

Os objetivos formais da saúde no trabalho são: assegurar atitudes positivas dos empregados com relação as organizações; garantir condições de trabalho, tanto pessoais quanto materiais, favoráveis à manutenção da saúde dos empregados; eliminar possíveis causas e prevenir o agravamento de doenças ocupacionais; promover conscientização e treinar empregados para evitar condutas características de negligência, imperícia e impudência; desenvolver processos de trabalho que promovam harmonização entre o indivíduo e as atividades do cargo.

Quanto aos aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho, essas são questões sustentáveis, que proporcionam transformações positivas a favor da qualidade de vida, tanto da empresa como de seus colaboradores.

A primeira forma de contribuição do RH para a promoção da sustentabilidade na empresa é como disseminador de cultura, valores e informações. Além disso, é também atribuição da área aprimorar a qualificação profissional dos funcionários, levando-os a compreender o assunto e preparando-os para atuar de maneira a considerá-lo em sua tomada de decisões. (MIRANDA, 2018, s/p)

#### **4 Apresentação de resultados e análises**

A terceirização de serviços surgiu com a necessidade de redução de custos e a diminuição dos trâmites burocráticos das contratações. Porém, o serviço terceirizado pode se tornar arriscado, como ocorre com a empresa ACRS Segurança Privada, que tendo o setor de recursos humanos terceirizado acaba tendo a prestação do serviço de forma ineficaz, tendo em vista a falta de informação, organização, comunicação e conhecimento entre a empresa e seus colaboradores.

Um setor de tamanha importância como o de recursos humanos, sendo terceirizado, pode gerar conflitos na organização, o que atrapalhará as suas estratégias e poderá também afetar o seu comportamento, clima e cultura organizacional, tornando assim a sua principal atividade, o desenvolvimento humano, ineficaz.

Sendo assim, é pertinente que a empresa saiba quem contratar e como contratar para que não perca a essência de poder gerencial e a sua autonomia, tão necessárias para seu desenvolvimento.

Para que a organização não fique dependente da terceirizada é fundamental a busca por uma empresa qualificada, o que não é o caso da empresa contratada - terceirizada - pela ACRS Segurança Privada, uma vez que a mesma deixa a desejar na prestação do serviço.

O gestor de RH precisa identificar o problema, buscar a solução, transformar o acontecimento negativo em algo que possa gerar resultados positivos. É essa atuação necessária do RH que faz com que a empresa e seus colaboradores estejam alinhados dentro da missão, dos valores e cultura da empresa, conquistando melhores resultados com mais eficiência.

Desde o momento em que o colaborador é selecionado, o RH está presente em toda sua trajetória de ambientação. Do processo de seleção à contratação, é o RH quem faz a conexão entre os candidatos e as vagas; na admissão ou demissão, nos processos de treinamento e desenvolvimento, na promoção e na remuneração mensal. Assim, é importante ressaltar que, embora existam outros subsetores dentro desta área, o departamento de RH é quem gerencia tudo no que tange a relação empresa/colaborador: direitos e deveres.

Além de toda preocupação administrativa, o gestor de RH ainda precisa trabalhar o seu lado humano, demonstrando a sua preocupação com os colaboradores, trazendo um ambiente de trabalho humanizado, onde o funcionário se sinta um real colaborador para os negócios da empresa.

Portanto, nota-se que a terceirização pode causar impactos nos colaboradores, trazendo sensações negativas de exclusão, quando, por exemplo, um terceirizado é obrigado a fazer uso de uniforme e o efetivo não, quando utilizam crachás de cores diferentes e até quando possuem benefícios diferentes.

A empresa ACRS Segurança Privada, tendo o setor de RH terceirizado, acaba não tendo um controle gerencial absoluto sobre os profissionais que contrata, gerando limitações a eficiência do setor, o que acarreta na insatisfação dos contratados, trazendo riscos para a segurança das informações da empresa e alto índice rotatividade.

Internalizar o setor de RH é saber como está o desenvolvimento dos colaboradores, quais são as suas necessidades, saber o que cada um pode oferecer de melhor, poder ouvir sugestões e, principalmente, manter uma interação amigável entre líder e colaborador.

Para que a empresa ACRS possa internalizar o setor de RH, a mesma precisa estar atenta aos seus subsistemas. Pois o que irá diferenciar e colocar a empresa em destaque no mercado cada vez mais competitivo, é justamente a possibilidade de manter os subsistemas em pleno funcionamento.

Os subsistemas têm como função organizar e dar andamento as atividades do setor de RH, um subsistema é o Recrutamento e Seleção, que tem como responsabilidade captar recursos humanos para empresa e precisa estar alinhado com todos os demais e suas necessidades presentes e futuras; assim, conhecer cada colaborador e líder, saber as características de cada cargo e suas respectivas funções e conhecer a complexidade de todas as áreas da empresa e, principalmente, a relevância de sua organicidade.

É nesse momento que a empresa deve apresentar as condutas de comportamento e explicar os procedimentos para o novo integrante, para que o mesmo esteja preparado para lidar com suas atribuições pessoais, sociais e profissionais. Se a empresa deixar de dar importância a esse momento, acaba correndo o risco de perder todo o seu processo seletivo e gerar custos de desligamento e consequente contratações.

A empresa ainda não pode esquecer de elaborar seu plano de cargos e salários, pois esse plano chama a atenção dos interessados pelo cargo. Ademais, faz com que a organização esteja preparada para caso em algum momento necessite enfrentar questões trabalhistas por questões salariais e insatisfação dos colaboradores.

Além disso, a empresa deve estar atenta aos requisitos do sistema integrado: saúde, qualidade, segurança no trabalho, meio ambiente e sustentabilidade, pois estando alinhada com essas ações, tem chance de ampliação de produtividade, melhora na qualidade do serviço, redução de custos operacionais e ambientais e economia de tempo, destacando o nome da empresa no mercado competitivo.

Sendo assim, faz-se necessário sugerir à empresa ACRS a necessidade de implementar um setor de RH próprio em suas instalações, para que a empresa possa saber quem está sendo contratado, aplicando processo de treinamento e desenvolvimento próprio, trazendo mais qualidade e segurança para realização do serviço. Pois com o RH

atuando diretamente dentro da empresa, os colaboradores ficarão mais satisfeitos sentindo que realmente fazem parte do dia a dia da organização.

## **5 Conclusão**

O estudo em questão possibilitou observar que terceirizar o setor de recursos humanos gera afastamento entre gestor e colaborador, deixando em segundo plano a principal e mais importante função da área, que é desenvolvimento humano.

Portanto, buscou-se o entendimento da importância de implantar um setor de RH próprio e funcional utilizando-se das experiências que a área possui, com processo de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento próprio que traduza a real cultura da empresa, ensinando e desenvolvendo pessoas.

Sendo assim, diante das estratégias da gestão de RH buscou-se compreender que é fundamental manter um setor de RH próprio, estruturado, mantendo o foco da empresa em controlar através dos seus gestores o setor de forma sustentável e humanizada, incentivando a adoção de boas práticas para qualidade de vida dentro e fora do ambiente profissional, buscando o bem-estar da empresa e de seus colaboradores.

Diante de tudo que foi exposto, sugere-se à empresa ACRS Segurança Privada a reflexão sobre este projeto, bem como a possível implementação e seu desenvolvimento, a fim de que a empresa busque internalizar o setor de recursos humanos, valorizando as medidas que cabem a esta área, destacando-se no mercado competitivo.

## ***Human Resources: the importance of internalizing the sector in the company ACRS private security***

### ***Abstract***

*This article aims to present the disadvantages of outsourcing in the Human Resources (HR) sector, demonstrating the weaknesses that outsourcing brings into the organization; thus, causing ineffective and inefficient recruitment and selection and training and development, which results in disharmony between employees and the company. Bibliographic research and analysis of articles on the topic were used to prepare the study. The study provided important information about the object of study, which allows to take into account the advantages of keeping the HR sector internalized and proactive, allowing the company ACRS Segurança to put into practice the functions of recruiting, training, motivating and retaining its employees. ; therefore, fulfilling the greatest function of HR, developing human beings and making them better and better.*

***Keywords:*** Outsourcing. Human Resources. Internalization.

## ***Recursos Humanos: la importancia de internalizar el sector en la empresa ACRS seguridad privada***

### ***Resumen***

*Este artículo tiene como objetivo presentar las desventajas de la subcontratación en el sector de Recursos Humanos (RRHH), demostrando las debilidades que la subcontratación trae a la organización; por lo tanto, provoca un reclutamiento y una selección y capacitación y desarrollo ineficaces e ineficientes, lo que resulta en una falta de armonía entre los empleados y la empresa. Para la preparación del estudio se utilizó la investigación bibliográfica y el análisis de artículos sobre el tema. El estudio aportó información importante sobre el objeto de estudio, que permite tener en cuenta las ventajas de mantener el sector de RRHH internalizado y proactivo, permitiendo a la empresa ACRS Segurança poner en práctica las funciones de captación, formación, motivación y retención de sus empleados. ; por tanto, cumpliendo la mayor función de RRHH, desarrollando al ser humano y haciéndolo cada vez mejor.*

***Palabras Clave:*** Outsourcing. Recursos humanos. Internalización.

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw-Hil do Brasil, 1985.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Como agregar talentos à Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: edição compacta. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos** o capital humano das organizações. São Paulo: Editora Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Teoria da administração**: Abordagens prescritivas e normativas volume I 7.Ed – Barueri: Manole, 2014.

FELIX, Cintia. **Terceirização: Impactos Psicológicos E Organizacionais**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/terceirizacao-impactos-psicologicos-e-rganizacionais/>>. Acesso em: 3 jul. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo, Atlas: 1993.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos** [recurso eletrônico]; tradução Suely Sonoe Cuccio; revisão técnica Ana Maria Valentini Roux; revisão jurídica Helene Cabral. 10. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: AMGH, 2011.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de pessoas**. – Rio de Janeiro: LTC, 2008.

MARQUES, Jose Roberto. **Entenda o que é a Humanização de Empresas**. Disponível em: < <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/entenda-o-que-e-a-humanizacao-de-empresas/>>. Acesso em: 3 jul. 2020.

MIRANDA, CAROLINA SANCHEZ; **Sustentabilidade também é com o RH**. Disponível em: <<https://revistamelhor.com.br/sustentabilidade-tambem-e-com-o-rh/>>. Acesso em: 3 jul. 2020.

MORENO, Amanda Izabelle. **Administração de cargos e salários** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de recursos humanos: teorias e reflexões** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2019.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil; 2012.

### **Informações dos Autores**

**Raquel da Costa Flores:** Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [raquel.flores@gmail.com](mailto:raquel.flores@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-0361-5196

**Sebastião Correia Bezerra:** Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [sebastiaoesc3@gmail.com](mailto:sebastiaoesc3@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-1464-2146

**Clara Lima Farias:** Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [claraafarias@gmail.com](mailto:claraafarias@gmail.com)

ORCID: 0000-0001-55737761

## Gestão de recursos humanos sustentável

Amanda Silva Mesquita  
Ana Lúcia Martins Rodrigues  
Estela Albani de Carvalho  
Pedro Henrique Mussi

### Resumo

A empresa AAEP é uma prestadora de serviços com direcionamento à área de limpeza em hospitais, hotéis e escritórios. Busca através de seus serviços trazer uma nova visão para a sociedade e seus colaboradores sobre a sustentabilidade, com isso pode evitar danos maiores no nosso planeta e favorecer o nosso futuro. Este projeto tem o intuito de apresentar uma gestão de recursos humanos sustentável para a empresa AAEP, para que possa concretizar os valores que a sustentam. O projeto tem como base a metodologia qualitativa e bibliográfica. A metodologia qualitativa busca argumentar e analisar os resultados obtidos através dos dados e percepções adquiridas e a bibliográfica busca através dos livros e teóricos, citações para comprovação das análises de resultados. Contudo, apresentaremos além de uma gestão sustentável, os demais efeitos perceptíveis para contribuir ao setor de recursos humanos. Além disso, será aprimorado novas estratégias ao sistema integrado para a empresa, para assim evitar que os processos fiquem mais demorados dentre as atividades que o setor abrange. Por conseguinte, a questão do processo de recrutamento e seleção, para que esta atividade seja feita de forma eficaz, eficiente e efetiva, o plano de cargos e carreira para os colaboradores da empresa, para que assim a empresa tenha outras maneiras de empreender sua equipe e tornar-se mais produtiva e sustentável provedora de responsabilidade socioambiental.

**Palavras-Chave:** Gestão; Recursos Humanos; Sustentabilidade.

### 1 Introdução

Gestão de recursos humanos, gestão de pessoas ou ainda administração de recursos humanos, conhecida pela sigla RH, é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. (RABAGLIO, 2008, s/p)

O conjunto dos colaboradores de uma organização denomina-se recursos humanos. Sua principal função é harmonizar as políticas de RH com a missão da organização.

Apesar de ser de extrema importância para uma organização e estar cada vez mais valorizado no mercado, este setor, na empresa que analisaremos, precisa ampliar seus conceitos e valores. Nosso contexto empírico, a empresa AAEP, sediada no Rio de

Janeiro e com mais de 65 anos de experiência na terceirização de serviços gerais, possui este setor, mas a Gestão, a partir da desintegração de seus processos, não contribui para a sustentabilidade da empresa. Com base no que foi identificado, visamos tornar integrado o sistema de RH, tornar eficaz, eficiente e efetivo o recrutamento e seleção, apresentar um plano de cargos salários e carreira exequível e evidenciar a importância de desenvolver a compreensão dos conceitos de Sistema de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional (SQSMS). Portanto, acredita-se poder, através dos dados dispostos, apresentar a relevância da gestão de recursos humanos como aliada para a busca do desenvolvimento sustentável da empresa.

## **2 Metodologia**

Este projeto utilizou o método de pesquisa exploratória onde buscou-se entender o assunto que se trata, no caso estudar e apreender todas as informações da empresa AAEP disponibilizadas no projeto antecedente, o qual perguntas não se obteve respostas.

Através da revisão bibliográfica, partimos para o posicionamento dos principais autores que entendem sobre o processo de gestão de recursos humanos e com esse projeto agregar ainda mais à empresa. Contudo, o projeto abordará fontes primárias e secundárias para a obtenção de diversos parâmetros para o estudo, como: artigos, livros e bibliografias foi bastante utilizado, exemplo de um dos autores destacados no projeto, Chiavenato (1999) como referência o seu livro gestão de pessoas que demonstra que no cenário atual gestores devem buscar estratégias para saber liderar sua equipe e também diz respeito a sua visão sobre a sustentabilidade no setor de recursos humanos e o desafio da área em meio a esse novo cenário nas empresas globalmente falando.

Para trabalharmos os resultados desta pesquisa usamos o método quantitativo que busca captar dados e informações para analisar o assunto destacado e assim gerar um argumento e ter o resultado dos dados obtidos. Sendo assim, com base no projeto anterior buscamos captar as ideias principais, o conhecimento de base em experiências e relatos de outros participantes que fizeram com que chegássemos à conclusão que: nada está tão perfeito que não possa ser aprimorado, atualizado e executado de maneira mais eficiente e eficaz, para benefício de todos e manutenção de uma empresa sempre ativa no mercado.

## **3 CATEGORIAS TEÓRICAS**

Quando tratamos do assunto de gestão de recursos humanos não podemos pensar que é apenas o processo de recrutamento, seleção, treinamento e demissão. O setor de recursos humanos atualmente se encontra em constante mudança e cada vez mais a área de gestão de pessoas vem sendo valorizada e podemos ver claramente que se trata de um setor com atividades bem complexas, pois têm o foco em pessoas, seres humanos complexos.

A principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham, são as pessoas que mantêm e conservam o status já existentes e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação. (CHIAVENATO, 1999, p. 28)

Sendo assim, aplicar uma boa gestão de recursos humanos contribuirá para a evolução da performance dos colaboradores e, sobretudo, para o desenvolvimento sustentável da empresa. Com o sistema de gestão de recursos humanos sendo aplicado na organização, os seus subsistemas precisam estar integrados. Os subsistemas são processos que devem ser bem administrados e organizados, seguindo esse caminho a organização pode se aprimorar mais, pois, é através desses processos que podemos motivar, manter, obter mais produção e transformar os colaboradores para se tornarem melhores. Dessa forma, por motivos da demanda de atividades ser grande, foi feita uma separação das funções do setor entre os subsistemas para que fique de forma organizada e dinâmica as atividades, separando as funções em seis processos básicos de gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (1999, p. 45) os seis processos básicos da gestão de recursos humanos são os seguintes:

1. Processos de Agregar Pessoas: são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção.

2. Processos de Aplicar Pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

3. Processos de Recompensar Pessoas: são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.

4. Processos de Desenvolver Pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

5. Processos de Manter Pessoas: são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

6. Processos de Monitorar Pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Os processos anteriores integrados, quando orientados pela perspectiva da sustentabilidade em todas as suas dimensões - política, social, econômica, ambiental e cultural -, promovem uma potencialização da compreensão do sistema de pessoas para com o desenvolvimento sustentável das empresas, sendo considerado o 7º processo, de Potencializar Pessoas (MARUJO, 2019, p. 191)

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados (CHIAVENATO, 1999, p. 45).

### **Recrutamento e seleção**

Sobre Recrutamento pode-se constatar que: É um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou aquele mais adequado ao cargo existente na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal. (OLIVEIRA, 2013, p. 134).

A seleção de pessoas pode ser definida como o processo de escolha de indivíduos com as qualificações necessárias para ocupar uma posição na organização (SILVA, et al. 2019). O processo de Recrutamento e Seleção é uma peça fundamental para o bom funcionamento e desenvolvimento de uma organização. Existem basicamente três modelos de R&S: interno, externo e misto (SILVA, et al., 2019).

O interno: As formas de realizar este processo são através de: Murais, Intranet e Internet, Boletim Informativo, Quadro de Avisos, Pedido de Indicação de empregados,

Banco de dados atualizado. Apresenta como vantagens o aproveitamento do capital humano da própria organização, como o candidato já faz parte do time têm grandes chances de ser assertiva a seleção, também gerando menor custo e desenvolve a motivação da equipe a se desenvolver profissionalmente. Como desvantagens: inibe a entrada de novas visões, expectativas, experiências a empresa; ideal para organizações mecanicistas e burocráticas.

O externo: Para realizar R&S desta forma pode se utilizar: Contato direto com sindicatos, Agências Governamentais, Agências de Intercâmbio, Ong's, Escolas ou universidades, Internet, Anúncios de Jornais, Agências de Recrutamentos, entre outros. Vantagens: Atualiza o ambiente interno da empresa a contratação de novos colaboradores, gerando novos conhecimentos e aprimorando a cultura organizacional. Desvantagens: a equipe pode se sentir desmotivada sem percepção de encarecimento profissional, gerando insegurança, o custo para se realizar é mais alto etc.

O misto: Caso o processo de seleção seja o misto, será realizado tanto o modelo interno quanto o modelo externo, citados anteriormente. Uma solução interessante que foi encontrada é a de uma rede de fast food que, atualmente, seleciona por meio do WhatsApp os candidatos. Isto em todo território nacional. O argumento da empresa é um recrutamento mais ágil e simplificado. Segundo Baena (2020, s/p) - diretora de Gente & Gestão do Burger King Brasil:

A ferramenta otimiza os processos de recrutamento da companhia e funciona como banco de currículos. Por meio do canal, os interessados recebem perguntas básicas sobre seu perfil e podem chegar a um encontro presencial pré-avaliado com os gestores das marcas Burger King e Popeyes.

Como funciona o sistema de seleção da rede (BAENA, 2020, s/p):

O candidato acessa o WhatsApp da rede e cadastra seu perfil pelo chatbot; ele pode também escanear o QR Code fixado nas lojas da rede, que também vai direcioná-lo para o chatbot.

As perguntas, que são específicas e direcionadas, são realizadas pelo robô, e a pergunta final para o candidato é se deseja anexar o currículo. Os dados são enviados para o banco de currículos, que é acessado pelos restaurantes da rede. Não é obrigatório anexar o currículo, o cadastro já é validado somente com as respostas e já fica no banco de

currículos para contatos para as oportunidades em todo o Brasil. Cada unidade tem acesso a uma base de candidatos próximos da sua localidade e pode filtrar os que mais se adequam ao perfil com os requisitos básicos para cada função. O sistema funciona como um banco de currículos, não é destinado para uma vaga específica. A empresa também utiliza o software para divulgar vagas específicas para seus clientes de hunting em um grupo fechado. Neste caso, somente as vagas mais estratégicas são compartilhadas a seus clientes. O que é mais um recurso a se destacar, uma vez que a capacidade em um grupo de aplicativo como o whatsapp é de 256 pessoas, logo, utilizar destes recursos para recolocação de pessoas no mercado é uma excelente possibilidade.

Para Baena (2020, s/p), os chatbots ainda são subutilizados pelos profissionais de RH, mas são uma grande tendência que facilitará os processos seletivos.

Há solicitações de vídeos de candidatos gravados diretamente no celular e enviados via WhatsApp para os recrutadores que também ajudam muito na observação de alguns aspectos importantes como timidez, egocentrismo, autoafirmação e posicionamento. (BAENA, 2020, s/p)

### **Plano de cargos, salários e carreira**

Diversas empresas têm acreditado na capacidade de seus colaboradores porquanto serem capazes de agregar valor à própria empresa por meio da participação, da criatividade e da iniciativa indispensáveis para seu melhor desenvolvimento. Esta situação está alinhada ao processo de globalização da economia, na qual uma forte concorrência se torna uma situação normal. Por esse motivo, empresas estão buscando aprimorar técnicas, posturas e estilos gerenciais com o objetivo de alcançar um novo padrão no mercado. E este desafio de mercado não depende exclusivamente de novas tecnologias. Segundo Pontes (1995), as vantagens competitivas para qualquer tipo de negócio passam atualmente pelo envolvimento de todos os funcionários com os resultados a serem alcançados ante esse desafio. Para Andrade (1991), há uma tendência de mudança no perfil do trabalhador, bem como nas relações de trabalho, em que se espera a consolidação de algumas características, tais como trabalho em equipe, múltiplas habilidades, maior autonomia e maior envolvimento na organização, o que significa compartilhar tanto resultado como responsabilidades (pela qualidade, pelos custos, pelos prazos, etc. Andrade (1991, p. 51) nesse contexto acredita que o sistema de compensação

deve estar associado ao trabalho em equipe como um todo, evitando o excesso de individualismo, que pode prejudicar a organização de uma maneira geral.

Nesse sentido, as mudanças exigem transformações de comportamentos e de gestão. Assim, formas de remuneração ligadas ao rendimento, à produtividade e aos resultados da empresa devem ser acompanhadas de estruturas de gestão mais participativas, envolvendo os trabalhadores na busca de melhorias. Há, portanto, a necessidade da existência de formas de negociação mais transparentes e responsáveis que no passado (Marinakís,1995). Para Resende (1991), a administração de cargos e salários no Brasil necessita não só de uma revisão conceitual, metodológica e operacional, mas também em termos de estabelecimento dos objetivos a serem alcançados. Os velhos programas de Administração de Salários devem passar por um reexame em seus conteúdos e em suas formas de aplicação e estabelecer-se políticas que favoreçam recompensas de remuneração aos profissionais pelos resultados obtidos pela empresa e pela equipe de trabalho. (PONTES, 1995 p. 39).

Para este projeto, faz diferença saber que os programas de participação nos lucros e/ou resultados foram regulamentados pelo governo, em 29 de dezembro de 1994, pela Medida Provisória 794 e suas posteriores reedições e pela lei complementar n. 10.101 de 19 de dezembro de 2000. A regulamentação do assunto constitui uma boa oportunidade de as empresas reverem suas formas de gestão da remuneração adotando a remuneração flexível, atendendo a um anseio antigo dos trabalhadores e legisladores, trocando processos arcaicos de gestão de remuneração por processos modernos e eficientes (PONTES,1995, p. 89). Apontada como alternativa ao modelo tradicional, a remuneração flexível pode ser, segundo Pontes (1995, p. 65), definida da seguinte forma:

É o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e uma parte móvel. A parte fixa advém da definição de estruturas salariais [...], e a parte flexível advém de outros fatores definidos e pactuados previamente, e que, geralmente levam em conta o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa.

Do ponto de vista da estratégia empresarial, a remuneração flexível procura adotar critérios tais como criatividade, iniciativa, resultados e espírito empreendedor. A concentração nos resultados obriga o profissional a ter iniciativa ou mesmo a ser criativo e, conseqüentemente, tornar-se um empreendedor. Por estar totalmente em consonância

com os objetivos globais da organização, esse sistema visa a ser o mais objetivo dos sistemas de pagamento existentes. Consegue-se, então, um sistema de pagamentos integrado com os objetivos dos negócios, garantindo o devido reconhecimento na remuneração daqueles que contribuem de forma mais efetiva para o resultado dos negócios (Westin,1986).

Uma gestão de pessoas, eficaz e eficiente - é aquela capaz de estimular os colaboradores ao contínuo aperfeiçoamento de modo a garantir a satisfação destes. Porém, para que isso se concretize, Pontes (2011) discute que é necessária a geração de oportunidades de crescimento profissional dentro da organização, que pode se dar por meio de um plano de ascensão. De acordo com Chiavenato (2010), o elemento humano é o principal diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional, uma vez que a organização trabalha para ele, por ele e através dele, tornando-se a chave do sucesso delas.

Para Marras (2001) em uma organização, existem várias formas de motivar um funcionário, seja por meio de uma promoção de cargo, reconhecimento ou até mesmo com um elogio do superior. Entretanto, o principal efeito de motivação ainda continua sendo a remuneração. Nas organizações, os colaboradores executam suas atividades com dedicação, habilidade e responsabilidade e esperam como contrapartida receber uma remuneração apropriada e compatível com a tarefa executada. Segundo Chiavenato (1999, p. 160):

Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais e para o indivíduo, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização. Com o passar do tempo, as organizações começaram a perceber que elas só iriam atingir seus objetivos e cumprir suas missões, se seus colaboradores também atingissem seus objetivos pessoais.

Ao encontro disso, o Plano de Cargos e Salários ganha importância no contexto organizacional, onde, de acordo com Pontes (2011, p. 337) “o plano de cargos e salários não deve servir apenas para administrar salários, mas, sim, servir como base para o desenvolvimento do homem na organização”.

## **A sustentabilidade na empresa**

A sustentabilidade é uma condição necessária e fundamental para se promover ações mais responsáveis e comprometidas com o ambiente global. Passou a ser uma aliada fundamental para a promoção de ações e políticas mais integradas com foco efetivo no curto prazo, mas principalmente no médio e longo prazo. (MARUJO, 2019, p. 192)

A sustentabilidade é um tema amplo, ainda mais quando se trata de implantar políticas, projetos e ideias para um ambiente corporativo mais saudável e uma empresa comprometida com a causa socioambiental. Podemos tratar a sustentabilidade como uma característica ou condição de um processo ou de um sistema. Ultimamente, este conceito tornou-se um “princípio onde: o uso dos recursos naturais para a satisfação de necessidades presentes, não pode comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras” (NOSSO FUTURO COMUM, 1991, p. 34).

São questões complexas, que envolvem importantes discussões que podem inclusive, serem integradas e relacionadas com problemas sociais, energéticos, econômicos e ambientais. Podemos destacar como tipos de sustentabilidade, em conformidade com Magalhães (2020, s/p).

**Sustentabilidade Ambiental:** a sustentabilidade ambiental abrange a conservação e a manutenção do meio ambiente. São ações que contribuem e promovem a utilização de recursos e materiais de forma que, não agridam e não degradem a natureza.

**Sustentabilidade Social:** é um conjunto de ações que tem como propósito melhorar a qualidade de vida da população como um todo, visando reduzir as desigualdades e ampliar o acesso aos direitos e serviços básicos, como educação e saúde, por exemplo. Ações que promovam a integração dos mais variados estilos de vida, orientação sexual, condição ou idade, com políticas de inclusão.

**Sustentabilidade Empresarial:** conjunto de ações com o objetivo de reduzir o impacto ambiental da organização e incentivar o desenvolvimento da sociedade.

**Sustentabilidade Econômica:** desenvolver as políticas necessárias para enquadrar a empresa nos quesitos de qualificação, e conseqüentemente, receber incentivos fiscais que são destinados às empresas que reciclam ou desenvolvem tecnologias que visem o desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade empresarial vem tomando mais forma, evidência e reconhecimento com o passar dos anos, tornando todas as organizações, que

tem ela como norteadora de processos, mais valorizadas e procuradas para a prestação de serviços de excelência. Cada dia, mais formas de premiar essas empresas são criadas, como forma de incentivo e tendo como foco aquelas que já tornaram esses processos padrão em todos os seus subsistemas.

#### **4 Apresentação de análises e resultados**

##### **Integração dos subsistemas**

Atualmente, a área de recursos humanos em uma empresa não é mais vista como uma ferramenta metódica e, sim, como uma área essencial na empresa. Antigamente o processo era apenas o recrutamento, seleção, monitoramento e demissão, conforme os dias atuais, com o livre fluxo de comércio e capital humano o mercado está cada vez mais competitivo, dinâmico e propício a desenvolver negócios, um bom gestor de recursos humanos precisa ser estratégico. A estratégia passa a ter uma posição em destaque na área de recursos humanos, pois é necessário valorizar mais o colaborador que integra a empresa, é através da criação, inovação e motivação dos funcionários que a empresa irá se desenvolver, a empresa atual não se diz apenas por um e sim uma cadeia de pessoas que pensam com o único objetivo, uma equipe. Com a parte de recursos humanos obtendo o conhecimento estratégico, ela passa a ser uma protagonista na empresa, pois através dessa área que vai ocorrer às resoluções dos problemas que surgem dos funcionários, os quais serão motivados pelas medidas estratégicas. Uma excelente inovação para a área de recursos humanos é o gerenciamento de talentos. O gestor indo procurar informações, buscar através de meios tecnológicos os dados necessários para aprender a lidar de forma melhor com os colaboradores, traz um conhecimento a ser aplicado nos próprios colaboradores, a gestão de pessoal cresce. Dessa maneira, é possível selecionar e desenvolver talentos na empresa, sendo benéfico para ambas as partes. A área de gestão de recursos humanos, infelizmente, sempre terá o processo burocrático, mas com a empresa incentivando a inovação dentre os processos, em um futuro não muito distante, poderemos ver os processos sendo realizados de forma jamais vista antes, como uma entrevista em um restaurante, por exemplo. Ou no processo de recrutamento aplicar provas para conhecer conhecimento técnico, comportamental e sua posição diante da empresa que pretende trabalhar. O fato é que cada vez mais a busca pelo profissional ideal

para “aquela vaga” está cada vez mais acirrada e a gestão de recursos humanos precisa ter ótimas estratégias para poder captar o melhor funcionário.

### **Recrutamento e Seleção**

Há alguns anos o setor de recrutamento e seleção tem se tornado mais visado e valorizado pelas empresas, uma vez que ter uma equipe bem formada, conseqüentemente, gera resultados satisfatórios. No caso da AAEP, seu processo de recrutamento e seleção ocorre de forma mista, porém, acreditamos que nos dias atuais uma nova forma de recrutamento e seleção pode ser desenvolvida pela empresa e dialogar de forma harmônica com o processo atual. Seja através de um aplicativo criado exclusivamente para essa finalidade, ou até mesmo de softwares já presentes no mercado, como o whatsapp, que tem se tornado um aliado das empresas mais alinhadas com as tendências do mercado moderno. Esta ferramenta para selecionar e recrutar novos membros e identificar os que tenham a possibilidade de se desenvolver na empresa que trabalha, pode ser um grande diferencial. A partir do final de 2019 e início deste ano, por conta da pandemia, ficou evidente a necessidade de grandes, médias e pequenas empresas se modernizarem ao máximo a fim de se manter responsiva ao mercado global/local. A tecnologia e os meios de produção, desde o início da década de 90, se mostraram grande aliados dos empresários e empreendedores; porém, muitos tiveram e/ou ainda têm dificuldade de se adequar a este novo modelo de mercado, onde o homem está em constante contato com máquinas, tecnologias, sistemas de informação, etc. A AAEP já possui em seu website ([www.AAEP.com.br](http://www.AAEP.com.br)) um setor direcionado a recrutamento e seleção, onde, de forma bastante prática, o interessado preenche seus dados, experiência anterior, formações, pretensão salarial e outras informações. Neste mesmo setor da plataforma, chamado "Trabalhe conosco", seria interessante adicionar questões como hobby, aptidões e competências. Uma vez que os dados presentes no currículo do candidato dizem respeito somente a formação, e esses dados extras podem auxiliar um gestor a direcionar este funcionário a uma empresa que tenha mais o seu perfil.

O Desenvolvimento, em conjunto com o Departamento de Planos de Cargos e Salários, de um Programa de Informações dos Colaboradores por meio de questionários e entrevista que ajude a identificar o foco de interesse, o espírito empreendedor e os

objetivos do Colaborador na Empresa, assim como da Empresa pelo Colaborador, apresentando um Planos de Crescimento Profissional exequível.

Outro fator interessante, que pode ser aprimorado, é: ao acessar o website da empresa, uma janela se abre com um espaço para tirar dúvidas. E é nesse espaço que o candidato poderia ser direcionado ao whatsapp (ou o aplicativo desenvolvido) da empresa, se comunicando diretamente com o setor responsável, onde ele responderia estas mesmas questões presentes no site e enviaria seu cv. Modelo esse, semelhante ao que a rede de fast food, citada anteriormente na parte de fundamentação teórica, escolheu para catalisar seu processo. Por outro lado, a criação de um aplicativo otimiza e customiza os processos e torna-se uma opção exclusiva e moderna, mas que geraria custos extras. Porém, caso elaborada, poderia potencializar essa e outras áreas da empresa. O "AAEP6" (sugestão de nome dado ao aplicativo) seria desenvolvido para todos os sistemas operacionais; IOS, Android com uma interface clara e objetiva, visando otimizar o cadastro dos candidatos à vaga. Neste cadastro seriam coletadas informações como; Nome, idade, endereço, cargo, aptidões, funções que desempenharia etc.

Atualmente o valor de criação de um aplicativo gira em torno de R\$5.000 a R\$30.000,00 em média, segundo Teixeira (2019). Um investimento relativamente alto, mas que em contrapartida contribuiria para um desenvolvimento mais rápido de processos presentes no recrutamento e seleção.

O desenvolvimento de uma ferramenta extra, como o aplicativo, poderia ser custeado de forma externa, ou seja, contratando um funcionário terceirizado, que geraria custos extras anualmente por conta de possíveis atualizações e reparos. Porém, existe a possibilidade de contratação de forma fixa, integrando-o a empresa, o que poderia baratear custos e tornar eficaz o processo de desenvolvimento desse projeto de aplicativo que foi apresentado. Com base nos dados e pesquisas realizadas, fica a critério de nosso objeto de estudo central, a empresa AAEP, analisar e decidir quais rumos pretende seguir quando se trata de desenvolvimento da tecnologia da informação para dinamização e eficácia de um dos principais pilares dos recursos humanos.

### **Cargos, salários e carreira**

Nos tempos atuais, para uma empresa alcançar visibilidade e diferenciação em um mercado cada vez mais competitivo, percebe-se cada vez mais, a necessidade de revisitar

conceitos de políticas salariais e relacionamento com seus colaboradores. A partir da pesquisa deste projeto, formulamos propostas plenamente executáveis a empresas de médio e grande porte, como por exemplo, oferecer Salário Base para o 1º cargo do Colaborador na Empresa somado à Comissão sobre o Valor Líquido dos seus serviços. Criar um Sistema de Avaliação dos Clientes sobre os Serviços Prestados, no qual este resultado irá somar ao Sistema de Produtividade da Empresa para gerar a Comissão do Colaborador; Desenvolver um Sistema de Consulta sobre a Produtividade e Desempenho da Empresa para os Colaboradores acompanharem as suas Comissões em tempo real; integrar um Plano de Coaching ao RH, direcionado para uma Avaliação de Competências Individuais, Feedbacks, Preparação e Direcionamento dos Colaboradores a novos Cargos e Salários; direcionar o Colaborador Novato para um Curso de Comunicação Não Violenta, oferecido pela Empresa; Outra atenção sobre a chegada de Colaboradores na empresa, é organizá-los por Equipes dentro do seu Departamento na Empresa. Essas Equipes, possuem seu representante que pode ser revezado de 3 em 3 meses. E serão ouvidas, acompanhadas e motivadas pelo RH/Coaching; A partir da entrevista com o Profissional de Coaching, os novatos serão direcionados para as suas Equipes de Colaboradores; Estimular a Captação de Novos Clientes/Empresas pelos Colaboradores, oferecendo Comissão Direta pela porcentagem Contratual para o Colaborador e, caso este seja desligado da empresa, esta Participação será mantida pelo período de 3 a 6 meses, dependendo da natureza do seu desligamento; Estimular o Empreendedorismo Criativo de Projetos de seus Colaboradores através do Portal de Ideias; um Sistema simples para o Registro de Autoria e contato com o Departamento de Coaching e RH da Empresa; estimular o crescimento profissional através de Bolsas de Estudo de Empresas Parceiras para os Colaboradores; (Colegial, Universidade, Inglês e Espanhol), criar um plano de Rotatividade Vertical de Cargos com ênfase nesse crescimento, preparação e treinamento, a cada 11 meses e considerar promoções e novos recrutamentos; e a partir da Rotatividade Vertical, oferecer Salário Base somado à Comissão sobre Avaliação dos Serviços Prestados e outros;

## Sustentabilidade

O projeto visa uma maior conscientização dos colaboradores, trabalhando principalmente os conceitos de sustentabilidade ambiental. Através de ações simples e de atuação, planejamento, implantação e execução do RH, destaco:

- Reduzir o número de copos e recipientes descartáveis e aqueles que não são passíveis de substituir, futuramente migrar para os que são feitos de matéria prima biodegradável;

- Distribuir para todos os colaboradores garrafas reaproveitadas e reutilizáveis;
- Investir em uma copa comunitária, equipada com micro-ondas, geladeira, máquina lava louças e uma pia para que os funcionários possam lavar os utensílios utilizados nos lanches e refeições;

- Disponibilizar canecas, talheres, pratos e copos de vidro, material durável e de fácil higienização. Promover ações de “Consciência coletiva” como:

- A priorização dos transportes de massa, quando possível, por ser inclusive um benefício obrigatório e fornecido pela empresa para os funcionários;

- Rodízio entre as equipes para que um responsável seja designado para fornecer “carona solidária”;

- Incentivar as equipes a imprimir o mínimo de documentos possíveis;
- Solicitar que as impressões “fora do padrão” ou que não seriam utilizadas sejam usadas como folhas de rascunho ou para nova impressão;

- Promover bazares com o intuito de troca ou venda de roupas e acessórios, equipamentos não utilizados, entre os funcionários, com renda revertida para investir no bem-estar dos próprios funcionários ou para efetuar doações para instituições de caridade;

- Realizar a instalação, em áreas comuns, de lixeiras de coleta seletiva e incentivar o descarte correto para que o material seja enviado para reciclagem;

- Instalar as caixas de coleta para pilhas, baterias e eletroeletrônicos para que eles sejam enviados para o descarte ou reaproveitamento de forma devida;

- Buscar parcerias com empresas de gestão de bicicletários e bicicletas de uso coletivo por meio de aplicativo, para fornecer pacotes e descontos para os funcionários poderem utilizar com maior frequência.

O RH pode também trabalhar com o orçamento e informações para fornecer a diretoria da empresa, mostrando que os custos com o planejamento, implantação e

manutenção dessas políticas, são bem menores do que o que se é gasto hoje, com materiais e serviços habituais sem fundamento ou missão sustentável. É necessário que mostremos que uma empresa, a partir do momento que consegue implantar com sucesso essas políticas e cortar custos com elas, pode passar a ser ainda mais reconhecida no mercado, ganhar prêmios e obter com isso mais lucro e crescimento. A sustentabilidade e responsabilidade social são a grande missão das grandes organizações, que buscam e tem como visão alcançar o crescimento constante e bem estar mundial, mantendo os recursos naturais do planeta. É uma gestão estratégica que visa reafirmar o comprometimento com o futuro, que a empresa almeja.

- **Ações Individuais:** são ações onde cada indivíduo é responsável por transformar suas práticas tradicionais, em ações sustentáveis, por exemplo: reciclar o lixo doméstico, priorizar utilização de materiais biodegradáveis etc.

- **Ação Comunitária:** implantar políticas que sejam de fácil entendimento para que possam ser multiplicadas pelos colaboradores, em suas relações sociais. A política de conscientização deve ser iniciada de dentro para fora partindo do RH, isso é certo, porém podemos sugerir como iniciativa, pacotes de serviços onde a sustentabilidade e utilização de produtos eco biodegradáveis sejam o foco, como forma de disseminar essa ideia atual, e pautada na manutenção dos recursos naturais.

Podemos sugerir que sejam projetadas e oferecidas equipes preparadas para:

- Selecionar e descartar o lixo de forma correta, encaminhando materiais recicláveis para as organizações responsáveis;

- Reutilizar água;

- Utilizar produtos de higiene e limpeza eco biodegradáveis;

- Promover o consumo consciente desses e de outros produtos. Um ambiente sustentável também é uma empresa que não segrega, não tem preconceito e nem restrição a contratação dos mais diversos gêneros e estilos de vida. Propor políticas de inclusão aos mais prejudicados pela concorrência de mercado, como:

- Criar e realizar a contratação de jovens aprendizes.

- Implantar programas de contratação da MELHOR IDADE.

- Solicitar recrutamento de profissionais PCD.

- Adotar como prática o tratamento por nome social de todos os funcionários.

- Promover programas de inclusão para profissionais sofrem constantemente preconceito e discriminação como: Promover programas de inclusão para profissionais sofrem constantemente preconceito e discriminação como todo o público LGBTQI+. O ser humano deve ser tratado e considerado como bem ativo de valor imensurável e incalculável. Ser uma empresa atuante, de destaque, referência, renome e sinônimo de qualidade deve envolver além de tudo, a promoção a pluralidade e respeito a políticas de economia de recursos e preservação do meio ambiente.

## **5 Conclusão**

A gestão de recursos humanos atualmente vem ganhando destaque no mundo corporativo, pois é através desta gestão de pessoas que a empresa ganha destaque em diversos pontos na empresa. Contudo uma boa gestão atualmente necessita de pessoas estratégicas atuando na empresa, é isso que a empresa AAEP deve investir para obter o sucesso que tanto deseja conquistar. Através de uma gestão estratégica, que busca alinhar objetivos e necessidades dos colaboradores e também passa a enxergar os problemas e pensar em soluções que beneficie toda a empresa, sendo assim a empresa AAEP implementando essa gestão resolverá inúmeras questões que estão sem respostas e atrapalhando de fato a empresa crescer. Devemos fazer com que a empresa AAEP alcance um patamar reconhecido de empresa sustentável e comprometida com a sustentabilidade em todas as formas apresentadas. Com isso, podemos, dentro de algum tempo, reverter o custo com o planejamento, execução e implantação, ser revertido em incentivos fiscais, reconhecimento e marketing positivo no mercado e ramo de atuação. Precisamos pensar em ações de curto, mas também de médio e longo prazo, não se pode chegar ao objetivo sem dar o primeiro passo, para isso, o RH tem papel fundamental em todo esse processo, do início, na manutenção e até o fim. Uma empresa que pauta o seu trabalho na preservação e valorização dos recursos naturais e finitos, projeta para longos anos a sua atuação no mercado, visto que, a partir do momento que a execução das ideias é finalizada, só existirá ganho ou reversão dos gastos em outros setores. Além do mais, o maior bem que um RH pode ter e preservar é a vida humana, e isso que deve ser mais valorizado em qualquer organização, e para que ela exista, a natureza deve co-existir e ser preservada.

São ações nessa dimensão que promovem a responsabilidade socioambiental tão necessária para se ampliar a credibilidade e, conseqüentemente, a visibilidade das empresas numa sociedade carente de efetivas ações sustentáveis possíveis de privilegiar o ambiente global. (MARUJO, 2019, p. 193)

A sustentabilidade a partir de suas dimensões, enquanto cultura contemporânea, se converte em fator preponderante e potencial para se promover mais conectadas com o ambiente global. Portanto, acreditamos que, com base nos dados e pesquisas realizadas, nosso objeto de estudo opte por implementar as sugestões aqui esplanadas, seja possível uma evolução significativa dentro de todos os setores.

Dessa forma observa-se que a empresa AAEP, venha redefinir sua gestão de recursos humanos, para uma gestão estratégica para que possa junto a esta gestão, integrar o planejamento estratégico da empresa. Além disso, adotar as medidas necessárias para que o processo de R&S venha a ser adotado para fazer com que os resultados venham a ser proveitosos para a empresa. E de acordo com plano de cargos, salários e carreiras abordados venham a ser implantados para dar uma maior valorização ao capital humano da companhia. Junto a isso tornar os processos eficazes, eficientes e efetivos. Por fim, a empresa AAEP, deve reformular também, seus princípios perante a cultura organizacional que busca através da sustentabilidade trazer resultados melhores tanto ao empreendimento quanto a nossa sociedade, para juntos fazermos um mundo melhor. Seguindo o conhecimento disponível neste projeto, não temos dúvida que a empresa AAEP venha evoluir ao longo de sua caminhada.

## ***Sustainable Human Resource Management***

### ***Abstract***

*AAEP is a service provider with a focus on cleaning in hospitals, hotels and offices. Through its services, it seeks to bring a new vision for society and its collaborators on sustainability, thereby preventing major damage to our planet and favoring our future. This project aims to present a sustainable human resource management for the AAEP company, so that it can realize the values that support it. The project is based on qualitative and bibliographic methodology. The qualitative methodology seeks to argue and analyze the results obtained through the acquired data and perceptions and the bibliographic searches through books and theorists for citations to prove the analysis of results. However, we will present in addition to sustainable management, the other noticeable effects to contribute to the human resources sector. In addition, new strategies will be improved to the integrated system for the company, in order to avoid that the processes take longer among the activities that the sector covers. Therefore, the question of the recruitment and selection process, so that this activity is carried out in an effective, efficient and effective manner, the job and career plan for the company's employees, so that the company has other ways to undertake its team. and become more productive and sustainable a provider of social and environmental responsibility.*

***Keywords:*** Management; Human Resources; Sustainability.

### ***Gestión sostenible de recursos humanos***

### ***Resumen***

*AAEP es un proveedor de servicios con un enfoque en la limpieza de hospitales, hoteles y oficinas. A través de sus servicios, busca aportar una nueva visión a la sociedad y sus colaboradores sobre la sostenibilidad, evitando así grandes daños a nuestro planeta y favoreciendo nuestro futuro. Este proyecto tiene como objetivo presentar una gestión sostenible de recursos humanos para la empresa AAEP, para que pueda realizar los valores que la sustentan. El proyecto se basa en metodología cualitativa y bibliográfica. La metodología cualitativa busca argumentar y analizar los resultados obtenidos a través de los datos y percepciones adquiridos y las búsquedas bibliográficas a través de libros y teóricos de citas para comprobar el análisis de resultados. Sin embargo, presentaremos, además de la gestión sostenible, los otros efectos notables para contribuir al sector de recursos humanos. Además, se mejorarán nuevas estrategias al sistema integrado de la empresa, con el fin de evitar que los procesos tarden más entre las actividades que cubre el sector. Por tanto, la cuestión del proceso de contratación y selección, para que esta actividad se lleve a cabo de forma eficaz, eficiente y eficaz, el plan de trabajo y carrera de los empleados de la empresa, para que la empresa tenga otras formas de acometer a su equipo. y ser más productivo y sustentable como proveedor de responsabilidad social y ambiental.*

***Palabras Clave:*** Gestión; Recursos humanos; Sustentabilidad.

## Referências

- ANDRADE, M. T. **O sistema de recompensa na empresa do futuro**. Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 1, p. 49-53, 1991.
- BAENA, M. **Empresas aderem à seleção pelo WhatsApp**: saiba como tirar proveito da ferramenta na busca por vagas de emprego. Disponível em: Acesso em: 16 jun. 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 21.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: O capital humano nas organizações. São Paulo: Elsevier, 2009.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FERNANDES, L. **Redes Sociais e o Processo de “Recrutamento & Seleção**. Disponível em: Acesso em: 16 jun. 2020
- FURTADO, M. **Saiba quais as vantagens e desvantagens do uso das redes sociais no recrutamento de novos colaboradores**. Disponível em: Acesso em: 16 jun. 2020
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAGALHÃES, Lana. **Sustentabilidade**: 2020. Disponível em: [www.todamateria.com.br/sustentabilidade/](http://www.todamateria.com.br/sustentabilidade/)
- MARASCIULO (2020, s/p). Disponível em: (<https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/noticia/2020/03/o-que-significam-letras-dasigla-lgbtqi.html>) Acesso em 17 Mar. 2020
- MARINAKIS, A. **Nuevas tendencias en las políticas salariales**. Revista de la Cepal, n. 57, Diciembre, p. 75-84, 1995.
- MARUJO, M. P. **Recursos Humanos**: Cenário Contemporâneo. 2 ed. Rio de Janeiro: Faculdade Cesgranrio, 2019.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

NOSSO FUTURO COMUM - NFC. Relatório da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. BRUNDTLAND, G. H. (org.). 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Acesso** em: 16 jun. 2020. Remuneração. 15 ed. São Paulo: LTr, 2011.

\_\_\_\_\_. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração**. 19 ed. São Paulo: LTr, 2019.

\_\_\_\_\_. **A competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: LTR, 1995.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências** – Ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/o-que-erecursos-humanos/> Acesso em: 08 jul. 2020.

RESENDE, E. **Cargos, Salários e Carreira: novos paradigmas conceituais e práticos**. São Paulo: Summus, 1991.

TEIXEIRA, D. **Qual é o custo para criar um aplicativo?** Disponível em: Acesso em: 22 jun. 2020.

WESTIN, F. V. **Administração de salários por desempenho**. São Paulo: ABRH, 1986.

### Informações dos Autores

**Amanda Silva Mesquita:** Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [amanda.mesq.02@gmail.com](mailto:amanda.mesq.02@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-0973-008X

**Ana Lúcia Martins Rodrigues:** Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [arcanjosana@gmail.com](mailto:arcanjosana@gmail.com)

ORCID: 0000-0001-9655-9949

**Estela Albani de Carvalho:** Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [estela.albani@gmail.com](mailto:estela.albani@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-7607-1652

**Pedro Henrique Mussi:** Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [ph\\_mussi@hotmail.com](mailto:ph_mussi@hotmail.com)

ORCID: 0000-0002-8458-5805

## **Gestão de recursos humanos em uma clínica veterinária: uma proposição sustentável**

Dailson de Mesquita Pires

### **Resumo**

Tendo em vista a relevância da área de Recursos Humanos (RH) para a potencialização e maximização do capital humano nas organizações, este projeto analisa a Gestão de Pessoas em uma clínica veterinária a fim de promover uma reflexão em torno dos processos da administração de pessoas existentes na clínica e enfatizar a importância de uma área de recursos humanos eficaz, eficiente e efetiva para o desenvolvimento sustentável. Então, realizou-se uma pesquisa bibliográfica fundamentada em aspectos referentes as áreas funcionais da gestão, especialmente, de recursos humanos. Diante disso verificou-se o quão significativo é a atuação de um gestor de pessoas, com uma visão empreendedora e inovadora, para o desenvolvimento sustentável das organizações.

**Palavras-Chave:** Gestor de Pessoas. Desenvolvimento Sustentável. Recursos Humanos.

### **1 Introdução**

A Gestão de Recursos Humanos torna-se um diferencial competitivo fundamental para o desenvolvimento de toda organização que entenda os colaboradores como seus ativos mais importantes.

Nesse ponto de vista, o objeto de estudo deste projeto é a SOS focinhos, uma clínica veterinária, que tem como missão, definida pelo gestor, conseguir organizar melhor a administração da empresa, visando alcançar melhores resultados para o seu crescimento.

Foi identificado que a referida clínica não possui uma área de gestão de pessoas e nem um profissional com habilidades e competências necessárias para realizar tais atividades.

Diante desse cenário, este projeto visa apresentar a importância da Gestão de Recursos Humanos como um aliado para o desenvolvimento sustentável da organização. Apresentando informações consistentes e fundamentadas, que possibilitarão a compreensão, clara e coesa, desse sistema que tem contribuído cada vez mais para o progresso das organizações.

Portanto, considera-se que o estudo apresentado, possivelmente, será capaz de propiciar uma visão norteadora da área de recursos humanos em sua totalidade, e através de uma boa orientação a empresa poderá ser capaz de atingir melhores resultados.

O problema de pesquisa é a ausência de Gestão de Recursos Humanos na clínica veterinária e as problemáticas envolvem as contratações que são feitas, na maioria das vezes, por indicações e sem a utilização de ferramentas e métodos que visem captar as competências e qualidades profissionais dos futuros colaboradores. Os quesitos avaliados estão ligados a algum grau de parentesco e avaliações com critérios definidos pelo próprio dono da Clínica.

A empresa não investe na capacitação dos colaboradores, utilizando, unicamente, como treinamento as orientações dadas pelo proprietário como alicerce para o desenvolvimento do trabalho à medida que as atividades são realizadas na própria clínica.

Os salários seguem o que é determinado pelos sindicatos, ou seja, é pago apenas o piso salarial das categorias. Não existe um plano de carreira e benefícios, ocasionando insatisfação e desmotivação por parte dos colaboradores, influenciando diretamente no desempenho da organização.

Foi observado que a empresa obedece aos requisitos constantes nas Normas Regulamentadoras, referentes a segurança, medicina e saúde ocupacional. Mas faltam alternativas que visem cuidar dos funcionários em aspectos como a saúde física, mental e social.

Falta de monitoramento e controle na gestão de pessoas e inexistência de um controle dos processos de trabalho e insatisfação dos colaboradores.

Diante disso, o objetivo final do projeto é sugerir a contratação de um Gestor de Recursos Humanos para a SOS focinhos.

Os objetivos intermediários são: Ampliar o processo de Recrutamento e Seleção; Promover a criação de um programa de Treinamento e Desenvolvimento; Demonstrar a importância de um plano de cargos e salários; Implementar um programa de Saúde Ocupacional, para proporcionar a saúde e o bem-estar dos colaboradores; Monitorar os processos e buscar analisar o nível de satisfação dos colaboradores a fim de avaliar se estão conseguindo entregar suas tarefas diárias.

## **2 Metodologia**

Este projeto foi formulado através de pesquisa bibliográfica, etapa, essa, que foi fundamental para embasar todas as partes desse trabalho. A pesquisa bibliográfica é, por

excelência, uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas do saber (FACHIN, 2005).

Pode-se dizer que é um tipo de pesquisa que ocupa lugar de destaque entre as demais, por constituir-se o primeiro passo na vida do estudante. Contudo, para usufruir dos benefícios que esta pesquisa oferece, o consulente deve ser ativo, despender esforço mental e, muitas vezes, perseverar no estudo, na conquista dos conhecimentos, seja em que área for das ciências formais ou factuais, simbólica ou sensorial, ou mesmo em outra modalidade cultural. (FACHIN, p. 119)

O método utilizado na captação de informações foi a análise de um projeto pré-estruturado e através da revisão de literatura essa metodologia de pesquisa funcionará como um elemento ampliador do trabalho, visando expandir conhecimentos e atribuir outras fundamentações que concretizem o material apresentado.

### **3 Categorias Teóricas**

Em um cenário global, onde os avanços tecnológicos, a inovação e a sustentabilidade se fazem necessárias para o sucesso de todo empreendimento, o capital humano se torna um fator que pode mudar o rumo e os resultados da empresa. A moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas como importantes recursos organizacionais e não apenas como recursos produtivos. Segundo Chiavenato (2003, p. 132) “as pessoas constituem o mais valioso recurso da organização. Devemos tratar as pessoas como pessoas. A organização depende de pessoas, recurso indispensável e inestimável”.

A maximização do potencial humano nas organizações garantirá resultados significativos para as empresas, cabe ao gestor de Recursos humanos alinhar os objetivos da organização com as expectativas e necessidades dos colaboradores quanto ao seu crescimento e desenvolvimento pessoal, social e profissional.

#### **3.1 A importância de um gestor de RH**

Um gestor de recursos humanos (RH) é o profissional que tem a responsabilidade de fazer a empresa dar certo por intermédio do desenvolvimento sustentável das pessoas. É um profissional que pode e deve atuar como departamento de RH, com atividades de treinamento e desenvolvimento, com recrutamento e seleção, entre outras diversas atividades administrativas. O profissional que o mercado tem buscado para a ocupação

deste cargo, é um profissional que entenda que seu objetivo é fazer as empresas gerarem resultados ao mesmo tempo em que mantém os colaboradores satisfeitos.

Segundo Gramigna (2007) as empresas que se adaptarem a era dos talentos e implementarem estratégias que atraiam, desenvolvam e retenham talentos, terão maiores chances de conquistar o mercado; embora, precisam cada vez mais criarem estratégias para se manterem numa ascendente.

Para Cortella (2012) a grande meta de um gestor de pessoas é o manejo do estoque de conhecimento que existe dentro de uma organização. É alguém que lidera um processo de elevação das condições de ação de um grupo de pessoas.

Dessa forma, cabe ao gestor de RH, identificar os talentos, atrair potenciais colaboradores que estejam dispostos a enfrentarem as dificuldades do mercado e que estejam sempre buscando superar os desafios, tanto pessoais, quanto ao objetivo coletivo das organizações.

### **3.2 Recrutamento e Seleção**

O Recrutamento e Seleção está encarregado pela busca de novos candidatos com talentos para a empresa através de novas vagas abertas. Sendo assim, o RH pretende ser visto como um mecanismo, uma área de um setor de uma empresa. Faz-se necessário levar em consideração as competências técnicas e comportamentais dos indivíduos em relação à vaga e que o candidato também seja a favor da empresa.

Desde o início do sistema capitalista que o Recrutamento e Seleção atuam de várias formas e atualmente se encontra em diversas maneiras no meio social e apresenta ser um dos processos mais consideráveis de uma organização. Mediante a este contexto, cerca de várias maneiras e estratégias observam-se as constantes modificações nos últimos anos (CHIAVENATO, 2009).

O recrutamento determina-se como uma busca de diversos requerentes com conhecimentos, habilidades e experiências esperado pela instituição. A chamada tem a finalidade de alcançar concorrentes com aptidão de expressar a maior perspectiva e capacidade adequada no transcorrer da triagem dos candidatos.

Assim, o objetivo da instituição se dá em de admitir o candidato de maneira legal e honesta, o desenvolvimento da seleção se dá através de testes; Vídeos; Entrevistas e Dinâmicas de grupos.

Recrutamento e Seleção ao longo tempo têm se mostrado como o setor que aparece apropriando-se de um papel planejado nas instituições, indo além de apenas admitir pessoas e pagar salários.

Anos atrás, o Departamento de Pessoal (DP), normalmente não se preocupava com a estratégica do recrutamento. Muitas situações na seleção, baseava-se apenas em uma investigação de dados profissionais e rápida entrevista, algumas vezes sem uma assistência tecnológica.

Com o passar do tempo e com a concorrência crescendo no padrão de economia industrial influente, houve uma revolução tecnológica.

Com o quadro que se planeja no atual momento esses padrões estão se modificando. O ingresso é meramente um modo para elaboração de procedimentos mais eficaz e avançada. Na globalização o maior diferencial concorrente para as organizações está em obter os seletos capacitados para cada vaga. Por este motivo, se faz necessário aplicar experiências e atitudes.

Dessa forma, segundo Chiavenato (2009) o recrutamento e a seleção buscam garantir à organização um conjunto de candidatos com grande capacidade, comprometidos e produtivos, com conceitos compatíveis com os da organização pronto a aprimorar todos os dias, o recrutamento que difere a instituição com o que a mesma necessita para se sobressair e atingir êxito com os melhores profissionais e mais qualificados.

### **3.3 Treinamento e Desenvolvimento**

O segredo das organizações bem-sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e inovação, de proporcionar valor à organização e ao cliente e, sobretudo, de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de intensa concorrência. (CHIAVENATO, 2009, p. 3)

Para Chiavenato (1999, p. 20):

Treinamento significa preparar as pessoas para os cargos. Isto é, proporcionar insumos e condições para que o exercício laboral seja efetivado com êxito. Já a área de desenvolvimento está associada ao preparo da pessoa, ou seja, é uma ação de recursos humanos voltada para o futuro do colaborador.

“O treinamento é um processo de educação de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada por meio do qual pessoas adquirem conhecimentos, aprimoram habilidades e desenvolvem atitudes em função de objetivos definidos”. (BOOG, 1998 *apud* FREIRE, 2014, p.32)

Os tipos de treinamento mais comuns e que ainda se fazem pertinentes para a adequação dos colaboradores ao que se refere a execução do trabalho são: treinamento de integração, comunicação, liderança, motivação, desenvolvimento de competências e habilidades, treinamento comportamental, treinamento técnico e trabalho em equipe.

Na teoria da administração científica de Taylor no séc. XX já era percebido a importância do desenvolvimento de pessoas, quando Taylor identificou que para melhoria do desempenho e o aumento da produtividade, seria necessário analisar os operários na execução de tais atividades. Proporcionando, assim, a necessidade de especializar os colaboradores (CHIAVENATO, 1999).

Portanto conclui-se que, por mais semelhantes que sejam os processos de treinamento e desenvolvimento (T&D), eles são distintos em relação as métricas, curto e longo prazo. É fundamental que as empresas invistam constantemente em boas formações para garantir melhorias e adaptações nos processos da organização.

### **3.4 Plano de Cargos e Salários**

Podemos definir o Plano de Cargos e Salários como uma ferramenta que possibilita à empresa organizar os cargos de acordo com sua relevância, oferecer salários que estejam alinhados às responsabilidades exigidas para cada cargo e também ao comparativo feito com o mercado (PERINI; ZANOL, 2019).

O salário pode contribuir para a aceitação social do indivíduo e, em termos de autoestima, é bem aceito quando dá concessão de aumentos por méritos, por ser uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho do seu funcionário. Associado a um plano de cargos e salários bem administrado pelo departamento de recursos humanos da empresa, o salário pode vir a ser um fator de base para todos os outros fatores motivadores relacionados ao cargo ocupado e às perspectivas de crescimento profissional do empregado. (MORENO, 2014, p. 20)

Segundo Rocha (2014) um plano de cargos e salários permite que a empresa ofereça um plano real de carreira para o colaborador, pois demonstra, de forma clara, as possíveis promoções e o tempo para alcançá-las.

Para estruturar um plano de cargos e salários é necessário que a empresa faça alguns procedimentos, tais como: levantamento dos cargos, definição dos salários, avaliação da estrutura, criar uma política para o plano e divulgar.

A implantação do Plano de Cargos e Salário dentro de qualquer organização mostra-se extremamente benéfica, uma vez que a empresa diminui os riscos de ações trabalhistas, aumenta a motivação dos colaboradores, atua no mercado de forma transparente e também possibilita a criação e valorização de talentos. Uma empresa que adota práticas de Governança Corporativa deve priorizar uma comunicação clara e transparente e esta deve começar “dentro de casa”. (ROCHA, 2014, s/p)

Desse modo, conclui-se que ter um plano de cargos e salários bem estruturado, traz benefícios, tanto para a organização quanto para o colaborador. Para a empresa permite a diminuição do *turnover*, e proporciona um aumento da qualidade do trabalho prestado pelos colaboradores e proporciona a visualização do seu momento atual e as perspectivas futuras, melhorando a experiência profissional dentro da organização.

### **3.5 Programa de saúde ocupacional**

O Programa de saúde ocupacional permite avaliar as condições físicas e mentais do colaborador antes da contratação, durante e após o seu desligamento. Na área de saúde ocupacional o objetivo é cuidar da saúde do trabalhador na prevenção de doenças relacionadas as atribuições dos cargos ocupados.

Segundo Rossete (2016, p. 49) segurança do trabalho, higiene do trabalho e medicina do trabalho, estão inseridos no contexto de Saúde Ocupacional. Ambas têm como objetivos:

- Eliminar condições inseguras de trabalho e prevenir acidentes;
- Reconhecer, avaliar e controlar fatores ou tensões ambientais ou que surgem do trabalho e que podem causar doenças, prejuízos a saúde e/ou bem-estar ou desconforto significativos entre os trabalhadores;
- Auxiliar a promoção e vigilância da saúde do trabalhador.

Portanto, podemos afirmar que a medicina do trabalho é o ramo da medicina que se preocupa com a saúde física e mental do trabalhador, visando protegê-lo dos riscos de agentes nocivos e acidentes inerentes à ocupação que exerce e aumentando o rendimento de seu trabalho. Luta contra absenteísmo, reduzindo ao mínimo o coeficiente de

frequência de acidentes e de sua gravidade. Previne doenças ocupacionais, fazendo baixar os coeficientes de morbidade e mortalidade, com redução das despesas com seguros e indenizações, aumentando a produção nos diferentes ramos de atividades laborais e fortalecendo a economia do país. (VIEIRA, 2008 apud ROSSETE, 2016, p. 52)

Cumprir com as normas regulamentadoras é o mesmo que compreender as necessidades do colaborador, o que possibilita uma relação estreita entre empregador e empregado, permitindo um benefício mútuo e bem-estar dentro das organizações.

### **3.6 Análise do nível de satisfação dos colaboradores**

A satisfação é o estado emocional agradável resultante da avaliação do próprio trabalho pelo colaborador ou facilitador da realização dos seus valores de trabalho. A insatisfação é o estado emocional desagradável resultante da própria avaliação do próprio trabalho como frustrante ou bloqueador das realizações de trabalho ou como ocasionador de desvalores. (LOCKE, p. 314 apud WALGER *et al*, p. 143)

“A satisfação, em geral, é medida de forma global e varia na proporção em que as necessidades de um trabalhador são de fato satisfeitas” (SCHAFFER, 1953, p. 19 apud WALGER *et al*, 2014 p. 148).

“A satisfação no trabalho está relacionada a algumas características associadas ao fato de que o trabalho deve parecer relevante para as habilidades valorizadas pelo empregado” (LAWLER; HALL, 1970, p. 309 apud WALGER *et al*, 2014, p. 151).

Ter em mãos, dados que identifiquem o grau de satisfação do colaborador, é crucial para que as empresas visualizem essas lacunas na relação empregado e empregador, e tomem medidas que visem diminuir ou até mesmo extinguir possíveis insatisfações.

Funcionários insatisfeitos trabalham desmotivados, tem desempenho aquém do esperado, não produzem, protagonizam um processo de rotatividade e podem gerar grandes prejuízos elevando, possivelmente, o índice de causas trabalhistas envolvendo a organização.

#### 4 Apresentação de resultados e análises

A empresa abordada neste projeto é a SOS Focinhos, uma clínica veterinária localizada na Rua Maria Morais, 23, Jardim Alcântara, no município de São Gonçalo-RJ. É uma empresa de pequeno porte e que não possui filial.

A empresa iniciou suas atividades em 2002, quando o Sr. Ricardo, proprietário e veterinário da clínica, conseguiu abrir seu empreendimento em uma casa quase abandonada. O espaço foi alugado, reformado e assim começou suas atividades. Após alguns meses o senhor Ricardo adquiriu o imóvel e como proprietário do prédio continuou as atividades da SOS Focinhos, atualmente com 18 anos de história.

A clínica oferece os serviços de atendimento 24 horas, consultas, exames, cirurgias, entre outros. Possui 15 funcionários a serviço da empresa, sendo 8 empregados diretos e 7 terceirizados. Para um futuro mais sustentável é necessário que o proprietário reveja a forma como ele conduz os seus colaboradores.

Após estudo e análise dos dados obtidos fica evidente a necessidade da empresa em se adequar as tendências e dificuldades de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Para se manter nesse mercado e se consolidar dentro de todas as cinco dimensões que configuram uma empresa como um empreendimento sustentável, considera-se que a contratação de um gestor de pessoas trará grandes benefícios para o futuro da clínica.

Tal medida poderá contribuir para um ambiente de trabalho mais organizado, mais padronizado e mais seguro. Assim como, para a implementação de normas, contribuirá para se conseguir maior eficácia no processo de agregar pessoas, permitir a construção de planos de carreiras, o que é fundamental para o desenvolvimento das habilidades e competências de todos os envolvidos nos processos da organização.

Dessa forma, faz-se pertinente a presença de um gestor inovador, que olha para o futuro, que está disposto a aceitar desafios, que sempre busca novos conhecimentos, novas práticas, um profissional criativo e com conhecimentos específicos e que poderá ser um estrategista capaz de promover um diferencial competitivo com a intenção de maximizar todo o capital humano da organização, assim favorecendo o seu capital social.

A atuação do gestor reflete diretamente em todos os subsistemas da área de recursos humanos. O mesmo poderá ampliar o processo de recrutamento e seleção

utilizado na clínica, aderindo a novas ferramentas que visem a avaliação das competências e habilidades dos possíveis candidatos.

O método de contratação por indicação não precisa ser extinto, mas o candidato indicado precisará ser criteriosamente avaliado. Dessa maneira, o processo ganhará uma dimensão mais profissional, voltada para o mercado de atuação e alinhada com os objetivos da clínica.

A busca e identificação de profissionais competentes não é uma prática que deve ser feita sem fundamentos e de forma subjetiva. Somente a análise, avaliação e acompanhamento de possíveis candidatos resultará em um capital humano mais produtivo, proativo e adequado à cultura da organização.

Teste de aptidões por meios virtuais são tendências e práticas modernas que ajudam nos processos de seleção, enxergar as competências individuais dos colaboradores é fundamental para alinhá-lo à atividade que o mesmo irá exercer.

Retirar algumas responsabilidades do proprietário e passar para um profissional proporcionará uma melhor qualidade dos processos e das atividades exercidas na empresa. O proprietário terá mais tempo para desenvolver suas responsabilidades profissionais enquanto o gestor alinhará o capital humano com os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que promove uma satisfação mútua entre empregado e empregador.

Promover a criação de um programa de treinamento e desenvolvimento (T&D) é fundamental para ter profissionais que dominem as melhores práticas de mercado. Ter os profissionais mais qualificados reflete diretamente na qualidade do serviço, o qual, ao ser bem executado, resulta na satisfação nos clientes interno e externo.

Padronizar um programa de T&D, faz com que os funcionários se sintam mais importantes, sintam que fazem parte daquele negócio e que a empresa se preocupa com o desenvolvimento e evolução das habilidades profissionais dos mesmos.

Em uma clínica que já possui mais de 18 anos de história, a elaboração de um plano de cargos e salários se faz necessária. Os colaboradores trabalharão melhor e mais motivados quando conhecerem suas próprias possibilidades de crescimento na empresa.

Dessa forma, as condições de trabalho se tornam mais justas e adequadas, uma vez que a empresa se mostra mais transparente e passa a pagar a remuneração mais justa possível, em relação ao que outras empresas pagam no mercado.

A SOS Focinhos cumpre com todas as normas técnicas regulamentadoras (NRs) pertinentes ao segmento. Mas isso só evidencia que a empresa está preocupada em cumprir com leis trabalhistas, e não com a saúde dos colaboradores. É preciso enxergar além das condições que envolvem a saúde física, é preciso enxergar o colaborador como um ser humano dotado de necessidades físicas e também de necessidades mentais.

Investir na saúde do colaborador é o mesmo que dizer que está preocupado com ele e que tem a intenção de sempre vê-lo bem. Garantir que o mesmo não seja sobrecarregado, que seus horários de almoço e descanso sejam cumpridos, além de ser compreensível quando o mesmo precisar chegar um pouco mais tarde devido a consultas e exames médicos.

Dessa forma, a empresa mostra que tem um compromisso com os funcionários, o monitoramento da saúde dos colaboradores permitirá diagnósticos precoces, o que favorecerá que os colaboradores não sejam acometidos de doenças graves que poderão levar ao afastamento da empresa, podendo inclusive ocasionar problemas judiciais.

Outra medida cabível e de grande impacto, seria a implementação de um ambiente recreativo dentro da empresa para os momentos de descanso dos funcionários. Uma sala com TV, poltronas confortáveis, livros, música. Diminuindo assim, um possível nível de estresse decorrente da atividade laboral.

Outra sugestão é analisar o nível de satisfação dos colaboradores, aplicar, constantemente, pesquisas de clima organizacional para tentar entender melhor como os funcionários estão se sentindo dentro da organização. Um capital humano profissional, capacitado, treinado, motivado, saudável e bem remunerado é sinônimo de sucesso para todas as organizações sérias que se preocupam com as pessoas, com os negócios e com o futuro.

## **5 Conclusão**

A elevação da qualidade do serviço das empresas é um diferencial que as tornam mais competitivas no mercado. Os serviços são prestados por pessoas para pessoas/empresas. Capacitar, desenvolver e motivar pessoas são condições que devem ser constantes, investir na elevação do capital humano é a maneira mais sólida e segura para que os empreendimentos se sustentem em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo.

Ao longo deste projeto foram apresentadas algumas ineficiências da SOS Focinhos quanto as áreas funcionais, especialmente, recursos humanos. A forma empírica de administrar as atividades dos colaboradores, resultam na qualidade do serviço prestado pela clínica

Evidenciando os procedimentos práticos e associando aos procedimentos teóricos, este projeto mostra a relevância da área de Recursos Humanos. Acredita-se que o projeto poderá contribuir para nortear o proprietário da clínica, para compreender melhor a importância de maximizar o seu capital humano para uma melhoria contínua da empresa.

Portanto, diante das proposições intrínsecas ao projeto em questão fica evidente a importância de um gestor de pessoas para o desenvolvimento sustentável da clínica e sua ascensão no mercado.

Enfim, ratifica-se que a temática evidencia a importância da área de recursos humanos, abordada neste projeto, assim sugerindo que esta investigação, possivelmente, seja um objeto para estudo e reflexão de maneira que o proprietário da clínica possa se apropriar das informações inerentes ao empreendimento de seus colaboradores e considerando pertinentes, implementá-las.

## ***Human resource management in a veterinary clinic: a sustainable proposition***

### ***Abstract***

*In view of the relevance of the Human Resources (HR) area for the enhancement and maximization of human capital in organizations, this project analyzes People Management in a veterinary clinic in order to promote a reflection around the processes of the management of existing people in the clinic and emphasize the importance of an effective, efficient and effective human resources area for sustainable development. Then, a bibliographic research was carried out based on aspects related to the functional areas of management, especially human resources. Therefore, it was verified how significant the performance of a people manager is, with an entrepreneurial and innovative vision, for the sustainable development of organizations.*

***Keywords:*** *People Manager. Sustainable development. Human Resources.*

## ***Gestión de recursos humanos en una clínica veterinaria: una propuesta sostenible***

### ***Resumen***

*Dada la relevancia del área de Recursos Humanos (RRHH) para la mejora y maximización del capital humano en las organizaciones, este proyecto analiza la Gestión de Personas en una clínica veterinaria con el fin de promover una reflexión en torno a los procesos de gestión de personas existentes. en la clínica y enfatizar la importancia de un área de recursos humanos eficaz, eficiente y eficaz para el desarrollo sostenible. Luego, se realizó una investigación bibliográfica basada en aspectos relacionados con las áreas funcionales de la gestión, especialmente los recursos humanos. Por lo tanto, se verificó cuán significativo es el desempeño de un gerente de personas, con visión emprendedora e innovadora, para el desarrollo sustentable de las organizaciones.*

***Palabras Clave:*** *Gerente de Personas. Desarrollo sustentable. Recursos humanos.*

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Edição compacta - Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CORTELLA, M. S. **O novo Gestor de Pessoas**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=KezS2QxMajg>>. Acesso em: 08 jun. 2020.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREIRE, A. L. **Treinamento e desenvolvimento em Recursos Humanos: encenando e efetivando resultados**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MORENO, A. I. **Administração de Cargos e Salários**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

PERINI, Morgana. ZANOL, S. C. **Plano de Cargos e Salários: O que é e como fazer?** Disponível em: <[www.metadados.com.br/blog/plano-de-cargos-e-salarios/](http://www.metadados.com.br/blog/plano-de-cargos-e-salarios/)>. Acesso em: 18 jun. 2020.

ROCHA, Alcides. **A importância do Plano de Cargos e Salários**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/a-importancia-do-plano-de-cargos-e-salarios>>. Acesso em: 12 jun. 2020.

ROSSETE, Celso. **A. Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

WALGER, Carolina. VIAPIANA, Larissa. BARBOZA, Mariana. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

## Informações dos Autores

**Dailson de Mesquita Pires:** Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [dailsonmesquita@yahoo.com.br](mailto:dailsonmesquita@yahoo.com.br)

ORCID: 0000-0002-8058-7002

## **Sustentabilidade e inovação: sinergia necessária para a gestão sustentável na Arquidiocese do Rio de Janeiro**

Marcelo Pereira Marujo  
Waldecir Gonzaga

### **Resumo**

Na contemporaneidade, a sustentabilidade e a inovação passam a ser aliadas às estratégias necessárias para a gestão das instituições religiosas, em especial, para a Arquidiocese do Rio de Janeiro. Este artigo tem como objetivo apresentar os processos para a criação de um sistema estratégico sustentável para a gestão sustentável na Arquidiocese do Rio de Janeiro. A metodologia que orientou todos os procedimentos nas investigações contemplou os métodos de pesquisa bibliográfica, documental e de campo e, ainda, técnicas de questionário e entrevista. Os resultados proporcionaram apreender as informações em Paróquias e transformá-las em dados que possibilitaram variadas reflexões e, principalmente, a criação de um sistema estratégico sustentável. Pois, o supracitado sistema passa a ser fator preponderante para subsidiar o desenvolvimento de um Aplicativo para a gestão sustentável na Arquidiocese do Rio de Janeiro. Enfim, ratifica-se que o produto da pesquisa - sistema estratégico sustentável - está consonante com as necessárias demandas intrínsecas à gestão sustentável na Arquidiocese.

**Palavras-chave:** Gestão. Inovação. Sustentabilidade. Estratégia. Responsabilidade Socioambiental.

### **Introdução**

A história das sociedades sempre evidenciou que a gestão é fundamental para sua evolução, inclusive a Igreja Católica mediante seu considerável padrão de organização e austeridade, para com os seus distintos processos, passou a ser referência em gestão institucional.

Há tempos, vem-se defendendo que a gestão contemporânea precisa ser compreendida a partir de sua gênese, até porque todo o seu legado tem procedência no que concerne ao seu desenvolvimento. O conhecimento de seu processo histórico torna-se fundamental para se tentar compreender a evolução e sua integração com as realidades e dinamicidades dos mercados e das sociedades.

A articulação e a incrementação de novas formas para se obter um desenvolvimento mais efetivo, diante de um mercado cada vez mais incerto, competitivo e necessitado de constante responsividade, mostra a importância da gestão para a adequação e prospecção das instituições.

Não obstante, a gestão não pode mais ser empreendida e contingenciada dissociada da sustentabilidade. Isto porque a sustentabilidade e suas dimensões - política,

social, econômica, ambiental e cultural - é a verdadeira estratégia indispensável e capaz, no mundo moderno, de integrar orgânica e proativamente todas as necessidades que precisam ser entendidas e correspondidas pelos sistemas gerenciais.

A inovação é outra condição determinante em um mundo em que as tecnologias se tornaram uma aliada e, conseqüentemente, um imperativo potencial para o desenvolvimento sustentável e para a promoção de ações e atividades possíveis de promoverem a responsabilidade socioambiental.

Por certo, todas essas condicionantes não são peculiares somente de indústrias e empresas, no entanto instituições das mais variadas necessitam compreendê-las como imprescindíveis para sua reestruturação e reorganização estratégica. E as instituições religiosas, mormente, as católicas devem entender tais condições como premissas expressivas para sua continuidade, protagonismo e referência.

Diante deste cenário, as Paróquias arquidiocesanas estão carecendo de gestões mais modernas e pautadas na perspectiva da sustentabilidade, isto porque essa carência vem fragilizando as suas ações para com o empreendimento de variadas atividades capazes de promover maior responsabilidade socioambiental. Este artigo tem como objetivo criar um sistema estratégico sustentável para promover uma gestão estratégica sustentável na Arquidiocese do Rio de Janeiro.

Nessa perspectiva, busca-se para a Arquidiocese do Rio de Janeiro um sistema estratégico sustentável que visa empreender uma gestão estratégica capaz de integrar todas as suas ações na busca de Paróquias mais inovadoras e sustentáveis, perante ao dinamismo da sociedade do conhecimento e, assim favorecendo o empreendimento de uma cultura sustentável e conseqüente vida sustentável, responsável e comprometida com todo ser humano e com a ecologia integral.

## **Metodologia**

A metodologia mostra toda trajetória da investigação, assim como corrobora a relevância da não exclusão de métodos de pesquisa para o seu desenvolvimento, até mesmo por se tratar de temáticas emergentes e suscetíveis, como: sustentabilidade e inovação.

Por conseguinte, defende-se que a inter-relação de variados métodos de pesquisa e suas técnicas específicas contribuem bastante, a partir de suas especificidades, para se

encontrar alternativas ousadas e inovadoras para que se faça a melhor composição possível do sistema estratégico sustentável.

Esta investigação tem como contexto empírico a Arquidiocese do Rio de Janeiro, mais especificamente 3 (três) Paróquias em distintas regiões da metrópole da cidade do Rio de Janeiro, a saber: uma Paróquia na zona sul, uma Paróquia na zona central e outra Paróquia na zona norte.

Essas Paróquias foram definidas diante da estratégia de poder trabalhar com a diversidade no concernente aos diferentes níveis social, econômico e cultural; pois, assim compreendeu-se como possibilidade de se ter uma representação diversificada da realidade dos voluntários e atender as peculiaridades e necessidades das distintas gestões.

A Paróquia da zona sul fica localizada em um dos bairros mais sofisticados, abastados e de classe média alta; a Paróquia da zona do centro da cidade fica na região onde funciona o principal centro comercial e empresarial e na zona norte fica em uma comunidade de alta periculosidade, onde a milícia e o tráfico de drogas predominam.

Os Párocos das Paróquias foram os verdadeiros protagonistas quando da realização do trabalho de campo, o que aconteceu nas próprias Paróquias em dias e horários previamente agendados. Cabe registrar que a hospitalidade, a atenção e o interesse pelos temas – objeto de estudo - foram fatores comuns desses religiosos e, ainda, as suas equipes também cooperaram com informações importantes que complementaram as investigações.

Outrossim, houve reuniões com a Vice-reitoria Comunitária da PUC-Rio e com a Diretoria do Núcleo Interdisciplinar de Meio Ambiente da PUC-Rio (NIMA), sempre com a intenção de complementar possíveis demandas sobre o sistema estratégico sustentável e/ou novas necessidades/funcionalidades para o aplicativo atender melhor à gestão da Arquidiocese, suas necessidades paroquiais e comunitárias.

Os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta investigação foram a pesquisa bibliográfica, documental e de campo, assim como técnicas de pesquisa como questionários (físico e *google form*) e entrevistas constituíram-se em fatores importantes para toda a apreensão de dados e informações necessárias para a composição do sistema, objeto desta pesquisa (VERGARA, 2015).

As fontes bibliográficas foram necessárias para poder integrar melhor os conteúdos relacionados à inovação e sustentabilidade, temáticas muito criticadas, por

juntas, pouco produzirem alternativas para combater as crises globais e locais. Além dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS (PNUD, 2015), institucionalizado pela Organização das Nações Unidas (ONU), como base norteadora para o desenvolvimento sustentável.

As fontes documentais, especialmente, a *Laudato Si'* (PAPA FRANCISCO, 2015) que foi produzida pelo Papa Francisco com a finalidade de proporcionar para a Igreja Católica um pensar possível de contribuir para o desenvolvimento sustentável e promover a responsabilidade socioambiental, a partir dos ensinamentos cristãos.

Indubitavelmente, o campo se torna essencial por propiciar que se constate *in loco* fatos que favoreçam as investigações, precipuamente, quando se relacionam às questões diretamente tratadas, as quais se tornam capazes de favorecer o entendimento, fornecimento e fortalecimento do objeto de estudo e novas demandas.

As técnicas também proporcionaram, enquanto questionários, apreender informações diretamente associadas ao estudo e a direcionar o diálogo, quando do momento da entrevista, possibilitando mais assertividade no tratamento dos temas e suas peculiaridades. Além do mais, ratifica-se que a inter-relação de métodos e técnicas foram fundamentais à apreensão das informações para o desenvolvimento da pesquisa.

### **Sinergia conceitual orientadora**

A gestão e sua trajetória, em uma imersão na história constata-se que há registro de que a gestão iniciou a mais de 5.000 a.C., na Suméria, quando se procurava melhorar as formas para resolução de problemas práticos do cotidiano das organizações, dessa maneira exercitando as artes das negociações e gerenciamento (DRUCKER, 2018).

Nesse trajeto sobre a gestão certifica-se que algumas instituições tiveram destaque, a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares. A Igreja Católica foi considerada a organização formal mais eficiente na civilização ocidental. E as Organizações Militares evoluíram das displicentes Ordens dos Cavaleiros Medievais e dos Exércitos Mercenários, com uma rígida disciplina, hierarquia e adoção de princípios e práticas administrativas (ROBBINS, 2002).

Daí entende-se que a gestão é uma capacidade comum do ser humano de promover ações planejadas e organizadas com finalidade objetiva, a qual se converte em uma

ferramenta específica do homem (trabalhador) que o possibilitou tornar possível seu contínuo progresso até os dias atuais.

Numa dimensão mais contemporânea, a gestão vem sendo entendida como integração indispensável de suas áreas funcionais - recursos humanos, logística, finanças, marketing e pesquisa e desenvolvimento (P&D) -, as quais se convertem em unidade propulsora factível de favorecer, a partir de sua plena organicidade e dinamismo, o empreendimento de uma gestão sustentável.

Para tanto, considera-se que somente por intermédio de uma gestão integrada em que suas mencionadas áreas e seus respectivos processos estejam todos inter-relacionados será possível vislumbrar ações efetivas de curto prazo e, sobretudo, relacionadas às ações de médio e longo prazos.

Na contemporaneidade, a informação passa a ser o insumo importante para o desenvolvimento, assim como a inovação aliada à sustentabilidade se converter em condição expressiva para se repensar uma sociedade mais responsável e comprometida com a sua própria desenvoltura.

Dessa forma, entende-se ser através da gestão que esta supracitada relação - inovação e sustentabilidade - tornar-se-á potencial e empreendedora de ações capazes de favorecer a forma para se pensar e, conseqüentemente, para se agir complexamente a fim de se promover uma maior responsabilidade socioambiental (MORIN, 2013).

A inovação é uma questão efervescente na atualidade e cada vez mais se mostra necessária e indispensável para se vivenciar o mundo da tecnologia e informação com mais produtividade, a qual vem orientando todo desenvolvimento do mercado.

A gestão carece da inovação para o favorecimento de seus variados processos, os quais precisam estar mais alinhados. Inovar e se reinventar passa a ser um desafio cotidiano para manter a gestão responsiva às demandas do mercado global, totalmente inovador e, sem nenhuma dúvida, a cada dia mais competitivo.

A inovação vem sendo entendida como processo que engloba múltiplas atividades, realizadas por vários profissionais em uma ou mais instituições/organizações, durante as quais novas combinações são desenvolvidas, implementadas e transferidas para outras instituições, até mesmo para os seus concorrentes.

A inovação é um processo instaurado nos mercados e na sociedade da informação, sem volta, ou seja, veio para ficar e tem uma capacidade de expansão cada vez maior e vem se tornando um diferencial competitivo na busca da evolução das instituições.

A sustentabilidade também é outra variável fundamental para o desenvolvimento. A sustentabilidade é a condição de ser, estar e vivenciar ativa e proativamente o mundo em sua totalidade a partir da integração de todas as suas dimensões, necessária e simultaneamente, – política, social, econômica, ambiental e cultural – como fator primordial para se compreender o ambiente em sua ecologia integral; dessa forma, se tornar mais responsável e engajado com o desenvolvimento sustentável.

“A humanidade é capaz de tornar o desenvolvimento sustentável, de garantir que ele atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras a atenderem, também, às suas próprias responsabilidades” (NFC, 1991, p. 9). Sem dúvida, isso é o que se espera da sociedade, que, no início do século XXI, vivencia muita tecnologia e inovação, as quais, a cada dia, continuam se reinventando, numa velocidade jamais pensada antes.

A sustentabilidade passa a ser fator fundamental para o desenvolvimento de novas propostas para o empreendimento de alternativas responsáveis e comprometidas com uma cultura integradora, possível de contribuir num *continuum* para a reconstrução de um planeta melhor para todos, sendo, ele, a nossa “Casa Comum” (PAPA FRANCISCO, 2015).

Nessa dimensão, a sustentabilidade consiste na condição de lidar com a realidade local e global da forma mais efetiva, a partir da integração simultânea, de suas distintas dimensões como fator favorável à compreensão do ambiente em sua completude. (SACHS, 2002; SIQUEIRA, 2016).

Assim sendo, contempla-se as fontes documentais sobre a sustentabilidade em nível mundial, obras oriundas da ONU e de sua agência, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), que servirão de base para a obtenção dos conteúdos e sinalizar as diretrizes que suportarão a pesquisa.

Sem dúvida, trata-se de fontes em algumas importantes obras. Primeiramente, o livro “Nosso Futuro Comum” (NFC – em inglês: *Our Common Future*), de 1991, que retrata, na íntegra, o “Relatório Brundtland” (RB): este documento foi publicado, inicialmente, em 1987. Este Relatório foi elaborado pela “Comissão Mundial sobre o

Meio Ambiente e o Desenvolvimento”, e *antes* da “Agenda 21” (um dos principais resultados da Rio-92). Já na época do Relatório, se reafirmava uma visão crítica do modelo de desenvolvimento adotado pelos países desenvolvidos e em desenvolvimento, que não leva em conta a capacidade que os ecossistemas têm de suportá-lo.

Pois, este supracitado Relatório se tornou a referência mais significativa para as ações políticas globais sobre o tema “sustentabilidade”, juntamente com os “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” (ODS), elaborados pelo PNUD em 2015 e reunidos no Documento da ONU: “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. É no referido livro organizado por *Gro Harlem Brundtland* que se encontra a máxima expressão sobre a “sustentabilidade”, onde se cunhou o relevante jargão sobre o tema: “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (NFC, p. 46).

E na obra ODS que se encontra as “metas que são integradas e indivisíveis, globais por natureza e universalmente aplicáveis, levando em conta as diferentes realidades, capacidades e níveis de desenvolvimento nacionais e respeitando as políticas e prioridades nacionais” (PNUD, p. 13).

Em relação à questão socioambiental é interessante apontar que a maioria das conquistas realizadas, embora tardias, foram provenientes das intensas pressões ambientais pelo mundo e, em especial, das institucionalizações de programas e políticas globais em favor da preservação ambiental e do desenvolvimento social.

Numa ótica religiosa, a sustentabilidade a partir da Igreja foi extraída da Carta Encíclica *Laudato Si* (2015) do Papa Francisco, onde sinaliza o quanto as problemáticas socioambientais estão associadas à ausência de compromissos pessoais e coletivos, ao egoísmo, à ganância e à apatia diante das intensas situações insustentáveis advindas das pressões do mercado globalizado.

Outrossim, a mencionada Carta evidencia a necessidade de uma transformação cultural para lidar com esses problemas e buscar uma cultura capaz de empreender uma vida sustentável. “Os problemas do mundo não se podem analisar nem explicar de forma isolada” (PAPA FRANCISCO, 2015, p. 61). Posto isto, espera-se, com a proposta deste nosso trabalho poder contribuir para se reconhecer a magnitude, a premência, a delicadeza

e, sobretudo, o desafio dessa tarefa imposta a todos, a saber: a melhoria deste nosso mundo atual, em constantes transformações.

Portanto, o que se pretende é contribuir com o desenvolvimento de uma cultura capaz de favorecer a forma de se repensar, a fim de poder agir de maneira mais responsável e sustentável para com o ambiente integral, que tanto sofre com a progressiva e incontrolável crise socioambiental.

## **Resultados**

Os resultados proporcionaram conhecer o contexto empírico e todas as suas especificidades e verdadeiras riquezas, os pormenores do campo e suas inquietantes realidades, as quais favorecem a própria investigação e enriquece muito todo ambiente de pesquisa.

A Arquidiocese do Rio de Janeiro que denominamos no artigo, na verdade é a Arquidiocese de São Sebastião do Rio de Janeiro, uma circunscrição eclesial da Igreja Católica no Brasil. É a Sé Metropolitana da Província Eclesial de São Sebastião do Rio de Janeiro. Pertence ao Conselho Episcopal Regional Leste I da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB). A arquidiocese conta com uma população aproximada de 5.857.895 habitantes, com 60,7 % de católicos. O território da diocese é de 1.721 km.2, organizado em mais de 271 Paróquias e alguns Santuários (ASSRJ, 2020).

Diante desse cenário, os resultados favoreceram a apreensão das mais diversificadas informações sobre a gestão e a sustentabilidade nas Paróquias da Arquidiocese. Desse modo, denotaram que as suas gestões precisam de ser modernizadas iminente e continuamente e suas ações sustentáveis também carecem de melhores entendimentos, redirecionamentos a fim de serem redimensionadas.

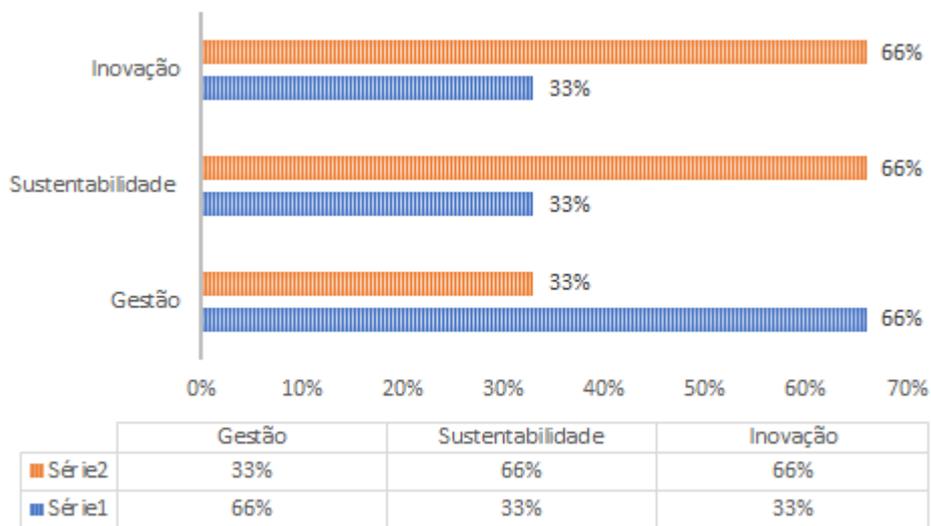
Cabe registrar que os Santuários pertencentes à Arquidiocese não se constituíram em campos desta investigação; contudo, foram algumas de suas necessidades conhecidas, por consequência apontadas como variáveis importantes para serem atendidas quando da composição do produto da pesquisa.

No concernente ao alicerce religioso para prospecção do estudo e por estar diretamente ligado à Igreja Católica, foi o amor, a misericórdia, a solidariedade e a energia que se transformaram em força capaz de favorecer a compreensão das originais

necessidades para se compor um sistema o mais funcional possível, o sistema estratégico sustentável,

Os instrumentos norteadores da investigação, materializados nos referidos questionários, proporcionaram se ter um panorama de como funcionam às gestões das Paróquias, sobretudo, no que se inter-relacionam à sua própria gestão, inovação e sustentabilidade. No gráfico 1 pode-se observar como as Paróquias lidam com as supracitadas temáticas.

Figura 1 – As Paróquias e suas relações com a gestão, inovação e sustentabilidade



Pode-se observar que no geral as Paróquias (66%) consideram suas gestões satisfatórias, mas que novas propostas de gestão serão sempre bem-vindas e também necessárias. Inclusive a sustentabilidade e a inovação, questões ainda vulneráveis nas mesmas, onde se vê que somente 33% considera que a sua gestão as integram como agentes importantes para torná-las mais aprendentes e cada vez mais responsivas às demandas.

Para tanto, a gestão mediante as realidades paroquiais propiciou observar que as suas áreas funcionais – recursos humanos, logística, finanças, marketing e pesquisa e desenvolvimento (P&D) – não se desenvolvem de forma integrada e retroalimentadora, nem mesmo são todas entendidas como fundamentais para sua melhor funcionalidade e provisionamento, tanto em caráter estratégico quanto tático/gerencial e operacional (MAXIMIANO, 2017).

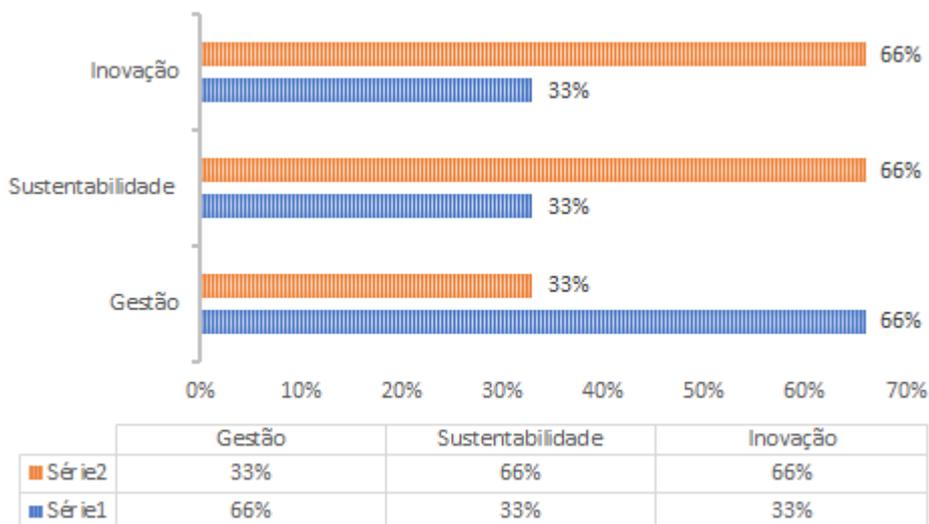
Porque afinal, a gestão estratégica necessita cada vez mais que os referidos níveis organizacionais estejam organicamente se reestruturando, sempre com a intenção de fortalecer o seu desenvolvimento sustentável e tonar as suas atividades e necessidades mais consistentes.

Faz-se mister externar as riquezas do campo, estamos nos referindo à imersão no cotidiano das três Paróquias e, principalmente, na obtenção imensurável de informações sobre seus funcionamentos. Tudo isso referido aos seus aspectos positivos e também negativos, os quais estão diretamente associados às ineficiências provenientes da carência de tecnologia e inovação, não diferente, da compreensão sobre a sustentabilidade em todas as suas dimensões.

Doravante, as áreas funcionais da gestão e suas diversificadas condições favorecem conhecer o funcionamento, o controle, a previsão e provisionamento dos recursos humanos e das finanças, os quais são bem arquitetados, controlados e alinhados com a Mitra arquidiocesana. Mitra Arquiepiscopal do Rio de Janeiro é o órgão responsável pelo patrimônio religioso, como os templos católicos da cidade, os museus de arte sacra da cidade e da Cúria do Rio de Janeiro.

No concernente ao campo, as gestões das Paróquias e suas áreas funcionais são desenvolvidas de forma bem austera e suas compreensões sobre seus funcionamentos, para com as suas distintas atividades sobre cada uma das áreas e suas necessidades profissionais, se mostram funcionais.

Figura 2 – As Paróquias e suas relações com a gestão, inovação e sustentabilidade



Na figura 2 observa-se os detalhes nas relações que tratam das áreas funcionais das gestões das Paróquias. Iniciando pela gestão de recursos humanos das Paróquias, as quais têm seus subsistemas efetivamente realizados e concretizado pela Mitra e que dessa maneira todo controle de colaboradores, como seus respectivos registros, guardas de documentações e demais ações peculiares dessa área funcional da gestão de recursos humanos são processadas de forma bastante segura, inclusive a partir do auxílio de um software profissional de renome no mercado.

A gestão financeira das Paróquias é muito bem executada, com total seriedade e controle, comum nessas instituições desde seus primórdios, justamente o que se tornou um importante legado da Igreja Católica. Contudo, possuem controles ainda manuais e pouca utilização de softwares específicos para prover todas as suas variadas demandas, o que precisa ser melhorado e mais integrado para se obter maior celeridade na gestão em geral.

Sobre tais condições de integração, afirmaram seus gestores, os Párocos, sobre a importância de uma integração do App com o Software da Mitra, quando possível, para que no momento dos repasses variados à Mitra, os mesmos sejam feitos de forma automática.

No entanto, a gestão logística nas Paróquias necessita de muito aprimoramento técnico-profissional, pois seus processos praticamente estão ancorados em atividades e serviços obsoletos e desintegrados das demais áreas, das outras Paróquias e da Arquidiocese. No contexto atual a logística é entendida como indispensável e muito estratégica para promover o melhor funcionamento e desenvolvimento sustentável das instituições.

A gestão de marketing nas Paróquias ainda é pouco trabalhada como primordial para o desenvolvimento de sua clientela, tanto interna quanto externa, mormente de sua própria prospecção, ou seja, para obtenção de credibilidade e consequente visibilidade. O marketing mediante às suas inúmeras ferramentas proporcionará para as Paróquias uma maior viabilidade perante suas diversas ações e/ou atividades para com a comunidade, assim conquistando maior confiabilidade diante do mercado e sociedade local e global.

A gestão de pesquisa e desenvolvimento nas Paróquias é vista com uma sensível estranheza, certamente por ser mais comuns às instituições de ensino e pesquisa. No entanto, existem algumas pesquisas, embora de opinião, justamente para fins de

reorientações de seus processos de desenvolvimento religioso e de suas ações/atividades em prol da comunidade.

Inclusive, até foi objeto de reflexão o quanto as Paróquias precisariam de equipes mais profissionais para promoverem pesquisas mais abrangentes e consistentes, sempre com o intuito de manter sua performance de crescimento numa ascendente contínua e correspondente às suas próprias necessidades e de seus voluntários, diretos e indiretos.

Quando perguntado aos Párocos nas Paróquias sobre as necessidades de uma possível gestão sustentável e inovadora, foram unânimes (100%) em externar sobre a sua contribuição para a qualidade da gestão, principalmente, se a mesma fosse realizada com a utilização de um aplicativo (App). Pois, consideram que o App trará contribuições significativas para o desenvolvimento, tanto imediato, de curto prazo, mas especialmente para o desenvolvimento de médio e de longo prazos.

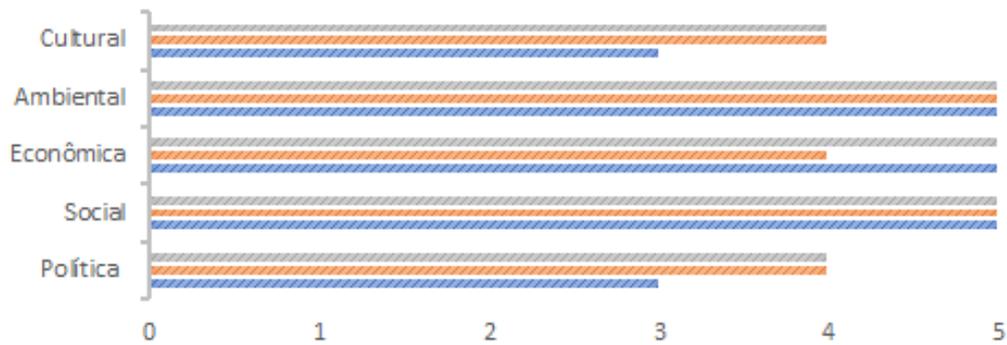
Nessa direção, as Paróquias entendem às questões mencionadas como indispensáveis para suas gestões, porque a sustentabilidade pode e deve ser uma expressiva aliada para o seu melhor funcionamento e progressiva contribuição para a prospecção do socioambiental na comunidade.

Por consequência, fez-se necessário mostrar a necessidade do empreendimento de ações práticas na própria instituição e, também favorecer sua comunidade, para tanto precisando de ser mais trabalhada com a finalidade de proporcionar novas formas para lidar e agir, continuamente, com a emergente e suscetível temática contemporânea: sustentabilidade.

Não obstante, a sustentabilidade entendida nesta pesquisa tem suas dimensões - política, social, econômica, ambiental e cultural - como fatores necessários e simultâneos para o seu desenvolvimento; assim buscando alcançar sempre resultados mais sólidos com sua implantação, implementação, efetivação, avaliação e contínuo redimensionamento (MARUJO, 2019).

Quando perguntados sobre as dimensões da sustentabilidade e que registrassem suas convicções para com cada uma das dimensões e, assim, classificassem da seguinte forma de 1 a 5, em ordem de importância, onde 1 é “sem nenhuma importância” e 5 de “extrema importância”, a relação da sustentabilidade com cada uma de suas dimensões: política, social, econômica, ambiental e cultural (1 Sem nenhuma importância - 2 Pouca importância - 3 Média importância - 4 Boa importância - 5 Extrema importância).

Figura 3 – A sustentabilidade e suas dimensões: classificação em níveis de 1 a 5



Observa-se na figura 3 que todas as dimensões da sustentabilidade foram consideradas importantes, de pouca importância apenas as questões política e cultural por um dos participantes; embora, todos os demais consideram as demais (política, social, econômica, ambiental e cultural) de boa importância e foram inânimes em considerarem o social e ambiental como dimensões de extrema importância.

A sustentabilidade apesar de ser entendida como questão indispensável para a sua evolução, ainda a sua compreensão segue os entendimentos comuns, ou melhor, ainda está muito relacionada à questão ambiental, ao social e ao econômico como fontes para sua melhoria contínua.

Em relação aos entrevistados, gestores efetivos das Paróquias, acreditam que um App para empreender uma gestão sustentável, utilizado a partir de seu próprio *smartphone*, certamente contribuirá muito para sua gestão e integração com as demais. Assim como, consideram que a gestão sustentável na Paróquia e sua transparência tornam-se condições indispensáveis para o desenvolvimento sustentável.

Sob outro prisma, com a expectativa de tornar mais sólidas as investigações, buscou-se um foco mais institucional e educacional. Foi a partir da interação reflexiva com a Vice-Reitoria Comunitária da PUC-Rio possibilitou conhecer ações mais direcionadas às comunidades e; por conseguinte, condições favoráveis e capazes de estreitar mais as relações com as Paróquias sempre com a intenção de se tornarem, juntas, ainda mais produtivas.

Não diferente, com a Direção do Núcleo Interdisciplinar de Meio Ambiente da PUC-Rio (NIMA), dentre muitas reflexões e considerações, o georreferenciamento no sistema e futuramente no App passa a ser, indiscutivelmente, fator relevante à proposição

de estratégias mais integradas, logo facilitando a maior previsão e o provisionamento de ações melhores gerenciadas e contingenciadas.

Ratifica-se que a inserção desses atores – Vice-Reitoria Comunitária e NIMA – foi fundamental para se ampliar a reflexão sobre as temáticas em estudo; dessa forma, evidenciando o quanto olhares diferenciados – metavisão – sobre questões comuns agregam na busca de alternativas inovadoras diante de tantas demandas ininterruptas e incontroláveis.

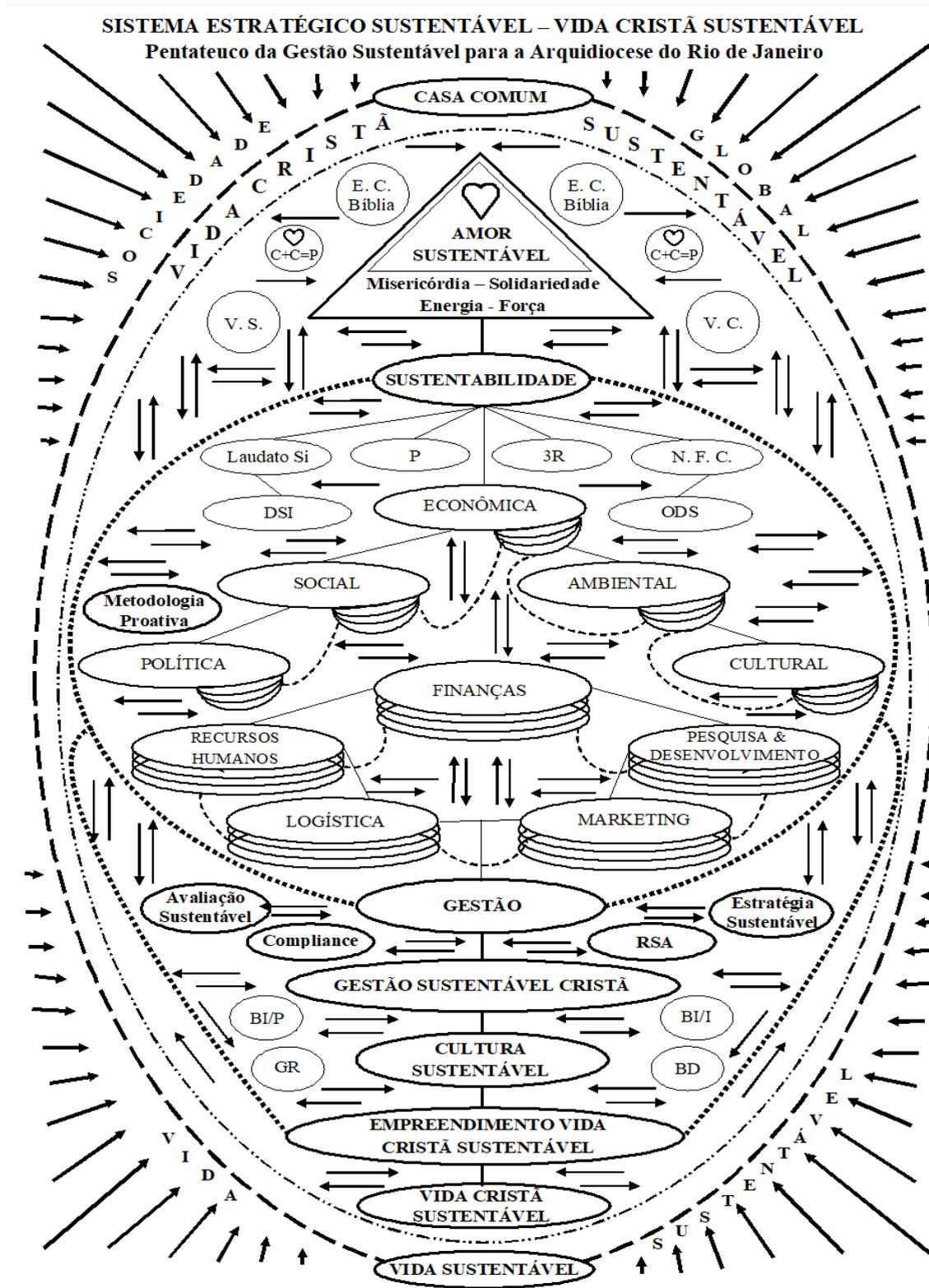
O *Business Intelligence* (BI) foi outra proposição compreendida como inovadora e ousada, dissonante na gestão das instituições religiosas, pelo menos até o momento; porém, factível e exequível de promover um pensar associativo e interativo com a finalidade de redimensionar, estrategicamente, a visão da Arquidiocese e de suas Paróquias num *continuum* diante do iminente dinamismo da sociedade moderna em constantes transformações e com tantas incertezas.

Nessa perspectiva, o sistema estratégico sustentável proporcionará fazer a integração de maneira simultânea, das áreas funcionais da gestão e das dimensões da sustentabilidade. Doravante, esta conjunção facilitará controlar o fluxo contínuo de informações com o objetivo de se obter o máximo de informações para parametrizar o nível contínuo de sustentabilidade de sua gestão.

Além do mais, possibilita proceder mais criteriosamente com ações continuadas para com os processos de avaliação e *Compliance*, sempre com a intenção de auferir resultados e, principalmente, obter padrões cada vez mais consistentes de desenvolvimento com a finalidade de poder tornar os processos de gestão mais sustentáveis, ágeis e sobretudo transparentes.

Diante do exposto, confirma-se que o resultado efetivo da pesquisa foi à concretização do seu objetivo, ou seja, a criação de um sistema estratégico sustentável para a Arquidiocese do Rio de Janeiro. Este sistema é a base necessária, certamente não suficiente, para o desenvolvimento do aplicativo para o empreendimento da gestão sustentável na Arquidiocese do Rio de Janeiro.

Figura 4 – Sistema Estratégico Sustentável para desenvolvimento do App para a Arquidiocese do Rio de Janeiro



Enfim, acredita-se que o App com todas as suas funcionalidades, organicidade, dinamismo e interatividade favorecerá que atividades sustentáveis colaborem, efetivamente, para a promoção de uma cultura sustentável nas paróquias e em suas comunidades. Assim sendo, espera-se que tais condicionantes sempre objetivem a incessante busca por respeito, justiça, ética, dignidade e igualdade capaz de contribuir para o desenvolvimento socioambiental, com o ecossistema integral de nossa verdadeira Casa Comum (PAPA FRANCISCO, 2015).

## **Conclusão**

Este artigo evidencia o quanto a pesquisa nos proporciona compreender que a trilogia - gestão, sustentabilidade e inovação - se converte em aliada importante e potencial para se repensar proativamente o desenvolvimento sustentável. Ainda, que o compromisso de todos, instituições, religiosos e leigos, necessita estar progressivamente mais alinhado com o recrudescimento da sociedade local e global e sua evolução socioambiental.

Sem dúvida, esta integração se torna indispensável para o desenvolvimento de uma cultura sustentável na Arquidiocese do Rio de Janeiro, em suas Paróquias e em suas respectivas comunidades, até porque a interação continuada de variáveis da gestão (áreas funcionais) e da sustentabilidade (dimensões), para com objetivos comuns, favorece consideravelmente a obtenção de melhores resultados.

A inovação, enquanto ferramenta de suporte indispensável na contemporaneidade para toda a integração de informações, passa a ser também necessária para a busca de melhores condições para se tomar decisões mais tempestivas, céleres e acertadas, há todo momento.

Dessa forma, a integração das áreas funcionais da gestão para com as dimensões da sustentabilidade se converte em uma relevante unidade estratégica, sendo fonte potencial para o empreendimento de ações e/ou atividades mais sustentáveis. Dessa maneira, passando a ser um subsídio consistente para se redesenhar uma gestão mais resiliente e proativa, capaz de atender mais prontamente às iminentes transformações e suscetibilidades dos mercados e das sociedades atuais.

Em consequência, a criação do sistema estratégico sustentável permitirá a utilização de alternativas diversificadas para se atingir questões mais responsáveis e

compromissadas com a questão socioambiental; logo, favorecendo a desenvoltura de uma cultura sustentável possível de colaborar com o desenvolvimento sustentável das gerações presente e futuras.

Considera-se que o sistema estratégico sustentável para a Arquidiocese do Rio de Janeiro oportunizará o desenvolvimento de um App capaz de promover uma gestão estratégica sustentável em suas Paróquias e, da mesma forma, uma cultura nessa mesma dimensão, sustentável, a qual deverá se propagar para toda sua comunidade, para a sociedade em geral.

O sistema proporcionará que o App contenha a capacidade de promover a integração, enquanto fluxo contínuo de informações, das áreas funcionais da gestão e da dimensões da sustentabilidade como condição aliada para o desenvolvimento de uma Arquidiocese mais inovadora e sustentável, assim se tornando mais responsiva às intensas demandas do mercado e da sociedade do conhecimento.

Por fim, entende-se ser através da gestão sustentável na Arquidiocese do Rio de Janeiro que se conseguirá favorecer a forma de se pensar, para se agir de maneira mais sustentável. Nessa dimensão, empreendendo ações e/ou atividades capazes de prover responsabilidade socioambiental tão necessária para o desenvolvimento da sociedade local e global. Por certo, o que de fato precisamos, é que todos, juntos, possamos protagonizar o empreendimento socioambiental de nossa Casa Comum.

## ***Sustainability and innovation: synergy needed for sustainable management in the Archdiocese of Rio de Janeiro***

### ***Abstract***

*Nowadays, sustainability and innovation are combined with the necessary strategies for the management of religious institutions, especially for the Archdiocese of Rio de Janeiro. This article aims to present the processes for creating a sustainable strategic system for sustainable management in the Archdiocese of Rio de Janeiro. The methodology that guided all the procedures in the investigations included bibliographic, documentary and field research methods, as well as questionnaire and interview techniques. The results enabled the information to be learned in Parishes and transformed into data that allowed for various reflections and, mainly, the creation of a sustainable strategic system. For, the aforementioned system becomes a preponderant factor to support the development of an Application for sustainable management in the Archdiocese of Rio de Janeiro. Finally, it is ratified that the research product - sustainable strategic system - is in line with the necessary demands intrinsic to sustainable management in the Archdiocese.*

***Keywords:*** Management. Innovation. Sustainability. Strategy. Social and Environmental Responsibility.

## ***Sostenibilidad e innovación: sinergia necesaria para la gestión sostenible en la Arquidiócesis de Río de Janeiro***

### ***Resumen***

*Hoy en día, la sostenibilidad y la innovación se combinan con las estrategias necesarias para la gestión de las instituciones religiosas, especialmente para la Arquidiócesis de Río de Janeiro. Este artículo tiene como objetivo presentar los procesos para la creación de un sistema estratégico sostenible para la gestión sostenible en la Arquidiócesis de Río de Janeiro. La metodología que guió todos los procedimientos en las investigaciones incluyó métodos de investigación bibliográfica, documental y de campo, así como técnicas de cuestionario y entrevista. Los resultados permitieron conocer la información en las parroquias y transformarla en datos que permitieron diversas reflexiones y, principalmente, la creación de un sistema estratégico sostenible. Porque, el sistema antes mencionado se convierte en un factor preponderante para apoyar el desarrollo de una Aplicación para la gestión sostenible en la Arquidiócesis de Río de Janeiro. Finalmente, se ratifica que el producto de investigación - sistema estratégico sustentable - está en línea con las demandas necesarias intrínsecas a la gestión sustentable en la Arquidiócesis.*

***Palabras clave:*** Gestión. Innovación. Sustentabilidad. Estrategia. Responsabilidad Social y Ambiental.

## Referências

ARQUIDIOCESE DE SÃO SEBASTIÃO DO RIO DE JANEIRO – ASSRJ. **Arquidiocese de São Sebastião do Rio de Janeiro**. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Arquidiocese\\_de\\_S%C3%A3o\\_Sebasti%C3%A3o\\_do\\_Rio\\_de\\_Janeiro](https://pt.wikipedia.org/wiki/Arquidiocese_de_S%C3%A3o_Sebasti%C3%A3o_do_Rio_de_Janeiro)>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BRUNDTLAND COMMISSION ONU. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

MARUJO, M. P. **Gestão Sustentável com Pessoas: vantagem competitiva na contemporaneidade**. São Paulo: PerSe, 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MORIN, E. **A via para o futuro da humanidade** – Edgard Morin. Trad. Edgard Assis de carvalho, Mariza Perassi Bosco. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

NOSSO FUTURO COMUM (NFC). **Relatório da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento**. BRUNDTLAND, G. H. (org.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

PETER DRUCKER. **About Peter Drucker**. Disponível em <<http://www.peterdrucker.com/about.html>>. Acesso em: 30 set 2018.

PAPA FRANCISCO. **Carta Encíclica Laudato Si: sobre o cuidado da casa comum**. São Paulo: Paulinas, 2015.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Acompanhando a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Brasília: PNUD, 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SIQUEIRA, J. C. **Laudato Si**: um presente para o planeta. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

### **Informações dos Autores**

**Marcelo Pereira Marujo:** Pós-Doutorando em Teologia – Vida Cristã, Sustentabilidade e Inovação - na PUC-RIO. Doutor em Educação pela UFRN. Mestre em Educação pela UFRN. Bacharel em Administração pela URFJ. Coordenador e Professor da Faculdade Cesgranrio (Fundação Cesgranrio).

Contato: [marcelo.orientador@uol.com.br](mailto:marcelo.orientador@uol.com.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9958-8128>

**Waldecir Gonzaga:** Pós-Doutorado pela FAJE (Belo Horizonte, Brasil). Doutor em Teologia Bíblica pela Pontifícia Università Gregoriana (PUG-Itália). Diretor e Professor do Departamento de Teologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

Contato: [waldecir@hotmail.com](mailto:waldecir@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5929-382X>

**R**ECURSOS **H**UMANOS

*Visão sustentável*

**RH**

*Visão sustentável*