

Vol. 1, N.º 1
Janeiro/Junho 2019

RECURSOS **H**UMANOS

Visão sustentável

RH

Visão sustentável

**Recursos Humanos: imperativo
para o desenvolvimento sustentável**



FACULDADE
CESGRANRIO

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

Vanessa Coelho Garcia

Secretária Geral

REVISTA
RH Visão Sustentável

Presidente: Carlos Alberto Serpa de Oliveira

Direção Geral: Paulo Alcântara Gomes

Editores: Marcelo Pereira Marujo e Claudio Burlas de Moura

Assistentes Editoriais: Juan Carlos Alves Meirino e Juliana dos Anjos Silva Abreu

Comitê Editorial

Paulo Alcântara Gomes

Roberto Guimarães Boclin

Jean Pierre Marras

Mauro Osório da Silva

Fátima Bayma de Oliveira

Marcelo Pereira Marujo

Claudio Burlas de Moura

Juarez Jonas Thives Junior

Glauco da Silva Aguiar

Paulo de Martino Jannuzzi

Felipe da Costa Brasil

Conselho Editorial

Vanessa Coelho Garcia

Cátia Regina França da Silva Gaião e Silva

Reinaldo Faissal

Sandra Redoválío Martins

Mary Neuza Dias Galdino

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

PSICOLOGIA E SUSTENTABILIDADE: DA MACRO À MICROVISÃO - Claudio Burlas de Moura	7
A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DE UM MERCADO DE PEQUENO PORTE - Leilane Chaves Verli; Lilian da Silva Martins; Mayara Carvalho da Silva	19
CONSULTORIA DE RH EM UMA EMPRESA DA ATIVIDADE COMERCIAL - Anderson de Oliveira Braulio; Fernanda Ahmed Durante	58
CONSULTORIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE DE GRANDE PORTE - Marcelo do Amaral Marques; Thamyres Dickman Costa Santos	71
GESTÃO ESTRATÉGICA EM RECURSOS HUMANOS - Claudio Burlas de Moura; Christian de Castro Pinheiro; Thais Miranda da Silva	88
ATIVOS INTANGÍVEIS NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO - Juarez Jonas Thives Junior.....	108

APRESENTAÇÃO

A Revista **RH Visão Sustentável** tem um compromisso com a disseminação de informações e conhecimentos inovadores sobre uma gestão de recursos humanos sustentável, ou seja, uma proposição contemporânea onde os recursos humanos (RH) passam a ser fator estratégico provedor de responsabilidade socioambiental.

O seu grande desafio está na promoção da maior integração do sistema de recursos humanos e seus subsistemas - agregar, aplicar, desenvolver, recompensar, manter, monitorar e potencializar - com a sustentabilidade em suas dimensões - política, social, econômica, ambiental e cultural - passar a se converter em uma “unidade estratégica” potencial possível de empreender pessoas mais capacitadas para lidar com os desafios do ambiente global.

O tema desta edição - **Recursos Humanos: Estratégia como imperativo para o desenvolvimento sustentável** - visa suscitar reflexões sobre condições necessárias para vivenciar mais proativamente a sociedade global.

Não obstante, apesar da revista ter seu foco principal em recursos humanos e sustentabilidade, tem caráter inter/trans/multidisciplinar, até por compreender que o empreendimento dos recursos humanos ser imprescindível para todas as áreas de conhecimentos. Sendo assim, em todas as edições terão artigos sobre as mais distintas áreas de conhecimento, novas tecnologias e inovações que poderão se aliar à gestão, em sua sessão aberta.

As edições da revista sempre privilegiarão o RH sustentável enquanto sistema orgânico e dinâmico capaz de prever e, sobretudo, prover ações profissionais que buscam o desenvolvimento de recursos humanos diferenciados, com competências variadas para lidar com as intensas demandas de um mercado em constante formação, inseridas em uma sociedade que se caracteriza pela complexidade e intensa transformação.

Esta proposta vem ao encontro de um espaço mais acessível para profissionais e estudantes (graduação e pós-graduação) apresentarem ideias variadas sobre as referidas temáticas, os quais já estão cansados de reproduzirem conhecimentos, ou melhor, continuando a fazer “mais do mesmo” sobre recursos humanos.

Definitivamente, não podemos mais formar profissionais para empreender recursos humanos com uma visão do século XIX, trabalhar com modelos consolidados do século XX, para lidar com as imensuráveis e emergentes condicionantes inovadoras do século XXI. Para tanto, precisamos promover reflexões cada vez mais integradas às novidades que vêm problematizando as nossas atividades cotidianas.

Dessa forma, este é um espaço onde se deixará de lado modelos já fragilizados e incapazes de dar conta de ações e atividades imprevisíveis, peculiares na sociedade do conhecimento, e apresentar novidades que poderão contribuir para se promover uma gestão com recursos humanos mais sustentável e mais responsiva ao mercado global e as necessidades humanas.

A revista vem encorajar profissionais inquietos com o atual sistema de recursos humanos, mas com forte senso de responsabilidade e comprometimento com a busca de novidades possíveis de dinamizarem este sistema a fim de o tornar mais criativo, crítico, reflexivo, inovador e sustentável.

Portanto, o que se busca com a **Revista RH Visão Sustentável** é um espaço para novas reflexões sobre um RH capaz de se manter resiliente e proativo, capaz de responder mais prontamente às constantes inovações peculiares da sociedade do conhecimento.

Editores

Marcelo Pereira Marujo

Claudio Burlas de Moura

PSICOLOGIA E SUSTENTABILIDADE: DA MACRO À MICROVISÃO

Claudio Burlas de Moura

RESUMO: O presente estudo aborda três eixos temáticos, a saber, sustentabilidade, desenvolvimento e capitalismo. O problema de pesquisa foi constituído pela seguinte questão: Quais fatores impedem a efetiva adoção de uma cultura de sustentabilidade no cotidiano das pessoas? O objetivo da investigação foi discutir possíveis fatores que impedem as pessoas de adotarem uma cultura sustentável em suas atividades diárias. Como metodologia de estudo foi adotado o procedimento de grupo focal, visando apreender percepções de caráter qualitativo sobre o tema da sustentabilidade em um ambiente de interação acadêmica. Conclui-se que a temática abordada é uma preocupação senão recorrente ao menos virtualmente presente na sociedade contemporânea, com representação de ideias, sentimentos e experiências vivenciados por todos, mas efetivamente pouco elaborada.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Sociedade. Desenvolvimento. Capitalismo.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade, bem como toda a questão ambiental, é tema recorrente no cenário dos cursos de Administração, seja abordada em disciplina específica, seja de forma transversal, presente como tema atravessador em todas as disciplinas do curso. Diante da relevância e recorrência da temática da sustentabilidade na atualidade como preocupação e mesmo condição prioritária e preponderante para a sobrevivência de toda a sociedade global, surgiu, em um ambiente de sala de aula, de um curso de Administração, a proposta de se aprofundar nesta temática. Esta proposta foi efetivada na formação de um Grupo de Estudo caracterizado como atividade extraclasse em que o tema da sustentabilidade foi pensado, analisado e discutido durante todo o período letivo do primeiro semestre de 2015.

O referido curso de Administração estava lotado em uma Universidade privada do município de Niterói, Estado do Rio de Janeiro. A proposta nasceu na forma de demanda espontânea dos alunos do 6º período, motivados pelas discussões mantidas em sala de aula sobre o tema da sustentabilidade. Embora

originário da turma do 6º período a proposta foi estendida como possibilidade de adesão a outros alunos interessados de outros períodos. Efetivamente então, o Grupo de Estudo de Aprofundamento Temático em Sustentabilidade (GEATS) ficou constituído por alunos do 6º período (4), 5º período (4) e 7º período (2), perfazendo uma composição total de dez alunos que se mantiveram inalterados durante o período letivo em que transcorreu os estudos.

Refletindo a dinâmica dos debates ocorridas no grupo, em um primeiro momento, assumiu-se um caráter crítico e problematizador em relação à temática abordada. Este movimento deu-se a partir de discussões disparadas por meio da apresentação dos textos do autor Carlos Eduardo Mazzetto Silva, *Sustentabilidade* (2012); *Desenvolvimento Sustentável* (2012), que integram a obra *Dicionário da educação do campo*. (CALDERT et al., 2012); e do primeiro e segundo capítulos, respectivamente, *Ecologizando a sociologia: o desafio de uma sociologia ambiental* e *Modernização ecológica: crescimento econômico versus proteção ambiental*, ambos presentes na obra *Sociologia ambiental: risco e sustentabilidade na modernidade* (LENZI, 2006). Os textos serviram como referência sistematizadora para os debates posteriores que acabaram por enveredarem e se constituírem em torno da temática dos interesses próprios (ou apropriado pelo capital) do modelo econômico/social/político e cultural (porque também forma uma cultura) capitalista em relação à questão da sustentabilidade, no que convencionou-se chamar de análise macro.

O segundo momento consistiu em uma postura com caráter mais propositivo. Discutiu-se, então, sugestões que pudessem contribuir para a produção de outra relação possível, em termos de um modelo de sustentabilidade que, se não evitasse a apropriação pelos interesses do capital, corrompendo os sentidos da proposta de uma vida/mundo/sociedade sustentável, ao menos atenuasse as forças, tendências, influências e produções próprias do modelo capitalista, modelo que se pretende hegemônico em nossas vidas. Este momento caracterizou-se não em termos de confronto ou embate, a nosso ver infrutífero, ao modelo capitalista, mas a sim em um modelo de implicação e compromisso próprio que refletisse em uma prática de vida e viabiliza-se outras formas possíveis de se pensar a sustentabilidade, o que se chamou, no âmbito deste estudo, de análise micro. E, inevitavelmente, em nosso entendimento, as propostas se apresentaram em termos de uma ética de vida, mas uma ética aqui compreendida como modo singular de produção de vida.

1.1 PROBLEMA

Quais fatores impedem a efetiva adoção de uma cultura de sustentabilidade no cotidiano das pessoas?

1.2 OBJETIVO GERAL

Discutir possíveis fatores que impedem as pessoas de adotarem uma cultura sustentável em suas atividades diárias.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar os resultados e análises empreendidos por um grupo focal de estudo e discussão sobre Sustentabilidade.
- Investigar o tema da sustentabilidade em sua interface com o modelo capitalista da sociedade contemporânea.
- Analisar as implicações éticas em relação à sustentabilidade como modo individualizante de produção e condução da vida no contemporâneo.

2 METODOLOGIA

Os estudos do GEATS seguiram o delineamento e procedimento característicos de um grupo focal, visando apreender percepções de caráter qualitativo sobre um tema complexo como a sustentabilidade em um ambiente de interação acadêmica. Segundo Morgan (1997), os grupos focais se caracterizam como uma técnica de pesquisa qualitativa que coleta informações por meio das interações grupais. Para Kitzinger (2000), seu principal objetivo é reunir informações detalhadas sobre um tópico específico, sugerido por um pesquisador, coordenador ou moderador do grupo, a partir de um grupo de participantes selecionados e buscando obter informações que possam proporcionar a compreensão de percepções, crenças ou atitudes sobre um tema. Dentre as diferentes modalidades que caracterizam os grupos focais podemos configurar a este como um relatório

descritivo, já que pretende apresentar um resumo das discussões empreendidas. As categorias temáticas foram organizadas de forma a propiciar debates, revelando o posicionamento dos participantes em relação a questão proposta após leitura fundamentadora.

O desenho de grupo focal atendeu as necessidades e especificidades apresentadas pela proposta em questão, principalmente considerando as variáveis de complexidade temática e o tempo exíguo para organização de sua dinâmica. O uso do grupo focal é particularmente apropriado quando o objetivo é explicar como as pessoas consideram uma experiência, ideia ou evento, visto que a discussão durante as reuniões é efetiva em fornecer informações sobre o que as pessoas pensam ou sentem ou, ainda, sobre a forma como agem (VERGARA, 2004).

As atividades de estudo se organizaram operacionalmente da seguinte forma: um encontro semanal de uma hora aula fora do tempo institucional de aula, computado como Atividade Complementar e certificado pela Instituição de Ensino Superior. No total foram realizados 16 encontros com média de frequência superior a 70%.

Como elemento disparador das análises iniciais foi proposto pelo professor (coordenador provisório) do GEATS a leitura de artigos ou capítulos livros que abordassem a temática em estudo, mas sem indicação própria de títulos específicos. Ou seja, em um primeiro momento (uma semana para a realização da tarefa) cada integrante do GEATS faria uma breve pesquisa bibliográfica, escolhendo uma leitura (texto) de interesse próprio dentro do tema proposto e apresentando um resumo crítico em forma oral para todo o grupo, contribuindo assim, para o entendimento do cenário em que a questão se inseri de uma forma mais ampla. Em seguida (dois encontros), a estes debates preliminares elencaram-se problemáticas relativas à apropriação e entendimento que pudessem se relacionar a possíveis fatores que dificultam ou impedem o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade, seja no âmbito do Estado, das empresas ou dos grupos e pessoas. Após a constituição da problemáticas, o GEATS subdividiu-se em cinco pares que deveriam, cada um, se responsabilizar em conduzir as discussões semanais de cada problemática constituída.

A coordenação das discussões se revezariam entre todos os integrantes do GEATS a cada problemática abordada, sendo que a discussão e análises geradas deveria ser registrada pelo professor e mais dois integrantes do GEATS que se

revezariam a cada encontro no papel, excetuando o professor, na função de compiladores dos debates empreendidos. As problemáticas debatidas poderiam se findar em um só encontro ou perdurar por outras semanas conforme conveniência e necessidade estabelecidos pelo próprio grupo. Desta forma, pode-se também vivenciar, no decorrer dos encontros, um estilo de condução participativo e não diretiva, favorecedores de sentimentos de autonomia, reconhecimento, segurança e autoestima.

Espera-se que as análises aqui empreendidas, na dinâmica das discussões engendradas e sua consequente análise de conteúdo e de discurso forneçam oportunas modulações teóricas em transversalizações possíveis ao tema abordado.

3 ANÁLISE TEÓRICA

3.1 MACROANÁLISE DO DISCURSO E PRÁTICAS CAPITALISTA ANTE À SUSTENTABILIDADE

As discussões envolvendo a noção da sustentabilidade abordaram algumas questões relativas ao atravessamento do capital no que tange à defesa de seus interesses próprios e as noções também estrategicamente próprias adotadas no discurso e compreensão do que vem a ser ou deveria ser a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável. Podemos inicialmente, perceber dois conceitos por vezes utilizados como sinônimos e outras vezes com ênfases distintas, embora complementares. O conceito de sustentabilidade, comumente, faz uma crítica do desenvolvimento sustentável enquanto discurso apropriado pelo capital na disputa ideológica (SILVA, 2012b).

Desde a segunda metade da década de 1960, as denúncias de degradação e poluição ambiental tornaram-se mais presentes e intensas. Entre os novos movimentos sociais que ascenderam nesse período estava o movimento ambientalista. O conceito/noção de sustentabilidade sucedeu ao ambientalista e começou a fazer parte do debate público a partir do que podemos, assim, chamar de advento da questão ambiental; questão que, no decorrer dos anos 1960-1970, enfatizará a capacidade do planeta de sustentar as sociedades humanas e seu nível de consumo de materiais e energia, e a consequente produção crescente de dejetos e poluição. Assim, como a natureza não é um simples agregado ou depósito de

recursos naturais aleatórios e sim um conjunto integrado de unidades naturais, que chamamos de ecossistemas, tal capacidade do planeta se expressa concretamente na sustentabilidade ou insustentabilidade dos ecossistemas, pois são os seus fluxos, ciclos, elementos e recursos que são atingidos pela expansão da produção e consumo das sociedades (SILVA, 2012b).

Nesses termos, o que podemos atestar é que determinados modelos de sociedade ameaçam a natureza, ou, se quisermos dizer de outro modo, determinada forma de relação sociedade-natureza nos trouxe a esta crise ambiental que é, na verdade, socioambiental. Estamos falando das sociedades ocidental-capitalistas que dominaram o mundo nos últimos quinhentos anos e do modo industrial de apropriação da natureza que se instituiu, a partir da Revolução Industrial, no final do século XVIII, viabilizando enorme aceleração do processo de acumulação de capital, mas às custas de uma ação predatória sobre os recursos naturais disponíveis. O par dicotômico sustentabilidade/insustentabilidade diz respeito, portanto, a um problema civilizatório do tipo de civilização ocidental dominante,

cuja relação com a natureza sustenta-se ou insustenta-se por alguns atributos ou fatores de crença operados pela racionalidade moderna, principalmente o que poderíamos chamar de dessacralização da natureza, percebida como meio de recursos a disposição deste tipo de sociedade; assim, como consequência temos: a noção de natureza reduzida a mero objeto e depositária a ser explorada; a progressiva e cada vez mais intensa mercantilização da natureza e da vida pela lógica e ética próprias do capitalismo; crescimento econômico acelerado da produção e do consumo propiciado pela tecnociência moderna e pela produção industrial, estimulado pela acumulação de capital e pelo crescimento populacional; enfim, um entendimento da natureza como exterior e inferior à vida humana, uma visão antropocêntrica do mundo na qual o homem é o senhor e dominador da natureza (SILVA, 2012b).

A subordinação a uma sociedade regida por leis de mercado, pela lógica do consumo e a alienação em relação à natureza e os modos de vida urbano-industriais explícita, ao mesmo tempo que produz, a crise ambiental. Nesta perspectiva, o termo desenvolvimento sustentável deve ser compreendido no contexto da evolução das discussões relativas às contradições entre crescimento econômico e conservação da natureza. O modelo de produção e consumo ocidental-capitalista, baseado no crescimento econômico infinito, revela a imperdurabilidade dos recursos planetários.

O planeta não é infinito e seus recursos não são infindáveis; o esgotamento dos recursos e a degradação gerada pelo modo industrial de apropriação da natureza se traduzem em poluição e deterioração da qualidade ambiental (SILVA, 2012a).

Para que estas afirmações, a respeito dos obstáculos impostos por uma visão e modo de vida produzidos por uma sociedade fundamentada em uma lógica puramente contábil, não pareça absurda, insana ou leviana, lembremos, rapidamente, de alguns marcos recentes do processo de desenvolvimento da questão ambiental e sustentabilidade, por exemplo, o Protocolo de Kioto¹, que intentaram, sem conseguir, conscientizar e mobilizar esforços mundiais em prol da preservação e sustentabilidade.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável é herdeiro de um conceito anterior, da década de 1980, que procurava discutir a questão dos estilos de desenvolvimento, denominado Ecodesenvolvimento. Esse conceito tocava em questões cruciais, como a importação imposta pelo modelo de desenvolvimento dominante em sentido unilateral, do Primeiro Mundo para o Terceiro Mundo, a relação Norte-Sul, a opressão das dívidas externas dos países do Terceiro Mundo e a transferência acrítica de tecnologia, geradoras de problemas socioambientais. O discurso do Desenvolvimento Sustentável surge como elemento atualizador, mas, em realidade, configura-se como uma nova estratégia de poder da ordem econômica dominante, modificando o conceito ambiental crítico do discurso do Ecodesenvolvimento para submetê-lo à racionalidade do crescimento econômico. Além do mais, propaga que a superação do subdesenvolvimento no hemisfério sul depende do crescimento contínuo nos países industrializados (SILVA, 2012a).

Inserido em um cenário neoliberal, o mercado global surge como agente milagroso capaz de conduzir ao crescimento sustentado e nesse processo as estratégias de apropriação dos recursos naturais nos marcos da globalização econômica, transferiram seus efeitos de poder ao discurso da sustentabilidade (LEFF, 1998). A retórica do desenvolvimento sustentável acaba, assim, por corromper os sentidos, erradicando, por meio de seu discurso neoliberal uma possível contradição entre ambiente e a exploração do capital. Nessa perspectiva, os problemas ecológicos não surgem como resultado da acumulação de capital.

¹ O Protocolo de Kioto foi uma tentativa de se produzir um acordo internacional onde os países se comprometeriam a reduzir a emissão de gases poluentes em benefício do planeta e da humanidade em geral. No entanto, os maiores países poluidores, defendendo seus interesses econômicos, próprios não aderiram ao acordo.

Mas, ao contrário, ainda supõe que, ao assegurar direitos de propriedade e a autoregulação pela livre concorrência, as soberanas e onipotentes leis de mercado se incumbirão de ajustar os desequilíbrios ecológicos e as diferenças sociais.

Os esforços em torno do desenvolvimento sustentável não conseguiram diluir os diferentes interesses em jogo, os quais estão relacionados a diferentes visões de mundo. Aí, as contradições e os dissensos na discussão da sustentabilidade vêm à tona. Afinal, trata-se de definir o que e a quem se quer realmente sustentar. A mesma contradição se coloca no momento em que a biossegurança se confronta com a introdução de variedades transgênicas, quando o princípio da precaução sucumbe à fome de lucro, introduzindo produtos e processos que ampliam os riscos ambientais. Essas contradições entre a racionalidade capitalista e o discurso da sustentabilidade vêm se constituindo na verdadeira questão de fundo do debate, acabando por explicar o fracasso das iniciativas globais em reduzir o aquecimento global e reverter o processo de deterioração dos indicadores ambientais. Esse desenvolvimento, e a tecnociência moderna associada a ele, não é questionável, representando, ainda, a vigência do dogma moderno do progresso inexorável.

No contexto da redução da problemática sociedade–natureza–sustentabilidade às estratégias de gestão e adequação ambiental, o desenvolvimento (ao estilo industrial-capitalista) vence o ambiente. Esse deve ser tratado no sentido de não ser um impedimento à inexorabilidade e à necessidade absoluta do primeiro. E o modelo de desenvolvimento sustentável financiado pelas grandes corporações e pelo Estado, vítima e parceiro ao mesmo tempo de interesses neoliberais, sacramenta o rumo e destino da sustentabilidade ou insustentabilidade. Assim, o conceito oficial do desenvolvimento sustentável adotado por vários países e governos implica a continuidade de um processo comandado pelo capital transnacional de grandes investidores. Para esses poderosos atores do cenário mundial, não há contradição entre o processo de acumulação capitalista (e suas escandalosas desigualdades sociais e desastres ecológicos) e a perspectiva de sustentabilidade (SILVA, 2012a).

3.2 MICROANÁLISE DOS MODOS POSSÍVEIS DE SINGULARIZAÇÃO ANTE À SUSTENTABILIDADE

Tanto o discurso, quanto as práticas sustentadas em um modelo capitalista operam formas que intentam atuar em todas as produções de nossas vidas, em nossos desejos, necessidades, anseios, sentido e percepções, e enfim, em nossa subjetividade.

No âmbito destas análises não podemos nos furtar de abordar também outra dimensão que poderíamos chamar de nível Ético ou análise micro. Compreendendo Ética como um exercício efetivo de si, ou seja, aquilo que você efetivamente faz de si. Neste sentido, Ética se refere a modos de condução da vida. São formas de conduzir a si mesmo e a própria vida, logo são políticas de vida. Os lugares que ocupamos em nossas vidas revelam nossos graus de implicação com a própria vida e isto revela uma Ética de vida.

Podemos afirmar que a Ética como exercício efetivo de si é sempre, por extensão, afirmativa e, sendo afirmativa, ela não pode se definir nunca como falta, ou seja, não podemos nos referir a uma suposta falta de Ética e nem tampouco defini-la pelo seu reverso, a antiética. Tudo o que fazemos coloca em jogo sempre uma Ética de vida que se afirma em nossas ações, compromissos, atitudes e posições assumidas. O que chamamos falta de Ética ou antiético nada mais é do que uma Ética em curso, que se revela. A questão que se coloca então, é pensarmos qual o compromisso ético que se revela em nossa política de vida ou, dito de outro modo, quais modos de ser e estar no mundo estamos produzindo em nossa Ética de vida. E modulando ainda mais a questão, que implicações para a vida nossa Ética em curso está produzindo.

Somos todos sujeitos de uma Ética e não podemos fugir a isto. Assim sendo, a Ética é efetiva, produz efeitos e impacta a vida. A forma como conduzimos nossa vida tem variados graus e formas de afetabilidade. Somos, nesse sentido, também sujeitos da afetação, estamos o tempo todo afetando e sendo afetado. A noção de sustentabilidade convoca-nos a pensar nestes termos aqui expostos e, como convocação, podemos ou não atendê-la; mas, desde já, esta resposta estará afirmando nosso compromisso ético com a questão ou a Ética de vida colocada em curso ao aceitar ou rejeitá-la como questão.

As posições extremamente individualistas que constatamos em variadas situações são reflexos de um modelo mercantilista pautado em uma lógica contábil que invade a vida, assumindo formas utilitaristas ante às produções da vida. Nesse sentido, a forma como conduzimos a vida e nos relacionamos com as pessoas e a natureza está condicionada pela visão de que estes são objetos dispostos para serem explorados pelo homem. Assim, interagimos com a vida sobre o enfoque da objetivação, ou seja, transformando-a em objeto a ser manejado por interesses apropriados, pessoais e contingenciais, sem considerar seus desdobramentos sobre outrem, apenas considerando às próprias necessidades e interesses.

Outra importante questão a se destacar é que não existe nenhuma concepção de meio ambiente livre de valor. Isso significa que a ideia de um ambiente natural, livre e intocado, embora interessante por permitir, aparentemente, transcender a questão dos valores e intervenções do homem é contraproducente, pois associa o ambiente a algo que está além da cultura humana, que não é influenciado por nossos valores, escolhas e práticas sociais; o que nos levaria a conceber o ambiente como livre de nossa subjetividade, de nossos interesses políticos, sociais e econômicos, não sendo efeito destes sistemas valorativos (LENZI, 2006).

Portanto, devemos pensar “ambiente natural” como um sistema imbricado a práticas sociais, não estando além da cultura, mas antes, sendo efeito de práticas que constituem o sentido dado ao que seja natural ou natureza. Em outras palavras, precisamos pensar a natureza como produto de práticas sociohistóricas que a produz e mantém (LENZI, 2006). A questão ambiental não pode ser compreendida como dimensão separada e distinta do social. Porque, por um lado, tanto o social se ressentido dos efeitos da degradação do meio ambiente como, por outro lado, é este mesmo social que atua na degradação do meio ambiente, portanto são dimensões inseparáveis e o pensamento social é também pensamento ambiental.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de um modelo de Grupo de Estudos de base focal foi interessante, pois propiciou a todos os seus integrantes experimentar, em um ambiente favorável à discussão, a oportunidade de expressar percepções, opiniões, valores pessoais e pontos de vistas de forma relativamente segura, sem ameaças a autoimagem. Ainda que houvesse determinados critérios previamente estabelecidos, em acordo com os

objetivos das tarefas propostas e do tema de interesse comum dos participantes, a interferência do professor foi mínima e pontual, na direção de dinamizar os encontros e fazer circular a palavra. Isto permitiu gerar entendimentos à questão proposta de uma forma mais ampla, libertando-se de determinadas concepções padronizadas. Mas, existem também limitações que se impuseram em decorrência do modelo de estudo adotado, Grupo Focal, quais sejam, a inconveniência de ser um estudo com composição de integrantes limitados por um determinado ambiente institucional, limitando as possibilidades de generalização nas análises empreendidas; e a brevidade temporal com debates compactados pela organização, estrutura e funcionalidade próprias de uma Instituição de Ensino Superior.

Algumas considerações realizadas no decorrer das análises empreendidas necessitam de cuidado e atenção em relação a suas interpretações possíveis, pois as discussões não apontam exatamente para uma ampla relevância do tema, mas antes aponta para o interesse característico de um tema composto por um Grupo de Estudo específico, abordando determinado assunto. As argumentações desenvolvidas, as categorias teóricas constituídas (que chamamos de Macroanálises e Microanálises) e os resultados alcançados revelam apenas como os participantes do GEATS se posicionaram diante do tema proposto. Mas, talvez possamos ousar, sem sermos pretenciosos, e acreditar que estes achados fornecem pistas e talvez tendências pontuais, destacando preocupações que, se oportunamente expandidas, possam se desdobrar ou contagiar o pensamento de outros atores sociais que não só os participantes do GEATS. Sendo assim, talvez seja válido afirmarmos que esse tema é uma preocupação senão recorrente ao menos virtualmente presente na sociedade contemporânea, representação de ideias, sentimentos e experiências vivenciados por todos, mas efetivamente pouco elaborado.

REFERÊNCIAS

CALDERT, R. S. et al. (Org.). *Dicionário da educação do campo*. São Paulo: Expressão Popular, 2012.

GATTI, B. A. *Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas*. Brasília, DF: Líber Livro, 2005. (Série Pesquisa em Educação).

KITZINGER, J. Focus groups with users and providers of health care. In: POPE, C.; MAYS, N. (Org.). *Qualitative research in health care*. 2. ed. London: BMJ Books, 2000.

LEFF, E. Ignacy Sachs y el ecodesarrollo. In: VIEIRA, P. F. et al. (Org.). *Desenvolvimento e meio ambiente no Brasil: a contribuição de Ignacy Sachs*. Porto Alegre: Pallotti e Aped, 1998. p. 165-172.

LENZI, C. L. *Sociologia ambiental: risco e sustentabilidade na modernidade*. São Paulo: Edusc, 2006.

MORGAN, D. L. *Focus group as qualitative research*. London: Sage, 1997.

SILVA, C. E. M. Desenvolvimento sustentável. In: CALDERT, R. S. et al. (Org.). *Dicionário da educação do campo*. São Paulo: Expressão Popular, 2012a. p.206-211.

_____. Sustentabilidade. CALDERT, Roseli Salete et al. (Org.). In: *Dicionário da educação do campo*. São Paulo: Expressão Popular, 2012b. p.730- 733.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DE UM MERCADO DE PEQUENO PORTE

Leilane Chaves Verli

Lilian da Silva Martins

Mayara Carvalho da Silva

RESUMO: Este trabalho de pesquisa está baseado em observações feitas em uma mercearia situada no bairro do Rio Comprido na Cidade do Rio de Janeiro, cujo gestor aposta como diferencial competitivo no bom atendimento aos clientes e a qualidade de seus produtos. A pesquisa propõe uma Consultoria de Recursos Humanos, com o objetivo de apresentar ao gestor a importância, valorização e exploração do potencial humano na organização através da existência de um setor de Recursos Humanos Estratégico bem estruturado e da aplicação dos processos e subsistemas de Recursos Humanos para a sustentabilidade e desenvolvimento, orientando estratégias que favoreçam a desenvoltura da organização e a satisfação pessoal dos funcionários e clientes. Como problema de pesquisa coloca a seguinte questão: Como um setor de Recursos Humanos formalmente constituído e seus subsistemas aplicados à Gestão de Pessoas impactam na Sustentabilidade e na Responsabilidade Socioambiental de um mercado de pequeno porte? A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa exploratória, um estudo de campo e bibliográfico, com coleta de dados sendo realizada por meio de questionários com a respectiva análise qualitativa dos dados obtidos.

Palavras-chave: Gestão. Recursos Humanos. Gestão Estratégica. Sustentabilidade. Responsabilidade Socioambiental.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo demonstrar aos gestores de empresas de micro e pequeno porte a importância de um setor de Recursos Humanos estratégico, estruturado, com funções bem definidas e operantes, na constituição da empresa, de modo que esta possa manter-se competitiva e sustentável.

Para tal, faz-se necessário evidenciar aos gestores o cenário atual de constantes e intensas mudanças advindas da globalização e do surgimento de novas tecnologias, que trouxe à luz a necessidade de valorização do capital humano como diferencial competitivo.

Vivemos nos tempos atuais a Era do Conhecimento, na qual se valoriza o potencial humano como crucial para a excelência das empresas. Nesse sentido, as organizações tendem a cada vez mais buscar nas pessoas as competências e habilidades necessárias à sobrevivência e desenvolvimento empresarial, partindo da premissa de que o talento humano é o principal fator de diferenciação e competitividade entre empresas, ao desenvolver estratégias para driblar a concorrência, identificar ameaças e oportunidades, definir e perseguir os objetivos organizacionais, criando e mantendo a cultura e a identidade da organização, reafirmando o talento humano como necessário e insubstituível o sucesso organizacional. Os objetivos dos Recursos Humanos passaram a ser estratégicos para as empresas, com o intuito de agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

Nesta pesquisa, utilizaremos para fins de estudo de caso uma empresa de pequeno porte do setor de mercearia e vendas de produtos do gênero alimentício, higiene e beleza a varejo, situada no bairro Rio Comprido, na cidade do Rio de Janeiro.

No estudo, realizou-se uma pesquisa de campo para identificação dos pontos fortes e fracos, Missão, Visão e Valores, processos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos, Carreiras e Salários, políticas de progressão de cargos, promoção de saúde, qualidade e segurança para prevenção de acidentes, políticas socioambientais e de sustentabilidade, com o objetivo de identificar falhas nos processos, de modo a agregar valor ao planejamento estratégico da empresa e aos processos nevrálgicos da gestão de pessoas, e a auxiliar, através de sugestões embasadas em conhecimentos teóricos para oferecer a possibilidade de maior celeridade e assertividade à administração de pessoas realizada pela empresa.

A instituição abordada neste trabalho será denominada como B&B para preservação da imagem da empresa.

A EMPRESA

A B&B foi fundada em dezembro de 1986, está atualmente composta por 37 funcionários, segundo o SEBRAE, é considerada uma empresa de pequeno porte.

Tabela 1 - Definição de porte por estabelecimentos em função do número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE (2013).

VISÃO, MISSÃO E VALORES

Visão: ser a melhor empresa no ramo de mercearia e hortifruti de um bairro da zona norte do Rio de Janeiro, no qual está situada e atua buscando a excelência no atendimento de vendas a varejo.

Missão: realizar o desejo dos clientes, trabalhando para oferecer os melhores serviços e produtos na região, intencionando se tornar uma empresa reconhecida pela qualidade na prestação de serviços e oferta de produtos, e pela valorização de seus empregados, transformando seus colaboradores em membros atuantes no negócio, tendo como valor fundamental o respeito aos clientes internos e externos, e fornecedores.

Os valores foram assim descritos pelo gestor:

- Ética e transparência;
- Respeito à vida e ao meio ambiente;
- Ajudar ao próximo;
- Honestidade e ética nos negócios;
- Responsabilidade com agilidade;
- Profissionalismo com segurança.

A empresa atua ainda no âmbito socioambiental, realizando ações sociais como fornecimento de cestas básicas para moradores carentes, oportunidades de

emprego prioritariamente para os moradores das comunidades do entorno e triagem de resíduos de sua atividade para reciclagem.

Este estudo está organizado conforme a seguir: na parte I, a Introdução discorre sobre o Problema de pesquisa, as Hipóteses, os Objetivos, geral e específicos, a Justificativa e a Metodologia do trabalho. Na parte II aborda-se o Referencial Teórico apresentando e analisando as ações voltadas para os processos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, políticas de progressão de cargos, promoção de saúde, qualidade e segurança no trabalho, políticas socioambientais e de sustentabilidade na gestão da empresa B&B. A parte III trata de Análise e Discussões de dados. A parte IV trata das recomendações e considerações finais.

1.1 PROBLEMA

Como um setor de Recursos Humanos formalmente constituído e seus subsistemas aplicados à Gestão de Pessoas impactam na Sustentabilidade e na Responsabilidade Socioambiental de um mercado de pequeno porte?

1.2 HIPÓTESES

- A existência de um processo de Recrutamento e Seleção bem estruturado garante colaboradores alinhados à cultura organizacional e contribui para competitividade.

- Investir em programas de Treinamento e Desenvolvimento que visem motivação, capacitação, qualificação e retenção de talentos e contribuiu para o aumento da produtividade, oportunizando colaboradores mais responsivos diante das demandas organizacionais.

- Utilizar um Plano de Cargos e Salários contribui para atração e retenção de talentos e aumenta o nível de engajamento dos colaboradores, sistematizando a forma de desenvolvimento a progressão de carreiras.

- Manter ambientes de trabalho que apresentem condições satisfatórias de Segurança, Saúde e Qualidade diminui os riscos ocupacionais, tornando-se assim mais sustentáveis.

- Pensar a responsabilidade socioambiental e desenvolver programas voltados para a sociedade fornece maior credibilidade e confiabilidade diante do mercado.

1.3 OBJETIVOS

Para a elaboração do estudo apresenta-se o objetivo geral e os intermediários.

1.3.1 Objetivo Geral

Este projeto tem como objetivo geral apresentar ao gestor de um mercado de pequeno porte a importância da existência de um setor de Recursos Humanos (RH), bem estruturado por intermédio da aplicação dos processos e subsistemas de RH para a sustentabilidade e desenvolvimento da empresa.

1.3.2 Objetivos Intermediários

- Demonstrar de que maneira o subsistema de Recrutamento e Seleção pode colaborar para o alinhamento do perfil dos colaboradores à cultura organizacional, bem como identificar competências necessárias à competitividade da empresa.

- Destacar as vantagens de investir em treinamento e desenvolvimento de pessoas no âmbito profissional e de que maneira tal investimento contribui para motivação e aumento de produtividade.

- Demonstrar como o plano de cargos e salários pode dar sustentação às políticas de remuneração, apoiando os demais planos e políticas de gestão de pessoas e funcionando como instrumento de atração, retenção e progressão profissional.

- Apresentar conhecimentos necessários sobre Segurança, Meio Ambiente, Qualidade e Saúde para que as atividades profissionais sejam realizadas de maneira mais segura, saudável e com práticas sustentáveis no ambiente de trabalho.

- Salientar a importância da responsabilidade socioambiental como formadora de boa imagem empresarial.

1.4 JUSTIFICATIVA

Vivemos atualmente a Era do Conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como importantes fatores de diferenciação e competitividade no mercado de trabalho globalizado. Nesse contexto, as organizações necessitam de uma visão holística e sistêmica relativa a seus recursos humanos e suas relações com o ambiente organizacional.

As rápidas e constantes mudanças nos cenários locais e global trazem consigo a necessidade de novas abordagens de gestão, com enfoque em competitividade, orientação para resultado, delegação de autoridade e tarefas, democratização de informações e conhecimentos, em conjunto com uma atuação proativa, dinâmica e criativa, em conformidade com as tendências de mercado e inovações tecnológicas.

Neste sentido, as organizações tendem a procurar formas de gestão inovadoras, com o intuito de melhorar o desempenho de seus processos para alcançar seus objetivos e, conseqüentemente, sua visão empresarial além de aprimorar a gestão para atingir metas, atender as necessidades de clientes e *stakeholders*, bem como retornar à sociedade, através de iniciativas de cunho socioambiental.

Para micro e pequenas empresas (MPE's), como a empresa objeto deste estudo, o cenário de atuação é o mesmo. Daí a importância da gestão de pessoas para empresas do referido porte.

Por isso, este estudo justifica-se para a ciência por abordar um tema de grande relevância para a gestão de micro e pequenas empresas: a gestão estratégica de recursos humanos e sua aplicabilidade em MPE's, tema ainda pouco valorizado e em muitos casos desprezados por organizações deste tipo. Portanto, a existência de fontes que tratem desta temática é importante por servirem de referência e como exemplo da utilidade da articulação entre gestão de pessoas e as demais áreas da gestão empresarial.

Para as autoras este estudo se justifica por materializar o conhecimento adquirido ao longo do curso de Gestão de Recursos Humanos e por exemplificar a capacidade de articulação entre conteúdo teórico à prática no ambiente organizacional, e por comprovar suas respectivas capacidades de síntese, análise,

diagnóstico, crítica, sugestão e prognóstico da estrutura organizacional, enquanto sistema bem como da área de Recursos Humanos e seus subsistemas para melhoria contínua e inovação, por intermédio do desenvolvimento de estratégias eficazes para dinamizar e tornar progressivamente mais eficientes as rotinas, programas e ações da gestão de pessoas, a fim de transformá-la em gestão com pessoas, tornando-a, em consequência, mais efetiva.

Em âmbito social, este estudo se justifica por abordar um tema de elevada importância para as MPE's, uma vez que, segundo o SEBRAE, no cenário econômico brasileiro as micro e pequenas empresas respondem por 52% dos empregos formais no setor privado e por 27% do PIB do Brasil, como consta na tabela abaixo.

Tabela 2 - Os principais números sobre a participação dos pequenos negócios na economia brasileira

Variável	Participação (%)	Ano	Fonte
Número de estabelecimentos	99%	2012	Sebrae-NA/ Dieese ¹
Empregos formais	52%	2012	Sebrae-NA/ Dieese ²
Faturamento	28%	1994	Sebrae-NA ³
Produto Interno Bruto (PIB)	27%	2011	Sebrae-NA ⁴
Valor das exportações	0,9%	2011	Sebrae-NA / Funcex ⁵

Fonte: SEBRAE (2000; 2012; 2013; 2014).

Deste modo, fazendo-se necessário entender a gestão de pessoas como aliada ao planejamento estratégico em tais organizações, e demonstrar sua importância para a otimização do desempenho organizacional e como fator crucial para o crescimento e manutenção das organizações, e ainda evidenciar a importância da boa gestão de pessoas para desenvolvimento e crescimento das estruturas econômicas e para o desenvolvimento social, como consequência, uma vez que são as MPE's o pilar da economia nacional.

As micro e pequenas empresas, em geral, têm dificuldade em reconhecer a gestão de pessoas como atividade estratégica necessária às atividades das empresas, utilizando os subsistemas de recursos humanos apenas para o cumprimento das obrigações trabalhistas, burocráticas e legais, preterindo a relação com as pessoas que compõem a organização, negligenciando que esses indivíduos

atuem como protagonistas no ambiente organizacional e na execução de suas atividades profissionais.

Assim, este trabalho se justifica para a empresa objeto deste estudo por ser uma ferramenta para demonstrar ao gestor da empresa a importância do RH enquanto incentivador do desenvolvimento do potencial humano através de um olhar sistêmico para o contexto organizacional e suas relações, da gestão participativa e do desenvolvimento de uma cultura organizacional que permita a coesão social bem como sua manutenção e propagação, de modo a garantir visibilidade, competitividade e confiabilidade diante dos desafios e instabilidades ofertados pelo mercado globalizado no qual está inserida, compõe e dá forma.

1.5 METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa exploratória. Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 188):

As pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Foi realizada ainda uma pesquisa de campo, que segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 186),

É aquela utilizada como o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Fundamentando o estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que consiste em um levantamento da literatura sobre a temática abordada, sendo “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” (GIL, 2002, p. 44).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma entrevista individual conduzida a distância pelos pesquisadores. Segundo Gil (2002, p. 115), “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente

ao entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”.

Complementando a coleta de dados utilizou-se também o questionário, que segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

O questionário foi composto por 72 questões abertas e fechadas assim divididas: 12 questões sobre o contexto histórico da empresa; 6 questões sobre processo de recrutamento; 4 questões sobre processo de seleção; 23 questões sobre treinamento e desenvolvimento; 11 questões sobre plano de cargos e salários; 3 questões sobre sustentabilidade; e 13 sobre segurança qualidade e saúde.

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo porque 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).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de Gestão de Pessoas refere-se ao conjunto de métodos, técnicas, políticas, práticas e habilidades utilizadas para administrar o comportamento humano e as relações interpessoais, e para desenvolver o capital intelectual dentro de uma organização com o objetivo de atrair, reter e potencializar tal capital.

Gerir pessoas é garantir o atendimento das necessidades dos funcionários de modo a manter a satisfação e a motivação e garantir que estes ocupem cargos de acordo com suas competências, que estejam em constante aprendizado e conseqüente desenvolvimento, e também alinhados à cultura organizacional e comprometidos com os objetivos organizacionais, contribuindo para o crescimento institucional, ao passo em que seus talentos são empregados.

Segundo Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas depende de diversos aspectos de uma organização como a sua cultura, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão utilizado e uma infinidade de outras variáveis importantes.

A Gestão de Pessoas tem a função de mediar a colaboração entre pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Tem como propósito ajudar a organização a alcançar suas metas, realizar sua missão e proporcionar competitividade à organização através da competência de seus profissionais. Para tanto, treinar e capacitar seus colaboradores, aumentar o sentimento de realização pessoal e profissional, desenvolver e manter a qualidade de vida no ambiente de trabalho, administrar e impulsionar mudança, elaborar, manter as políticas éticas e comportamento social aceitável e orientar as atitudes e hábitos em função da responsabilidade socioambiental torna-se cada vez mais necessário.

Nessa direção, a Gestão de Pessoas pretende também mostrar que os profissionais dos diferentes setores que compõem a estrutura da empresa podem, através de um olhar reflexivo, crítico, criativo e inovador para a Gestão, apreender conhecimentos e informações de diversas áreas para, desta maneira, empreender a sustentabilidade como forma de aprimorar processos fundamentando-se em uma visão sistêmica e complexa da estrutura organizacional, em tempos de constantes mudanças, grande sistematização e complexidade da sociedade e mercado nos cenários local e global trazidos pela globalização. A isso, chamamos Gestão Estratégica de Pessoas.

Nesse contexto, segundo Chiavenato (2014), a competência básica da organização e principal vantagem competitiva em um mundo complexo e em intenso processo de transformação é a valorização das pessoas, seus conhecimentos, habilidades e atitudes. As pessoas constituem o principal ativo da organização, daí a

necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários.

Segundo Ênio Padilha (2018), diferencial competitivo é tudo aquilo que torna a sua empresa única aos olhos do cliente. Ou seja, é um recurso que uma empresa possui ou controla e que é percebido pelo mercado como positivamente destacado.

Na moderna Gestão de Pessoas, isso significa que os funcionários representam o principal diferencial que mantém e promove o sucesso organizacional. A organização depende das pessoas para operar, produzir e funcionar, e as pessoas dependem das organizações para atingir seus objetivos individuais, profissionais e até existenciais. Ou seja, organização e pessoas são interdependentes na geração de benefícios recíprocos.

Nas palavras de Marujo (2015, p. 23),

A gestão, na contemporaneidade, carece de ser compreendida como teoria do conhecimento diante de sua magnitude, uma forma de adquirir mais informações, saberes e conhecimentos, um meio e também um fim para se conhecer a realidade e suas variadas generalidades.

Para Mariotti (2007), desta maneira, é possível compreender que a gestão de uma empresa como um todo complexo e com diversas variantes é o principal caminho para manter-se no ritmo do mercado. Entende-se que a gestão na contemporaneidade deve orientar-se por uma visão holística na qual o pensamento unidimensional se integra ao pensamento sistêmico, de maneira a criar o pensamento complexo.

Este pensamento propicia às organizações a oportunidade de desenvolvimento constante do capital intelectual que faz funcionar todo o organismo da organização de forma gradativamente mais coesa e integrada, tornando-a mais responsiva às demandas de mercado.

Porém, no atual mercado de trabalho onde as organizações são heterogêneas e complexas, há deficiência na Gestão de Pessoas.

É importante saber que organizações bem-sucedidas são aquelas que vêm os colaboradores também como elementos vivos e portadores de competências que contribuem para o sucesso organizacional. Devem ser tratados como seres humanos dotados de ansiedades e personalidades próprias, onde são elementos impulsionadores da organização e competitividade com habilidades essenciais e

indispensáveis, capazes de conduzir à excelência e ao sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Dessa maneira, entende-se que, as pessoas, como parceiros da organização, são capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso.

Para Drucker (2000), o empreendimento da gestão deve buscar a inovação e acompanhar as tendências do mercado, pois tais condições, quer tratem de uma empresa, ou de qualquer outra organização, somente sobreviverá caso se mantenha em consonância com as necessidades do mercado local/global.

Nesse sentido, Pfeffer (1994, p. 126 apud GONÇALVES, 2012) demonstra 16 (dezesesseis) práticas de gestão que levam ao sucesso organizacional:

1. Senso de segurança no emprego;
2. Seletividade no recrutamento;
3. A oferta de altos salários;
4. O pagamento de incentivos;
5. Tornar o funcionário acionista;
6. Compartilhamento de informações;
7. A participação e a delegação de poder (empowerment);
8. A formação de equipes autônomas de trabalho e o redesenho de tarefas;
9. O treinamento e o desenvolvimento de habilidades;
10. O *job-rotation*, ou rotação de cargos;
11. O igualitarismo simbólico (eliminar símbolos que separam ou discriminam as pessoas);
12. A menor distância entre as diversas faixas salariais;
13. A promoção interna;
14. As perspectivas em longo prazo;
15. A definição e aplicação de medidas de avaliação das políticas de gestão de pessoas;
16. A definição de filosofias ou visões que indiquem os modos de os indivíduos lidarem com as questões cotidianas (ou valores explícitos de uma cultura organizacional).

Segundo Beyer e Trice (1986), cultura organizacional refere-se a um sistema de significados compartilhados pelos membros e que diferenciam a organização das demais.

Para a boa gestão de pessoas, que esteja em consonância com as demais áreas da gestão empresarial, é de suma importância a elaboração da estratégia organizacional. A estratégia permite à empresa reunir conhecimento amplo e aprofundado sobre seu negócio e sobre o mercado no qual atua, utilizando esse conhecimento para traçar o caminho através do qual pretende alcançar os objetivos organizacionais.

O termo Estratégia significa “chefe do exército”, deriva do grego *strategos*. Em princípio, o termo era utilizado por militares para se referirem ao percurso de guerra que os levaria à vitória. Atualmente, o termo é empregado quando nos referimos aos meios através dos quais alcançaremos metas e objetivos predefinidos.

Nas palavras de Chiavenato (2010, p. 71), quando empregamos estratégia no contexto organizacional encontramos:

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Quase sempre, estratégia significa mudança organizada. Toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios que a circunda e onde opera.

Para que exista a estratégia organizacional, é necessário que a empresa elabore um plano estratégico, no qual planejar significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade de um indivíduo ou empresa, mas prioritariamente, do indivíduo na busca pelos objetivos organizacionais em prol de sua própria satisfação, desenvolvimento e reconhecimento em um modo de atuação participativo.

Este modo, segundo Vasconcellos Filho (1978, p. 10 apud CARVALHO, 2006, p. 176) caracteriza como “metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a empresa deve seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos não subjetivos”. O produto final dessa metodologia é um documento escrito chamado Plano Estratégico.

Para Oliveira (2011), o planejamento possui o propósito de desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionem uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente e eficaz. Assim, o planejamento aumenta a probabilidade de que se

alcancem os objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa. Deve abranger os objetivos traçados pela empresa visando atingi-los em sua totalidade. Além disso, o mesmo deve separar e hierarquizar as funções administrativas.

Ainda segundo o mesmo autor, o planejamento pode provocar uma série de alterações, podendo ocorrer modificações no treinamento, substituição, transferência, avaliação e função de pessoas. No nível tecnológico pode ocasionar evolução dos conhecimentos, maneiras de executar trabalhos. Nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções.

De acordo com Chiavenato (2010), a estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos principais da organização.

Para Santos (1992, p. 27) o planejamento estratégico:

- É o processo pelo qual tentamos aumentar a probabilidade dos resultados futuros desejados, além e acima da probabilidade de que eles aconteçam ao acaso;
- É o processo pelo qual se define um futuro desejado e a forma de alcançá-lo;
- É a materialização dos bons ideais dos administradores;
- Não é apenas algo desejável, ou um refinamento da prática de gestão, mas também um instrumento necessário para a empresa que quer assegurar-se de atingir os resultados que espera no futuro.

A estratégia organizacional preocupa-se basicamente com “o que fazer” e não com “como fazer”. A estratégia exige, assim, toda a aplicação dos meios necessários para a sua execução desde a incumbência de nível estratégico, nível tático e nível operacional. As duas principais preocupações de uma estratégia são possibilitar o crescimento do negócio e manter a lucratividade (FARIAS, 2007).

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Na Gestão de Pessoas, segundo Pontes (2010), considera-se recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização.

Para Fernandes (2011, p. 32), a função básica do recrutamento é “atrair pessoas para suprir às necessidades da organização e abastecer o processo de seleção”.

Recrutamento e Seleção são dois dos principais subsistemas da moderna Gestão de Pessoas. Sendo o Recrutamento uma atividade que deve ser contínua, e corresponde ao conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados para a ocupação de cargos definidos dentro de uma organização e Seleção é o conjunto de métodos e técnicas utilizados para definir, dentre os candidatos atraídos à determinada vaga quais possuem os conhecimentos, características e habilidades necessárias para o exercício das atividades que compõem o cargo para o qual concorrem, de acordo com as exigências da organização em questão, visando eficiência, eficácia e efetividade na realização de tarefas, prestação de serviços, e ainda no desempenho das equipes com o objetivo de alcançar as metas da organização, e para tanto, deve estar alinhado e aos objetivos em longo prazo.

O recrutamento é feito a partir das necessidades de recursos humanos na organização e se divide em três etapas: pesquisa interna das necessidades, pesquisa interna do mercado e a definição das técnicas de recrutar a utilizar formando o planejamento de recrutamento. (FERNANDES, 2011, p. 32)

Dentro do processo de recrutamento, dependendo das políticas da organização e da gestão de RH, poderão ser adotados três meios diferentes de recrutamento, sendo eles interno, externo e misto. O setor de recursos humanos deve contabilizar as demandas e carências, devendo abranger todas as áreas e níveis organizacionais, colocando as características de forma adequada, dentro da realidade da empresa. Esta busca interna pode ser substituída por um trabalho mais amplo, que se chama planejamento de pessoal (ARAUJO; GARCIA, 2009).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 92) recrutamento interno é “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Os meios de divulgação do recrutamento interno são quadro de avisos, digitais ou não, circulares, banco de talentos, reuniões específicas e divulgação em periódicos.

As organizações que adotam essa técnica devem ter cuidado no gerenciamento das expectativas: algumas alegam que o processo causa frustração e descontentamento naqueles que foram preteridos (FRANÇA, 2009).

Quando utilizada, essa técnica deve seguir alguns critérios para ser implementada, como: o levantamento prévio dos candidatos; a divulgação adequada da vaga; informação sobre os critérios de escolha; e a seleção objetiva dos candidatos. O resultado final do processo interno culmina com o preenchimento da vaga, que pode ocorrer por meio de promoção, transferência ou remanejamento de pessoal. Em todos os esses casos, o objetivo é o mesmo: proporcionar oportunidades de ascensão profissional dentro da própria empresa (FRANÇA, 2009).

O recrutamento externo aborda “um maior contingente de candidatos é o processo que visa, através de técnicas adequadas, atrair às vagas disponíveis, candidatos que não fazem parte do quadro de funcionários da organização”, ou seja, candidatos do mercado externo à empresa (LIMA et al. 2016, p. 44).

Dentro do processo de recrutamento, dependendo das políticas da organização e da gestão de RH, poderão ser adotados três meios diferentes de recrutamento, sendo eles interno, externo e misto. O setor de recursos humanos deve contabilizar as demandas e carências, devendo abranger todas as áreas e níveis organizacionais, colocando as características de forma adequada, dentro da realidade da empresa. Esta busca interna pode ser substituída por um trabalho mais amplo, que se chama planejamento de pessoal (ARAUJO; GARCIA, 2009).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 92) recrutamento interno é “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Os meios de divulgação do recrutamento interno são quadro de avisos, digitais ou não, circulares, banco de talentos, reuniões específicas e divulgação em periódicos.

As organizações que adotam essa técnica devem ter cuidado no gerenciamento das expectativas: algumas alegam que o processo causa frustração e descontentamento naqueles que foram preteridos (FRANÇA, 2009).

Quando utilizada, essa técnica deve seguir alguns critérios para ser implementada, como: o levantamento prévio dos candidatos; a divulgação adequada da vaga; informação sobre os critérios de escolha; e a seleção objetiva dos candidatos. O resultado final do processo interno culmina com o preenchimento da vaga, que pode ocorrer por meio de promoção, transferência ou remanejamento de pessoal. Em todos os esses casos, o objetivo é o mesmo:

proporcionar oportunidades de ascensão profissional dentro da própria empresa (FRANÇA, 2009).

O recrutamento externo aborda um maior contingente de candidatos é o processo que visa, através de técnicas adequadas, atrair às vagas disponíveis, candidatos que não fazem parte do quadro de funcionários da organização, ou seja, candidatos do mercado externo à empresa. Para Lima et al. (2016, p. 298):

FALTANDO REFERÊNCIA

É caracterizado pela busca de profissionais no mercado de trabalho fora das fronteiras da organização, ou seja, o processo está focado na aquisição de competências buscando candidatos externos para trazerem experiência e habilidades não existentes atualmente na organização. Nesse caso, entende-se que a oportunidade não pode ser preenchida por pessoas de dentro da organização, seja pelo fato de não haver profissionais preparados, seja pela identificação da necessidade de inserir pessoas novas, com outras percepções e práticas.

Os meios de divulgação desse tipo de recrutamento são variados, dentre eles a apresentação espontânea, indicação, consultoria, redes sociais, site da empresa, classificados em jornais e/ou revistas, intercâmbio entre empresas, convênios entre escolas e/ou universidades.

O recrutamento misto une os dois tipos de recrutamento citados acima, abrindo uma gama maior de possibilidades de talentos.

Todos os tipos de recrutamento possuem prós e contras.

O recrutamento interno é menos oneroso para a empresa, permite aos colaboradores a possibilidade de novas oportunidades e de reconhecimento, pode motivar os colaboradores, incentiva à permanência e fidelidade diminuindo a rotatividade e causa pouca mudança no cenário organizacional. Contudo, reduz a possibilidade de novas ideias e experiências e não altera o quadro de colaboradores da organização, conservando a cultura organizacional, não modificando o ambiente.

O recrutamento externo possibilita à organização atrair novos talentos, com novos e diversificados conhecimentos e habilidades, aumenta o capital intelectual da empresa, aumenta a visibilidade da organização, renova a cultura e incentiva a interação entre mercado de RH e de trabalho. Por outro lado, é mais oneroso e demorado, pode desmotivar funcionários reduzindo a fidelidade dos colaboradores e adesão à cultura organizacional.

O processo de seleção de candidatos ocorre após o recrutamento. Segundo, Fernandes (2011, p. 36), a seleção “é a escolha do profissional certo para ocupar o cargo certo”.

Tendo atraído os candidatos, o gestor de Recursos Humanos deverá realizar a primeira fase da seleção que é definir através da análise dos currículos dentre esses atraídos, potenciais talentos para a vaga disponível, de acordo com o perfil traçado para o cargo. A esta etapa chamamos triagem, etapa na qual se define quais candidatos participarão da etapa seguinte, a seleção.

O processo de seleção pode ser feito através de entrevistas (estruturadas, não estruturadas e comportamentais), provas situacionais e dinâmicas de grupos. “A escolha das técnicas de seleção deve obedecer às especificações e à natureza do cargo visando os objetivos estratégicos da atividade da empresa.” (ZANUTO, 2010, p. 43 FALTANDO A REFERÊNCIA).

A triagem entre os candidatos recrutados é a primeira etapa dentro do processo, os que passam para a segunda etapa são submetidos a testes, tanto de conhecimento, desempenho e testes psicológicos. A entrevista é um dos pontos principais da seleção e é aquele que irá averiguar a qualificação, o potencial e a motivação dos candidatos ao cargo, após as análises já descritas e dos dados obtidos. Os selecionados, que serão poucos, passam por uma entrevista técnica, que irá transcorrer com o supervisor, gerente, coordenador ou encarregado da área requisitante, a fim de realizar uma análise profunda dos conhecimentos do candidato (PONTES, 2010).

O método de entrevistas possui prós e contras. Por um lado, possibilita através do contato direto com o candidato avaliar suas expressões, reações e diferenças individuais; por outro, deixa margem para erros na comparação com outros candidatos caso o recrutador seja inexperiente, conforme explica Fernandes (2011, p. 39):

Fatores relacionados com a empatia ou emoção são difíceis de serem reconhecidos e mensurados não sendo possível controlar, isso tudo reduz as chances de acertos na seleção de pessoal levando o desperdício de tempo recursos e a frustração das expectativas do candidato, para evitar que isso aconteça é fundamental levantar o perfil profissiográfico do candidato.

Portanto, a percepção dos selecionadores também influencia no processo seletivo, uma vez que atua no julgamento dos candidatos e pode afetar sua avaliação a respeito dos candidatos, positiva ou negativamente.

Vantagem e desvantagens das entrevistas segundo Chiavenato (2008, p. ??):

- Contato com o candidato
- Interação;
- Candidato e sua cultura como únicos;
- Avaliação do candidato frente a determinadas situações;
- Por ser uma técnica subjetiva está sujeita a erros;
- O candidato, por outros fatores externos, pode não se sair bem na entrevista, mas portar características desejáveis para a vaga;
- Dada às particularidades de cada indivíduo é difícil de comparar candidatos;
- Exige grande treinamento do entrevistador.

A escolha do tipo de entrevista a ser realizada depende da necessidade e objetivo da organização com o processo seletivo.

A prova situacional é a ferramenta através da qual o recrutador avalia como o candidato se comportaria diante de uma situação hipotética, mas que pode ocorrer corriqueiramente no exercício do trabalho. Para Zanuto (2010, p. 47 FALTANDO A REFERÊNCIA) as provas situacionais:

Servem para determinar quanto elas estão presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho. Baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas e analisam o quanto variam as aptidões e traços de personalidade de um indivíduo em relação às estatísticas de resultados em amostras. Enquanto as provas de conhecimentos ou capacidade medem a capacidade atual de realização e habilidades, os testes psicológicos medem as aptidões individuais, para oferecer um prognóstico futuro do seu potencial de desenvolvimento.

As dinâmicas de grupo são técnicas que buscam colher através da interação entre os candidatos dados sobre o comportamento, potencial, habilidades e dificuldades de cada um dos participantes. Nas dinâmicas, em geral, participam um número de candidatos superior ao de vagas oferecidas e no máximo 12. Tem regras predefinidas e permitem identificar como os indivíduos reagem a determinadas situações e como se comportam em grupo. Esse tipo de seleção permite ganhar tempo no processo, deve contar com um número adequado de observadores e durar no máximo 3 horas.

Como observadores do processo seletivo participam os gerentes de área, supervisores e outros colaboradores necessários à identificação do perfil procurado para determinada contratação.

Para que os processos de recrutamento e seleção sejam considerados bem-sucedidos, é necessário que efetivamente resulte em contratações que agreguem capital intelectual com habilidades, conhecimentos e atitudes que trarão diferencial competitivo à organização.

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Os subsistemas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são de extrema importância para a Gestão de Pessoas e concomitantemente para a Gestão Empresarial.

Treinar e desenvolver, apesar de serem processos distintos dentro da Gestão, existem e são realizados com a finalidade de suprir as necessidades de especialização e aperfeiçoamento dos colaboradores de determinada empresa, demanda crescente no mercado de trabalho pelo aumento da competitividade, razões pelas quais atualmente, métodos, técnicas, conhecimentos e habilidades tornam-se rapidamente obsoletos criando a necessidade de aperfeiçoamento e atualização constantes, demandando a cada dia mais atenção e investimento por parte das organizações.

Investir em Treinamento e Desenvolvimento, ou seja, na capacitação profissional, afeta positivamente o engajamento, satisfação, desempenho e produtividade (pessoas motivadas produzem mais e com maior qualidade), funciona como fator importante de atração de profissionais do mercado por possibilitar qualificação e conseqüente valorização do capital intelectual (fator considerado por candidatos como de extrema importância ao disponibilizar-se a ocupar um cargo dentro da organização), além de possibilitar a redução da dependência de determinada empresa em relação ao mercado de trabalho e à qualificação externa.

Para Chiavenato (1994, p. 126), treinar é “o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem”. E para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.

Nos processos de treinamento objetiva-se o desenvolvimento de diversas habilidades. Dentre elas as habilidades de linguagem, gerencial, de supervisão, de vendas, de comunicação, básicas com computadores, interpessoais e para a solução de problemas referentes aos serviços prestados e ao relacionamento com clientes, de desenvolvimento de executivos e de desenvolvimento pessoal. Adquirem-se também no treinamento, técnicas e atualização de conhecimentos sobre novos métodos e procedimentos, educação do consumidor, prevenção de acidente e promoção da saúde, comunicação e expressão, raciocínio lógico e analítico, visão sistêmica e estratégica, criatividade e iniciativa, negociação, liderança, tomada de decisão e iniciativa, e trabalho em equipe.

Segundo Chiavenato (2010, p. ??), as etapas para a elaboração de programas de treinamento são:

- Diagnóstico - levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
- Programação do treinamento - elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;
- Implementação - aplicação e condução do programa de treinamento.
- Avaliação – verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Ainda segundo a interpretação de Chiavenato (2000), o conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos objetivos:

- Transmissão de informações;
- Desenvolvimento de habilidades;
- Desenvolvimento ou modificação de atitudes;
- Desenvolvimento de conceitos.

Esses quatro tipos de conteúdo do treinamento podem ser utilizados separadamente ou conjuntamente.

O processo de treinamento é considerado de curto prazo porque visa à obtenção das competências necessárias ao indivíduo para o exercício das atividades pertinentes a sua função atual.

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009). Visa capacitar o colaborador para desafios divergentes e maiores que aqueles que sua função atual proporciona. Focando em objetivos futuros, buscam mudanças comportamentais, favorecendo a melhora do

clima organizacional, a adesão à cultura organizacional e a aprendizagem das técnicas de gestão e aprimoramento do relacionamento com líderes e pares. No processo de desenvolvimento inclui-se os programas de treinamento, de progressão de cargos e planos de carreiras.

Os programas de desenvolvimento estão intrinsecamente relacionados à educação por buscarem aprendizado de longo prazo e duradouro, como propõem Milkovich e Bourdreau (2010) ao definirem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa.

Os processos de desenvolvimento são utilizados também para a formação de lideranças dentro da organização.

De acordo com Arellano e Limongi-França (2002, p. 259),

Liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo deste processo de interação humana é composto de líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. [...] nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras e, portanto, que toda pessoa é, potencialmente, um líder.

Nesse sentido, toda a organização que deseja obter resultados precisa desenvolver lideranças, sendo o líder, o responsável por motivar e ajudar o aprimoramento profissional das pessoas, fazendo com que elas ajam de forma eficiente no dia a dia. Desenvolver lideranças é uma tarefa que exige identificar e aprimorar competências capazes de criar oportunidades de negócios e gerar resultados. A liderança precisa ser desenvolvida estrategicamente conforme os objetivos da empresa.

Pacheco et al. (2005), definem o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios. Assim, necessitando de formação, capacitação e qualificação continuadas e periodicamente avaliadas, utilizando para a medição das competências avaliações feitas através de ferramentas capazes de nortear a jornada do desenvolvimento, com aplicação de *feedback* e a utilização de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

O *feedback* consiste em fornecer ao colaborador informações a respeito de seu desempenho e desenvolvimento no exercício de sua função ou de seu resultado

em um processo de treinamento e/ou desenvolvimento. Oferece ao indivíduo subsídios para melhoria e análise de seu próprio resultado, para dessa maneira promover mudanças.

O PDI é um documento escrito, para funcionário, gestor e organização, que visa alinhar as expectativas e objetivos das partes à estratégia organizacional. Desta forma, permite que o funcionário participe ativa e efetivamente dos planos de ação da organização. Através dessa ferramenta também é possível monitorar as atividades do colaborador para melhoria comportamental e desenvolvimento profissional.

2.4 PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS

É evidente que para ter sucesso toda empresa que atue de forma estratégica, consistente e dinâmica deve ter um plano de cargos e salários (PCS). Através desse mecanismo, a gestão de recursos humanos se torna adequada, sólida e eficiente na prestação de seus serviços.

O plano de cargos e salários constitui um conjunto de diretrizes, que estabelece os mecanismos de gestão de pessoal das empresas. É um importante instrumento gerencial para as questões relacionadas à remuneração e carreira profissional dentro de uma organização, permitindo ao trabalhador enxergar a trajetória que tem pela frente, em termos de evolução salarial e sua perspectiva de carreira (CHIAVENATO, 2014).

Infelizmente, ainda existem profissionais que não entendem a importância da possibilidade de desenvolvimento das carreiras existentes nas suas organizações. É notório que para ter tal ciência, as oportunidades de crescimento devem primeiramente existir. Portanto, uma das ferramentas muito válidas tangente à Gestão de Pessoas por colaborar com a atração e a retenção de talentos é o plano de cargos, salários, carreira e remuneração, uma vez que a sua implantação favorece tanto a empresa quanto o trabalhador.

Pontes (2005), afirma que planos adequados de gestão de recursos humanos fazem com que a organização possua um ambiente motivador, com pessoas integradas e proativas e que a principal ferramenta para que isso ocorra é o plano de cargos e salários, pois sem este dificilmente os demais planos da empresa funcionarão.

Vizioli (2010) descreve algumas vantagens do plano de cargos e salários: a) deixar claro aos colaboradores os critérios de promoção e reajuste; b) ajudar a organização a se planejar; c) conhecer seu quadro funcional e definir para onde pode se expandir. O autor sinaliza ainda que o PCS tem muitos objetivos a alcançar tanto para a empresa quanto para o profissional, como por exemplo, ajustar internamente o equilíbrio entre as diversas remunerações. Este objetivo está diretamente ligado à homogeneidade interna da empresa, permitindo que os salários sejam distribuídos de forma justa aos colaboradores de acordo com a responsabilidade do cargo que é ocupado.

De acordo com Chiavenato (2014), a política salarial deve atender, simultaneamente, a sete critérios para ser eficaz:

- Ser adequada;
- Ser equitativa;
- Ser balanceada;
- Ser eficaz quanto ao custo;
- Ser incentivadora;
- Ser aceitável para o colaborador;
- Ser segura.

Para o bom desempenho organizacional, a empresa deve recompensar o desempenho dos colaboradores. O salário é uma das formas de demonstração do quanto a empresa reconhece o valor do trabalho de cada funcionário. (CHIAVENATO, 2004)

Harris (1997 apud FRANÇA, 2009, p. ??), enumera seis objetivos dos sistemas de remuneração:

- Cumprir as obrigações legais.
- Manter senso de igualdade e justiça.
- Atrair profissionais com elevado nível de qualificação.
- Reter os profissionais na organização.
- Motivar os profissionais, direcionando-os ao bom desempenho e ao desenvolvimento contínuo.
- Controlar os custos, já que os gastos da mão de obra oneram a organização.

2.5 SUSTENTABILIDADE, RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL E SOCIOAMBIENTAL

Na atualidade, a temática da Sustentabilidade associada à Ética, é um compromisso cobrado pela sociedade às organizações de modo geral. Por isso, ao pensarmos a sustentabilidade, precisamos suplantar a conotação comum em que esta é percebida, indo além das dimensões social e ambiental.

No âmbito deste trabalho, ao abordamos a Sustentabilidade segundo a abordagem trazida por Marujo (2016), como uma visão tempestiva e responsiva para com o mercado em constante mutação. Entende-se como inquestionáveis, as precípuas necessidades das dimensões sustentáveis - políticas, econômicas, sociais, ambientais e culturais – as quais devem se integrar com a intenção de se redesenharem das mais variadas maneiras possíveis.

Nos tempos atuais a Sustentabilidade passou a ser não apenas uma tendência de mercado, mas uma necessidade para que cada organização se mantenha ativa, competitiva e responsiva às demandas.

Para Marujo (2013), a gestão e o empreendimento de maneira mais sustentável já representam uma tendência do mercado, além de se tornar uma condição necessária para as empresas sobreviverem em ambientes cada vez mais competitivos e exigentes, porquanto defender que estamos na Era da Sustentabilidade.

A Sustentabilidade é uma realidade concreta de desenvolvimento pelo fato de congregar inúmeras variáveis da sociedade. Variáveis essas que, segundo Marujo (2016), se entendidas e trabalhadas em conjunto, garantem que mercado econômico e sociedade caminhem em uníssono em direção ao progresso. A transição da sustentabilidade exigirá que mudemos a ênfase de crescimento econômico (com foco na quantidade) para desenvolvimento sustentável (com foco nas qualidades econômicas, ambientais e sociais).

Portanto, é possível dizer que para que uma empresa conquiste solidez em um mercado extremamente mutável e dinâmico como o do mundo contemporâneo, faz-se necessário seguir a tendência atual de gestão de pessoas, que tende ao Desenvolvimento Sustentável (DS), trabalhando tal conceito e suas cinco variáveis a fim de obter equilíbrio e equidade nas relações empresa-mercado e empresa-sociedade.

Nessa direção, a noção de Desenvolvimento Sustentável se coaduna com a Responsabilidade Empresarial Socioambiental.

De acordo com o Relatório Brundtland ou Relatório “Nosso Futuro Comum”, desenvolvido pelas Nações Unidas em 1987, “Desenvolvimento Sustentável é aquele que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades.” (BRUNDTLAND, 1987 apud OLIVEIRA, 2008, p. 28).

Um dos temas relacionados ao DS é a Responsabilidade Socioambiental, que segundo Neto (2011 FALTANDO A REFERÊNCIA) é uma conduta que vai da ética nos negócios às ações desenvolvidas na comunidade, passando pelo tratamento dado aos funcionários e relações com acionistas, fornecedores e clientes, compreendendo ainda os valores.

Para Toldo (2002), a Responsabilidade Socioambiental corresponde a estratégias destinadas a sintonizar as ações empresariais com as necessidades sociais, pelo fato principalmente da empresa também fazer parte desta sociedade. Se uma se desenvolve, a outra também, e vice-versa.

Dessa maneira, podemos dizer que, para uma empresa ser considerada responsável em âmbito socioambiental, deve se preocupar em atuar além da imposição da legislação vigente, e para tanto, é necessário, em primeiro lugar, investir seus esforços e recursos em prol das pessoas das quais depende e que concomitantemente, dependem de sua existência. Gradativamente, os esforços devem ser direcionados ao entorno social e ambiental no qual a organização está inserida e depois para a sociedade como um todo, reunindo esforços com iniciativas governamentais e em alguns casos, preenchendo lacunas deixadas pelo poder público.

A preocupação com o lucro deve existir, e nesse caso, deverá ser vista como o meio pelo qual a empresa poderá chegar ao desenvolvimento empresarial sustentável e com bases social, financeira e ambiental sólidas.

Ampliando a visão, Berté (2012 apud PERSEGUINI, 2015) propõe que sejam incorporados os conceitos de ecoeficiência e o princípio de precaução para aprimorar a gestão socioambiental.

O conceito de Ecoeficiência sugere praticar preços competitivos e satisfazer as necessidades humanas de um modo que minimize a degradação do meio ambiente. Enquanto o Princípio da Precaução sugere a prevenção de riscos ambientais de acordo com as particularidades das atividades exercidas por cada empresa.

Alencastro (2012 apud CALDAS, 2016), dentre outras coisas, preconiza:

- Definir responsabilidades socioambientais dos gestores;
- Conscientizar os empregados quanto ao tema responsabilidade socioambiental;
- Priorizar a saúde, segurança e social;
- Praticar o monitoramento dos impactos ambientais produzidos.

Nesse contexto, a Responsabilidade Empresarial Socioambiental engloba questões relacionadas à Saúde Ocupacional, Qualidade de Vida e Segurança no Trabalho (SQS), questões estas que correspondem à responsabilidade social interna, primeira e principal etapa para a implantação da responsabilidade social na gestão empresarial.

Segundo Melo Neto e Froes (2001) o exercício da responsabilidade social interna engloba a gestão do trabalho, o ambiente em que se insere, a relevância social, o desenvolvimento pessoal e profissional, os direitos e também os benefícios e a remuneração.

À SQS referem-se todas as ações elaboradas e implantadas visando a qualidade de vida no ambiente de trabalho (QVT) e a promoção da saúde e segurança ocupacional, envolvendo a prevenção de riscos e acidentes relacionados à atividade laboral.

No que diz respeito à qualidade de vida no trabalho, há duas perspectivas que se opõem. Uma delas trata a QVT como uma prática assistencialista, isto é, que se caracteriza por um cardápio de atividades do tipo antiestresse, tais como dança de salão, ioga, massagens terapêuticas. A outra perspectiva aborda a QVT como preventiva, caracterizando-se por uma política cujo foco de atuação reside nas mudanças das condições, da organização e das relações sócio profissionais de trabalho. Segundo Ferreira (2012 FALTANDO A REFERÊNCIA), esta é a perspectiva que deve estar presente no cenário das organizações, ou seja, ações voltadas para o bem-estar físico, mental e social. Entre elas estão: possibilidades de crescimento, reconhecimento pelo trabalho realizado, salário e benefícios, relações interpessoais, ambiente físico adequado e salubre, cultura e clima organizacional e *empowerment*.

A QVT é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sóciopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional,

refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas (FERNANDES, 1996).

Nesse sentido, Saúde e Segurança Ocupacional (SSO) são fatores higiênicos necessários para garantia da QVT nas organizações que segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), consistem num estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de acidentes e enfermidades.

De acordo com Austin (Ano?? apud MEZOMO, 1995 p. 15),

administração de saúde é planejar, organizar, dirigir, controlar, coordenar e avaliar os recursos e procedimentos pelos quais a demanda por cuidados médicos e de saúde, e as necessidades de um ambiente saudável são atendidos, mediante a provisão de serviços a clientes individuais, organizações e comunidades.

A segurança no trabalho tem como preocupação fundamental a prevenção de acidentes e a eliminação das causas de acidentes de trabalho. Prevenir é conscientizar o trabalhador a proteger a própria vida e a dos companheiros, por meio de ações seguras e reflexões constantes sobre a existência da condição de insegurança no trabalho. Um programa de prevenção de acidentes trata-se, portanto, de um programa educativo, de constância e de fixação de valores, o qual deve estar sustentado sob dois aspectos: humano e econômico. (MARRAS, 2011 FALTANDO A REFERÊNCIA)

Como exemplos de ações de Saúde e Segurança Ocupacional, podemos citar programas de orientação nutricional, de combate ao tabagismo e outras drogas, bem como diálogo diário de segurança (DDS), inspeções de segurança, treinamento com orientações sobre o uso e fornecimento de EPI's (equipamentos de proteção individual), mapeamento de riscos, entre outros.

Os riscos ocupacionais devem ser entendidos como a presença de agentes nocivos físicos, químicos e biológicos, que estejam acima dos limites de tolerância do organismo humano. Esses limites são estabelecidos pelas Normas Regulamentadoras (NR's) do Ministério do Trabalho e Emprego e na falta desses, são adotados valores recomendados pelos centros de pesquisa com credibilidade reconhecida (CEPAL, 2007).

Acidente de trabalho, de acordo com a Lei nº 8.213/91, no art. 19, é "aquilo que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, ou pelo exercício do trabalho do segurado especial, provocando lesão corporal ou perturbação funcional,

de caráter temporário ou permanente." (BRASIL, 1991). Caracterizando por lesão, tudo aquilo que pode provocar a morte do indivíduo, perda ou redução da capacidade de exercer atividades laborais.

É importante frisar que, no Brasil, há legislação específica voltada para o tema Saúde e Segurança do Trabalho, composta pelas NR's, leis complementares (portarias e decretos) e convenções internacionais da Organização Internacional do Trabalho (OIT). As específicas para saúde e segurança do trabalho são as NR's 6, 7 e 17, que abordam os temas equipamento de proteção individual (EPI), Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e ergonomia, respectivamente.

A NR6 estabelece e define os tipos de EPI's a que as empresas estão obrigadas a fornecer a seus empregados, sempre que as condições de trabalho exigirem, com o objetivo de resguardar a saúde e a integridade física dos trabalhadores. Obrigatoriedade esta, explícita também nos artigos 166 e 167 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

A NR7 discorre sobre o PCMSO e "estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação do programa, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados com o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores." (RIDHAW, 2008 FALTANDO A REFERÊNCIA).

Essa NR tem fundamento legal nos termos do artigo 168 da CLT. O PCMSO "é um conjunto integrado de ações que visam à prevenção da saúde do trabalhador e ao diagnóstico precoce de eventuais doenças do trabalho" (PEREIRA, 2005, p. 20) sendo composto pela elaboração do programa por escrito, seguindo-se de exames médicos (exame admissional, exames periódicos, exame de mudança de função, exame de retorno ao trabalho, exame demissional), orientação e coordenação geral do programa e relatório anual (documento escrito). O coordenador, especializado em Medicina ou Engenharia do Trabalho, será responsável pela execução do PCMSO, e deverá ser indicado pela empresa.

De acordo com essa NR, as empresas devem ainda, possuir um quadro (próprio ou terceirizado) de prestadores de serviços na área de Medicina Ocupacional, de acordo com exigência do Ministério do Trabalho.

Assim sendo, "a NR-7 também enfatiza as responsabilidades do empregador, quais sejam: garantir a elaboração e efetiva implementação do PCMSO, bem como

zelar pela sua eficácia; custear, sem ônus para o empregado, todos os procedimentos relacionados ao PCMSO” (PEREIRA, 2005).

E a NR17, sobre ergonomia, visa estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às condições psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. A fundamentação legal, que dá embasamento jurídico, são os artigos 198 e 199 da Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT.

Os conceitos de Sustentabilidade Empresarial e de Responsabilidade Empresarial Socioambiental devem estar claros e em congruência com os objetivos estratégicos da organização.

Se todos estiverem em sinergia, trabalhar o conceito de Sustentabilidade dentro das organizações poderá, entre outras coisas, refletir em uma imagem pública respeitável, reconhecimento da marca, aumento da adesão à cultura organizacional, comportamentos éticos e aumento do moral compartilhado entre os colaboradores, e conseqüentemente, maior eficiência de processos.

3 ANÁLISES E DISCUSSÕES DE RESULTADOS

O gestor da empresa define seu negócio como venda direta para o consumidor final, onde busca a aproximação com o cliente e a satisfação do consumidor. Os serviços prestados são: vendas varejistas e entregas em domicílio.

Em cinco anos, a empresa se imagina com as vendas ampliadas, com maior número de colaboradores e expandindo seu negócio, abrindo novas lojas. Tem como objetivo ganhar dinheiro, ajudar a comunidade no entorno e de alguma forma devolver para sociedade o que ganham.

Consideram como seu ponto forte a proximidade com os clientes, além da oferta de produtos de qualidade a preços baixos. O ponto fraco é a falta de mão de obra qualificada. A empresa reconhece como oportunidades o seu crescimento do setor varejista e a boa saúde financeira, e suas ameaças são a localização e a concorrência.

Sobre Recrutamento o gestor respondeu que utiliza o recrutamento misto, porque nesse tipo de processo pode-se aproveitar tanto um funcionário que já está na empresa quanto àqueles que estão fora do mercado de trabalho. Não fazem

divulgação de vagas porque diariamente muitas pessoas procuram vagas diretamente no estabelecimento.

O recrutamento é feito pela própria empresa e é realizado episodicamente por não haver *turnover*, frequência na rotatividade. O gestor relata que não há dificuldade para contratar pessoas, por haver na empresa a cultura de dar oportunidades para candidatos com deficiência e/ou sem experiência, já que estes tipos de candidatos podem ser lapidados à maneira da organização.

A empresa contrata colaboradores com necessidades especiais, mas não tem vaga específica para o perfil, assim como não tem perfil específico para a vaga.

As formas utilizadas na seleção são: indicações, filtragem de currículo *vitae* e entrevistas, que são realizadas pelo gestor e, portanto, não fazem uso de nenhum tipo de roteiro previamente definido e nem transmitem *feedback* no caso da não aprovação do candidato à vaga.

De acordo com o gestor, a empresa realiza processos de treinamento e desenvolvimento (T&D) de seus funcionários para desenvolvimento das habilidades de linguagem, gerenciais, vendas, comunicação, relacionamento interpessoal, serviços e relação com cliente, mas não fazem o levantamento prévio da necessidade do treinamento. Todo processo de T&D é coordenado pelo próprio gestor, os métodos utilizados variam de pessoa para pessoa, acreditando que o T&D colabora para a retenção de pessoas na organização.

Para o gestor, as ações de treinamento são importantes para o bom atendimento, prestação de serviços e resultados da empresa, uma vez que existe na organização a cultura de contratar profissionais inexperientes. Porém, as ações de treinamento não são alinhadas aos objetivos e estratégias organizacionais, sendo planejadas levando em consideração apenas as necessidades imediatas para realização de atividades. Quem planeja, realiza e coordena o processo de treinamento é o próprio gestor através de manuais, e dando instruções através das técnicas que ele mesmo possui na operação de equipamentos ou programas.

Os treinamentos são oferecidos de forma esporádica, não sendo realizado levantamento prévio das necessidades de treinamento. Não há um método de avaliação sistematizada após o término do treinamento e os resultados não são apresentados para diretoria e nem para os colaboradores. Os custos dos treinamentos não estão inclusos no plano orçamentário da organização.

O gestor entende que incentivar os seus funcionários ao desenvolvimento e à educação pode trazer benefícios para organização. Acredita também na importância da educação e desenvolvimento para tornar a empresa mais competitiva, contudo, não há investimentos na educação dos colaboradores.

O gestor afirma já ter ouvido sobre planos de cargos e salários (PCS).

A organização não possui um PCS, mas oferece possibilidade de crescimento para os seus funcionários e fazem uso de gratificações e/ou benefícios extras. Acreditam que desenvolver um PCS poderá contribuir para motivação dos colaboradores e assim despertar o interesse por se desenvolverem, proporcionando o crescimento do profissional dentro da empresa. O gestor acredita também que a existência de um PCS pode influenciar na motivação dos colaboradores da organização e na atração dos profissionais, assim, influenciando também na produtividade, equilíbrio do clima organizacional da instituição e na visão do mercado a respeito da organização.

Quanto ao entendimento do gestor sobre a Sustentabilidade, o gestor a relaciona ao conceito de Meio Ambiente.

Na organização existem ações voltadas para Responsabilidade Socioambiental, visando o respeito ao meio ambiente e à comunidade do entorno da empresa. As ações realizadas são:

- Prevenção ao desperdício de água potável;
- Economia de energia elétrica;
- Destinação de resíduos para reciclagem (papel, papelão, caixotes, óleo);
- Distribuição de cestas básicas para cidadãos em situação de hipossuficiência;
- Prioridade para candidatos que residam nas redondezas.

Em relação à Saúde e Segurança no Trabalho, o gestor pensa ser importante a segurança e a saúde dos seus funcionários, mas a empresa não adota nenhuma norma regulamentadora (NR) e não atende a nenhum critério de Segurança, Qualidade e Saúde (SQS) e realiza apenas as rotinas burocráticas relacionadas à Saúde, como exames admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, para mudança de função e demissional para emissão de Atestado de Saúde Ocupacional.

Quanto a Qualidade de vida, na organização inexistem programas ou ações que visem a qualidade de vida no cotidiano na organização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Com o objetivo de nortear a empresa no processo de implantação de um setor de Recursos Humanos Estratégico, elencamos abaixo algumas sugestões para aperfeiçoamento da gestão de pessoas e alinhamento das práticas de gestão com os conceitos de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental, de modo a possibilitar que a organização se torne mais organizada, integrada e comprometida com seu próprio crescimento e desenvolvimento, bem como de seus empregados, para melhor atender as necessidades do mercado e para maior satisfação de clientes.

Em primeiro lugar, sugerimos a criação de um departamento de Recursos Humanos com intuito de atuar como staff para o gestor nas atividades relacionadas à gestão de pessoas, de modo a descentralizar do gestor da empresa a responsabilidade pela realização dos processos referentes aos subsistemas de gestão de recursos humanos, delegando tarefas.

Nesse sentido, capacitar dentre os colaboradores já presentes na organização, aqueles que se destacam na realização das tarefas ou que possuam as competências para as quais são realizados os treinamentos, com o objetivo de formar líderes, se faz necessário para a democratização de conhecimentos e técnicas.

Quanto a Recrutamento e Seleção, sugerimos além da descentralização da realização pelo gestor, a inserção de técnicas de seleção mais didáticas e dinâmicas como dinâmica de grupo de forma que se possa identificar dentre os participantes as habilidades e atitudes necessárias à organização.

Em relação à Treinamento e Desenvolvimento, sugerimos direcionar as ações de treinamentos à aquisição de habilidades e técnicas necessárias ao desempenho das funções de cada cargo, de modo mais didático e dinâmico, utilizando técnicas como vídeos, aulas expositivas e simulações. É importante salientar que para verificar a eficácia do treinamento, é necessário que haja aplicação de avaliações e posterior feedback de maneira que gestores e participantes possam mensurar o aprendizado e identificar pontos que necessitem de aperfeiçoamento. No que concerne ao desenvolvimento, fornecer subsídios para a educação continuada pode ser uma solução. A exemplo: incentivar o colaborador a continuar os estudos de forma a valorizar a função exercida, como assumir ao

menos 50% do valor de cursos profissionalizantes, de graduação e/ou especialização.

Sobre Cargos, Carreiras e Salários, sugerimos elaborar um plano que articule ao desenho de cargos e às políticas salariais, os requisitos necessários para cada cargo e função e os resultados de avaliações de desempenho para facilitar a progressão de carreira horizontal ou verticalmente.

No que se refere à Saúde, Qualidade e Segurança do Trabalho na empresa estudada, em relação ao dimensionamento da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), a organização está enquadrada no grupo C21 por possuir menos de 51 funcionários, por este motivo, não demandando a constituição de CIPA. Sugerimos então algumas ações voltadas para o tema: Elaboração de um mapa de risco para cuidar da segurança dos colaboradores e clientes, treinamentos para manuseio da máquina e equipamentos, orientação sobre o uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI) e também de higiene, tais como toucas, luvas, aventais, botas de borracha, realização de ginástica laboral para o início de atividades a serem realizadas durante a jornada de trabalho, como forma preventiva de lesões por esforços repetitivos (LER), e disponibilização de mobiliários ergonômicos para os funcionários que trabalham no caixa e no escritório. Cumprir as NR's 6,7 e 17, que abordam os temas equipamento de proteção individual (EPI), Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e ergonomia, respectivamente.

Na organização objeto deste estudo, são realizadas ações voltadas para Responsabilidade Socioambiental, visando o respeito ao meio ambiente e à comunidade do entorno da empresa. Sendo elas: prevenção ao desperdício de água potável, economia de energia elétrica, destinação de resíduos para reciclagem (papel, papelão, caixotes, óleo), distribuição de cestas básicas para cidadãos em situação de hipossuficiência e prioridade no recrutamento e seleção para candidatos que residam nas redondezas. Por isso, sugerimos dentro desta temática, além das políticas de cunho social internas, já citadas, voltadas aos colaboradores e à sustentabilidade empresarial, a elaboração de um código de ética contendo missão, visão e valores, a especificação das diretrizes empresariais e contendo as Políticas de Responsabilidade Socioambiental, para formalizar e tornar público o compromisso da empresa com o respeito ao meio ambiente e com o desenvolvimento social, disponibilizando tal código aos funcionários, clientes e para sociedade.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo demonstrar a importância da existência de um setor de Recursos Humanos (RH), bem estruturado por intermédio da aplicação dos processos e subsistemas de RH para a sustentabilidade e desenvolvimento da empresa. As melhorias na execução da tarefa e técnicas de trabalho, objetivando o aperfeiçoamento das condições e ambiente organizacional, assim como no atendimento ao cliente, serão vistas de maneira positiva tanto pelos colaboradores quanto para os clientes da empresa, mantendo-a mais sustentável.

Com o intuito de nortear a empresa em sua jornada pela excelência, o estudo se propôs a apresentar a ideia de Gestão Estratégica de Pessoas aliada à Sustentabilidade e à Responsabilidade Socioambiental, utilizando esses conceitos como modo de conduzir os negócios e de buscar a solidificação da empresa por intermédio de um olhar holístico para estrutura organizacional, entendendo o capital intelectual como fonte principal para o estabelecimento de uma Gestão Sustentável.

Diante do exposto no questionário aplicado durante a pesquisa, conclui-se que caso a organização invista na implantação de um setor de Recursos Humanos para aperfeiçoamento e formalização dos processos de gestão de pessoas, das condições e ambiente de trabalho, de atendimento ao cliente e das iniciativas de cunho socioambiental, agregará valor à sua imagem, gerando vantagem competitiva em relação às concorrentes e, conseqüentemente, aumentando as suas chances de permanência no mercado.

Podemos considerar este estudo como uma valiosa ferramenta de gestão para a empresa B&B, por conter análises obtidas por meio de levantamentos a respeito da atual estrutura e situação interna das práticas de gestão de pessoas, e por conter uma série de recomendações voltadas para aperfeiçoamento dessas práticas, contribuindo para a melhoria de processos e para sua articulação, e também dos objetivos individuais, com os objetivos e metas organizacionais, sistematizando estrategicamente a gestão de pessoas.

Nesse contexto, demonstrou-se a importância da existência de um setor de Recursos Humanos com processos e subsistemas bem estruturados para o desenvolvimento e sustentabilidade da empresa.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G de; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2009.

ARELLANO, E.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. *As pessoas na organização*. 6. ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002, p. 259-269.

BEYER, I.; TRICE, H. How an organization's rites reveal it's culture. *Organizational Dynamics*, New York, v. 15, 1986.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Portaria nº 3.214 de 8 de julho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas a Segurança e Medicina do Trabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 6 jun. 1978. Disponível em: <<http://www.ctpconsultoria.com.br/pdf/Portaria-3214-de-08-06-1978.pdf>>. Acesso em: 3 dez. 2018.

_____. Lei nº 8.213, de 24 julho de 1991. Dispõe sobre os planos de benefícios da previdência social e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1991.

CALDAS, R. (Org.). *Responsabilidade socioambiental*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. *Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

_____. *Recursos humanos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. F. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva*. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIAS, R. T. *A gestão estratégica com uso do balanced scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista*. 2007. 54 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção)–Universidade de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2007.

FERNANDES, D. M. *Recrutamento e seleção: processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional*. 2011. 88 f. Monografia (Graduação em Administração)-Faculdade Tecsona, Curso de Administração, Paracatu, MG, 2011.

FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. O furô corporativo. *Portal da Universidade de Brasília*, Brasília, DF, mar. 2006. Disponível em: <<http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1258147925.98-arquivo.pdf>>. Acesso em: 3 dez. 2018.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. São Paulo: Bookman, 2004.

FRANÇA, A. C. L. *Práticas de recursos humanos: conceitos ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, M. M. S. Gestão de recursos humanos como um diferencial competitivo. In: CASTRO, L. R. et al. *Recursos humanos: coletânea de artigos*, Livro II. Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

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

MARIOTTI, H. *Pensamento complexo: suas implicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARUJO, M. P. *Gestão sustentável: condição essencial e possível*. 2. ed. São Paulo: PerSe, 2016.

_____. *Estratégia sustentável: uma necessidade na contemporaneidade*. São Paulo: PerSe, 2015.

_____. *Empreendedorismo e sustentabilidade: responsividade às emergentes demandas socioambientais*. São Paulo: PerSe, 2013.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro: da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

- MEZOMO, J. C. *Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos*. São Paulo: J. C. Mezomo, 1995.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- CEPAL. Comissão Econômica para América Latina e Caribe. Projeto *a política social em tempo de crise: articulação institucional e descentralização: volume III*. Brasília, DF, 2007.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Soraya Romano de. *A importância do processo de recrutamento e seleção*. [S.l.: s.n.], 2008.
- OLIVERA, J. A. P. de. *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PACHECO, L. et al. *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.
- ÊNIO PADILHA. Diferencial competitivo e vantagem competitiva. *Administração geral*, Balneário Camboriú, SC, 2012. Disponível em: <<http://www.eniopadilha.com.br/artigo/5440/diferencial-competitivo-e-vantagem-competitivabrem-qualquer-negocio>>. Acesso em: 28 nov. 2018.
- PEREIRA, A. D. *Tratado de segurança e saúde ocupacional: aspectos técnicos e jurídicos: volume II: comentários às normas NR-7 a NR-12*. São Paulo: LTR, 2005.
- PERSEGUINI, A. (Org.). *Responsabilidade social*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- PONTES, B. R. *Administração de cargos e salários*. 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.
- _____. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo: LTR, 2010.
- SANTOS, L. A. A. *Planejamento e gestão estratégica nas empresas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Coletânea estatística das micro e pequenas empresas*. Brasília, DF, 2000.
- _____. _____. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013*. 6. ed. São Paulo: Dieese, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2018.

_____. _____. *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2018.

_____. _____. *As micro e pequenas empresas na exportação brasileira*. Brasília, DF, 2012.

TOLDO, M. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

VIZIOLI, M. (Org.). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson, 2010.

CONSULTORIA DE RH EM UMA EMPRESA DA ATIVIDADE COMERCIAL*Anderson de Oliveira Braulio**Fernanda Ahmed Durante*

RESUMO: Este relatório científico aborda a temática da Consultoria em Recursos Humanos. Como problema de pesquisa, explana sobre a seguinte questão: como a Consultoria em Recursos Humanos pode contribuir para o desenvolvimento de uma organização de pequeno porte da atividade comercial? O objetivo geral deste trabalho acadêmico, consiste em investigar a relevância da Consultoria em Recursos Humanos e as prováveis vantagens para a instituição e seus colaboradores e com a pesquisa empreendida apresentar melhorias para a organização. Os procedimentos metodológicos constaram de um estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica e a interpretação dos dados obtidos foi de cunho qualitativa. Os dados foram coletados por meio de dois questionários aplicados ao gestor e a um colaborador. Portanto, conclui-se que a Consultoria em Recursos Humanos pode contribuir para o desenvolvimento sustentável da empresa, proporcionando motivação para os colaboradores, valor agregado e competitividade a mesma.

Palavras-Chave: Recursos Humanos. Consultoria. Sustentabilidade.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem o intuito de compreender a relevância da Consultoria em Recursos Humanos (CRH) em uma instituição de pequeno porte da atividade comercial. Este estudo foi elaborado a partir de uma pesquisa de campo, realizada nas dependências de uma das unidades da organização, que é o objeto de pesquisa deste trabalho, na cidade do Rio de Janeiro - RJ.

Este trabalho fará menção à organização abordada, como empresa Y, em razão da preservação da imagem da mesma. Fundada em 3 de setembro de 1981, não apresenta missão nem valores definidos, porém, entende como visão a necessidade de expandir e criar mais uma unidade nos próximos 5 anos.

A organização é uma empresa privada, que fornece produtos de panificação e similares para pessoas e algumas empresas de pequeno e médio. A mesma possui

2 unidades e um quadro funcional de 54 colaboradores, e é considerada, segundo SEBRAE (1996 FALTANDO A REFERÊNCIA), como uma empresa de pequeno porte.

A estrutura deste relatório científico está disposta da seguinte forma: a parte I, a introdução discorre-se sobre o problema de pesquisa, as hipóteses, os objetivos, geral e específicos, a justificativa e a metodologia do trabalho. Na parte II, aborda-se o Referencial Teórico.

A parte III, trata das análises e discussões de resultados. A parte IV trata das Considerações Finais e Recomendações e a parte V trata da Conclusão.

1.1 PROBLEMA

Como a Consultoria em Recursos Humanos pode contribuir para o desenvolvimento de uma organização de pequeno porte da atividade comercial?

1.2 HIPÓTESES

- A Consultoria em Recursos Humanos corrobora para o empreendimento de pessoas e processos na organização, contribuindo para a maximização de resultados, desenvolvimento e competitividade da mesma no mercado.
- A Consultoria em Recursos Humanos fomenta subsídios para a sustentabilidade organizacional da empresa, por meio da percepção de novos valores, estímulo e reconhecimento profissional, que incentivam investimentos que atendam às expectativas do capital humano, retendo talentos e favorecendo o equilíbrio do clima organizacional.
- A empresa adquire um diferencial estratégico em sua Gestão com Pessoas, melhorando significativamente a imagem da organização perante seus funcionários, estreitando a relação empresa x colaborador.

1.3 OBJETIVOS

Para a elaboração do estudo apresentam-se o objetivo geral e os intermediários.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste relatório acadêmico, consiste em investigar a relevância da Consultoria em Recursos Humanos e as prováveis vantagens para a instituição e seus colaboradores, e com a pesquisa empreendida propor melhorias para a organização.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Apresentar os benefícios que a Consultoria em Recursos Humanos proporciona aos funcionários e a empresa;
- Relatar como a Consultoria em Recursos Humanos pode contribuir como diferencial estratégico para o crescimento profissional do funcionário e da organização;
- Investigar como a Consultoria em Recursos Humanos pode ser um fator contribuinte para a sustentabilidade de uma organização;

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho pode contribuir para Ciência em função da importância de como a Consultoria em Recursos Humanos e as questões intrínsecas a ela são essenciais para área de Recursos Humanos, além de contribuir para futuros estudos e pesquisas, uma vez que diversas organizações apresentam dificuldades quanto aos processos da Gestão com Pessoas. A empresa ora em destaque poderá ainda utilizá-lo como base para esclarecer dúvidas, possibilitando a realização de práticas que busquem a sustentabilidade em uma empresa. Portanto, esta produção científica permitirá aos colaboradores e a todos os envolvidos, absorverem e produzirem conhecimento, bem como, contribuir para a geração de valor à suas respectivas organizações.

A relevância deste relatório acadêmico para a sociedade, pode ser constatada por meio de empresas que implementam ações advindas da Consultoria em Recursos Humanos, e conseqüentemente pelas práticas e resultados que estas apresentam no mercado. Organizações mais eficientes em gestão constroem uma

sociedade melhor, uma vez que utilizam recursos comunitários como: pessoas, clientes, fornecedores, na mesma sociedade ou em outras, tornando-se referência para as demais no mercado de trabalho, impactando o entorno e as pessoas, com a proposição de melhorias para a qualidade de vida e o meio ambiente.

O legado deste projeto acadêmico para a empresa, pode ainda, ser justificado, em razão das necessidades de aumento da eficiência, eficácia e acirramento competitivo no mercado. É cada vez mais evidente a demanda pela otimização dos processos da Gestão com Pessoas, obrigando as empresas a passarem por constantes processos de desenvolvimento, conhecimento, competências e valorização do capital humano. Neste sentido, a Consultoria de Recursos Humanos permeará a organização quanto à objetividade nos processos, otimização de resultados orientação de profissionais altamente qualificados, redução de custos na execução de processos internos, crescimento estratégico e saudável da organização, auxílio na construção de uma boa imagem e formação de consultores internos.

1.5 METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa exploratória. Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 188 FALTANDO A REFERÊNCIA):

As pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 186 FALTANDO A REFERÊNCIA) “é aquela utilizada como o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Também foi realizada uma entrevista individual conduzida pelos pesquisadores. Segundo Gil (2002, p. 115 FALTANDO A REFERÊNCIA), “entrevista

é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi o questionário, que segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 201 FALTANDO A REFERÊNCIA):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

O questionário foi composto de 33 perguntas e a entrevista, contendo 12 perguntas, ambos com questões: objetivas, fechadas e abertas, onde o respondente poderia contribuir com a pesquisa por meio de respostas mais completas, o que possibilitou os resultados deste estudo.

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo porque 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 FALTANDO A REFERÊNCIA).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Um programa adequado de recrutamento e seleção constitui o passo inicial para uma organização formar um quadro de funcionários capacitados e atingir o sucesso pretendido (RESNIK, 1990). Contratar as pessoas certas nas funções certas é um fator determinante para atingir o potencial de produtividade e desenvolvimento de qualquer negócio.

A abordagem estratégica envolve o entendimento das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva como o uso de práticas de emprego (alinhamento interno); integração de políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo), tais objetivos devem ser iniciados ainda, nos processos de recrutamento e seleção, para garantir maior aderência as filosofias, políticas, diretrizes, e objetivos das organizações (SISSON; STOREY, 2000).

Recrutamento e Seleção é processo nevrálgico na unidade estratégica da Gestão com Pessoas, uma vez que a necessidade de assertividade é preponderante neste sentido, como fator contribuinte para a redução da rotatividade de colaboradores, dos custos com encargos trabalhistas e ações judiciais e reaplicação de processos e pessoas. Em contrapartida, deve priorizar a retenção de talentos e a valorização do capital humano como fonte geradora de valor à empresa.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Atualmente nas organizações faz-se necessário a estimulação dos profissionais para um pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Aumenta-se a necessidade da geração de informações e que as mesmas sejam úteis e significativas para que promovam o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados (CHIAVENATO, 2008). É importante ressaltar que treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, por mais que possuam semelhanças e cheguem a utilizar técnicas em comum. Treinamento tem seu foco em processos de construção de habilidades específicas, voltado para uma aprendizagem mais imediata e respondendo a necessidades atuais e momentâneas da empresa. Já desenvolvimento refere-se a um processo de médio e longo prazo, com foco na carreira e mais voltado para a aprendizagem de valores, conceitos e atitudes.

Para um profissional alcançar um bom nível de desempenho, é necessário investir no aprendizado deste indivíduo, pois somente por meio de conhecimentos adquiridos durante a sua formação profissional inicial e a partir de processos de educação continuada e do desenvolvimento da prática, este indivíduo poderá tornar-se um profissional altamente qualificado, potencializando suas competências e habilidades. Por meio dos processos de treinamento e desenvolvimento possibilita-

se, muitas vezes, a mudança de atitudes, capazes de transformar ferramentas operacionais em ferramentas funcionais, com o poder de alcançar a qualidade tão almejada.

Os treinamentos proporcionam ganhos para os colaboradores, que desenvolverão suas capacidades e habilidades, e para as empresas, que contarão com funcionários mais bem preparados para um mercado extremamente competitivo. Com avanços nessas duas frentes, o alcance dos resultados esperados no negócio se torna mais palpável.

2.3 PLANOS E CARGOS CARREIRAS E SALÁRIO

O plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. Esse plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais. (SILVA, 2002).

A implantação do plano de cargos e salários permite que empresa classifique seus colaboradores de acordo com seus talentos, suas aptidões, e que adote uma política de remuneração adequada conforme a função desempenhada por cada um deles. Oportuniza alcançar o equilíbrio interno da organização e a equiparação dos salários pagos com as práticas salariais compatíveis com o mercado e seu segmento de atuação.

2.4 SEGURANÇA, QUALIDADE E SAÚDE

A Segurança no trabalho é sem dúvida, a maneira mais correta de se evitar acidentes e proporcionar a empresa um ambiente saudável. É, contudo uma alternativa no processo evolutivo das organizações, afirma Cardella (2011), tornando assim indispensável à implantação de políticas e ações de segurança na gestão de riscos, proporcionando assim um melhor desempenho empresarial.

Atentar tão somente a legislação no cumprimento das normas preventivas quanto a acidentes, não é o modelo assertivo de gestão que os empresários devem adotar, mas sobretudo, implementar uma cultura organizacional, que eduque, conscientize e potencialize seus colaboradores. É possível estabelecer um ambiente

harmônico e seguro, com informações fidedignas, uma liderança competente, em que a maioria das pessoas tenha motivação para desempenhar suas atividades e maximizar a performance dos colaboradores e conseqüentemente da organização.

2.5 GESTÃO AMBIENTAL

As empresas vêm sofrendo crescente pressão da sociedade para adequarem-se a um novo modelo de gestão voltado à integração com o meio ambiente. Tal pressão deve-se a diversos fatores, tais como o aumento da consciência ambiental das pessoas, impactos das atividades produtivas nas comunidades locais, criação de leis, exigências do mercado internacional.

Neste contexto, as organizações passam a exercer um novo modelo de gestão. Segundo Tachizawa (2005), a preocupação com as questões ambientais faz com que a organização escolha fornecedores que estejam alinhados à sua política corporativa, isto é, que atendam seus requisitos éticos e que os insumos contratados atendam a seus requisitos ambientais.

2.6 SUSTENTABILIDADE

Para Kinlaw (1997), a questão básica que pressiona todos os tipos de empresa privada ou pública é como permanecer viável e continuar operando de forma que minimize os impactos ambientais, os métodos utilizados pelas organizações com relação a essa questão irão determinar sua situação competitiva e sua sobrevivência.

A gestão empresarial sustentável tem um papel muito importante: a empresa serve de exemplo para seus funcionários, clientes, *stakeholders* e parceiros, que, a partir de iniciativas da organização, são motivados a mudarem seus hábitos, tornando-se mais conscientes em relação ao meio ambiente e à sociedade e disseminando a importância da sustentabilidade na vida da população.

A sustentabilidade para as empresas não é um custo, é um investimento. Empresas que investem em sustentabilidade possuem uma melhor visibilidade e aceitação pelos clientes, sendo um diferencial competitivo. Iniciativas sustentáveis possuem impacto direto no desempenho da empresa, em sua produtividade e, portanto, em seu lucro. As despesas de uma organização com iniciativas

sustentáveis tornam-se vantagens competitivas, pois estimulam o bem-estar dos funcionários e, conseqüentemente, um melhor desempenho dos colaboradores; redução no impacto ambiental, o que leva à adequação de leis e diminuição do risco de multas para a companhia; além de diminuição ou escassez de desperdício dos recursos naturais, e energia o que impacta diretamente o orçamento da empresa.

3 ANÁLISE E DISCUSSÕES DE RESULTADOS

Conforme os relatos do proprietário da empresa e de parte dos seus funcionários, há uma conscientização da relevância da realização de uma Consultoria e os prováveis impactos para a melhoria dos processos internos, sobretudo, no intuito de proporcionar a evolução da performance das pessoas e conseqüentemente, da organização junto ao mercado.

Segundo proprietário da empresa, o desenho e modelagem de cargos não antecede ao processo de Recrutamento, conforme a literatura indica como sendo a prática correta. O Recrutamento e Seleção é terceirizado e ocorre fora das dependências da instituição, sendo realizado por um escritório de administração e contabilidade, que dispõe de um psicólogo em seu quadro funcional, este responsável direto pela aplicação de testes no mecanismo de Seleção.

O recrutamento misto é a técnica utilizada, uma vez que as vagas são divulgadas por meio de quadro de avisos internos nas unidades e pedido de indicação pelos funcionários, anúncios em jornais e redes sociais, sem intercâmbio ou troca de currículos com empresas de RH. Observou-se o entendimento de que a opção pela internalização do Recrutamento, reduziria custos e otimizaria o processo.

Concernente ao mecanismo de Seleção, não há um modelo definido para todas as etapas. Um administrador e um psicólogo coordenam todo o processo, este último, realiza a filtragem de currículos, entrevistas, aplicação dos testes de habilidades inerentes ao cargo, teste de conhecimento geral e específico. Em caso de não aprovação do candidato à vaga, a empresa não utiliza o *feedback* ou entrevista de devolução, apontaram o psicólogo e o proprietário.

Identificou-se a existência esporádica de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) apenas no nível tático, para o cargo de gerente. A condução deste, é feita pelo ocupante atual do cargo e aplicado ao sucessor, que utiliza de técnicas instrucionais de aplicação de conhecimento operacional para equipamentos e

programas utilizados na organização, durante um período de até trinta dias e ao final, ocorre uma avaliação do pleiteante a vaga, por parte do psicólogo. Não há produção de relatório para o proprietário, ocorre apenas um feedback informal, notificando o término do mesmo.

Quanto aos demais cargos, o processo não é precedido por diagnóstico para o levantamento de necessidades de T&D, como ferramenta prévia, nem está atrelado aos objetivos e estratégias da empresa não constando também no plano orçamentário da mesma.

Identificou-se pela explanação do proprietário, que não existe Plano de Cargos, Carreiras e Salário (PCCS) na empresa. Entende-se que o salário pode ser um fator de motivação para o colaborador e que a mudança de cargos ocorre pela disponibilidade da vaga, e o funcionário que trabalha há tempo na organização, tem maior vantagem ao acesso do novo cargo. No que se refere as práticas salariais, compreende-se que estão em equilíbrio se comparadas às empresas do mesmo porte e segmento, mas que poderiam passar por reajuste, como uma forma de fomento à qualidade de vida dos colaboradores.

Apesar da não existência do PCCS, há uma percepção da relevância desse subsistema da Gestão com Pessoas, para a sustentabilidade da organização, já que, foi salientado pelo patrono da instituição, que a implementação do referido instrumento, permitiria aos colaboradores uma motivação maior, e conseqüentemente melhora de performance das suas atividades e potencialização dos resultados da empresa, uma vez que poderiam vislumbrar a possibilidade de ascensão profissional na mesma.

Percebeu-se a inexistência de políticas organizacionais intrínsecas ao Meio Ambiente, uma vez que, não há um programa de responsabilidade socioambiental ou gerenciamento de minimização de impactos ambientais pós consumo de seus produtos e serviços, desconhecimento para a importância do sistema de certificações ISO (Certificação ISO 14.001), e suas respectivas vantagens para a organização, e a ausência de uma política formal ou programa de responsabilidade empresarial que inclua aspectos ambientais, sociais e de saúde do colaborador.

Os funcionários e o patrono compreendem a necessidade do mecanismo de Segurança, Qualidade e Saúde (SQS), percebido na organização por meio da aplicação de algumas Normas Regulamentadoras (NR's) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE): Programa de Saúde Médico Ocupacional (PCMSO – NR7) e

Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA – NR9), pois são realizados exames de rotina: admissionais, periódicos e demissionais, bem como a exposição de mapas de riscos em determinados postos de trabalho da empresa. Porém, foi identificado que os colaboradores não fazem uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI – NR6), prática compreensível, em razão da ausência de uma Comissão de Prevenção de Acidentes (CIPA – NR5), na referida organização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Embasado pelos fundamentos teóricos e pelas observações realizadas na pesquisa empreendida, foi diagnosticada a relevância da aplicação de uma Consultoria em RH à organização estudada. Como medidas de intervenção aos problemas identificados, recomenda-se:

- Implantar e internalizar uma área de Gestão de RH, nas dependências da empresa, para a redução de custos e assertividade no processo de Recrutamento e Seleção, quanto à busca do capital humano, e criar um programa efetivo e extensivo de Treinamento e Desenvolvimento, para todos os demais colaboradores e níveis organizacionais da instituição.

- Sugere-se a elaboração de um PCCS para definir: a política salarial e modelos estratégicos de remuneração baseado em competências, manter o equilíbrio interno da organização por meio da lista de cargos, responsabilidades e resultados esperados, equilibrar os salários pagos com as práticas salariais compatíveis com o mercado e seu segmento de atuação, implantar práticas de Recursos Humanos que otimizem os procedimentos administrativos e sobretudo, proporcionar o desenvolvimento profissional e a retenção dos talentos.

- Criação de um programa de responsabilidade socioambiental e de um Sistema de Gestão Ambiental, com base na ISO 14.001, na conscientização do proprietário, dos colaboradores, fornecedores e parceiros quanto a reciclagem de resíduos utilizados na produção dos produtos e serviços oferecidos pela instituição, bem como as respectivas vantagens à mesma como: melhora da imagem e credibilidade, respaldo legal, controle e redução de custos e a otimização de processos.

- Recomenda-se, ainda, a elaboração de uma Convenção Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), com o propósito de conscientizar e monitorar a

aplicação e o cumprimento das Normas Regulamentadoras (NR's) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), e em carácter de urgência, o cumprimento da NR 6, que aborda o fornecimento obrigatório por parte da empresa e o uso obrigatório de EPI pelos colaboradores, durante as atividades laborais, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho, e por conseguinte, evitar custos com afastamentos e ações trabalhistas.

Quanto a abordagem da Sustentabilidade, sugere-se a contratação de um profissional da área, para a ministração de palestras ou cursos, que eduquem e impulsionem os funcionários e a empresa, às práticas que tornem a organização resiliente e competitiva para atender as demandas do mercado dinâmico.

5 CONCLUSÃO

Este projeto de consultoria em RH, aplicado a empresa objeto deste estudo, visa proporcionar a sua Gestão de Pessoas e Processos, um diferencial competitivo, culminando na melhoria da imagem da organização junto aos colaboradores, fornecedores, clientes e comunidade.

A consultoria de RH, permite a empresa ter uma visão holística da realidade e das necessidades dos colaboradores, tornando-se capaz de otimizar os processos e mensurar a performance profissional, em um menor espaço de tempo, contribuindo assim, para melhoria na percepção do clima organizacional e propiciando um diferencial à organização, em sua imagem junto aos seus funcionários e, por conseguinte, perante o mercado.

Conclui-se que a consultoria prestada a organização, atuará como fomento a sustentabilidade, consolidação e longevidade da mesma, já que foram propostas intervenções no sentido de otimizar funcionários e processos, dada a compreensão da relevância da convergência dos subprocessos de RH: R&S e T&D, PCCS, SQS, Meio Ambiente e Sustentabilidade, como unidade estratégica em uma organização, com atenção às demandas globais.

REFERÊNCIAS

CARDELLA, B. *Segurança no trabalho e prevenção de acidentes: uma abordagem holística*. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, I. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KINLAW, D. C. *Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental*. São Paulo: Makron Books, 1997.

RESNIK, P. *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido*. São Paulo: Makron, 1990.

SILVA, M. de O. Cargos e salários. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Ed. Gente, 2002. Cap. 27.

SISSON, K.; STOREY, J. *The Realities of human resource management: managing the employment relationship*. Buckingham: Open University, 2000.

TACHIZAWA, T. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2005.

CONSULTORIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE DE GRANDE PORTE

*Marcelo do Amaral Marques
Thamyres Dickman Costa Santos*

RESUMO: O referente estudo visa tratar de possíveis formas de ampliação e melhoria da qualidade de atividades internas e externas a fim de fidelizar clientes, funcionários e gestores. O objetivo deste projeto é apresentar as competências necessárias à Gestão de Recursos Humanos para o desenvolvimento sustentável no restaurante. Como metodologia utilizamos os métodos de pesquisa de campo, visita técnica, entrevista com o gestor de RH e pesquisa exploratória, após aplicação dessas ferramentas identificamos o problema na organização, devido um RH centralizado é possível aplicar atuar para atender as demandas de todas as franquias de uma organização especializada em restaurantes? Diante desse panorama, as práticas de Recursos Humanos (RH) atuam como fator de suma importância na equiparação da competitividade. Os resultados sinalizam sobre percepções de alguns clientes em relação ao serviço prestado, assim como experiências, havendo um parecer positivo da empresa em questão. Quanto aos gestores/proprietários foram observadas ausências de competências relacionadas à gestão de recursos humanos; embora, a gestão o restaurante seja bastante proficiente. Portanto, foram sugeridos expressivos procedimentos de gestão de pessoas capazes de contribuir para a melhoria no desenvolvimento e competitividade da empresa no mercado e de funcionários no que concerne a ampliação dos seus conhecimentos técnicos e crescimento profissional; por conseguinte, são apresentadas algumas sugestões para a melhoria da performance da empresa, em especial, de sua gestão de recursos humanos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas. Competitividade. Qualidade. Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

Com os avanços provocados pela globalização, percebeu-se que para acompanhá-los seria necessário que as organizações mudassem sua maneira de

conduzir o negócio, que por sua vez era focado somente em produção e teria agora o desafio de se reformular e pensar a organização de uma maneira mais sistêmica.

Vivemos em um mundo de constantes avanços e aperfeiçoamento, identificado como era do conhecimento, fato este que nos coloca que cada vez mais em evidencia a importância do capital humano da contínua necessidade de seu aperfeiçoamento e desenvolvimento. Assim, para as organizações surge o desafio de alinhar-se a essa constante necessidade de aprimoramento do seu capital humano.

Para suprir essa necessidade as organizações vêm se aperfeiçoando na maneira de lidar com seu capital humano uma vez que a mesma precisa agora ter um capital humano que acompanhe os avanços se aperfeiçoando e se desenvolvendo.

Surge então a questão de como as empresas, no atual cenário que vivemos hoje de atualização contínua, podem operar de forma mais efetiva seus processos de gestão de recursos humanos, considerando as demandas e especificidades atuais, tanto da sociedade como do mercado que exigem, cada vez mais, ações sustentáveis.

É, nesta perspectiva, que a consultoria se apresenta como uma maneira de ajudar as empresas desde o Recrutamento e Seleção, contratando o funcionário que a empresa necessita para suprir a sua necessidade em um momento específico ou a longo prazo bem como os outros processos que integram as políticas de recursos humanos como Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Gestão de Carreiras, Saúde, Qualidade, Segurança e Meio ambiente.

Neste estudo vamos ver como é essa atuação da consultoria, abordando o Recrutamento e Seleção Treinamento e Desenvolvimento e Planos de cargos e salários, e Saúde, Qualidade, Segurança, Meio ambiente e Sustentabilidade.

Para realizar este estudo escolhemos um Restaurante de grande porte, doravante denominado *mixtape*.

O *mixtape* é composto por 28 franquias divididas entre Rio de Janeiro e Bahia, o restaurante veio para criar um diferencial no conceito de sucos e vitaminas, pois foi um dos primeiros a utilizar somente ingredientes orgânicos em seu cardápio (caso for exigência do cliente). Também oferece em seus cardápios pratos que agradam a todo o tipo de cliente e a toda hora como por exemplo petiscos, jantares sofisticados

e pizzas além de pratos para um jantar simples, contando ainda com o serviço de *delivery*.

Este estudo está composto na primeira parte por essa Introdução, apresentação do Problema de Pesquisa, Hipóteses, Objetivo Geral e Específicos, Justificativas e Metodologia. Na segunda parte consta a Fundamentação Teórica, abordando os conceitos e categorias teóricas citados nessa Introdução. Na terceira parte, discorre-se sobre a Análise dos Resultados e na quarta, apresenta-se as Considerações Finais e Recomendações, seguidas pela apresentação das Referências Bibliográficas.

1.1 PROBLEMA

Como um departamento centralizado de recursos humanos pode atuar para atender todas as franquias de uma empresa especializada em serviços de restaurante?

1.2 HIPÓTESES

- Programas de treinamento e desenvolvimento iguais para todas as franquias melhoraria o processo de avaliação dos mesmos.
- Programas sociais e ambientais seriam mais eficazes se todos os funcionários tivessem a oportunidade de participar dos mesmos
- Um Plano de Cargos, Carreiras e Salários bem estruturado possibilita aos colaboradores motivação, satisfação, atração e retenção de pessoas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Essa pesquisa tem por objetivo apresentar a importância da presença de uma gestão de recursos humanos em uma franquia de serviços de restaurante para o desenvolvimento efetivo dos seus processos de gestão.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conhecer os novos métodos de treinar e desenvolver pessoas para apresentar à instituição.
- Identificar melhorias que podem ser aplicadas nos programas ambientais e sociais.
- Interpretar a eficácia dos métodos existentes na empresa pesquisada, utilizados para recrutar e selecionar pessoas;
- Identificar como um plano de cargos e carreira e salários auxilia na motivação.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se para a comunidade científica, pois pode auxiliar futuros formandos e pesquisadores a entenderem e tirar dúvidas sobre o tema e usar o mesmo como base para estudos futuros.

Para a sociedade e organização se justifica por ser uma forma da empresa procurar alternativas para melhorar o ambiente de trabalho para o funcionário, o que contribui para a sua melhoria também em convívio com a comunidade interna, e o mesmo funcionário pode aplicar seus conhecimentos adquiridos na empresa com as pessoas que fazem parte de seu meio de convívio, assim replicando seu aprendizado e ajudando essas pessoas a melhorar seus desempenhos em suas empresas.

Para os autores, este estudo justifica-se por ajudar a adquirir, sobre a profissão que irão exercer, maior conhecimento, a saber identificar e tratar possíveis problemas que poderão encontrar no âmbito da Gestão de Recursos Humanos.

1.5 METODOLOGIA

Como metodologia adotada, utilizou-se vários métodos de pesquisa bibliográficas em diversos meios, como livros, artigos, sites e revistas impressas e

eletrônicas referentes aos conteúdos pertinentes ao tema proposto, entendemos que iremos obter informações do caso em estudo, através de pesquisas desenvolvidas. Segundo Gil (1993, p. 48 FALTANDO A REFERÊNCIA):

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

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 186),

É aquela utilizada como o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Também foi realizada uma entrevista individual conduzida pelos pesquisadores. Segundo Gil (2002, p. 115 FALTANDO A REFERÊNCIA), “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi o questionário, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

O questionário (Anexo I) foi composto de 23 perguntas: abertas, onde o respondente seguiria com respostas mais completas o que possibilitou os resultados deste estudo. Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo porque 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).

Salienta-se então, que como o pesquisador apresenta nível maior de participação, torna-se a probabilidade de os sujeitos oferecerem respostas mais confiáveis.

Dessa forma Gil (2002 FALTANDO A REFERÊNCIA), cita que uma pesquisa exploratória tem por objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições sobre o tema, tornando o pesquisador mais familiarizado com o assunto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Há alguns anos, a área de Recursos Humanos vem ganhando espaço e atenção expressivos dentro das organizações. A discussão, que antes se mantinha restrita a grandes empresas, agora também faz parte da realidade das empresas de pequeno porte, que aos poucos vêm se conscientizando da importância e necessidade de uma gestão de pessoas alinhada com o estado da arte da literatura.

Segundo Chiavenato (1999, p. 290) “desenvolver pessoas é sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem”.

Em uma realidade onde o mercado de trabalho está em constantes mudanças e de grande competitividade, é necessário acompanhar a evolução de seus colaboradores em suas funções.

Atualmente, a gestão de pessoas deve estar alinhada com o negócio e a estratégia da organização (BECKER et al, 2001 FALTANDO A REFERÊNCIA), com o conceito de gestão de pessoas transitando para a gestão estratégica de pessoas, onde a função de recursos humanos é ressaltada, no intuito de propiciar mudanças dentro da organização e servir como um instrumento estratégico que oriente aos melhores caminhos diante dos desafios encontrados no ambiente empresarial (ALBUQUERQUE, 2002 FALTANDO A REFERÊNCIA).

A consultoria empresarial é constituída principalmente pela troca de conhecimentos e experiências com objetivo de uma pessoa (consultor) a

organização, essa troca permite ao consultor identificar, analisar e encontrar as devidas soluções para eventuais problemas. Para Quintela (1994 FALTANDO A REFERÊNCIA), caracteriza-se como um serviço de aconselhamento contratado por organizações junto a pessoas qualificadas e especialmente treinadas para lhes dar, de forma objetiva e independente, a possibilidade de identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar a seguir soluções recomendadas pela consultoria e, por fim, eventualmente, conseguir ajuda para implementação dessas soluções.

2.1 OS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS FRANQUIAS E A MELHORARIA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A constante atualização e qualificação dos profissionais se tornaram requisitos obrigatórios no mercado atual, que se encontra cada vez mais competitivo. Com isso, o treinamento e desenvolvimento de pessoas é hoje um dos fatores primordiais para o sucesso de uma organização.

Segundo Chiavenato (2006), ambas as vertentes – treinamento e desenvolvimento – integram o processo de aprendizagem e viabilizam a assimilação de informações, novas habilidades, comportamentos e atitudes necessárias para a contínua adequação do colaborador à empresa.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas têm sido muito procurado como uma ferramenta que garante a competitividade no mercado atual. Esse conjunto de ações ajuda a capacitar e a reter os profissionais de acordo com as tendências atuais, ao mesmo tempo em que alinham as atividades desempenhadas por eles aos objetivos da organização. Como resultado, há melhorias significativas na qualidade do trabalho.

Saber se relacionar em equipe é uma habilidade que deve ser estimulada para os colaboradores realizarem um bom trabalho, construindo ainda o clima organizacional, gerando a fidelização de clientes e estabelecendo ótimas parcerias.

De acordo com a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg, fatores que ajudam na satisfação no trabalho incluem:

- Crescimento pessoal;
- Reconhecimento; e
- Realização.

Programas de T&D se tornaram uma diferencial chave em companhias competindo por talentos. Eles cumprem um papel ativo em engajar, motivar, reter e empoderar seus melhores talentos.

Neste sentido, uma das estratégias mais eficazes é o investimento no treinamento da equipe. Porém, para que seja realmente efetivo, é fundamental elaborar um planejamento completo, baseado nas reais necessidades da empresa e na análise de perfil de cada profissional.

Desta forma, é possível identificar aptidões, características pessoais e limitações que servem para a definição de um plano de desenvolvimento individual, visando potencializar habilidades e corrigir fraquezas de acordo com os conceitos de gestão por competências.

De acordo com Marras (2011 FALTANDO A REFERÊNCIA), o processo de treinamento utilizado nas organizações respeita quatro etapas, que estão especificadas a seguir:

- Levantamento das necessidades de treinamento (LNT):
- Programação;
- Implementação e execução; e
- Avaliação dos resultados.

Essas etapas, quando seguidas eficientemente e eficazmente, podem atrair inúmeros benefícios para a organização. Todo o processo de treinamento resulta em fatores que aperfeiçoam as competências e habilidades dos indivíduos e conseqüentemente atrai sucesso e desenvolvimento para a organização.

O planejamento de treinamento direcionado às competências produz efeitos muito positivos. Porém, é preciso considerar também uma série de fatores relacionados às demandas da organização, como a chegada de novas tecnologias, operações e processos críticos, lacunas ou monopólios internos de conhecimento, reciclagens sobre normas técnicas e mudanças nas legislações. Todas essas questões interferem diretamente na competitividade do negócio a curto, médio e longo prazos.

Por isso, é essencial contar com equipes treinadas e capacitadas. Mas vale lembrar que os programas de treinamento e desenvolvimento servem também para adequar as equipes a cultura corporativa, para retificar atitudes, padronizar procedimentos, além de otimizar processos e reduzir custos.

2.2 PROGRAMAS SOCIAIS E AMBIENTAIS MAIS EFICAZES E A OPORTUNIDADE DE PARTICIPAÇÃO

Programas que buscam , participação de todos tanto na prática tanto nos processos de decisões assim enfatizando que os funcionários são parte importante do processo , pois este é um grande desafio da atualidade , englobar a todos os funcionários em programas ambientais uma vez que eles só recebem ordens , não tem participação, não tem a oportunidade de expressar ideias e opiniões aspectos que acabam desmotivando os mesmos a participarem de programas do tipo e se participam , não o fazem por prazer ou vontade própria e sim por obrigação .

Cuidar do meio ambiente, conservando e preservando-o, é um compromisso que todas as organizações, porque eleva a qualidade de vida por todos aqueles que habitam o espaço global, e as organizações estão buscando incorporar nas suas práticas os princípios do desenvolvimento sustentável.

Sob outro prisma, de acordo com John Elkington, criador do termo *Triple Bottom Line* - que designa o equilíbrio entre os três pilares da sustentabilidade - ambiental, econômico e social - para obtenção do sucesso nos negócios -, a expectativa de que as empresas devem contribuir de forma progressiva com a sustentabilidade, surge do reconhecimento de que os negócios precisam de mercados estáveis e que devem possuir habilidades tecnológicas, financeiras e de gerenciamento necessárias para possibilitar essa transição rumo ao desenvolvimento sustentável (SACHS; VIEIRA, 2007 FALTANDO A REFERÊNCIA).

Não obstante, a sustentabilidade como política socioambiental vem sendo entendida como estratégia necessária para o desenvolvimento possível de promover a integração dos sistemas orgânicos sociais necessários ao progresso mais justo, ou seja, a expansão orientada pela contínua integração das condicionantes: política, social, econômica, ambiental e cultural.

A importância da sustentabilidade é inquestionável no mundo atual, tanto que um verdadeiro e crescente movimento mundial se redimensiona em torno do tema de forma a prover uma maior conscientização sobre sua procedência. Assim, promovendo a responsabilidade socioambiental de forma a contribuir para um mundo melhor para todos e que haverá um futuro próspero para as gerações vindouras. (MARUJO, 2011, p. 21 FALTANDO A REFERÊNCIA).

Responsabilidade Socioambiental - trata-se de responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente e contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem estar de todos; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações (CAPACITAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2014 FALTANDO A REFERÊNCIA).

2.3 A EFICÁCIA DE UM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO BEM DESENVOLVIDO

Recrutamento, processo de atrair pessoas a fim de obter informações sobre cada uma delas para alinhar seu perfil com a estratégia e cultura organizacional da empresa que busca recursos humanos e suprir uma ou mais vagas em aberto de um determinado cargo e é um dos pontos chave para se obter excelência na gestão com pessoas. Para Chiavenato (2009, p. 68), o “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”.

A eficácia no recrutamento traduz em baixo índice de absenteísmo, maior produtividade e diminuição nos conflitos, mas para se conseguir esse resultado, deve-se atentar a cada fase do recrutamento, verificar qual a real necessidade da empresa em contratar e iniciar o planejamento para seguir com o processo.

Uma pesquisa interna deve ser realizada para conseguir informações em relação à vaga em aberto. A fonte de divulgação para suprir a vaga será escolhida conforme a complexidade do cargo em aberto. Após a divulgação da vaga, inicia-se a coleta de dados através da triagem dos currículos. Nesse momento, a análise deve ser minuciosa e será feita focando nos pontos fundamentais que a vaga em aberto exige.

A empresa utiliza técnica de recrutamento misto, tanto interno quanto externo. No interno utilizam o e-mail corporativo e os murais espalhados pelas dependências do prédio. Esse método, devido ao custo baixo, é bem atrativo, motiva os colaboradores por mostrar que a empresa usufrui de seu próprio quadro de funcionários para suprir vagas em aberto, podendo ser aproveitado em outro departamento, ser promovido e até ser promovido com transferência.

Segundo Chiavenato (2009, p. 79), “o recrutamento é interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade” por meio de remanejamento de seus próprios funcionários que são promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

O recrutamento interno também tem suas desvantagens, a falta de renovação da equipe e diminuição no comprometimento são algumas delas. Para o método externo, utiliza-se as seguintes técnicas:

- Website da empresa; Promoção Movimentação Vertical Transferência com promoção Movimentação diagonal Posição atual do candidato interno Transferência Movimentação horizontal ou lateral;
- Internet (sites especializados)/ Recrutamento virtual;
- Apresentação de candidatos por indicação de colaboradores;
- Banco de dados de candidatos mantido na empresa; e
- Redes sociais. Nesse caso, são recrutados após a identificação da necessidade colocada pelo gestor de determinado departamento, faz-se a triagem dos currículos e são convidados a participar de entrevista com o colaborador do RH e depois com o gestor responsável por ter solicitado a vaga.

Já o recrutamento externo tem a vantagem de trazer pessoas mais motivadas, promove a competitividade na empresa, traz novos conhecimentos que já foram aplicados em outras organizações. Como desvantagem, o risco de não ser assertivo na contratação, processo mais lento, gera um custo maior que o recrutamento interno. Alguns pontos e contrapontos do recrutamento externo são:

- Renovação de ideias para a organização.
- Maior investimento no processo seletivo e maior morosidade em relação ao recrutamento interno.
- Inovação da composição das equipes de trabalho.
- Se há, dentro da organização, profissionais com competência para assumir a vaga em aberto, mas, ainda sim, a empresa opta pelo recrutamento externo, o que pode ocorrer é grande frustração e sentimento de desvalorização de potencial humano na organização. Frustração e insatisfação provocam prejuízos no clima organização.
- Atualização no estilo e na tendência de mercado.
- Requer tempo de adaptação do novo colaborador.
- Maior universo de candidatos, possibilitando mais opções de escolha.

- Os candidatos externos são desconhecidos, e a empresa contratante pode não dispor de meios para verificar e confirmar a exatidão das informações.
- Oportunidade de ampliar os requisitos a serem exigidos dos candidatos.
- Os colaboradores podem perceber o recrutamento externo como uma política de deslealdade da organização para com o seu pessoal.

No dia a dia da empresa pesquisada, investem muito tempo na orientação das equipes, implantando a semente da cultura organizacional que querem fazer prevalecer na empresa. Um dos maiores desafios é atrair talentos e motivá-los a dedicar-se intensamente e permanecer na empresa com seu crescimento. O sonho de ver uma ideia tornar-se realidade da qual eles fazem parte, crescer com a empresa e possivelmente tornar-se sócio um dia é o grande motivador usado pelos empreendedores para conquistar e manter suas equipes.

Por isso a importância de que cada franquia tenha sua estratégia de R&S (Recrutamento e Seleção) específica, pois cada uma sabe da sua necessidade de pessoal e talvez o método de R&S utilizado para captar pessoas para determinada vaga em uma franquia, não seja interessante para outra.

De acordo com Chiavenato o processo de R&S (2004 FALTANDO A REFERÊNCIA): “É um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização”. Ainda segundo o autor: “É o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos.” (CHIAVENATO, 2004 FALTANDO A REFERÊNCIA).

2.4 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS: FATOR DE MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO, ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE PESSOAS

Observa-se que motivação tem um grande relacionamento com remuneração, ainda mais quando se trata de uma pessoa competente. É um ciclo que parece até normal, a pessoa é valorizada pelo comprometimento da mesma para com a empresa a qual presta serviço. É bom enfatizar que salário não é um gasto da empresa e sim um investimento.

De acordo com Vergara (apud FERREIRA; VILAS BOAS, 2008), a motivação é uma característica individual, portanto, o que condicionará as motivações de cada um, fazendo com que algumas pessoas sintam se extremamente motivadas a realizarem determinadas tarefas enquanto outras se tornam altamente desmotivadas realizando a mesma tarefa, serão as diferentes necessidades que possuem.

Assim, utilizar o salário no processo de motivação é possível através da interação dele com os fatores cognitivos do indivíduo, portanto seria preciso entender os valores da pessoa, o contexto em que ocorre a situação e, a partir destas considerações, verificar como o salário pode contribuir para a criação de ambiente motivador (FERREIRA, 2006).

Chiavenato (1998 FALTANDO A REFERÊNCIA) afirma, que o salário representa ao mesmo tempo, um custo e um investimento. Custo, porque o salário se reflete no custo também do produto ou do serviço final. E Investimento porque representa a aplicação de dinheiro em um fator de produção (o trabalho) como uma tentativa de conseguir um retorno maior a curto ou médio prazo.

Planos de Cargos e Salários (PCS), são primordiais para áreas de recursos humanos. Esse recurso, que por enquanto é apenas utilizado por grandes corporações, faz com que tenha impacto extremamente positivo na retenção de talentos, já que o PCS proporciona equiparação salarial tanto externa quanto internamente, o que no mercado de trabalho se tornou uma necessidade crucial. Hoje, quem oferece salários abaixo ou mesmo acima de seu ramo de atuação terá problemas.

Em um PCS, os cargos devem estar alinhados às funções e os salários, segundo o grau de importância de cada cargo, que é utilizado para indicar o conjunto de tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, como exemplo: cargos de estagiários, assessor, analista, gerente, diretor, entre outros. Cada um desses deve ter bem desenhado suas obrigações e competências.

Conforme Pontes (2005), planos adequados de gestão de recursos humanos fazem com que a organização possua um ambiente motivador, com pessoas integradas e proativas e que a principal ferramenta para que isso ocorra é o plano de cargos e salários, pois sem este dificilmente os demais planos da empresa funcionarão. Vizioli (2010) destaca algumas vantagens do PCS: deixar claro aos colaboradores os critérios de promoção e reajuste, ajudar a organização a se planejar, conhecer seu quadro funcional e definir para onde pode se expandir.

O autor citado acima pontua que o PCS tem muitos objetivos a alcançar, tanto para a empresa quanto para o profissional e um deles é motivar os funcionários: quando o colaborador percebe que contribuindo para alcançar as metas e objetivos organizacionais, será recompensado de forma adequada.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A empresa foi escolhida através de um consenso no grupo de pesquisadores, onde primeiro foi feita uma visita de reconhecimento para marcação da entrevista. Na entrevista realizada foi utilizado um questionário estruturado que continha 23 que foram elaboradas em sala pelo professor e pelos alunos da Faculdade Cesgranrio, o questionário continha questões sobre R&S (Recrutamento e Seleção), SQSMS (Saúde, Qualidade, Segurança, Meio ambiente e Sustentabilidade), PCS (Plano de Cargos e Salário) e T&D (Treinamento e Desenvolvimento).

No dia da entrevista a dupla compareceu no local um integrante fez a parte da entrevista com o dono do restaurante, e a outra pessoa ficou conversando com os funcionários para adquirir informações que poderia ser ocultadas e ficou observando a rotina do estabelecimento, depois dessa parte de entrevista, o dono do local se colocou à disposição do grupo para qualquer dúvida.

Após a análise dos dados observamos que a empresa utiliza um modelo de gestão centralizado, porém não consegue utilizar o mesmo padrão nas franquias, dificultando assim a aplicação e a padronização dos processos de gestão nas franquias e buscamos estudar Como um departamento centralizado de recursos humanos pode atuar para atender todas as franquias de uma empresa especializada em serviços de restaurante?

Chiavenato (1999) expõe a existência de dois modelos, o centralizado e o descentralizado, que estão representados na figura 1. O modelo centralizado é caracterizado pelo incentivo à especialização dos profissionais de RH, pela delimitação perfeita da área de RH e pela elevada integração interdepartamental. Enquanto o segundo modelo, descentraliza as ações e decisões para os gerentes de linha, adequa as práticas de RH às diferenças individuais das pessoas e torna o órgão de RH consultor interno dos gerentes de linha, com foco no cliente interno.

A empresa possui 28 franquias, o dono é o mesmo só mudam os sócios, e logo o Recursos Humanos (RH) é um só que fica na sede. Esse RH faz a

distribuição para as demais franquias em alguns casos e como as franquias são próximas, quando há um processo seletivo vai um representante do RH aplicar o processo. Porém não é uma rotina estruturada.

Quando a necessidade de contratar novos funcionários para as franquias eles utilizam um modelo de T&D que já é utilizado pela cede ou escolhem algum, uma pessoa geralmente o gerente que aplica o processo e seleciona o candidato, porém esse funcionário que faz a seleção não tem nenhuma formação de recursos humanos e muitas vezes nem conhecimento, situação que acaba defasando o processo alcança cargos superiores ou quando a empresa lança produtos novos.

O processo de treinamento é bem padrão, porém sua aplicação é um pouco defasada seguindo a mesma linha do processo de R&S, ele é aplicado por gerentes que não possuem muita qualificação para aplicar esse conteúdo, porém como ele conhece bem o trabalho torna um pouco mais fácil esse processo, a empresa também não tem um programa de desenvolvimento o funcionário recebe um treinamento de uma semana quando entra na empresa.

Quanto ao plano de cargos e salário é o mesmo para todas as franquias, porém algumas adotam o sistema de remuneração variável, outras por terem turnos de trabalhos diferentes pagam adicional noturno, a remuneração fixa é a mesma para todas as franquias, a empresa possui um plano de carreira e que também se aplica à sede e franquias.

Os programas de SQSMS também seguem o mesmo padrão, porém programas de responsabilidade socioambiental não tem muito a participação efetiva dos níveis mais baixos uma vez que há uma grande rotatividade e a participação dos mesmos é singela.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das pesquisas e entrevistas realizadas no Restaurante Mix tape, foi possível constatar que seus processos de gestão de pessoas apresentam características que demonstram, dentre outros aspectos, mais aproximação do RH, uma maior divulgação do PCS e alinhamento com os colaboradores.

Exemplificam esta constatação: o elevado grau de simplicidade e defasagem das técnicas de recrutamento e seleção utilizadas, a oferta de treinamentos e desenvolvimento sem um prévio planejamento, a ineficiência no processo de

monitoramento e a falta de necessidades de novas ações sobre saúde, qualidade, segurança, meio ambiente e sustentabilidade (SQSMS), a existência de um plano efetivo de cargos e salários, porém pouco divulgado.

Portanto, acredita-se que a organização deve se comprometer, juntamente, com seus colaboradores em buscar a melhoria contínua em relação ao sistema de gestão de recursos humanos.

Por fim, os esforços devem ser orientados para ações de prevenção, buscando e compartilhando as melhores práticas a fim de utilizá-las de forma mais efetiva para que o aprendizado passe a ser um aliado necessário para o seu desenvolvimento sustentável.

5 RECOMENDAÇÕES

O cuidado com as competências existentes na organização pode garantir que elas sejam vistas em sua totalidade e se utilizada na prática de melhoria contínua favorecerá o aperfeiçoamento autossustentável e continuado dos processos de gestão.

Sendo assim, através desta percepção sugerimos que possam, possivelmente, serem pensadas as seguintes condições:

- Apoio a Projetos Sociais visando expandir a popularidade e o conhecimento da organização;
- Foco na gestão de treinamento de desenvolvimento do colaborado.
- Cursos / palestras sobre Gestão de Competências;
- O conhecimento de normas de qualidade, ambiental, segurança, saúde e sustentabilidade.
- Maior divulgação no processo de PCS, utilizando recursos já existentes na empresa ex: intranet.
- Reformulação do plano de cargos e salários levando em consideração as atribuições de cada cargo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. *Administração geral e pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. 7. ed., Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. *Teoria geral da administração*. 5. ed: São Paulo: Atlas, 2000.

ELKINGTON, J. *Sustentabilidade: canibais com garfo e faca: como as empresas podem implementar programas de voluntariado*. São Paulo: Instituto Ethos, 1994.

FERREIRA, A. *Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes*. 2006. Dissertação (Mestrado)—Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, 2006.

FERREIRA, A.; VILAS BOAS, A. A. *Gestão de pessoas: volume II*. Rio de Janeiro: Cederj, 2008.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GIL, A. C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

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

MARUJO, M. P. et al. *Recursos humanos: consultoria*. Rio de Janeiro: Faculdade Cesgranrio, 2018.

PONTES, B. R. *Administração de cargos e salários*. 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.

VIZIOLI, M. (Org.). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson, 2010.

GESTÃO ESTRATÉGICA EM RECURSOS HUMANOS

*Claudio Burlas de Moura
Christian de Castro Pinheiro
Thais Miranda da Silva*

RESUMO: Este trabalho aborda o tema da Gestão Estratégica em Recursos Humanos. Apresenta como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais as vantagens que a adoção de uma Gestão Estratégica em Recursos Humanos apresenta às organizações no atual cenário mercadológico? O objetivo proposto é abordar as características e vantagens da Gestão Estratégica em Recursos Humanos. Os procedimentos metodológicos constaram de pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo com tratamento qualitativo e quantitativo dados aos dados coletos, O instrumento de coleta de dados constou de um questionário para análise da percepção do papel predominante em Recursos Humanos no enfoque do gestor. Conclui-se a Gestão Estratégica em Recursos Humanos é passível de influenciar não apenas o desempenho individual, bem como toda a organização, oferecendo estratégias viáveis capazes de produzir resultados palpáveis em todos os níveis organizacionais.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Recursos Humanos. Organização. Empresa. Administração.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica em Recursos Humanos preocupa-se em formar e desenvolver pessoas, ou seja, empreender pessoas, por meio de planejamentos que se coadunem com a estrutura funcional da empresa. Mas, nem todas as organizações possuem uma gestão estratégica. Para que isto ocorra, antes de tudo, é necessário entender o conceito de estratégia, sua proposta e objetivo. E, ainda mais importante, colocá-lo em prática, definindo, principalmente, diretrizes relacionadas aos colaboradores, visando o alcance de resultados e soluções por meio de uma performance estratégica.

Este estudo aborda a teoria de Ulrich (1998) sobre avaliação da qualidade global dos serviços de Recursos Humanos em empresas, buscando articular este modelo teórico à concepção de uma Gestão estratégica de Recursos Humanos.

Para empreendermos esta proposta, aplicou-se a um gestor de uma empresa de pequeno porte do comércio varejista um questionário baseado na proposição de Ulrich (1998) acerca da percepção do papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos e das funções predominantes, na percepção do gestor, em relação às dimensões funcionais dos Recursos Humanos.

Quando, no âmbito deste trabalho, falamos em Gestão Estratégica em Recursos Humanos, estamos nos referindo a um processo de planejamento integrado e sistêmico para o alcance de objetivos e resultados. Nessa perspectiva compreendem-se todos os processos característicos da Gestão com Pessoas. A Gestão Estratégica em Recursos Humanos pode constituir-se como uma cultura organizacional de grande influência no sucesso organizacional. Uma característica marcante da gestão estratégica é a preocupação com alinhada e integrada de pessoas, tarefas e estrutura, fortemente destacada, mas plástica o suficiente para produzir necessárias adequações e adaptações, condizentes com dinâmica sistêmica a qual é tributária.

No cenário contemporâneo, o papel do Gestor de Recursos Humanos está se modificando, buscando empreender pessoas, já que estas dotam de talentos e competências às organizações dentro de uma visão estratégica de priorização do capital intelectual. Nesse estudo, enfatizamos a relação entre gestores e pessoas que, quando bem constituída, torna-se funcional, consistindo em uma potencial solução para muitos dos problemas enfrentados pelas organizações na atualidade. Organizações empreendedoras investem em pessoas para o seu próprio desenvolvimento.

Assim, para empreendermos as propostas contidas neste estudo articulamos de forma complementar à teoria de Ulrich (1998) sobre a percepção do papel do gestor de Recursos Humanos a teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton (1995). Ambas as teorias, a nosso ver, embasam os argumentos aqui apresentados bem como elucidam e apontam alguns caminhos e direções que as organizações podem ou precisam percorrer em busca do almejado o sucesso.

1.1 PROBLEMA

Quais as vantagens que a adoção de uma Gestão Estratégica em Recursos Humanos apresenta às organizações no atual cenário mercadológico?

1.2 OBJETIVO FINAL

Abordar as características e vantagens da Gestão Estratégica em Recursos Humanos.

1.3 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Conceituar e caracterizar a Gestão Estratégica em Recursos Humanos;
- Apresentar os resultados quantitativos e qualitativos de pesquisa empreendida sobre percepção do papel dos Recursos Humanos;
- Identificar e ponderar o papel desempenhado pela Gestão de Recursos Humanos de acordo com a teoria de Ulrich (1998) sobre avaliação da qualidade global dos serviços de Recursos Humanos em empresas; e
- Articular o conceito de Gestão Estratégica em Recursos Humanos às teorias apresentadas neste estudo por meio das análises empreendidas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Nesta seção apresenta-se a justificativa deste trabalho, que tem o intuito de explicar os motivos da escolha do tema e argumentos que apontem a importância deste estudo.

Para a Ciência

Segundo Castro (1978 apud Mattar, 2005 FALTANDO A REFERÊNCIA), qualquer que seja o tema escolhido para um trabalho científico, ele deve atender a três critérios que justifiquem o estudo e evite a frustração ao chegar a seu final: importância, originalidade e viabilidade. De acordo com este autor, a importância se dá quando o tema [...] “está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade”, ou ainda, se o tema estiver relacionado a uma questão teórica que exija atenção prolongada na literatura específica (CASTRO, 1977, p. 56 FALTANDO A REFERÊNCIA). Deste modo, este

trabalho é considerado importante tanto para a organização como para a academia.

Para a Empresa

A concorrência humana nas organizações faz parte do processo de contínuo desenvolvimento e evolução empresarial, para tanto, os gestores e superioridades constituídas, devem estar atentos para a necessidade de otimizar a gestão de pessoas, adaptando-se ao mercado, à tecnologia e as tendências micro e macroeconômicas.

Seria de grande valia, analisar e conhecer a importância e o alcance da gestão de pessoas na organização, bem como conhecer as técnicas e os métodos para fixação dessas ferramentas gerenciais como fatores de solução de problemas organizacionais já utilizados por grandes organizações no mundo e que agora, está sendo apresentado a uma microempresa, problemas estes que podem ser visualizados como: diminuição de vendas, qualidade, faltas e atrasos além do normal, agressividade, desinteresse, não cumprimento de prazos, pedidos de demissão, insatisfação em ambiente laboral, dentre outras situações comportamentais dos quadros funcionais.

Para os Autores

Verificando a inexistência dos processos de gestão de pessoas nesta microempresa é que surgiu a ideia de analisar a satisfação dos funcionários e entender os mecanismos capazes de resolverem tais demandas, propondo ações viáveis para isso. Portanto, considera-se a abordagem sobre recursos humanos e seus processos instrutivo não apenas para os autores, mas também para estudos futuros.

Para a Sociedade

O presente trabalho tem relevância para a sociedade, uma vez que uma organização que utiliza gestão e pessoas, pode ser vista como referencial para o mercado de trabalho, apresentando um possível valor para as pessoas que trabalham nesta instituição, e conseqüentemente uma motivação interna dos seus colaboradores, que poderão contribuir com crescimento da empresa e de todos os envolvidos no processo da mesma.

1.5 METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa exploratória. Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 188 FALTANDO A REFERÊNCIA):

As pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 186 FALTANDO A REFERÊNCIA)

é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica, visando fundamentar as argumentações apresentadas neste estudo. Neste tipo de pesquisa a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi o questionário, que Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 201 FALTANDO A REFERÊNCIA):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

O termo “Estratégia” é derivado do grego *strategos*, que traduz o sentido atribuído à coordenação ou arte militar, significando a habilidade de desenvolver um conjunto de estratagemas e planejamento para conseguir a vitória em uma guerra. Atualmente, o termo se refere, na área da gestão, ao planejamento necessário em função de atividades complexas com vistas a alcançar determinados objetivos e resultados.

Para Chiavenato (2010), a estratégia articula-se aos elementos condicionantes organizacionais por meio da missão, visão, objetivos e da organização. A estratégia, nesse sentido, refere-se ao comportamento global e integrado de uma empresa em relação e interação com o ambiente circundante.

De acordo com Santos (1992), o planejamento estratégico de uma organização é o processo pelo qual se intenta a aumentar a probabilidade de resultados futuros desejados para além da mera probabilidade que ocorram ao acaso, definindo um futuro desejado e a forma para alcançá-lo. O planejamento estratégico não é apenas uma prática desejável ou um refinamento da gestão, mas um instrumento necessário para a empresa que quer assegurar-se de atingir os resultados que espera no futuro. Assim, no âmbito da gestão, o planejamento estratégico determina os objetivos de uma empresa e a forma para que os mesmos sejam alcançados.

Como podemos perceber, a expressão “estratégia” vem sendo utilizada de diversas maneiras na área da Administração, podendo significar desde a elaboração de uma simples meta até a uma ação em que abrange todo o posicionamento em um ambiente empresarial. Enfim, o conceito é também utilizado no meio acadêmico e organizacional, em uma grande dimensão e diversificação. (MEIRELLES; GONÇALVES, 2001 FALTANDO A REFERÊNCIA).

2.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA EM RECURSOS HUMANOS

A abordagem Estratégica em Gestão de Recursos Humanos caracteriza-se pela visão sistêmica com foco em objetivos e resultados. Nesta perspectiva, planejamento, implementação e controle estratégicos são palavras de ordem, operacionalizadora de todas as atividades alinhadas aos objetivos organizacionais,

bem como a missão, visão e valores. Quando a organização compreende a assertividade desse enfoque de gerenciamento obtém o melhor da gestão do capital humano. Isto só é possível por meio da elaboração e implementação do planejamento estrategicamente conduzido para diagnosticar as necessidades e competências organizacionais. Inserir políticas de recursos humanos viabiliza ganhos em qualidade e conseqüentemente em produtividade e competitividade, condições almejadas por todas as gestões. O fator humano deve servir como referência e indicador estratégico, potencializador da performance organizacional.

Assim, a Gestão Estratégica em Recursos Humanos define-se pela geração de um vínculo entre pessoas e os fatores estratégicos organizacionais, alinhando o planejamento do Recursos Humanos com o planejamento estratégico da organização em todos os processos da Gestão. Esta concepção de Gestão Estratégica em Recursos Humanos constitui-se, portanto, em um dispositivo que propicia o comprometimento dos colaboradores no alcance de resultados por meio do alinhamento aos objetivos, missão, visão e valores organizacionais.

O Recursos Humanos estratégico visa a otimização de todos os processos de gestão, e por extensão, dos resultados. Otimizar na gestão estratégica significa investir em pessoas em busca de resultados consistentes, eficientes e de qualidade. Para a consecução deste objetivo, é de suma importância haver um planejamento, definindo diretrizes e contingências.

2.3 RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO

No âmbito organizacional, decisões devem ser baseadas em planejamentos estratégicos. Quando empresas pensam de forma estratégica, elas buscam constituir diferenciais. Ao se conceber uma estratégia, é fundamental conhecer o ambiente e o contexto no qual a empresa se insere, seu foco e prioridades estabelecidas. O foco e prioridades podem ser direcionadas para processos, tecnologias, operações, produtos, parceiros, pessoas, fornecedores, clientes etc.

Esta é uma análise importante, pois determinará a(s) estratégia(s) adotada(s), assim como definirá os considerados Fatores Críticos de Sucesso (FCS), ou seja, os fatores que representam um diferencial estratégico e competitivo. Os FCS, por sua vez também podem ser direcionados como, por exemplo, para inovação, qualidade, eficiência, flexibilidade etc.

Podemos afirmar que todos os processos organizacionais envolvem Estratégias. Assim, os Recursos Humanos consistem também em um modelo estratégico, provedor de mudanças estratégicas. De acordo com Chiavenato (2014 FALTANDO A REFERÊNCIA), os Recursos Humanos apresentam as seguintes transformações na percepção do desempenho de suas atribuições e novas funções exercidas na atualidade:

- De função operacional e burocrática para estratégica;
- De monitoramento e controle para parceria e compromisso;
- De ações de curto prazo e imediatistas para longo prazo;
- De papel administrativo para consultivo;
- De foco na função para foco o negócio;
- De reativo e solucionador de problemas para proativo e preventivo; e
- De foco nas atividades e meio para foco nos resultados e fins.

Nesta perspectiva, os Recursos Humanos devem assumir variados papéis: operacionais e estratégicos, policiamento e parceiros, responsabilidade por metas qualitativas e quantitativas de curto e de longo prazo. Ulrich (1998 apud CINTRA; OZAKI, 2015, p. 69), define os seguintes papéis principais na construção de uma organização competitiva: 1) administração de estratégias de Recursos Humanos; 2) administração da infraestrutura da empresa; 3) administração da contribuição dos funcionários; 4) administração da transformação e da mudança.

A partir destas proposições apresentadas por Ulrich (1998 apud CINTRA; OZAKI, 2015), empreendemos a investigação das funções predominantes do Recursos Humanos na percepção do gestor em relação às dimensões:

- Administração de estratégias de recursos humanos, com seu foco no ajuste das estratégias de Recursos Humanos à estratégia empresarial e diagnóstico organizacional;
- Administração da infraestrutura da empresa, com seu foco na reengenharia dos processos de organização e nos serviços em comum;
- Administração da contribuição dos funcionários, com foco em ouvir e responder aos funcionários e prover recursos aos funcionários; ou
- Administração da transformação e da mudança, com foco em gerir a transformação e a mudança, assegurando a capacidade para mudança.

Na figura abaixo (figura 1), podemos visualizar esquematicamente a distribuição destas funções, onde os dois eixos representam o foco e as atividades

do profissional de Recursos Humanos. O foco varia do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Esses dois eixos delineiam os quatro papéis principais na construção de uma organização competitiva. No papel de administração de estratégias, o Recursos Humanos tem foco em impulsionar as estratégias organizacionais. No papel de administração da infraestrutura da empresa, o Recursos Humanos tem foco em oferecer a base de serviços na busca da eficiência e da eficácia. No papel de administração da contribuição dos funcionários, o Recursos Humanos tem foco em promover o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores, fortalecendo-os como parceiros. Enquanto administração da transformação e da mudança, o Recursos Humanos tem foco em auxiliar na criação de uma organização criativa, renovadora e inovadora (ULRICH, 1998 apud CINTRA; OZAKI, 2015, p. 69).

Figura 1 - Papéis de RH na construção de uma organização competitiva



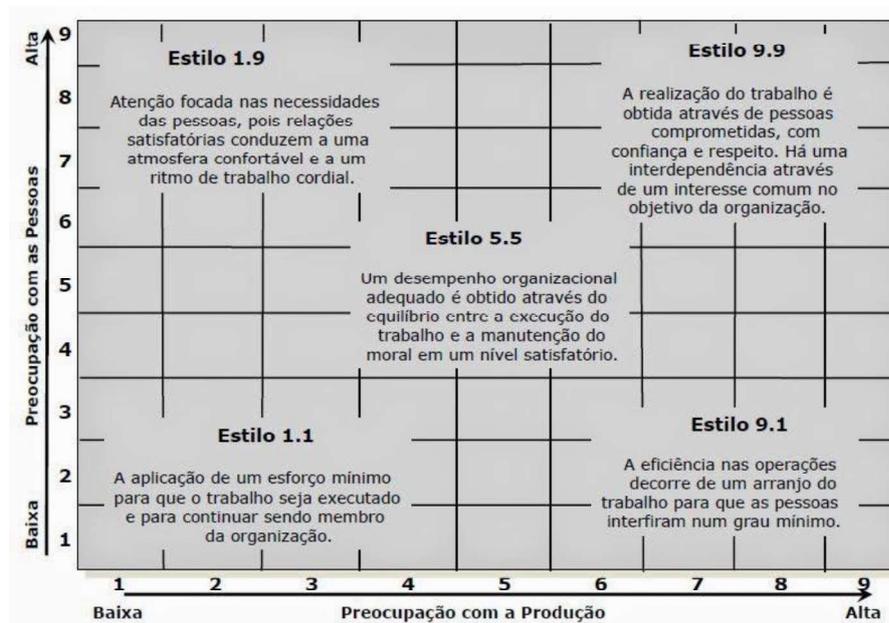
Fonte: ULRICH (1998).

As proposições de Ulrich (1998), nos aproxima do que apregoa a teoria do Grid Gerencial. Essa teoria, do Grid Gerencial, baseia-se na constatação de que a gestão tende a orientar seu comportamento com foco voltado para a liderança de pessoas ou a liderança de tarefas, ou seja, privilegiando e preocupando-se com seus colaboradores ou considerando ou priorizando a estrutura da empresa no que concerne a realização das tarefas. A proposta da teoria do Grid Gerencial está diretamente relacionada a um modelo de Gestão estratégica, demonstrando como

líderes ou gestores desenvolvem suas estratégias para obterem resultados desejáveis. Nesse sentido, para que resultados sejam alcançados deve-se considerar simultaneamente três fatores, os objetivos organizacionais, as tarefas e as pessoas.

A teoria do Grid Gerencial, desenvolvida pelos pesquisadores Robert R. Blake e Jane S. Mouton na década de 60, constitui-se em uma representação gráfica entre duas preocupações constantes no ambiente empresarial: Pessoas (representadas por pelo eixo cardinal Y) e Tarefas (representadas por pelo eixo cardinal X), conforme ilustrado na figura 2. O líder ou gestor pode apresentar predominância para valorizar pessoas quando demonstra maior preocupação com o bem-estar dos colaboradores e seu foco está voltado para o relacionamento com eles. Quanto maior for a preocupação com as pessoas, maiores serão os avanços no eixo Y (ROBBINS, 2005). Quando o líder ou gestor se preocupa mais com as tarefas e a produtividade, demonstra maior orientação e foco voltados para a estruturação da organização, buscando resultados relacionados as Tarefas (eixo X) em detrimento das Pessoas (eixo Y).

Figura 2 - Grid Gerencial e descrição de suas respectivas características



Fonte: TEIXEIRA (2015).

Para obtermos uma gestão eficaz, o comportamento do gestor deve ser baseado nas orientações desses dois eixos, integrando ambas as preocupações, a

esforço possível no trabalho, caracterizando, em verdade, uma falta de liderança. Apresenta pouco interesse por sua equipe e pela produtividade, fazendo apenas o minimamente necessário sem se importar com a melhoria, produtividade ou desenvolvimento de seus colaboradores. Essa postura tende a desanimar os seus subordinados ou colaboradores de modo geral, afetando assim performance e produtividade.

Clube de Campo (1.9): Os líderes e gestores representados nessa posição têm uma grande preocupação com as pessoas, buscando continuamente formas de mantê-las motivadas. A expressão alude ao ambiente semelhante a um clube, já que estes gestores tendem a se preocupar com as necessidades de seus subordinados, procurando proporcionar um ambiente de trabalho agradável. Mas, por vezes, pecam por não se atentarem à qualidade da execução das tarefas e serviços. Assim como também, por não se preocuparem com a produtividade e os resultados.

Autoritário (9.1): Diferentemente do Clube de Campo, o gestor e líder, o Autoritário demonstra uma preocupação excessiva com a execução das tarefas e resultados. Mas deixam a desejar quanto se trata das pessoas, fazendo com que os colaboradores se sintam pressionados, prejudicando, por vezes, a produtividade.

Meio-Termo (5.5): O gestor ou líder aqui caracterizado representa um ponto intermediário, no qual a preocupação com os subordinados se equilibra com a preocupação com a realização das tarefas. Mas, uma preocupação sempre mediana, tanto com as tarefas quanto com as pessoas, costuma apresentar resultados também medianos não proporcionando grandes conquistas.

Equipe ou Democrático (9.9): Este gestor expressa a melhor condição de liderança possível. Representa uma gerência de êxito, onde tarefas são cumpridas de forma efetiva, envolvendo dedicação e comprometimento dos subordinados em um ambiente de confiança que concorre para seu autocrescimento. Embora difícil de ser obtido, este modelo de gestão consegue extrair sempre o melhor de sua equipe, obtendo grandes resultados. Assim, as organizações devem investir em meios de **desenvolvimento de liderança** para que seus gerentes atinjam este nível.

2.4 RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

A área de recursos humanos nos últimos tempos está identificada cada vez mais como gestão de pessoas devido as novas influências organizacionais, à valorização do papel de pessoas nas organizações e a moderna concepção sobre a área de Recursos Humanos.

Segundo Chiavenato (1999, p. 8 FALTANDO A REFERÊNCIA) "Gestão de Pessoas é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações".

Ainda, segundo Chiavenato (2002, p. 20), a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos ou visões distintas:

1. As pessoas como seres humanos;
2. As pessoas são como mero recursos (humanos) organizacionais; ou
3. As pessoas como parceiras da organização.

As metodologias de Gestão de Pessoas devem estar atreladas as Estratégias do negócio, sendo caracterizada por um conjunto de atividades desenvolvidas mediante as técnicas contínuas de gestão de recursos humanos.

Conforme Fischer e França (2002, p. 13), O desempenho que se espera das pessoas no ambiente de trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Dentre os fatores internos, destacam-se o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional.

2.5 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Segundo Fahey (1999), a estratégia corporativa informa como a empresa utilizará os seus recursos, capacidades e limitações para construir as vantagens competitivas que influenciarão de forma positiva as decisões de compra dos clientes.

Porter (1999) define a estratégia corporativa como o "plano geral para uma empresa diversificada que trata de duas questões diferentes: em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios (...) é o componente que faz com que o toda a organização corporativa seja superior à soma das unidades de negócios".

A estratégia corporativa, dependendo do nível, porte, setor, estrutura, etc.), da empresa, pode ser classificada como a mais importante no âmbito empresarial, em

razão da amplitude das decisões estratégicas que a compõem, entre as quais determinam o rumo e os principais objetivos da empresa.

2.6 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Neste tópico, faz-se necessário a percepção e o entendimento sobre Planejamento Estratégico e conseqüentemente o papel potencial das pessoas.

Para Kotler (1992, p. 63) Planejamento Estratégico é definido como o procedimento gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Entretanto, define-se a missão e a visão da organização que compreendida pelos funcionários, gestores e todos que fazem parte da instituição, a Gestão Estratégica de Pessoas começa a dominar o planejamento estratégico das empresas, tomando conta dos processos e se adaptando a realidade da empresa.

De acordo com Mintzberg (2000) vantagem competitiva é conceituada como recursos estratégicos impossíveis de serem copiados, tais como: Preço, Qualidade, Modelo de Gestão, Tecnologia, etc.

O nível estratégico da empresa, representado pela alta diretoria, tem a função de trilhar e orientar os reais interesses da empresa, cabendo aos mesmos repassar o plano de ação ao nível operacional da organização.

Neste processo, o departamento de Recursos Humanos da empresa é visto como um fator chave, pois está diretamente ligado ao alto nível hierárquico da organização podendo inter-relacionar-se de forma ampla, passando informações acerca dos funcionários atuando como uma consultoria ao corpo estratégico, influenciando de forma positiva no controle de todas as atividades desempenhadas na empresa.

Mascarenhas (2008) define Gestão Estratégica de Pessoas como, Toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao implementar uma estratégia para a organização envolvendo o departamento de Recursos Humanos e garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias da empresa.

Nota-se que uma atitude referente ao posicionamento de pessoal, transforma, constitui, direciona e muda o cotidiano de uma organização.

As empresas precisam entender que é necessário se habituar a ter uma visão voltada para o "eu individual" e não somente para o fator social, como se todos os

indivíduos fossem um único sistema com poucas variáveis diferenciais. Lidar com pessoas é uma tarefa moderna e ousada e as vezes pode se tornar difícil quando não se tem estratégias bem definidas.

2.7 RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL

Em 2008, o WBCSD (Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável) publicou em seu documento nomeado de *Driving Success: Human Resources and Sustainable Development*² o papel do setor de recursos humanos para o Desenvolvimento Sustentável das empresas.

De acordo com esse documento a estratégia de recursos humanos é fundamental, uma vez que ela é capaz de alinhar a estratégia da companhia com os seus valores e cultura. Através de suas incumbências de recrutar e reter, motivar e desenvolver pessoas, somadas a estratégia de Sustentabilidade, a área de recursos humanos é capaz de aumentar a Credibilidade da empresa e a imagem perante a sociedade, o engajamento e o desempenho de seus funcionários e conseqüentemente da companhia se tornando também uma poderosa ferramenta de marketing e de criação de valor para a companhia.

Além disso, o departamento de recursos humanos é capaz de desenvolver ou aprimorar competências críticas necessárias para que os funcionários possam ter uma visão sobre a importância da sustentabilidade.

A estratégia de recursos humanos deve refletir e inspirar seus funcionários; alinhar a estratégia da empresa com sua cultura e valores; auxiliar a entregar retornos sustentáveis aos investidores e a atender as necessidades dos clientes; identificar e responder a tendências sociais emergentes e a responder as expectativas regulatórias e governamentais, influenciando a agenda de políticas públicas (WBCSD, 2008).

O Novo Valor, documento elaborado pela BM & F Bovespa³ propõe um guia para a implementação de uma agenda sustentável nas organizações, esse guia é composto por 13 passos rumo à Sustentabilidade, onde um deles ressalta a relevância do envolvimento das pessoas da organização sustentando que para o

² Impulsionando o Sucesso: Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável (Tradução livre)

³ A Bolsa de mercadorias & futuros Bovespa, formada em 2008 a partir da integração da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e da Bolsa de Mercadorias & Futuros é, atualmente, a única bolsa de valores, mercadorias e futuros em operação no Brasil.

sucesso da estratégia da organização é necessário que toda a empresa esteja alinhada e trabalhando em conjunto para o objetivo comum.

Figura 4 - Quadro de pontuação da percepção do gestor sobre o papel do RH

PARCEIRO ESTRATÉGICO		ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO		DEFENSOR DOS FUNCIONÁRIOS		AGENTE DE MUDANÇA	
1	3	2	5	3	3	4	3
5	2	6	5	7	4	8	5
9	4	10	4	11	5	12	3
13	3	14	5	15	2	16	5
17	5	18	3	19	3	20	3
21	1	22	4	23	5	24	5
25	2	26	4	27	5	28	3
29	5	30	3	31	2	32	4
33	5	34	3	35	2	36	4
37	2	38	4	39	2	40	4
TOTAL	32	TOTAL	40	TOTAL	33	TOTAL	39

TOTAL GERAL	144
-------------	-----

Fonte:?????

Diante dos resultados apresentados, observamos que o setor de RH em estudo, tem como maior qualidade ser um especialista administrativo e menor virtude ser parceiro estratégico. Diante do total geral apresentado, considerando como ponto de corte na escala 100 pontos, correspondentes a média obtida entre o máximo de 200 e o mínimo de 50 pontos, e comparado ao resultado médio da pesquisa em relação à outras empresas que tiveram percepção de alta qualidade na execução dos serviços, podemos dizer o Recursos Humanos pesquisado possui uma qualidade satisfatória da execução de seus serviços com total geral de 144 pontos contra 160 pontos das empresas com maior satisfação conforme modelo teórico adotado, no entanto, não se apresenta como grande parceiro estratégico, onde apresentou a menor pontuação.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

1 - Superando as concepções descritivas das variadas formas de liderança, recomenda-se formas de treinamento de gestão onde se busque uma apreensão da importância do conhecimento da Teoria do Grid Gerencial, para que o gestor seja orientado a administrar considerando tanto as dimensões de Tarefas bem como de Pessoas, conforme apresentado na Teoria do Grid Gerencial aludido neste trabalho. Nesse sentido, na medida em que o gestor ou um gerente se localiza no grid, técnicas selecionadas de treinamento podem fazer com que ele se mova da posição em que está para as posições mais equilibrada e mais avançada dentro do Grid, aumentando a eficiência da sua gestão. Esta recomendação é simples e pouco laborativa, uma vez que pressupõe apenas ao conhecimento da importância estratégica da Teoria do Grid Gerencial e sua localização dentro dela como gestor, sendo de fácil adesão, mas de suma importância.

2 - Considerando-se as respostas do gestor ao questionário, constata-se que a dimensão ou eixo “Pessoa” obteve pontuação boa, embora menor comparativamente a algumas outras dimensões/eixos segundo interpretação da teoria de Ulrich (1998). Isto nos leva a considerar que existe uma necessidade do gestor e por extensão, da empresa, de reorientar o foco da gestão. Sugere-se assim, em acordo com a teoria de Ulrich (1998), uma atenção maior às necessidades dos colaboradores, uma vez que estes são fonte de ordenamento de todos os processos organizacionais, constituindo-se estrategicamente em elemento provedor do sucesso organizacional.

3 – Visto que a empresa não se apresenta como grande parceiro estratégico, onde apresentou a menor pontuação, recomenda-se a adoção de estratégias corporativas. Existem muitas ferramentas de gestão para se chegar num modelo estratégico competitivo. Uma das é a análise de SWOT onde define-se através de cenários as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças apresentadas por determinada empresa. Após a análise SWOT deve-se fazer um diagnóstico do quadro atual da empresa definindo o propósito da mesma com base nas análises de seus ambientes externo e interno. Com isso, define-se um plano de ações estratégicas como: novos investimentos, aumento da capacidade produtiva e demais ações de acordo com as capacidades e competências do negócio. A ação estratégica reflete na sobrevivência de uma empresa. É preciso planejar para

produzir resultados desejados definindo metas e objetivos. O sucesso de uma empresa decorre também do planejamento estratégico quando suas ações tomadas são eficazes.

4 CONCLUSÃO

A eficiência organizacional, bem como sua sustentabilidade diante do concorrido mercado atual encontra-se na dependência da habilidade em desenvolver ou empreender pessoas como tarefa estratégica. Por meio do aprimoramento trazido pela Gestão Estratégica é possível otimizar importantes resultados organizacionais quando pensamos em termos de sustentabilidade, resultados como definição de objetivos e metas, gestão de carreiras e talentos, desenvolvimento de competências e lideranças.

O competitivo e voraz ambiente mercadológico atual não permite que a Gestão de Recursos Humanos se contente com práticas e ideias rígidas ou perenes. A velocidade das mudanças tem exigido das organizações esforço crescente para responder às demandas deste inclemente mercado. Para isso, os Recursos Humanos não podem ser mais uma atividade isolada em suas próprias necessidades. Os Recursos Humanos devem evoluir para uma atividade estratégica, participando deste nível, tendo como égide as pessoas, seu maior patrimônio. Colaboradores devem ser vistos como parceiros estratégicos, como responsáveis pela existência e manutenção da organização, ou seja, pela sua sustentabilidade. Um patrimônio intelectual que torna exequível a consecução dos objetivos, missão e visão organizacionais. Por meio da ação sinérgica, integrada e sistêmica de pessoas, conduzidas pela Gestão estratégica, é mais viável o atingimento do almejado sucesso organizacional.

Portanto, após a pesquisa empreendida é possível afirmar que o objetivo proposto neste estudo, a saber, “Abordar as características e vantagens da Gestão Estratégica em Recursos Humanos”, foi atingido, uma vez que a pesquisa, tanto teórica quanto de campo apresentadas, permitiram corroborar as vantagens em se adotar uma Gestão Estratégica em Recursos Humanos.

Importante afirmar ainda que, diante à pesquisa realizada com o gestor para levantamento de percepção e atuação do papel da Gestão de Recursos Humanos,

constatou-se a importância de uma gestão integrada nas variadas dimensões aludidas na teoria de Ulrich (1998) conforme exposta neste trabalho.

Conclui-se, enfim, que a Gestão Estratégica em Recursos Humanos é passível de influenciar não apenas o desempenho individual, bem como toda a organização, oferecendo estratégias viáveis capazes de produzir resultados palpáveis em todos os níveis organizacionais.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO GERAL GRUPO CR5. Grade gerencial: as duas dimensões dos líderes. *Mais Populares*, 25 nov. 2015. Disponível em: <<http://admgeralcr5.blogspot.com/2015/11/grade-gerencial-as-duas-dimensoes-dos.html>>. Acesso em: 8 dez. 2018.

BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. *RAE Light*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar./abr. 1995.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. *O grid gerencial III*. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. *Recursos humanos*. 7. ed, São Paulo: Atlas, 2002.

CINTRA, J. C.; OZAKI, Y. *Consultoria e processos em RH*. Valinhos, SP: [S.n.], 2015.

FAHEY, L. Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *MBA curso prático: estratégia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 15-63.

FISCHER, A. L.; FRANÇA, A. C. L. *As pessoas na organização*. 2. ed. São Paulo: Genti, 2002.

GONÇALVES, C. (Org.). *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte: UFMG: CEPEAD, 2001. p. 21-33.

TEIXEIRA, H. O que é a teoria do desenvolvimento organizacional?. *Gramática da colaboração*, [S.l.], 2015. Disponível em: <<http://www.helioteixeira.org/gramatica-da-colaboracao/teoria-do-desenvolvimento-organizacional/>>. Acesso em: 8 dez. 2018.

HIPÓLITO, J. A. M. Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. *Revista FAE Business*, Curitiba, n. 3, p. 28–31, set. 2002.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Cengage, 2008.

MINTZBERG, H. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PICARELLI FILHO, V. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson, 2005.

SANTOS, L. A. A. *Planejamento e gestão estratégica nas empresas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SIGNIFICADOS BR. Significado de estratégia. *Geral*, [S.l.], 2018 Disponível em: <<https://www.significadosbr.com.br/estrategia>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

WBCSD. World Business Council for Sustainable Development. *Driving success: human resources and sustainable Development*. Genebra, 2008. Disponível em: <<https://www.wbcsd.org/>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

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 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. O gerenciamento dos ativos intangíveis ou capital intelectual é reconhecidamente uma forma eficaz para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. O 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.

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 Júnior (2000) 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 freqüentemente denominadas *core competences* (competências essenciais) conceito introduzido por Prahalad e Hamel (1990, p. 79; 2005, p. 226), 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” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, 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 e 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 FALTANDO A REFERÊNCIA), 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 FALTANDO A REFERÊNCIA).

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 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 conseqüências desta atual sociedade. (DRUCKER, 2004 FALTANDO A REFERÊNCIA). Uma conseqüência, 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 FALTANDO A REFERÊNCIA)

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 FALTANDO A REFERÊNCIA).

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 (1998 *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 FALTANDO A REFERÊNCIA) 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, Gomes e Pereira Neto (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 FALTANDO A REFERÊNCIA; QUINN, 2002; BARUCH, 2003 FALTANDO A REFERÊNCIA; DRUCKER, 2004 FALTANDO A REFERÊNCIA; KAPLAN; 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 FALTANDO A REFERÊNCIA; 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, Gomes e Pereira Neto (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 infra-estrutura 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; GOMES; PEREIRA NETO, 2001).

Para Stewart (1998 FALTANDO A REFERÊNCIA) o Capital Intelectual compreende a soma da 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 infra-estrutura: 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 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 4 apresenta uma comparação da taxionomia dos conceitos apresentados.

Quadro 1 – Taxionomia dos conceitos de Ativo Intangível

AUTOR	TAXIONOMIA	DIMENSÃO EXTERNA	DIMENSÃO INTERNA	DIMENSÃO HUMANA
Sveiby (1998)	Ativos intangíveis	Estrutura Externa	Estrutura Interna	Competências dos Funcionários
	Capital Intelectual	Capital de Relacionamento	Capital Estrutural	Capital Humano
Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001)	Capital de Conhecimento	Capital Ambiental	Capital Estrutural	Capital Intelectual
		Capital de Relacionamento		
FPNQ (2005)	Capital Intelectual	Ativos Mercado de	Ativos Propriedade Intelectual de	Ativos Humanos

			Ativos de Infra-estrutura	
Stewart (199)	Capital Intelectual	Capital Cliente	Capital Estrutural	Capital Humano
Kaplan e Norton (2004)			Capital Informacional	Capital Humano
			Capital Organizacional	

Fonte: AUTOR (ANO??).

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 (ANO?? apud MARR; ADAMS, 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 à organização o seu diferencial competitivo.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. B. P.; PEREIRA NETO, A. F. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. *Introdução a administração*. São Paulo: Pioneira, 1984.

DRUCKER, P. F. O espectro da guerra de classes: biblioteca Harvard de administração de empresas. *Revista Exame*, Rio de Janeiro, 1992.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *RAC*, Rio de Janeiro, edição especial, p. 183-196, 2001.

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

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

HERRERO FILHO, E. *Balanced scorecard e a gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 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*, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 1-14, jan./mar. 2002.

MARR, B.; ADAMS, C. The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. *Measuring business excellence*, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 18-27, 2004.

OLVE, N-G.; ROY, J., WETTER, M. *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 Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

_____; _____. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

QUINN, J. B. *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press, 1992.

SCHREIBER, A. T. et al. *Knowledge engineering and management: the CommonKADS methodology*. Cambridge: MIT Press, 2000.

SULLIVAN, P. H. *Value-driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value*. New Jersey: Wiley, 2000.

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

THIVES JÚNIOR, J. J. *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, A. *Powershift: as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1998.

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

RECURSOS **H**UMANOS

Visão sustentável

RH

Visão sustentável