



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS

KAROLAYNNE MARQUES BRAGA LIMA

**IMPACTOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NOS RESULTADOS
GLOBAIS DAS EMPRESAS**

CRUZ DAS ALMAS

2018

KAROLAYNNE MARQUES BRAGA LIMA

**IMPACTOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NOS RESULTADOS
GLOBAIS DAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Ciências Exatas e Tecnológicas da
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Exatas e Tecnológicas

Orientador: Prof. MSc. Carlos Alberto Tosta
Machado

CRUZ DAS ALMAS

2018

KAROLAYNNE MARQUES BRAGA LIMA

**IMPACTOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NOS RESULTADOS
GLOBAIS DAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Ciências Exatas e Tecnológicas da
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Exatas e Tecnológicas

Orientador: Prof. MSc. Carlos Alberto Tosta
Machado

Data de aprovação: ___/___/_____

Banca Examinadora:

Prof. MSc. Carlos Alberto Tosta Machado
Orientador

Prof. MSc. Gilmar Emanuel Silva de Oliveira
Membro

Prof. Dr. João Cláudio Costa Pereira
Membro

CRUZ DAS ALMAS

2018

Acima de tudo, agradeço a Deus, por sempre iluminar meus caminhos, renovar minhas esperanças e jamais me deixar desistir.

Dedico esta monografia aos meus pais Gilson e Celma, exemplos de fé, superação e perseverança, que sempre acreditaram nos meus sonhos e objetivos e me apoiaram nessa luta.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao bom e glorioso Deus por sempre ter me concedido força, saúde e coragem, ter tranquilizado meu espírito nos momentos de angústia durante minha trajetória acadêmica até então, e por me fazer seguir em frente.

Aos meus amados pais, Gilson e Celma, por todo apoio, incentivo e amor incondicional, por toda a paciência e incentivo nas horas mais difíceis e de desânimo, por sempre me encherem de esperança e nunca me deixarem perder a fé e pela capacidade de acreditarem e investirem em mim, apesar das dificuldades que temos enfrentado. Vocês são meus maiores exemplos de vida, perseverança e confiança.

Ao meu querido orientador e amigo, Prof. MSc. Carlos Tosta, por toda a paciência e humildade, pelo incentivo e pelo suporte e dedicação no pouco tempo que lhe coube. Agradeço por jamais ter perdido a fé na minha pesquisa. Fica aqui minha gratidão eterna por compartilhar sua sabedoria, seu tempo e sua experiência.

À minha irmã e amiga, Suelaine, à minha linda avó Maria e à toda minha maravilhosa família por todo o carinho, amor e força, por todo o companheirismo e preocupação, pelas palavras de confiança e otimismo e por sempre se prontificarem a me ajudar em qualquer coisa que eu precisasse.

Aos meus grandes amigos e colegas de curso pela amizade, companheirismo, apoio e paciência, por sempre me alegrarem e diminuírem a minha saudade de casa e, principalmente, por me ajudarem grandiosamente a chegar onde estou hoje. A vocês fica aqui meu eterno agradecimento.

A todos meus professores por compartilharem sabedoria, me proporcionarem conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter, por ajudarem a me tornar uma profissional cada vez melhor e pela paciência e dedicação em me ensinarem.

À UFRB, desde o pessoal do administrativo até o coordenador do curso, pela oportunidade em poder fazer este curso e por proporcionarem um ambiente amigável para os estudos.

Enfim, a todos que fizeram parte direta ou indiretamente da minha formação, fica o meu imenso agradecimento.

“Você poderia tirar de mim as minhas fábricas, queimar os meus prédios, mas se me der o meu pessoal, eu construirei outra vez todos os meus negócios”.

(Henry Ford)

RESUMO

LIMA, Karolayne Marques Braga. **Impactos da Gestão de Recursos Humanos nos resultados globais das empresas**. 75 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Exatas e Tecnológicas). Curso de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas, 2018.

Atualmente, as organizações enfrentam o grande desafio de se adaptarem às constantes transformações sociais, culturais e tecnológicas. Uma de suas maiores preocupações é manter e também selecionar capital humano, visto que o sucesso principal de uma empresa depende de seus colaboradores. O presente estudo tem como objetivo geral analisar e identificar os principais impactos que a Gestão de Recursos Humanos promove nos resultados globais das empresas. Para dissertar sobre o assunto a metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica em que foram abordados conceitos teorias e práticas referentes à Gestão de Pessoas. Os dados analisados foram obtidos através da aplicação de questionários a empresas dos ramos industrial, comercial e de serviços. O resultado desta pesquisa sugere que, de fato, os Recursos Humanos exercem grande influência sobre os demais setores de uma organização e trazem impactos vitais à sobrevivência dela.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; colaboradores; organização; empresa; importância do DRH.

ABSTRACT

LIMA, Karolayne Marques Braga. **Impacts of Human Resources Management on the overall results of companies.** 75 p. **End-of-Graduation-Course Paper** (Graduation in Exact and Technological Sciences). Course of Exact and Technological Sciences, Federal University of Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas, 2018.

Today, organizations face the great challenge of adapting to the constant social, cultural and technological transformations. One of his biggest concerns is to maintain and also select human capital, since the main success of a company depends on its employees. The main objective of this study is to analyze and identify the main impacts that Human Resources Management promotes in the overall results of companies. To discuss the subject, the methodology used was a bibliographical research in which concepts and practices related to People Management were approached. The data analyzed were obtained through the application of questionnaires to companies in the industrial, commercial and service sectors. The result of this research suggests that, in fact, Human Resources exert great influence on the other sectors of an organization and bring vital impacts to its survival.

Palavras-chave: Human Resources; People Management; employees; organization; company; importance of the HRD.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As Cinco Disciplinas de Aprendizagem.....	23
Figura 2: Processos básicos de Gestão de Pessoas.	30
Figura 3: Objetivos da administração de salários.....	40
Figura 4: A Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow.	44
Figura 5: Etapas para reter talentos.	47
Figura 6: Organograma da Aramfactor.....	60
Figura 7: Organograma da filial da Rede de Supermercados.	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: O velho e o novo papel dos Recursos Humanos.	30
Quadro 2: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno.	33
Quadro 3: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo.	34
Quadro 4: Modelo de QVT de Walton.	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Blocos de necessidade segundo Herzberg.....	45
Tabela 2: Questionário aplicado às empresas.....	57
Tabela 3: Tempo de existência e quantidade de funcionários das empresas.	59
Tabela 4: Diferenciais das empresas.....	61
Tabela 5: Composição atual do setor de RH das empresas.....	61
Tabela 6: Comparação entre as respostas esperadas e as encontradas.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
DRH	Departamento de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA.....	15
1.2 PROBLEMA A SER PESQUISADO.....	15
1.3 DELIMITAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	15
2 OBJETIVOS	17
3 JUSTIFICATIVA	18
4 REFERENCIAL TEÓRICO	19
4.1 AS ORGANIZAÇÕES	19
4.1.1 Cultura organizacional	20
4.1.2 Planejamento estratégico	21
4.1.3 Filosofia institucional: missão, visão e valores	22
4.1.4 Organizações de aprendizagem	23
4.2 DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS RECURSOS HUMANOS	25
4.2.1 Definição de Recursos Humanos	25
4.2.2 Evolução do setor de Recursos Humanos	26
4.3 GESTÃO DE PESSOAS	27
4.3.1 Velho papel dos Recursos Humanos versus novo papel dos Recursos Humanos	29
4.4 ÁREAS DE ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS OU RECURSOS HUMANOS	30
4.5 RECRUTAMENTO.....	31
4.5.1 Tipos de recrutamento	32
4.6 SELEÇÃO	34
4.7 TREINAMENTO.....	36
4.8 DESENVOLVIMENTO	38

4.8.1 Oportunidade de crescimento, desenvolvimento e educação profissional.....	38
4.9 PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS.....	39
4.9.1 Objetivos e diretrizes da administração de salários.....	40
4.9.2 Definição de cargos.....	41
4.10 MOTIVAÇÃO.....	42
4.10.1 Clima organizacional.....	42
4.10.2 Teorias motivacionais.....	44
4.10.3 Plano de carreiras e política de retenção de talentos.....	46
4.10.4 Remuneração.....	48
4.10.5 Benefícios.....	49
4.10.6 Comunicação.....	50
4.10.7 Liderança.....	50
4.10.7.1 Liderança e os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes.....	51
4.10.8 Qualidade de Vida no Trabalho.....	52
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	56
5.1 CLASSIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	56
5.2 MÉTODOS E FONTES DE DADOS.....	57
5.3 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	58
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS.....	59
6.1 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	59
7 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	65
7.1 QUANTO A PROBLEMÁTICA.....	65
7.2 QUANTO AOS OBJETIVOS.....	66
7.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	67
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
9 APÊNDICES.....	74

APÉNDICE A.....	74
------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea passa por um período de intensas transformações nos âmbitos sociais, econômicos, políticos e culturais, caracterizado pela acirrada concorrência entre negócios e pela busca de novas tecnologias de melhoria e de otimização de processos, que culminam num processo de total reorganização e reestruturação produtiva.

Diante deste cenário demandante da globalização, dos rápidos avanços tecnológicos e das crises recém instaladas, as organizações enfrentam o desafio de se sobressair cada vez mais frente à forte competitividade entre os mercados. Então surge a necessidade crescente de contar com pessoas aptas para lidar com as adversidades do mercado. Nesse sentido entra a atuação direta dos Recursos Humanos.

Os Recursos Humanos podem ser definidos como um conjunto de habilidades, métodos, práticas e técnicas que têm por objetivo governar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, no intuito de inserir ou manter uma mão de obra qualificada para atendimento de seu mercado. Devido aos avanços tecnológicos e às mudanças rápidas na sociedade, a utilização dessa ferramenta passou a ser indispensável na busca de talentos para as organizações (MIRANDA; MIRANDA 2009).

No entanto, somente no final do século XX as empresas passaram a aceitar que as pessoas, e não o dinheiro em caixa, os edifícios ou os equipamentos, eram os diferenciais de um empreendimento com fins lucrativos. Todos os bens, exceto as pessoas, são inertes; eles requerem aplicação da força humana para gerar valor. A chave para manter uma economia saudável ou uma empresa lucrativa é a produtividade da força de trabalho, do capital humano (FITZ-ENZ, 2001).

É nesse sentido que surgem cada vez mais preocupações com a saúde e a qualidade de vida no trabalho, com as relações interpessoais e com estratégias de motivação, a fim de que o capital humano possa ser melhor retido e devidamente reconhecido.

Diante do que foi exposto acima e com base em um breve histórico das práticas de Recursos Humanos, o presente estudo tem como objetivo focalizar a valorização

do aspecto humano nas organizações e a sua importância para os resultados e alcance de estratégias das empresas, ressaltando o valor desta área da atividade econômica e demonstrando a importância de colaboradores e administradores na consecução do sucesso dos negócios.

1.1 TEMA

O tema abordado é: A importância e os impactos de uma eficiente e planejada Gestão de RH para o alcance dos resultados coletivos de uma empresa.

1.2 PROBLEMA A SER PESQUISADO

O problema que se pretende investigar é a relevância da correlação entre a prática de uma gestão eficaz de RH e o alcance de metas nas organizações. Tendo em vista isso, a questão da pesquisa é: **“Quais fundamentos são considerados mais eficazes para otimizar a Gestão de RH nas empresas?”**.

1.3 DELIMITAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho está assim organizado: o Capítulo 1 apresenta a introdução, o tema a ser estudado, o problema a ser pesquisado e a própria organização do trabalho.

O Capítulo 2 apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

O Capítulo 3 apresenta a justificativa da realização da pesquisa.

O Capítulo 4 apresenta o referencial teórico utilizado para a construção do trabalho que inicia com a conceituação de organizações e segue, com o surgimento, evolução, influência e contextualização desse setor dentro das organizações. Posteriormente são abordados temas como: áreas de atuação do RH, planejamento estratégico, técnicas motivacionais e qualidade de vida no trabalho.

O Capítulo 5 apresenta os procedimentos metodológicos, divididos em: caracterização e classificação da pesquisa, os métodos e as fontes de dados e, por fim, a limitação da pesquisa. Vale ressaltar nesse capítulo que apesar de ter sido utilizado questionário para empresas dos ramos de comércio, indústria e serviços,

uma delas não concedeu autorização formal e, portanto, tais resultados apenas evidenciam a importância dos Recursos Humanos nas organizações.

O Capítulo 6 apresenta a análise e a discussão das respostas obtidas a partir dos questionários

O Capítulo 7 apresenta as conclusões da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

- Correlacionar a Gestão de Recursos Humanos aos resultados globais das empresas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evidenciar conceitos e práticas de Gestão de Recursos Humanos em empresas dos ramos industrial, comercial e de serviços;
- Analisar o impacto da Gestão de Recursos Humanos nos negócios de uma organização que evolui constantemente e o valor individual desenvolvido pelas boas práticas e hábitos profissionais;
- Identificar a prática e a importância da Gestão de Recursos Humanos na integração dos processos, das atividades e do controle das esferas administrativas, financeiras, operacionais, comerciais, socioambientais e de marketing de uma empresa.

3 JUSTIFICATIVA

Com os avanços tecnológicos e as diversas ofertas de mercado, os clientes passaram a ter o poder de escolha e de decisão em mãos e tornaram-se cada vez mais exigentes. Esses fatores impulsionaram a busca constante das empresas por melhorias de processos e pelo aprimoramento em áreas importantes como automatização, meio ambiente, sistemas de informática e benchmarking, a fim de gerar novos produtos e serviços que possam atrair mais os consumidores. Para isso, é essencial ter uma liderança estratégica adequada que apresente competências gerenciais desenvolvidas e inovadoras.

Essa inovação está relacionada a uma série de transformações organizacionais que vão desde as estratégicas e sistemáticas até as mudanças na cultura organizacional da empresa. A maior adversidade encontrada pelas corporações é articular todas essas transformações de maneira estruturada. Por isso, tem-se exigido práticas para capacitar profissionais em novos conhecimentos e habilidades, para extrair os talentos necessários, além de técnicas para estimular o crescimento, bem-estar e comprometimento pessoal, visto que todo esse acúmulo de informações no atual cenário tem trazido como consequência um desgaste físico e emocional em todos os colaboradores da organização.

Neste contexto, a área de Recursos Humanos é a responsável por dar o equilíbrio imprescindível às ações, políticas e estratégias nas empresas e é o setor que define os objetivos e as metas relacionados às pessoas. A Gestão Estratégica de Pessoas é quem busca alicerçar todas essas mudanças organizacionais, ao passo que impulsiona a tomada de decisões que as corporações tanto necessitam.

Diante destas transformações e com o objetivo de identificar quais as atividades, práticas e teorias são pertinentes e essenciais a esse departamento, o trabalho proposto tem como justificativa de realização retificar e enaltecer a indispensabilidade de um DRH eficiente e organizado, que hoje é um fator de diferenciação competitiva da empresa em meio ao atual cenário caracterizado pela globalização, carências de profissionais qualificados e clientes cada vez mais ávidos por novidades.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 AS ORGANIZAÇÕES

Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações (MAXIMIANO, 1992).

As organizações são as responsáveis por produzir bens e gerar serviços, com a finalidade de atender às exigências e necessidades da sociedade e do mercado. De acordo com o autor:

Na Antiguidade, roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça [...]. Alguns povos da Antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor. (COELHO, 2004, p. 5)

Nas últimas décadas, as organizações têm passado por um intenso processo de transformação, isto seguindo paralelamente as mudanças políticas e econômicas mais amplas. A crescente competitividade entre as empresas é explicada pela disputa de mercados e globalização das economias (COUTINHO, 2006).

As organizações buscam empregados mais empenhados com o objetivo melhorar indicadores globais de negócios, como produtividade e qualidade, mas elas não podem esquecer também que seus colaboradores esperam algo em troca, como conhecimento, recompensa ou excelência na qualidade de vida no trabalho. É essencial que a organização possua uma estrutura bem definida para que nela possa ser implantado o processo de Gestão de Qualidade Total (Total Quality Management). Segundo Silva (2002, p.224), “o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz”.

Hoje pode-se afirmar que o principal fator de sucesso das organizações são as pessoas. O setor de Recursos Humanos tornou-se um dos fatores de maior

preponderância para as organizações, estando incorporado às estratégias organizacionais, sendo um dos agentes principais na busca por soluções e resultados.

4.1.1 Cultura organizacional

Chiavenato (1991) afirma que a Cultura Organizacional, também conhecida como Cultura Corporativa, é a reunião das partes que formam hábitos, normas, costumes, crenças estabelecidas, atitudes e experiências compartilhadas por todos os colaboradores da organização.

Para Schein (2001):

A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 2001, p. 7)

Segundo Schein (2001), esses pressupostos básicos: são respostas aprendidas originadas em valores compartilhados, que levam a um comportamento, e se ele resolve um problema passa a ser considerado um valor e gradualmente é transformado em uma verdade inquestionável, ou seja, conforme a empresa veja o bom funcionamento de normas, regulamentações e outras atitudes que possam ser agregadas a sua cultura, a mesma é então repassada aos seus funcionários e tornam-se primordiais para a identidade da empresa.

As organizações mesmo que atuem em um mesmo ramo de produção possuem características diferentes. “Da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas” (CHIAVENATO, 2004, p.121). Existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização. São elas:

- **Inovação e assunção de riscos:** Grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos;
- **Atenção aos detalhes:** Grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;

- **Orientação para os resultados:** Grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para alcançá-los;
- **Orientação para as pessoas:** Grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- **Orientação para as equipes:** Grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em função da equipe do que dos indivíduos;
- **Agressividade:** Grau em que as pessoas são competitivas e agressivas em vez de dóceis e acomodadas.
- **Estabilidade:** Grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status em contraste com o crescimento.

Através da observação dessas características é possível identificar uma organização que apresenta uma cultura forte, presente, característica de empresas bem-sucedidas, para outra com uma cultura fraca. A cultura quando é forte significa que os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados e são capazes de impactar fortemente seus colaboradores. Uma cultura fraca é caracterizada por permitir e aceitar mudanças com facilidade. Geralmente empresas pequenas e jovens apresentam esse tipo de cultura.

Sendo assim, percebe-se que quem molda a identidade da organização e de seus colaboradores é a cultura. Uma cultura organizacional bem estabelecida e implantada faz com que a empresa adquira autoconhecimento e isso torna mais fácil passar para os fornecedores e colaboradores qual é o ramo de atividade que a organização atua.

4.1.2 Planejamento estratégico

Segundo Anthony, Perrewé e Kacmar (1999), planejamento estratégico de Recursos Humanos é uma projeção de como a empresa vai adquirir e utilizar seus recursos humanos em prol do alcance dos objetivos traçados pela organização de forma global.

Na maioria das vezes, os profissionais de RH assumem papéis estratégicos, orientando gerentes para que possam converter estratégias em ações. Para Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) a área de Recursos Humanos (R.H) possui uma

particularidade em relação às outras áreas, pois, além de cuidar das estratégias da empresa quanto ao envolvimento das pessoas nos objetivos propostos pela organização, precisa também tratar das estratégias para o atendimento de suas próprias necessidades.

Segundo Blanco (1997), as empresas estão vivendo na era do conhecimento, e essa dimensão só pode estar vinculada às pessoas e não ao dinheiro ou aos objetos. Portanto, o homem deve ser priorizado dentro das estratégias empresariais, visando uma valorização dos recursos humanos que englobe um ambiente respeitável, onde possa se trabalhar em equipe, realizando trabalhos interessantes e desafiadores. Cabe aos gestores de Recursos Humanos acompanhar o que está ocorrendo dentro da empresa e conhecer o resultado final de seu trabalho.

4.1.3 Filosofia institucional: missão, visão e valores

Toda empresa ao ser constituída possui um propósito e não é apenas o de ser lucrativa. São os princípios, os objetivos e os ideais de futuro da organização. Por essa razão, é importante construir e implantar uma cultura organizacional que transmita de forma clara o real propósito e a filosofia da empresa, a fim de manter um time engajado e alinhado estrategicamente.

Quando se deseja criar e implantar uma filosofia institucional, é preciso olhar além de dentro da organização, e sim os clientes, fornecedores e novidades no setor e saber o que é importante para eles. A implantação dessa filosofia organizacional compreende três propósitos básicos: Missão, Visão e Valores.

Machado (2009) define missão como sendo o propósito central para o qual a organização é criada. Ela deve ser resumida num enunciado claro, conciso e encorajador, que chame a atenção para uma direção, enfatizando o propósito da singularidade da instituição.

Para a autora, visão é a representação da excelência. É aquilo que a pessoa, o grupo ou a empresa quer criar em sua melhor hipótese de futuro. É uma descrição evocativa de uma possibilidade. A criação desta imagem do futuro exige a capacidade de ampliar a compreensão das possibilidades e das novas iniciativas.

Machado (2009) define valores como sendo os princípios, os padrões de comportamento, as atitudes que as pessoas consideram naturalmente válidas e de máxima importância.

A definição do trio missão, visão e valores, é o ponto de partida do planejamento dos novos negócios de empreendedores novos e deve ser constantemente validado ao longo da existência da empresa. É importante que todos os colaboradores da organização estejam sempre em acordo com esses princípios.

4.1.4 Organizações de aprendizagem

No atual cenário, as empresas precisam se inovarem constantemente, a fim de se adaptarem cada vez mais às mudanças sociais e tecnológicas. É diante desta necessidade emergente que surgem as organizações que aprendem (EYNG, 2006). Em seu livro “A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende”, o renomado escritor Peter Senge (2004) enumera cinco disciplinas que objetivam trazer mudanças na mentalidade do indivíduo, como representadas na Figura 1.



Figura 1: As Cinco Disciplinas de Aprendizagem.
Fonte: Adaptado de Senge (2004).

Pontes (2012) resume dessa maneira as cinco disciplinas de aprendizagem:

Domínio Pessoal

- Aprender a expandir as capacidades pessoais;
- Criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes alcançando assim as metas escolhidas;
- Estimular os trabalhadores a buscarem e alcançarem seus objetivos sem medo de errar.

Modelos Mentais

- Consiste em refletir, esclarecer continuamente;
- Melhorar a imagem que cada um tem do mundo;
- Verificar como moldar atos e decisões;
- Rever nossos modelos mentais e ajustá-los a realidade.

Visão Compartilhada

- Estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro;
- Elaborar princípios e diretrizes que permitirão alcançar esse futuro.

Aprendizagem em equipe

- Desenvolver o pensamento e a comunicação coletiva a fim de superar a soma dos talentos individuais.

Pensamento sistêmico

- Analisar e compreender a organização como um sistema integrado;
- Criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas.

Segundo Pontes (2012), o aprendizado é a maior vantagem competitiva que uma organização pode ter. Líderes modernos, além de valorizar a capacitação (treinamento) de seus colaboradores, devem também valorizar o aprendizado que ocorre no dia-a-dia da organização. Além disso, para incorporar as cinco disciplinas é necessário que a liderança deva começar de baixo para cima, ou seja, todos os colaboradores devem ter espaço para pensar e participar do plano estratégico da organização.

4.2 DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS RECURSOS HUMANOS

Neste tópico pretende-se apresentar uma breve definição de Recursos Humanos e sua evolução ao longo do tempo, bem como a sua importância diante das fortes mudanças no cenário empresarial.

4.2.1 Definição de Recursos Humanos

Para Chiavenato (1999), o termo RH ou Gestão de Pessoas pode ter três significados diferentes:

- **RH como função ou departamento:** RH é a unidade operacional que funciona como órgão de staff, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc;
- **RH como um conjunto de práticas de recursos humanos:** RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho;
- **RH como profissão:** RH se refere aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.

Segundo Toledo (1986), Recursos Humanos seriam o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade

Pode-se dizer que o DRH é uma área multidisciplinar com ação em todas as esferas de todas as áreas de negócios. No passado, sua principal função era apenas intermediar a relação de empresários e funcionários, sendo um órgão relativamente isolado da direção da empresa. Atualmente é considerado um grande diferencial e sinônimo de modernização para as empresas.

4.2.2 Evolução do setor de Recursos Humanos

Em meados do século XIX, as várias mudanças significativas nas indústrias provocadas pela introdução da mecanização afirmaram, de fato, o capitalismo como sistema de produção. Todas essas transformações influenciaram na reorganização do espaço e no capitalismo e fizeram com que o trabalhador perdesse o controle do processo produtivo, já que cada operário deveria operar apenas uma máquina específica para realizar sua tarefa e provocou intensas modificações nas relações de trabalho. Foi nesse cenário de dúvidas e instabilidades que a administração de pessoas surgiu dentro das organizações, com o nome de Departamento de Relações Industriais e que se restringiam rigidamente a atividades burocráticas e operacionais, recebendo ordens dos superiores de como proceder. As preocupações iniciais eram apenas busca por lucros, custos e eficiência. As pessoas eram consideradas apenas mão-de-obra fornecedora de sua força física e muscular.

A atual administração de Pessoal teve seu início no final do século XIX com o movimento da Administração científica e Escola Clássica, que foi marcada por Frederick W. Taylor e Henri Fayol. Esse movimento tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica para a padronização das atividades administrativas, para que a improvisação e o empirismo fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fosse eliminada (GIL, 2009).

A partir da técnica de observação, Taylor pode concluir que a fadiga causada pela padronização das tarefas fazia com que os operários produzissem muito menos do que poderiam. Partindo dessa análise, ele desenvolveu seu sistema de Administração Científica que tinha como objetivo simplificar os movimentos necessários dos trabalhadores para a execução das tarefas.

Após o movimento da Administração Científica, por volta de 1930, surge a teoria das relações humanas, em que surgiu a necessidade de comprovar que os índices de produtividade e os resultados obtidos nas organizações eram influenciados pelas condições de trabalho as quais os trabalhadores eram expostos como, iluminação, calor e exposição aos riscos, e até mesmo por fatores psicológicos. A partir da segunda guerra mundial (década de 40), a administração de pessoal passou a se preocupar mais com as condições de trabalho e com os benefícios disponibilizados aos seus empregados (GIL, 2009).

Na industrialização neoclássica, chamada também de pós-guerra, é que surgem os departamentos de RH, substituindo os departamentos de relações industriais, com funções mais especializadas como recrutamento, seleção, treinamento e avaliação. Os estudos sobre o comportamento humano nas organizações aumentam em número e importância e incluem temas como motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Nessa era da informação, as equipes de Gestão de Pessoas passam a exercer atividades estrategicamente globais e substituem os antigos departamentos de RH. A esta denominação somaram-se assim ainda outras vertentes, que atendem pelo nome de Gestão de Talentos, Capital Humano ou Capital Intelectual. Segundo Araújo (2006), as tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros enquanto a gestão é focada no gerenciamento com e para as pessoas, considerando colaboradores como sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional.

4.3 GESTÃO DE PESSOAS

O movimento da globalização caracterizado pelo cenário econômico de acirrada competitividade, pela versatilidade e exigências cada vez maior do mercado, pela busca da otimização de processos e da redução de custos, segue sua marcha de forma implacável, fazendo com que países, organizações e economias mudem seus padrões e se readaptem para sobreviver.

Através desse novo olhar as organizações passarão a ver as pessoas como seres dotados de inteligência, conhecimento e habilidades para serem novos parceiros da organização. Assim a organização passou a adquirir uma vantagem competitiva (VILAS et al, 2009).

É bem mais barato administrar inteligência, do que tocar a empresa exclusivamente com a força de capital financeiro, que depende da força humana (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com o autor:

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização. (CHIAVENATO, 2000, p.2)

A partir disso, o setor de Gestão de Pessoas passou a ser olhado com mais atenção. Ribeiro (2005) destaca que hoje o profissional de Recursos Humanos precisa saber diferenciar as pessoas com quem trabalha, pois elas possuem personalidades e histórias de vida próprias e diferentes entre si, além de possuírem conhecimentos, habilidades e capacidades adequadas a gestão dos recursos organizacionais. É essencial que este profissional entenda que as pessoas não são apenas recursos.

Para Fisher e Fleury (1998), Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Conforme Gil (2001, p. 17), "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais".

De acordo com Coutinho (2006), a Gestão de Pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados.

O atual modelo de GP visa em primeiro lugar o ser humano, buscando incentivá-lo, inová-lo e melhorá-lo, a fim de que ele possa atingir níveis mais elevados de competência, criatividade e realização profissional e individual. Isso fará com que, conseqüentemente, a empresa consiga atingir seus resultados. O setor modernamente tem sido responsável pelo recrutamento, seleção, planejamento de RH, orientação, motivação, treinamento, desenvolvimento, remuneração, relações sindicais, segurança e bem-estar de seus colaboradores, sempre se mantendo vinculado ao objetivo de encontrar, atrair e manter as pessoas de que precisa a organização.

4.3.1 Velho papel dos Recursos Humanos versus novo papel dos Recursos Humanos

Com todas essas transformações ocorridas globalmente, a área de RH vem sofrendo fortes mudanças. As diferenças entre o velho e o novo papel dos recursos humanos nos últimos tempos são capazes de demonstrar a evolução dessa área.

De acordo com Claro e Nickel (2002, p. 17), o RH apresenta um novo formato, apresentando mudanças que vem acontecendo de forma gradual. Para os autores, “já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformação na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implantação das mesmas”. A comparação entre os velhos e os novos papéis do setor de Recursos Humanos podem ser vistas no quadro 1 a seguir:

VELHO PAPEL DO RH	NOVO PAPEL DO RH
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar rigidamente a carreira dos funcionários; ▪ Manter as escalas salariais em segredo; ▪ Manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva de RH; manter um clima organizacional adequado; ▪ Manter tudo que dizia respeito a recursos humanos em segredo e conservar a imagem de recursos humanos com um departamento fechado e a parte da organização; ▪ Valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa; ▪ Pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente não funcionam sem a presença de recursos humanos; ▪ Oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada; ▪ Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito apenas à área de recursos humanos, mas também a cada setor, respectivamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a legislação trabalhista; ▪ Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos; ▪ Dar suporte às demais unidades da empresa e agir como facilitador nos processos de administração de pessoas; ▪ Administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva aos funcionários; ▪ Buscar a diversidade, com o objetivo de aumentar o capital intelectual de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa; ▪ Ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajudá-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento; ▪ Ter no treinamento uma ferramenta para retenção do capital humano, desenvolvendo novas competências para a atual era

	empresarial, além de dignificar o trabalho e o ser humano.
--	--

Quadro 1: O velho e o novo papel dos Recursos Humanos.
Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005).

Para Chiavenato (2011), empresas bem-sucedidas se organizaram e passaram a investir nos Recursos Humanos, visto que esses recursos são visualizados como peças chaves, responsáveis pelo sucesso ou não da empresa.

4.4 ÁREAS DE ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS OU RECURSOS HUMANOS

Gestão de Pessoas ou ARH é um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de orientar o comportamento humano e as relações humanas de maneira a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

É fundamental compreender que administrar recursos humanos envolve algumas dificuldades por lidar com recursos vivos que são diversificados e variáveis. Por esse fato a administração desse setor é muito mais complexa que a de qualquer outro setor organizacional de uma empresa. Segundo Chiavenato (1999), existem seis processos básicos de Gestão de Pessoas, como mostra a Figura 2.



Figura 2: Processos básicos de Gestão de Pessoas.
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999).

Os processos compreendem:

- **Agregar pessoas:** Processo utilizado para encontrar novas pessoas para a empresa, incluindo o recrutamento e seleção de profissionais;
- **Aplicar pessoas:** Processo responsável pelo desenho, análise e descrição de cargos, além de orientação das pessoas e avaliação do desempenho;

- **Recompensar pessoas:** Processo utilizado como incentivo para as pessoas satisfazerem suas necessidades individuais. Aqui estão inclusos recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais;
- **Desenvolver pessoas:** Processo voltado a capacitar e desenvolver o grupo de colaboradores por meio de treinamentos e programas de mudança de carreiras;
- **Manter pessoas:** Processo que consiste em criar condições ambientais e psicológicas para colaborar com a boa prática das atividades profissionais, como administração da disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;
- **Monitorar pessoas:** Processo que consiste no acompanhamento e controle das atividades das pessoas e na verificação de seus resultados.

4.5 RECRUTAMENTO

Falar hoje sobre recrutamento e seleção é se referir a uma das ferramentas mais poderosas de gestão de pessoas e sinônimo de vantagem competitiva nas empresas. O recrutamento é o processo utilizado para atrair e localizar candidatos que tenham potencial e possuam o perfil adequado para ocupar cargos dentro da organização. Segundo Chiavenato (1999), para obter eficácia, o recrutamento deve obter um número suficiente de candidatos para se obterem processo de seleção adequado.

É essencial que a empresa antes de fazer o recrutamento monte um planejamento estratégico, a fim de verificar suas maiores carências e o quantitativo de pessoal que garantirão subsídios para os processos de recrutamento e seleção, como destaca o autor abaixo:

[...] antes da divulgação e antes do recurso ao mercado de trabalho, ou seja, antes de proceder ao recrutamento propriamente dito, é necessário efetuar um planejamento das necessidades presentes e futuras de recursos humanos na organização... (ROCHA, 1996, p.76)

Segundo Chiavenato (2000, 2009), existem três fases no planejamento do recrutamento. São elas:

- **Pesquisa Interna/Planejamento de Recursos Humanos:** Refere-se ao levantamento interno das necessidades da organização quanto a recursos humanos em todas as áreas a curto, médio e longo prazo;
- **Pesquisa Externa de Mercado:** Refere-se a uma pesquisa de mercado, concentrando-se assim em “alvos específicos”, ou seja, focaliza o mercado de candidatos para direcionar as técnicas de recrutamento;
- **Técnicas de Recrutamento:** Após serem feitas as pesquisas internas e externas, são escolhidas as técnicas de recrutamento que serão utilizadas.

4.5.1 Tipos de recrutamento

As literaturas mostram que existem cinco tipos de recrutamentos: interno, externo, misto, on-line e os centros de avaliação (*assessment centers*). Chiavenato (2009) inclui o recrutamento on-line (ou site da empresa) no recrutamento externo. Cada um desses tipos apresenta vantagens e desvantagens, cabendo ao Gestor de Pessoas escolher aquele que mais se adequa ao perfil da empresa.

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

Para Gil (2013, p.93-94):

recrutar pessoas já de dentro da empresa é um bom meio, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhe é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico, além de servir também para empresa demonstrar que está interessada em promover seus empregados.

No quadro 2 estão representadas vantagens e desvantagens apontadas por Chiavenato (2005) a respeito deste tipo de recrutamento:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aproveita melhor o potencial humano da organização; ▪ Motiva e encoraja o desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; ▪ Facilita o conservantismo e favorece a

profissional dos atuais funcionários; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários a organização ▪ Ideal para a situação de estabilidade e pouca mudança ambiental; ▪ Não requer socialização organizacional de novos membros; ▪ Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; ▪ Custa financeiramente menos do que fazer o recrutamento externo. 	rotina atual; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantem quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; ▪ Ideal para empresas burocráticas e mecânicas; ▪ Conserva a cultura organizacional existente; ▪ Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.
---	---

Quadro 2: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005, p.114).

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), o recrutamento externo é a busca de candidatos no mercado externo ou em fontes específicas para o recrutamento da vaga. Os autores defendem que esse recrutamento deve ser feito após serem avaliadas as pessoas que já estão na organização para proporcionar expectativas positivas na carreira.

De acordo com Chiavenato (2009) e Rocha (1997) as técnicas de recrutamento são os métodos através dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos que proporcionem candidatos para o processo seletivo. As principais técnicas são: consulta aos arquivos de candidatos ou bancos de talentos, apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa, cartazes ou anúncios na portaria da empresa, contatos com sindicatos e associações de classe, contatos com universidades e escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, conferências e palestras em universidades e escolas, contato com outras empresas que atuam no mesmo mercado e viagens de recrutamento em outras localidades.

De acordo com Knapik (2008, p. 142), “o recrutamento externo é realizado por meio de fontes que visam atrair pessoas qualificadas e aptas no mercado”. Essas fontes podem ser jornais, revistas, internet, televisão, o próprio site da empresa, dentre outras.

No quadro 3 estão representados os prós e contras apontados por Chiavenato (2005) deste tipo de recrutamento:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; ▪ Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades; ▪ Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; ▪ Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; ▪ Incentiva a interação da organização com Mercado de Recursos Humanos; ▪ Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; ▪ Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; ▪ Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais; ▪ Exige esquemas de socialização organizacional para novos funcionários; ▪ É mais caro, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Quadro 3: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005, p.116).

Segundo Chiavenato (2002), no recrutamento misto as empresas nunca utilizam somente um tipo de recrutamento. Assim, sempre que o indivíduo é deslocado para outra vaga existente na empresa, ocorre um recrutamento interno, o mesmo, deverá ser substituído por outro empregado, ou seja, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida por um recrutamento externo. Independentemente do tipo de recrutamento aplicado é imprescindível que a escolha do candidato leve em consideração o alinhamento dele na cultura organizacional da empresa.

4.6 SELEÇÃO

O setor de seleção de pessoal é o responsável por escolher o candidato apropriado aos cargos da empresa. Para Chiavenato (2009), a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho de pessoal, bem como a eficácia da organização.

Em geral, a seleção de pessoas é feita quando se faz o recrutamento externo, pois é necessário escolher entre os candidatos que foram recrutados para o processo

seletivo. Quando é realizado o recrutamento interno, a empresa já conhece o seu pessoal, portanto, não é necessária a realização de etapas de filtragem.

Para que se encontre o candidato com o potencial desejado é necessário seguir algumas técnicas de seleção. Essas técnicas são de extrema importância para o setor de recrutamento e seleção, para que possa captar o melhor talento para o cargo disponível. Knapik (2008) aponta as seguintes ferramentas de seleção:

- **Entrevistas de seleção:** Para Marras (2007), a entrevista é o método que prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática.

A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada em processos de seleção. O entrevistador procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e habilidades. (KNAPIK, 2008, p. 149)

Para Boas e Bernardes (2009), a entrevista é método utilizado em todos os processos de seleção, permitindo que a equipe de recrutamento e seleção tenha contato direto com o candidato e possa angariar informações mais precisas sobre o mesmo. Para França (2009) entrevista pode se identificar através da linguagem corporal, gestos e posturas o estado emocional bem como o grau de interesse, sua reação naquele momento e levantamento e informações importantes sobre como o candidato reage a diferentes situações;

- **Provas ou testes de conhecimento:** Instrumento para avaliar se o candidato sabe mesmo que foi dito na entrevista, tais como habilidades adquiridas por meio de estudos ou prática, como, por exemplo, provas orais ou escritas;
- **Dinâmicas de grupo:** “As dinâmicas de grupo são técnicas vivenciais realizadas com um grupo de candidatos e por intermédio de exercícios específicos, ocasião em que são observados determinados comportamentos dos participantes” (KNAPIK, 2008, p.153). O objetivo maior das dinâmicas de grupo é verificar como cada candidato se comporta trabalhando em equipe, ou seja, é verificar se ele possui características de trabalhar em equipe;
- **Testes psicológicos e/ou de personalidade:** “O teste é geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional, de diagnósticos de personalidade etc.” (CHIAVENATO, 2009, p.140). Para França (2009) os

testes de personalidade identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios emocionais. Embora este tipo de teste não possua inferências precisas sobre o possível sucesso profissional, indicam fatores sobre a personalidade do candidato que podem refletir sobre sua vida profissional;

- **Técnicas de simulação:** O candidato realiza uma prova específica na área, simulando as situações das tarefas que exercerá caso seja contratado. Para Chiavenato (2009) as técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo, é o psicodrama é a principal técnica de simulação que se fundamenta na teoria geral dos papéis: cada pessoa põe em ação os papéis que lhes são mais característicos sob forma de comportamento isolado ou com interação com outras pessoas.

4.7 TREINAMENTO

Nos dias atuais o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações (CHIAVENATO, 2008). Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função.

O treinamento é visto hoje como um meio capaz de aumentar as competências das pessoas a serem mais bem-sucedidas, criativas e inovadoras, a fim de oferecer melhores objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosos, além de permiti-las contribuírem efetivamente para os resultados do negócio.

As organizações mais bem-sucedidas investem massivamente em treinamento para que possam obter um retorno garantido. Para essas empresas isso significa um grande investimento e não uma despesa. O treinamento de pessoas é capaz de proporcionar o crescimento profissional e pessoal, tendo em vista o futuro do trabalhador e da empresa. Conforme Pereira (2014), o objetivo de treinar é conscientizar e desenvolver a capacidade das pessoas por meio da aquisição de

novas linhas de raciocínio, técnico, ou teórico, novas maneiras de comportamentos que venham proporcionar a continuidade no processo de empregabilidade.

Para Vargas (2006), os programas de treinamento devem propiciar condições para uma análise da própria cultura organizacional, uma vez que poderão mudar os valores, as crenças e os conceitos básicos de uma organização. Isto é, se o clima organizacional se manifesta como de insegurança geral, o momento não é oportuno para a implementação de um programa de treinamento, como também, quando a organização vivencia um clima de transformações estruturais globais, que por si só afetam em alta escala os seus colaboradores.

É importante entender que é necessário planejar e seguir todas as etapas do processo do treinamento, pois apenas dessa forma, os resultados esperados poderão ser atingidos. Conforme Chiavenato (2010), as etapas na ordem de execução devem ser:

- **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

Gil (2001) ressalta que para prepararem-se para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Sendo assim, requer muito mais do que pessoas treinadas, precisa-se de pessoas engajadas no processo da empresa como um todo.

Os principais objetivos do treinamento, segundo Chiavenato (2010), são:

- Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização;
- Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer;

Para Chiavenato (2007), “se os programas de treinamento não estiverem orientados na direção das mudanças, tenderão a contribuir muito pouco para o desenvolvimento da organização”.

4.8 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009). As pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2010). Para o autor, o desenvolvimento das pessoas é mais sobre a educação e a orientação para o futuro do que o treinamento.

Assim, o desenvolvimento das pessoas, procura atividades relacionadas com a formação da personalidade processos, mais profundos e melhorar a capacidade de compreender e interpretar o conhecimento. Portanto, o desenvolvimento é mais focado no crescimento individual do empregado e para o futuro da carreira visa não só a posição atual.

Conforme Pereira (2014), há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares ao que diz respeito sobre aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é focado no presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho no trabalho na mão. O desenvolvimento pessoal é focado nas posições gerais a serem ocupados na organização das futuras e novas habilidades e competências que serão necessárias.

4.8.1 Oportunidade de crescimento, desenvolvimento e educação profissional

Segundo Gomes (2012), a evolução nos modelos de gestão, nas práticas de produção e as inovações tecnológicas são cada vez mais constantes demandam cada vez mais de profissionais capacitados e que estejam dentro do perfil desejado, alinhado aos valores da organização e que detenham as habilidades técnicas e comportamentais exigidas.

No entanto há pouca mão de obra qualificada disponível no mercado brasileiro, gerando um maior índice de rotatividade, muitas vagas em abertos e brigas contínuas entre as empresas em busca dos melhores profissionais (GOMES, 2012). Isso se explica pela ineficiência da educação no país, visto que a educação não chega a todos ou não é fornecida com qualidade.

Em “Capital no Século XXI”, Thomas Piketty (2013) afirma que:

“No longo prazo, a força que de fato impulsiona o aumento da igualdade é a difusão do conhecimento e a disseminação da educação de qualidade” (PIKETTY, 2013, p. 29).

Conforme Gomes (2012), se há um déficit de mão de obra qualificada, a alternativa é investir na formação e qualificação profissional de mão de obra específica, de acordo com as necessidades de cada empresa, desenvolvendo um plano de formação profissional e de sucessão, preparando seus colaboradores para que evoluam em suas carreiras internamente e supram a demanda da companhia.

À medida que o profissional começa a se reavaliar, a buscar competências adicionais, sejam elas profissionais ou comportamentais com relação ao seu crescimento, é evidente que seu planejamento de vida também se concretize e é com este planejamento que seus passos são medidos e questionados durante sua permanência em uma determinada empresa. Assim, a organização deverá ter uma visão muito nítida das possibilidades de crescimento destes indivíduos (SAVIANI, 1997).

Para isso é necessário adequar as ações de desenvolvimento, respeitando a individualidade e a singularidade de cada indivíduo, visto que cada pessoa tem seus pontos fortes, nos quais as ações de desenvolvimento devem ser centradas (DUTRA, 2001).

4.9 PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS

A Gestão de Cargos e Salários (GCS) é uma especialização dentro da função Recursos Humanos que, por sua vez, é uma especialização dentro da Administração. De uma forma geral, seu grande objetivo é auxiliar a empresa a remunerar o pessoal

de forma adequada, com justiça interna e competitividade externa, dentro das possibilidades econômicas da empresa.

Dutra (2002) define o Plano de Cargos e Salários (PCS) como carro-chefe para a existência de um ambiente motivador no seio da organização, onde as pessoas possam trabalhar integradas e produtivas, onde não apenas o salário gera satisfação ao empregado.

No raciocínio de Pontes (2007), o tema cargos e salários passa a ter envolvimento direto com as estratégias organizacionais da empresa. Neste momento, onde o funcionário passa a ser mais valorizado, a participação nos resultados ganhou espaço, contrariando as estruturas fixas de salários. Na gestão de cargos e salários atual, deve-se valorizar a simplicidade e coerência, possibilitando o crescimento pessoal e da organização. Este crescimento pessoal, acompanhado de um crescimento da economia, resulta numa melhor renda para as pessoas, que passam a consumir mais produtos, com mais qualidade e a preços mais acessíveis.

4.9.1 Objetivos e diretrizes da administração de salários

Zimpeck (1990) destaca os objetivos da administração de salários nas empresas, como pode ser visto na figura 3 a seguir:

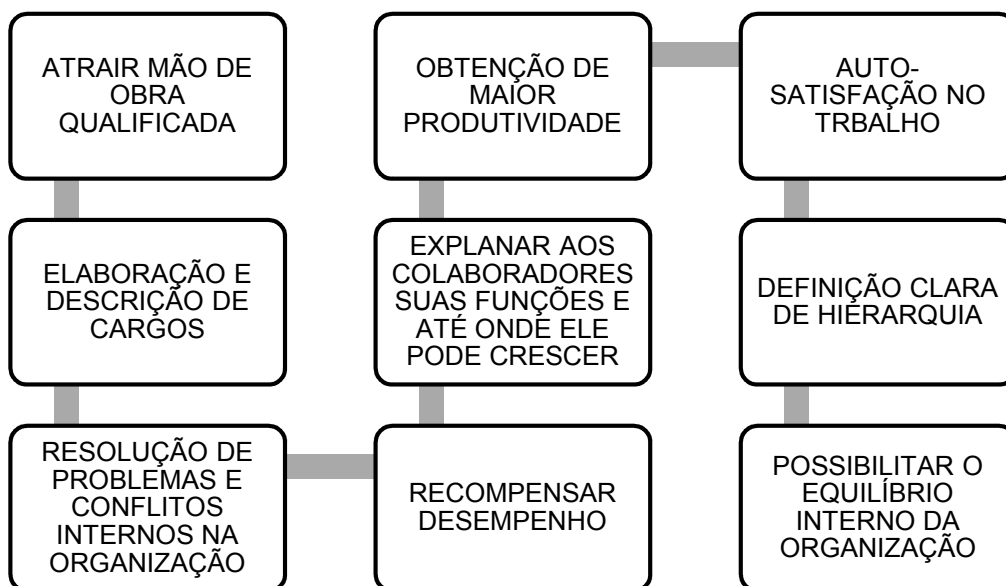


Figura 3: Objetivos da administração de salários.
Fonte: Adaptado de Zimpeck (1990).

Conforme Kretzer (2007), essa determinação de objetivos antecede qualquer providência de um programa de administração de salários. Seu estabelecimento revela o que e em que grau se pretende alcançar os resultados. Estes resultados finais servirão como apoio para medir a qualidade e a eficácia do programa.

A preocupação central da área de Administração de Cargos e Salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo. Segundo Pontes (2001):

- **Equilíbrio Interno:** É conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia. O equilíbrio interno é muito importante, porque os colaboradores comumente julgam a equidade de suas remunerações, comparando-as com os demais colaboradores. É preciso remunerar cada colaborador, levando-se em consideração o seu cargo em relação aos demais cargos da empresa (percepção justiça).
- **Equilíbrio Externo:** É conseguido com a adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho. Também é muito importante o equilíbrio externo, uma vez que os colaboradores julgam a equidade de suas remunerações, comparando-as com as dos ocupantes de cargos similares em outras organizações. É preciso remunerar os empregados a níveis competitivos com o mercado de trabalho, evitando a perda de seus talentos profissionais.

4.9.2 Definição de cargos

A palavra cargo, segundo Chiavenato (2001, p. 28), designa "um conjunto de tarefas específicas a serem executadas e envolve geralmente uma relação entre duas ou mais pessoas". O desenho de cargo sofreu diversas alterações em seus princípios de acordo com o contexto em que estava inserido. Da alta especialização do trabalho a época da Revolução Industrial, a abordagem humanista nos anos 60, o desenho de cargo sempre esteve alinhado aos objetivos da organização, sendo estes fatores determinantes no desenho de cargo.

No conceito de Gil (1994), a descrição de cargos consiste na exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo e a especificação consiste na identificação dos requisitos necessários para o desempenho dessas tarefas ou atribuições. Gil (1994) complementa que alguns fatores devem ser considerados no momento da especificação do cargo, tais como a formação escolar, os conhecimentos

especializados, a experiência prévia exigida, esforço físico, mental e visual, condições de trabalho, risco, além da responsabilidade por máquinas e equipamentos, valores, conferência de dados e supervisão e treinamento, pela segurança de terceiros e também contatos.

4.10 MOTIVAÇÃO

Diante de um cenário marcado pelas constantes mudanças e pelo mercado de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, motivar pessoas tornou um fator de grande preponderância para o aumento de produção e para o desempenho e comportamento do funcionário. É conseguida através da satisfação de um conjunto de necessidades específicas, começando pelas necessidades mais básicas (Maslow, 1943): necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, amor e afeto, necessidades de consideração, necessidades de atualização. É importante que o profissional do DRH esteja atento a esses quesitos para que fortaleça o bom desenvolvimento organizacional e pessoal.

4.10.1 Clima organizacional

A gestão do clima organizacional tem como função analisar o ambiente externo e interno da organização, a fim de identificar focos de possíveis problemas relacionados ao clima, buscar solucioná-los para assim obter um ambiente favorável e harmonioso. Corresponde à percepção e ao estado de satisfação ou insatisfação que os colaboradores têm em relação ao ambiente de trabalho e que os clientes, fornecedores e outros públicos têm em relação a organização.

A pesquisa de clima funciona como um instrumento estratégico e poderoso para as organizações. A obtenção de dados e informações a respeito desse assunto servem como importante orientador das políticas. Essas pesquisas geralmente são realizadas pelo DRH e antes de serem realizadas devem ser devidamente esclarecidas às equipes de trabalho.

Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima motivacional se eleva quando há elevada motivação entre os colaboradores da organização, e se

traduz em relações de satisfação, animação, interesse e colaboração. Quando a motivação entre os colaboradores está baixa, por motivos de frustrações pessoais ou de insatisfação das necessidades básicas, o clima organizacional também fica negativo. Um ambiente conturbado, por exemplo, onde há conflitos na maior parte do tempo ou com muita agitação, acaba gerando desmotivação dos colaboradores e o desenvolvimento de suas atividades diárias será insuficiente. Outros fatores podem ser manifestados na avaliação do clima organizacional (PONCIO, 2017):

Fatores positivos

- Relacionamentos com os colegas de trabalho;
- Relacionamentos com lideranças;
- Satisfação com a composição da remuneração;
- Autonomia;
- Realização;
- Companheirismo.

Fatores negativos

- Conflitos entre membros do grupo de trabalho;
- Coação;
- Insatisfação com a remuneração;
- Sentimento de desvalorização profissional;
- Falta de perspectivas;
- Insatisfação com as lideranças;
- Falta de identificação com a função e/ou a empresa.

Segundo Rizzati (2002), o clima organizacional reflete o comportamento e a cultura organizacional, desta forma, os atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a forma do relacionamento entre os membros no ambiente de trabalho. Dessa maneira, existem diversas filosofias de autores de como avaliar o clima nas equipes de atendimento ao cliente, havendo semelhanças e diferenças em suas concepções.

4.10.2 Teorias motivacionais

Moscovici (2003, p.77) afirma que “a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa”. Para entendê-la é preciso conhecer o que a provoca. Para Chiavenato (2000):

O sistema cognitivo de cada pessoa inclui os seus valores pessoais, e é profundamente influenciado pelo seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, processos fisiológicos e por suas necessidades e experiências anteriores. Assim, todos os atos do indivíduo são guiados pela sua cognição – pelo que se sente, pensa e acredita. (CHIAVENATO, 2000, p. 301)

Várias teorias foram levantadas acerca da motivação e do que ela representa para o indivíduo e para o ambiente de trabalho. Uma dessas teorias foi desenvolvida por Abraham H. Maslow e é conhecida como Teoria das Necessidades de Maslow.

Maslow (apud Moraes, 2000) entende que as necessidades humanas estão divididas em dois grupos: necessidades primárias e necessidades secundárias. As necessidades primárias englobariam as necessidades fisiológicas e de segurança, enquanto que as secundárias, enquanto que as secundárias abrangeriam as necessidades sociais, de estima e de auto realização.

As necessidades primárias e secundárias da teoria da motivação desenvolvida por Maslow são organizadas em uma hierarquia de necessidades, formando uma espécie de pirâmide, conforme demonstra a Figura 4:



Figura 4: A Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow.
Fonte: Chiavenato (2000).

De acordo com o autor, as necessidades estão assim divididas:

- **Necessidades fisiológicas:** Constituem o nível mais básico da sobrevivência humana, como sono, fome e sexo. Os intervalos de descanso e horário de trabalho fazem parte dessa necessidade dentro das organizações;
- **Necessidades de segurança:** São as que levam o indivíduo a se proteger de todo perigo real ou imaginário para manter sua integridade física. São manifestações dessa necessidade condições de trabalho seguras, remuneração e benefícios adequados e estabilidade no emprego;
- **Necessidades sociais:** Estão associadas com a vida social do indivíduo, como, por exemplo, relacionamento com amigos, namorado, esposa e filhos. Dentro do ambiente de trabalho, essas necessidades podem se manifestar através dos laços de amizade entre os colegas, da interação com clientes e gestores.;
- **Necessidades de estima:** São relacionadas a maneira pela qual a pessoa se avalia. Envolvem sentimentos de autoconfiança, de aprovação social e a percepção de ser útil no mundo. Constitui essa necessidade, a responsabilidade por resultados, o reconhecimento por parte de colegas e superiores, e promoções;
- **Necessidades de auto realização:** Estão relacionadas com aquilo que cada ser humano tem de potencial e da forma como utilizam os talentos individuais. Constituem essa necessidade o trabalho criativo e desafiador, assim como a participação na tomada de decisões.

Outro nome que é consagrado na escola das relações humanas é o psicólogo Frederick Herzberg. O autor se baseou em teorias já existentes de motivação como a de Maslow para assim apresentar a sua conhecida como Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Para isso, ele fez perguntas a 203 engenheiros e contadores de Pittsburg sobre satisfação e insatisfação no emprego. Como resultado da pesquisa, Herzberg pode observar que o homem possui dois blocos de necessidades, como segue na tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Blocos de necessidade segundo Herzberg.

FATORES EXTRÍNSECOS	FATORES INTRÍNSECOS
Salário	Realização
Segurança no trabalho	Reconhecimento
Status	Responsabilidade

Métodos empresariais	Progresso
Qualidade da supervisão	O próprio trabalho
Relações interpessoais	Possibilidade de crescimento

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000).

Herzberg dividiu os fatores que causam satisfação e insatisfação no trabalho em duas categorias: as que atendem as necessidades instintivas das pessoas e aquelas as necessidades humanas individualizadas. O psicólogo chamou os fatores instintivos de fatores de manutenção porque mantêm a satisfação apenas quando estão presentes ou causam a insatisfação quando não estão presentes. Esses fatores incluem aspectos extrínsecos ao trabalho, isto é, que compõem o ambiente de trabalho tais como salário, condições de trabalho, práticas de supervisão, benefícios, política e administração da empresa. Dessa maneira, esses aspectos ficaram conhecidos como fatores higiênicos. Quando não estão presentes, geram total insatisfação e assim não há motivação.

Os fatores associados às necessidades humanas individualizadas compõem as condições intrínsecas ao próprio trabalho como: senso de realização, responsabilidade, reconhecimento, perspectivas de evolução. Herzberg os chamou de fatores motivacionais porque quando estão presentes são capazes de motivar efetivamente.

4.10.3 Plano de carreiras e política de retenção de talentos

A retenção de talentos é uma prática da gestão estratégica, cujo objetivo é desenvolver políticas e oferecer atrativos aos colaboradores, além de promover o desenvolvimento profissional e pessoal. De acordo com Costa (2008), falar em retenção de talentos é falar em valorização, reconhecimento, alcance de objetivos, em “estratégia de sucesso dos novos tempos”, em manter o mais importante cliente: o colaborador interno.

Herman (1993) defende que o conceito que diferencia pessoas de talentos aplica-se à experiência técnica de alguém ou refere-se à dedicação, produtividade, iniciativa e determinação, alto grau de realização, capacidade criativa, experiência, nível educacional, posição na sua área ou atividade, ou seja, o diferencial de cada um

para que o trabalho seja desempenhado com qualidade e que metas sejam sempre atingidas.

As etapas para reter talentos promovidas pelo RH são mostradas na figura 5:



Figura 5: Etapas para reter talentos.
Fonte: Autora.

A melhora na retenção de talentos, segundo Fitz-enz (2001, p. 89), provoca certos valores:

- Redução nos custos de recrutamento;
- Redução nos custos de treinamento;
- Menor tempo requerido de supervisão em serviços de contato com o público, manutenção do atendimento ao cliente;
- Indicações de clientes satisfeitos, reduzindo conseqüentemente o uso de marketing;
- Indicações de candidatos a empregos por funcionários de longa data, reduzindo os custos de recrutamento.

Em mais de 70.000 entrevistas na saída de funcionários que pediram demissão a principal razão pela qual as pessoas deixam seus empregos voluntariamente é o comportamento dos seus supervisores; em segundo lugar, a falta de oportunidade de crescimento (FITZ-ENZ, 2001).

Lico (2011) reforça alguns aspectos que podem influenciar os talentos na decisão de deixarem a empresa, tais como:

- Não sentir que terão futuro e já chegaram onde poderiam chegar;
- Clima organizacional contaminado e difícil de mudar;
- A remuneração não é compatível com as atividades e a média de mercado;
- Não existe qualquer política de reconhecimento, somente metas e mais metas;

- Os colaboradores não recebem feedback adequado, nem orientação coerente;
- As ferramentas e processos são inadequados e não se pode falar sobre isso;
- Lideranças não exercem seu papel e sobrecarregam a equipe inutilmente;
- Falta de capacitação técnica e comportamental;
- Noções equivocadas sobre o papel do “patrão” e do “empregado”;
- Não estar realmente comprometidos, era apenas um emprego.

Branham (2002) lista uma série de iniciativas como elementos básicos de retenção de talentos: cultura organizacional; recrutamento e seleção; socialização; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; recompensas.

Outros fatores são essenciais a uma política de retenção de talentos, tais como: qualidade de vida no trabalho, com horário flexível e instalações adequadas; cultura e imagem da empresa perante o mercado; comunicação e clareza quanto aos objetivos, missão, missão e valores da empresa; motivação. Muitas vezes esses fatores têm mais relevância para alguns colaboradores que recompensas financeiras.

4.10.4 Remuneração

Geralmente empresas bem-sucedidas adotam políticas salariais bastante agressivas, oferecendo recompensas financeiras extraordinárias, ou ofertas de prêmios como troféus, jantares e viagens.

De acordo com Hopólito (2001), as formas de remuneração devem estar alinhadas às demandas de um mercado competitivo como: recompensar a contribuição real que o profissional presta à organização; estabelecer um equilíbrio salarial, do ponto de vista interno e em relação aos padrões de mercado; reforçar a imagem da empresa diante dos profissionais que nela atuam, do mercado de trabalho e da sociedade.

A maioria dos gestores e das pessoas acredita que esses tipos de programas de recompensa motivam os funcionários, porém pesquisas realizadas pelo Grupo Catho/ Carreira e Sucesso (2009) apontam que os profissionais, via de regra, não têm como prioridade a remuneração, mas valorizam perspectivas de crescimento dentro da empresa. Outros estudos que avaliam a produtividade mostram que, em geral,

quando as pessoas trabalhavam por uma recompensa, o seu desempenho era pior do que trabalhar sem esperar a tal recompensa (KOHN, 1995).

Bowen (2008) corrobora com o autor ao afirmar que especialistas demonstram que incentivos e bons programas de remuneração podem ter uma influência positiva no desempenho do funcionário, no curto prazo, porém outros estudiosos acreditam que esses tipos de recompensa têm, na verdade, influência negativa, principalmente a longo prazo.

Atualmente uma das maiores problemáticas nas empresas brasileiras é a falta de mão de obra qualificada. A evolução dos modelos de gestão, das práticas de produção e das tecnologias cada vez mais constantes, demanda profissionais mais capacitados e que detenham as habilidades técnicas e comportamentais exigidas. Outro fenômeno a ser observado é a ineficiência da educação no país, visto que não é fornecida equitativamente a todos.

4.10.5 Benefícios

Muitas empresas têm se preocupado em garantir benefícios aos seus colaboradores, além daqueles que são garantidos pela CLT. Para exemplificar pode-se citar: assistência médica, assistência dentária, assistência oftalmológica, programa de apoio a pais idosos, vale-creche, vale refeição, instalações de esportes, seguro-residência, seguro de automóvel, computador doméstico, automóvel, combustível, estacionamento para automóvel, cursos não relacionados ao trabalho, bolsas de estudo, plano de previdência privada, folgas remuneradas, academias de ginástica, entre outros.

Fisher (2008) apresenta também os benefícios flexíveis, visto que cada funcionário tem características e necessidades diferentes, que variam de acordo com idade, estado civil e estilo de vida. Para Friedman *et al* (2000), embora o custo de administração de um programa de benefícios flexíveis seja mais elevado do que o de um programa tradicional, essa iniciativa pode aumentar o compromisso e a motivação dos colaboradores.

4.10.6 Comunicação

Segundo França (2011, p. 142), “a comunicação é definida como a troca de informações entre um emissor e um receptor e a interferência (percepção) do significado por parte dos indivíduos envolvidos”. Conforme Chiavenato (2009, p.63):

O conceito de comunicação está sujeito a complicações adicionais quando se trata de comunicação humana. É que cada pessoa tem seu próprio sistema cognitivo, suas percepções, seus valores pessoais e suas motivações, constituindo um padrão pessoal de referência que torna bastante pessoal e singular sua interpretação das coisas. Esse padrão pessoal de referência age como um filtro codificador, de modo a condicionar a aceitação e o processamento de qualquer informação.

Segundo Robins (2002), falhas durante a comunicação podem ser fatais. Cabe ao DRH propiciar um ambiente aberto para minimizar os ruídos e assim aumentar e facilitar o entendimento coletivo, assim como estabelecer a comunicação eficaz entre as áreas, a fim de transmitir a todos os colaboradores os objetivos, missão e valores da corporação, avaliar a qualidade do desempenho e facilitar a motivação ao esclarecer a eles o que deve ser feito.

O feedback é sem dúvida a melhor ferramenta para que possa ser estabelecida a comunicação efetiva, visto que estabelece uma zona de comunicação entre os diferentes níveis de uma organização. Segundo Melo (2011), a ausência dele pode ser bastante prejudicial, pois não leva a mudanças desejáveis no comportamento das pessoas, além de transmitir uma mensagem de ausência de interesse nas ações do subordinado e que, portanto, não se acompanha suas ações.

A comunicação pode também ser não verbal, tecnológica através da internet ou através de correio eletrônico (e-mail), videoconferência e telecomunicação.

4.10.7 Liderança

De acordo com o Chiavenato (2006), a liderança é essencial em todos os tipos de organização, inclusive, em todos os departamentos. “Líderes que sabem pôr em prática métodos de trabalho que sejam satisfatórios e façam sentido para as suas equipes têm muito mais chances de conquistar lealdade e de conseguir retê-los” (MICHELMAN, 2007, p. 26).

Para Weil e Tompakow (2005), o líder deve apresentar autocontrole e empatia, buscar a unanimidade, dar o exemplo e saber enfrentar tensões e conflitos. Michelman (2007) afirma que compartilhar as informações sobre o desempenho financeiro da empresa, as estratégias e planos, e demonstrar confiança, facilita a conquista pela fidelidade e pelo comprometimento dos colaboradores.

É preciso reconhecer em um líder, habilidade de liderar pessoas e isso pode ser adquirido e aperfeiçoado. Um aspecto importante que um líder deve ter é o aspecto de comunicação. A comunicação é de extrema importância dentro de uma empresa, um líder deve estar sempre pronto para falar e principalmente para ouvir e a partir daí fazer uma filtragem das melhores informações. Informações estas que serão implantadas na empresa para o seu crescimento (FERREIRA et all, 2015).

Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2002), é o líder que é responsável pela difusão de sentimentos positivos entre o grupo. Autores da Harvard Business School Press (2007) acrescentam que os gerentes também podem representar um grande diferencial quando se trata de reconhecer um bom trabalho. A sensação de não se sentir apreciado é considerada uma ameaça à retenção. Além disso, são os líderes que podem passar os conhecimentos necessários para que os colaboradores mais talentosos desenvolvam e aprimorem sua habilidade de liderança.

4.10.7.1 Liderança e os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes

Stephen Covey apresenta em seu livro “Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes”, a teoria da eficácia, a qual ele chama de qualidade total do caráter ou reengenharia da alma. Covey menciona em sua obra sete hábitos que devem ser desenvolvidos gradualmente, em harmonia com as leis naturais do crescimento, e que, segundo Machado (2006) abordam de modo progressivo, sequencial e altamente integrado, o desenvolvimento da eficácia pessoal e interpessoal, levando as pessoas a realizar, gradativamente, o contínuo da maturidade, que passa da dependência para a interdependência.

No início da vida, Machado (2006) menciona que as pessoas são alimentadas, orientadas e sustentadas por outras pessoas, portanto são totalmente dependentes dos outros. Com o passar dos anos, vão se tornando cada vez mais independentes, física, mental, emocional e financeiramente, até chegar a ponto de tomar conta de si

mesmas, tornando-se seguras e confiantes. Grandes líderes e gestores de RH possuem esses hábitos bem desenvolvidos

Ainda conforme o autor, os sete hábitos são os seguintes:

1. **Seja pró-ativo:** Tomar iniciativas e ser responsável;
2. **Tenha uma finalidade para tudo:** Quando iniciar um empreendimento qualquer tenha uma imagem mental do seu objetivo materializado;
3. **As coisas importantes antes das urgentes:** Estabelecer prioridades e organizar-se em função delas;
4. **Pense sempre na vitória:** Depois pensar na vitória novamente;
5. **Procure compreender para ser compreendido:** A empatia que gerar ao ouvir, ser-lhe-á favorável na exposição das ideias;
6. **Utilize sinergia na sua vida:** Tudo o que criar tem de ser superior à junção dos componentes;
7. **Afine a sua visão:** Aproveitar o tempo para cultivar as cinco dimensões essenciais do seu caráter: físico, mental, social, emocional e espiritual.

Os sete hábitos são hábitos eficazes segundo Covey (2004) e baseados em princípios conduzem ao máximo possível de resultados benéficos em longo prazo.

4.10.8 Qualidade de Vida no Trabalho

Esse conceito está relacionado à segurança industrial, às condições de higiene e medicina do trabalho. A preocupação com a qualidade de vida no trabalho constitui a realidade empresarial. Uma organização que tenha um clima organizacional aliado à QVT, atinge altos níveis de qualidade e produtividade, além de aumentarem a satisfação e a motivação de seus colaboradores.

Limongi-França e Arellano (2002) enumeram uma série de valores relativos às demandas de qualidade de vida no trabalho:

- **Saúde:** Com o intuito de preservar a integridade física, psicológica e social do ser humano, propiciando maior expectativa de vida;
- **Ecologia:** O homem sendo integrante e responsável pela preservação do ecossistema e dos insumos da natureza, além de ator do desenvolvimento sustentável;

- **Ergonomia:** Estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa, visando o conforto e ao desempenho nas diversas posições de trabalho;
- **Psicologia:** Demonstra a influência das atitudes internas e perspectivas de vida da pessoa, além da importância do significado intrínseco das necessidades individuais para seu envolvimento com o trabalho.

Os autores citam ainda a Sociologia, a Economia, a Administração e a Engenharia. Chiavenato (2004, p. 348) evidencia que, para que a QVT seja alcançada, é imprescindível a existência de qualidade de vida, definida pelo autor como “criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas – higiene e segurança –, seja em suas condições psicológicas e sociais”.

Para Chiavenato (2009), a higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental e com condições de saúde e bem-estar das pessoas. Dentre os itens do programa de higiene no trabalho são mencionados a iluminação adequada para cada tipo de atividade; ventilação para a remoção de gases fumaças com odores desagradáveis; afastamento de possíveis fumantes e utilização de máscaras; temperatura adequada; remoção de ruídos.

O autor acrescenta ainda que a junção de todos estes fatores constitui um ambiente agradável e satisfatório, melhorando de forma substancial a qualidade de vida das pessoas nas organizações, e, por consequência, a qualidade de vida fora da organização.

Chiavenato (2004) destaca ainda que a QVT está associada a fatores como: satisfação com o trabalho executado, com o salário oferecido e com o relacionamento do funcionário com a equipe de trabalho. O autor afirma:

[...] a satisfação com o trabalho executado, possibilidade de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidade de participar de coisas assim. (CHIAVENATO, 2004, p.367)

A saúde ocupacional do trabalho também é um tocante referente a QVT. Se refere a um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas

utilizadas para prevenir e evitar acidentes de trabalho. É obrigação das organizações além de cumprirem com os padrões de qualidade de vida e segurança no trabalho, cumprirem seu papel de responsabilidade social.

Outra questão bastante discutida é em relação ao estresse. Alvenson (1987 *apud* LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002) cita estudos em que se estabelece uma correlação forte entre experiências de estresse mental, pressões no trabalho e sintomas psicossomáticos. As principais causas são “trabalho com exaustivo esforço físico, padrões forçados de trabalho, problemas salariais, atividades estúpidas e desinteressantes” (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 300).

A qualidade de vida no trabalho deve, portanto, estar atento ao comportamento das pessoas e deve levar em consideração aspectos essenciais à condição humana, de modo que contribua para a melhora da produtividade, buscando relacionar às características do trabalho em si com o ambiente de trabalho e as características pessoais do trabalhador.

Foram construídos inúmeros modelos com a fim de investigar a QVT. Dentre esses modelos, um dos mais abrangentes e completos foi o desenvolvido por Walton, como pode ser observado no Quadro 4:

FATORES DE QVT	DIMENSÕES
1 - Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salário adequado ao trabalhador; ▪ Equidade ou compatibilidade interna; ▪ Equidade e compatibilidade externa.
2 - Condições de segurança e saúde no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jornada de trabalho; ▪ Ambiente físico (seguro e saudável).
3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomia; ▪ Significado da tarefa; ▪ Identidade da tarefa; ▪ Variedade de habilidades. ▪ Retroação e retro informação.
4 - Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilidade de carreira; ▪ Crescimento profissional; ▪ Segurança do emprego.
5 - Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Igualdade de oportunidades; ▪ Relacionamentos interpessoais e grupais; ▪ Senso comunitário.
6 - Garantias constitucionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respeito às leis e direitos trabalhistas;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Privacidade pessoal; ▪ Liberdade de expressão; ▪ Normas e rotinas claras da organização.
7 - Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Papel balanceado do trabalho na vida pessoal.
8 - Relevância social da vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagem da empresa; ▪ Responsabilidade social pelos produtos/serviços; ▪ Responsabilidade social pelos empregados.

Quadro 4: Modelo de QVT de Walton.

Fonte: Adaptado de França, Arellano (2003).

Percebe-se que as dimensões da QVT englobam basicamente a vida tanto organizacional como social, o que confirma a visão biopsicossocial. Todos esses fatores confirmam a importância do bem-estar dos trabalhadores para a saúde da organização.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como finalidade tratar de aspectos inerentes aos procedimentos metodológicos utilizados na realização do estudo. Inicialmente será apresentada a caracterização a classificação da pesquisa, em seguida os métodos e as fontes de dados e, por fim, as limitações da pesquisa.

O presente estudo visou analisar a importância do setor de recursos humanos no contexto estratégico de uma organização e, para isso, procurou-se organizar o trabalho de maneira clara e transparente para que possa servir de apoio a empresas, a redes de comércio e serviços, a professores e acadêmicos.

Gil (1991, p. 19) define pesquisa como o “[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Para Lakatos (2001, p. 155) a pesquisa é um “[...] procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

5.1 CLASSIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Retomando ao objetivo geral da pesquisa, que é correlacionar a gestão de recursos humanos aos resultados globais das empresas, pode-se afirmar que ela é considerada básica, qualitativa, descritiva e bibliográfica.

Quanto à sua finalidade ela é considerada básica. De acordo com Gil (1999, p. 42) este tipo de pesquisa “procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações e consequências práticas”.

Quanto à abordagem, este estudo pode ser considerado qualitativo. Segundo Richardson (1989), a abordagem qualitativa caracteriza-se pelo estudo da complexidade do problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando assim, os processos vividos por grupos sociais.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como descritiva. Para Gil (1991, p.46), este tipo de pesquisa “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento

de relações entre as variáveis”. Geralmente são utilizados para a coleta de dados questionários e instrumentos de observação sistêmica.

Quanto ao procedimento técnico utilizado, foi realizada um amplo levantamento bibliográfico. De acordo com Zanella (2007), a pesquisa bibliográfica permite o desenvolvimento de uma fundamentação teórica com cobertura ampla, a qual serve de base para posteriores análises e interpretações dos dados.

5.2 MÉTODOS E FONTES DE DADOS

Conforme Gil (2010, p.29-31) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. Para realizar essa pesquisa foram utilizados livros, artigos, trabalhos monográficos, revistas e materiais publicados na internet.

Para a coleta de dados foram aplicados questionários às empresas Aramfactor, do ramo de acessórios de cozinha, e Way Consultores, de consultoria empresarial, e também a uma rede de supermercados com uma das filiais em Feira de Santana, BA, onde foi optado por manter o anonimato. As informações sobre a Aramfactor podem ser visualizadas no site: (<http://www.aramfactor.com.br/>).

O questionário é composto de doze (12) perguntas abertas, cujo intuito é identificar e comprovar a importância da gestão de Recursos Humanos para essas organizações. Para a pesquisa em questão o questionário foi elaborado da seguinte maneira:

Tabela 2: Questionário aplicado às empresas.

Questão 1:	Há quanto tempo a empresa existe?
Questão 2:	Quantos funcionários ela possui atualmente?
Questão 3:	Qual o organograma atual dela?
Questão 4:	Quais os diferenciais que a empresa possui em relação ao mercado?
Questão 5:	Como está composto atualmente o setor de RH?
Questão 6:	Como vocês enxergam o valor dos Recursos Humanos para a empresa?
Questão 7:	Ao ler o título do seguinte trabalho “Os impactos da Gestão de Recursos Humanos nos resultados globais das empresas”, quais seriam esses impactos na empresa?

Questão 8:	Quais habilidades técnicas e qualidades pessoais você julga importantes que seu time tenha para que possam entender e responder a curto e longo-prazo as demandas de mercado?
Questão 9:	Qual a importância do RH para o engajamento e integração entre os diversos setores da empresa?
Questão 10:	Você acredita que uma boa e eficiente gestão de RH seja o principal fator para que a empresa possa ter sucesso?
Questão 11:	Se você pudesse elencar a importância do RH em níveis crescentes, como em uma pirâmide, onde este setor estaria inserido?
Questão 12:	Como você avalia a relação entre gestão de pessoas e produtividade (capital financeiro)?

A opção pelo questionário foi por esta ser uma das técnicas que conforme Gil (1991, p.90) “constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato”.

5.3 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Uma das limitações da pesquisa diz respeito à sua abrangência. O fato dos questionários terem sido aplicados a apenas três organizações impede que a pesquisa possa melhor abranger à realidade e às características do DRH de outras empresas.

Outro fator limitante foi o tempo para a sua realização o que impediu a realização de uma pesquisa de campo ou estudo de caso, visto que é necessário um prazo maior para produzi-los, a fim de obter resultados mais consistentes.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Neste capítulo será realizada a análise do conteúdo com base nas informações obtidas através dos questionários aplicados nas empresas. As questões foram respondidas pelos diretores da Aramfactor e Way Consultores e pela analista de Recursos Humanos da rede de supermercados. A confecção deste capítulo é de suma importância para a geração de dados relevantes e que são capazes de reafirmar a teoria que envolve os recursos humanos e sua importância em três ramos diferentes de organizações: empresarial, de serviços e de comércio.

6.1 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

Inicialmente, nos questionamentos 1 e 2, foi perguntado aos entrevistados a quanto tempo a empresa existe e a quantidade de funcionários que ela possui como segue no quadro abaixo:

Tabela 3: Tempo de existência e quantidade de funcionários das empresas.

EMPRESAS	TEMPO DE EXISTÊNCIA	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
Aramfactor	29 anos	35 funcionários
Filial da rede de supermercados	1 ano e 11 meses	210 funcionários
Way Consultores	7 anos	2 funcionários

De maneira geral, as empresas existem a um tempo expressivo, exceto a filial da rede de supermercados que embora tenha menos tempo de existência, possui uma grande quantidade de funcionários. Atualmente, por conta da queda abrupta dos serviços de consultoria e da crise econômica brasileira, a Way Consultores reduziu sua quantidade de funcionários a dois.

Em seguida, no questionamento 3, foi perguntado a respeito do organograma atual das empresas. Seguem abaixo os organogramas:

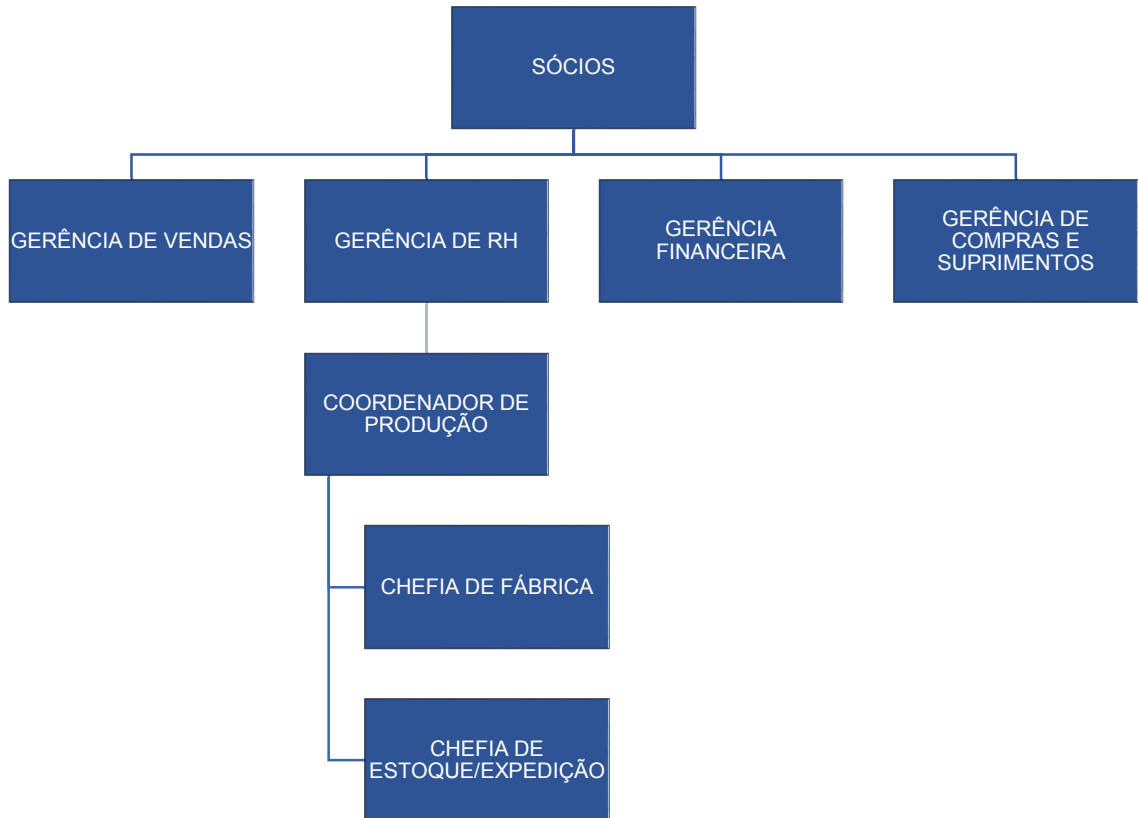


Figura 6: Organograma da Aramfactor.

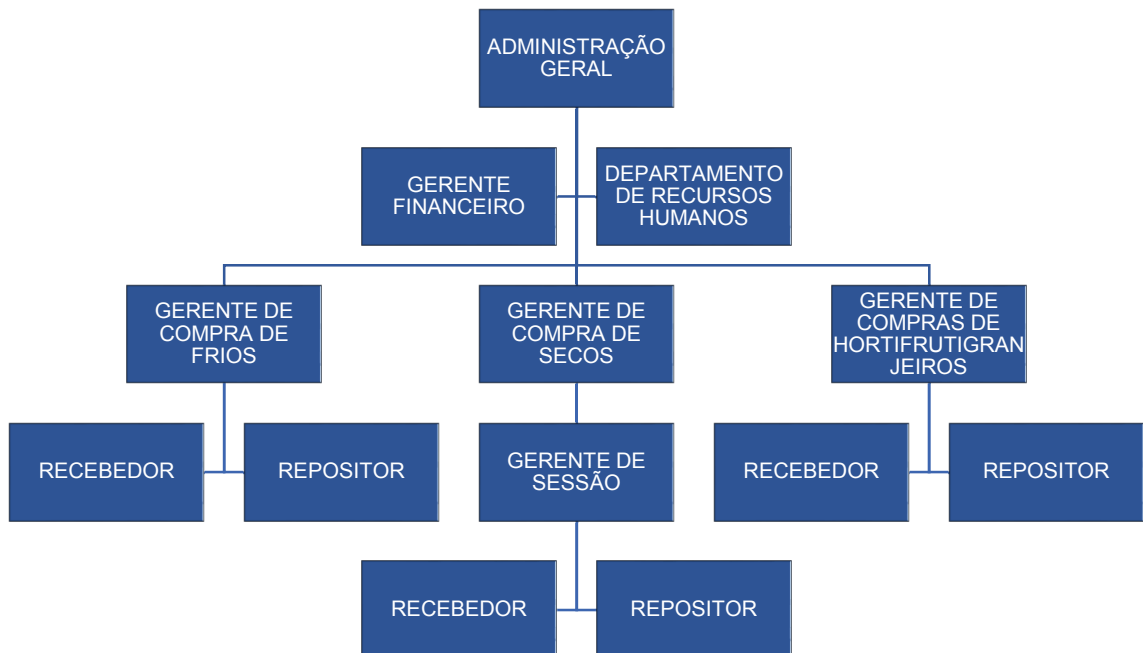


Figura 7: Organograma da filial da Rede de Supermercados.

O estabelecimento de organogramas é fundamental para a padronização e, por conseguinte, para o entendimento do processo produtivo de uma organização. Pela simplicidade organizacional, a Way Consultores não possui organograma, tendo somente uma relação direta com os colaboradores.

Posteriormente, no questionamento 4, foi perguntado aos entrevistados os diferenciais de suas empresas em relação ao mercado. Seguem abaixo no quadro as respostas:

Tabela 4: Diferenciais das empresas.

EMPRESAS	DIFERENCIAIS
Aramfactor	Qualidade de seus produtos, o que é reconhecido pelo mercado
Filial de rede de supermercados	Uma das melhores empresas do seu segmento no país
Way Consultores	Método de consultoria que permite aos clientes autossuficiência e desenvolvimento após a conclusão da fase de consultoria

Embora atuem em ramos distintos, percebe-se que as organizações pesquisadas possuem diferenciais de destaque no cenário nacional e empresarial.

O questionamento 5 foi referente a composição do DRH nessas empresas. Segue abaixo o quadro com as respostas:

Tabela 5: Composição atual do setor de RH das empresas.

EMPRESAS	COMPOSIÇÃO ATUAL DO SETOR DE RH
Aramfactor	A empresa conta com um escritório de contabilidade que executa todo o trâmite burocrático e legal, fornecendo o suporte necessário ao gestor (um dos sócios) de RH, que é o responsável pela contratação e manutenção do quadro de funcionários, bem como executor dos programas de benefícios e demais obrigações como por exemplo, execução de PCMSO, PPRA, CIPA, LTCAT, etc.
Filial de rede de supermercados	É composto de maneira geral por uma analista e seus assistentes. Cabe a analista promover a divulgação de vagas, o recrutamento, seleção, a contratação de profissionais e a responsabilidade de fazer a integração, o acompanhamento e a capacitação dos funcionários.

Way Consultores	É composto por uma rede de profissionais que são mobilizados rapidamente, em caso de um novo projeto de consultoria. Sendo uma empresa de consultoria, os clientes desejam que os recursos ajam em curto tempo, não havendo oportunidade para uma janela de preparação muito extensa. Daí, em uma empresa de consultoria os recursos são chamados “ <i>hit and run</i> ”, ou seja, prontos para iniciar a qualquer instante.
------------------------	--

Em seguida, a partir das respostas dos entrevistados aos questionamentos de 6 a 12, que tratam de fatores estritamente relacionados a prática e importância da gestão de RH, foi elaborada uma síntese, a qual é demonstrada no quadro abaixo. As ideias que melhor resumem a opinião dos entrevistados foram descritas com o objetivo de identificar o pensamento deles a respeito das questões abordadas e compará-las às respostas obtidas.

Tabela 6: Comparação entre as respostas esperadas e as encontradas.

QUESTÕES	RESPOSTAS ESPERADAS	RESULTADOS ENCONTRADOS
Como vocês enxergam o valor dos Recursos Humanos para a empresa?	Parceiro estratégico, considerado o grande diferencial frente a competitividade de mercado	Sinônimo de qualidade, competitividade e propiciador de sucesso em negociações
Ao ler o título do seguinte trabalho “Os impactos da Gestão de Recursos Humanos nos resultados globais das empresas”, quais seriam esses impactos na empresa?	Sucesso no mercado; Oportunidades de fechar novos negócios; Produtividade maior; Manutenção de motivação da equipe	Oportunidade de futuros serviços, a fim de garantir a perenidade dos negócios; colaborador no aumento de eficiência de toda a equipe
Quais habilidades técnicas e qualidades pessoais você julga importantes que seu time tenha para que possam entender e responder a curto e longo-	Proatividade; boa comunicação oral e escrita; bom relacionamento interpessoal;	Entendimento do problema do cliente; assiduidade; pontualidade; boa vontade em executar as tarefas com qualidade e dentro do prazo; formação técnica adequada; comportamento produtivo sem necessidade de supervisão

prazo as demandas de mercado?	pontualidade; criatividade; liderança; empatia	
Qual a importância do RH para o engajamento e integração entre os diversos setores da empresa?	Definição de metas coletivas; adoção da estratégia de endomarketing	O Gerenciamento de RH, de acordo com o PMBOK (PMI), merece atenção em todas as fases do projeto; fundamental no sucesso da empresa como um todo
Você acredita que uma boa e eficiente gestão de RH seja o principal fator para que a empresa possa ter sucesso?	Fator vital de sucesso no mercado	Indubitavelmente, recursos brilhantes mal geridos não chegam nem perto de seus objetivos estratégicos
Se você pudesse elencar a importância do RH em níveis crescentes, como em uma pirâmide, onde este setor estaria inserido?	No topo da pirâmide	Na base da pirâmide, no tocante à busca, seleção e contratação. No meio da pirâmide, no tocante à criação das condições para que o trabalho seja executado dentro ou excedendo expectativas. No topo, para atingir os mais elaborados e desafiadores objetivos estratégicos.
Como você avalia a relação entre gestão de pessoas e produtividade (capital financeiro)?	Uma liderança sem competência e uma má gestão de pessoas, reduz a produtividade da empresa, além de promover alta rotatividade	Mercado incerto e volátil sobrecarregou as empresas, impossibilitando o incentivo através de aumentos salariais e/ou novas contratações

De maneira geral, é perceptível que os três entrevistados consideram o setor de Recursos Humanos de extrema importância para as organizações e afirmam que o departamento pode agregar em termos de desenvolvimento da empresa, qualidade, competitividade e excelência.

Para os entrevistados, a gestão competente de recursos humanos é chave da obtenção do sucesso e de possíveis novos sócios e clientes para a empresa em um mercado cada vez mais globalizado e volátil. De acordo com as comparações

realizadas, percebe-se que as respostas das perguntas estão bastante similares às respostas esperadas.

7 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No início do século XX, as pessoas eram tratadas apenas como meros recursos de produção. Devido as constantes mudanças e transformações em aspectos econômicos, sociais, tecnológicos e culturais, foram incorporadas novas abordagens no comportamento e na estrutura das organizações que influenciaram diretamente na evolução histórica da administração dos recursos humanos, passando a integrar o trabalhador no contexto das organizações.

Neste ambiente de intensa competição e caracterizado pela transferência de importância do capital financeiro para o capital intelectual, é preciso alinhar os objetivos de RH com os objetivos organizacionais e enxergar o departamento de RH como um parceiro estratégico, pronto para agregar valor por meio do capital humano (MARRAS, 2002). Hoje, esse departamento é um diferencial competitivo das empresas.

O DRH atualmente está relacionado a atividades como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, e é responsável por cumprir leis, interagir com sindicatos e atuar de forma estratégica dando suporte às demais áreas da organização, além disso são responsáveis por criar práticas de motivação.

Dessa maneira, esse capítulo retoma a problemática, expõe o alcance dos objetivos e finaliza com sugestões para trabalhos futuros.

7.1 QUANTO A PROBLEMÁTICA

A problemática desta pesquisa foi resumida com o seguinte questionamento: “Quais fundamentos são considerados mais eficazes para otimizar a Gestão de RH nas empresas?”. É imprescindível a uma moderna gestão de pessoas cuidar do clima organizacional, da saúde e do bem-estar de seus colaboradores e incentivarem o aprendizado, o reconhecimento, a valorização e o desenvolvimento social e profissional do indivíduo.

Verificou-se que de acordo com a contextualização e com as entrevistas aos setores de indústria e serviços, que a organização assim como o RH, precisa está em constante sincronização e atualização, devido às mudanças atuais do mercado de trabalho. Para isso deve levantar informações acerca de concorrentes, clientes e

fornecedores e garantir aos seus trabalhadores a parceria de trabalhar para o alcance do objetivo final da organização, tratando-os como parceiros colaboradores e não somente como mão-de-obra, e fazer com que eles criem e recriem e não apenas executem suas tarefas.

É necessário que o RH tenha um canal de comunicação interno efetivo e transparente, a fim de solucionar conflitos e transmitir aos funcionários os valores, os objetivos e a imagem corporativa da empresa, para criar neles um sentimento cada vez mais forte de identificação e pertencimento, além de ressaltar também que essa gestão precisa estar sempre alinhada às expectativas e necessidades corporativas.

Cabe ao DRH também assumir tarefas vitais para o futuro e ampliação do negócio como recrutar e selecionar profissionais para suprir as carências das áreas, a identificação e preparação de novas lideranças, a elaboração de programas de treinamento e de retenção de talentos.

Para acompanhar a avaliação da qualidade da gestão é importante fazer pesquisas de clima organizacional e por meio das respostas obtidas pelas equipes, identificar como andam os níveis de satisfação, motivação e envolvimento no ambiente de trabalho, bem como localizar e corrigir falhas.

7.2 QUANTO AOS OBJETIVOS

A presente pesquisa foi elaborada a fim de responder ao seu objetivo geral que propõe correlacionar a Gestão de Recursos Humanos aos resultados globais das empresas. A partir das pesquisas realizadas, foi possível, então chegar à conclusão de que para o DRH possa garantir resultados e agregue valores a uma empresa, sua gestão deve ser executada estrategicamente, com eficiência, dedicação e eficácia no gerenciamento das transformações e da mudança. Para isso, é necessário que diversos papéis possam ser desenvolvidos por esse setor e não apenas um exclusivamente, a fim de que sejam atingidos resultados não somente financeiros e quantitativos, mas também aspectos relacionados aos colaboradores, como atenção e acompanhamento, para que se sintam cada vez mais motivados a alcançar as metas especificadas.

De uma maneira geral, o RH tem hoje papel crucial no estudo e compreensão das diversidades das pessoas, garantindo a eficiência e melhoria dos processos e assim o sucesso dos resultados das empresas.

Para atingir ao objetivo geral foram traçados objetivos específicos. Em resposta ao primeiro objetivo específico, foram realizadas entrevistas com empresas dos ramos industrial, comercial e de serviço.

O segundo objetivo específico tinha em vista analisar os impactos da ARH nos negócios de uma organização em constante evolução e o valor individual desenvolvido pelas boas práticas e hábitos profissionais. Para isso, foi realizada uma revisão teórica onde foi evidenciada a progressiva a evolução dos conceitos e das práticas dos recursos humanos e análise às teorias das organizações da aprendizagem de Peter Senge e a dos sete hábitos individuais que as pessoas precisam desenvolver em sua vida proposta por Stephen Covey.

Por fim, o terceiro objetivo específico pretendia identificar as práticas e a importância da gestão de recursos humanos na integração entre os setores existentes dentro de uma empresa. Essa análise foi satisfeita, visto que o DRH assume hoje também a responsabilidade no planejamento, produção de produtos e serviços, também pela qualidade, vendas e alocação de recursos financeiros. Além disso, esse setor merece atenção em todas as fases de um projeto.

Conclui-se que a evolução da Gestão de Pessoas ou ARH e seu contexto de atuação atualmente é hoje um dos mais fundamentais parâmetros de sobrevivência às organizações no mercado.

7.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No desenvolvimento do presente estudo observou-se algumas sugestões para a elaboração de novos trabalhos relacionados ao tema, possibilitando assim aprofundamento e prática maior em relação aos tópicos aqui descritos, como as que seguem a seguir:

- Proposta e implantação de modelos inovadores na gestão de pessoas em outras empresas dos mesmos ramos das aqui mencionadas;

- Pesquisas de satisfação e mensuração de desempenho dos colaboradores nas organizações;
- Propostas de adequações e melhorias em processos seletivos de empresas, evitando custos com demissões e treinamentos.

A gestão de pessoas é um tema atualmente em pauta e de grande relevância, principalmente para as empresas de grande porte. Assim, espera-se que este estudo possa despertar o interesse para que outras pesquisas possam ser realizadas com o intuito de aprimorar, aprofundar e destacar cada vez mais os processos e práticas de recursos humanos independentemente do tipo de organização e possa ser útil a discussões sobre empreendedorismo entre grupos acadêmicos e a empresários.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] ALMEIDA, M.I.R.; TEIXEIRA, M.L.M. ; MARTINELLI, D.P. **Por que administrar estrategicamente recursos humanos**. Revista de Administração de Empresas, v.33, n.2, p. 12-24. 1993.
- [2] ANTHONY, W.P.; PERREWÉ, P.L.; KACMAR, K.M. **Human resource managemen**: a strategic approach. USA: Dryden Press, 1999.
- [3] ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas**: estratégias e interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- [4] BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- [5] CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- [6] CHIAVENATO, I. **Iniciação a Administração de Materiais**. 7ª Edição, 1991. São Paulo: Makroon
- [7] CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH**: de um centro de despesas em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books, 2000. 210p.
- [8] CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. São Paulo: Atlas, 2001.
- [9] CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.
- [10] CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsvier, 2010.
- [11] CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações**. Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [12] CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

- [13] CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [14] CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão de pessoas**. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org). *Gestão do capital humano*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- [15] COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- [16] COUTINHO, Ana Paula. **As práticas de gestão de pessoas, processos, atividades e controles no departamento de recursos humanos**: estudo de caso da empresa Reason Tecnologia S.A. 2009. 68 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291245.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2018.
- [17] COUTINHO, M. C. **Participação no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.
- [18] DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.
- [19] DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1.ed.
- [20] EYNG, Ivanilde. **O impacto das “Cinco Disciplinas” de Peter Senge na competitividade da empresa**: O caso de uma rede de lojas do setor comercial de Ponta Grossa. 2006. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, [20--]. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/25/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2018.
- [21] FERNANDES DE MIRANDA, Karina; FERNANDES DE MIRANDA, Helenir Celme. **Compreendendo a Gestão de Pessoas**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/compreendendo-a-gestao-de-pessoas/31391/>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

- [22] FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- [23] FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001. 262p.
- [24] FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.
- [25] FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- [26] GIL, A.C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- [27] GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- [28] GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque no papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2013.
- [29] GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- [30] HERMAN, R. **Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- [31] KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibplex, 2008.
- [32] KRETZER, Kristiano. **Criação de um plano de cargos e salários para a empresa Automatiza**. 2007. 149 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm292454.PDF>>. Acesso em: 12 jul. 2018.
- [33] LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: FLEURY, M, T. L (Org). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 259-270.

- [34] MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.
- [35] MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- [36] MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- [38] PIKETTY, Thomas. Forças de convergência, forças de divergência. In: PIKETTY, Thomas. **O capital no século XXI**. 1. ed. São Paulo: INTRINSECA, 2009. p. 29-29.
- [39] PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 12.ed. São Paulo: Urr, 2007.
- [40] REALI, José Luiz. **Os Recursos Humanos e a Gestão pela Qualidade Total**.. 2004. 113 f. Dissertação (Mestrado Executivo) - FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8674/000348616.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2018.
- [41] RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- [42] RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC**: contribuição para implantação do programa de qualidade. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de santa Catarina, Florianópolis, 1995.
- [43] ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.
- [44] SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- [45] SELBACH, Denise. **Filosofia Institucional**: Missão - visão - valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009. 119 f. Monografia (Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

- [46] SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: A arte e Prática da organização que aprende. São Paulo: BestSeller, 2009. 532 p.
- [47] SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- [48] TOLEDO, Flávio de. **Recursos humanos**: crises e mudanças. São Paulo: Atlas, 1986.
- [49] TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.
- [50] VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas**. 1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.
- [51] ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários**: sistemas e métodos de: análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos. 7.ed. Sao Paulo: Atlas, 1990.

9 APÊNDICES

APÊNDICE A

Apresentação do questionário aplicado às empresas.

Discente: Karolayne Marques Braga Lima
Professor Orientador: Carlos Alberto Tosta Machado

QUESTIONÁRIO

1. Há quanto tempo a empresa existe?
2. Quantos funcionários ela possui atualmente?
3. Qual o organograma atual dela?
4. Quais os diferenciais que a empresa possui em relação ao mercado?
5. Como está composto atualmente o setor de RH?
6. Como vocês enxergam o valor dos Recursos Humanos para a empresa?
7. Ao ler o título do seguinte trabalho "Os impactos da Gestão de Recursos Humanos nos resultados globais das empresas", quais seriam esses impactos na empresa?
8. Quais habilidades técnicas e qualidades pessoais você julga importantes que seu time tenha para que possam entender e responder a curto e longo-prazo as demandas de mercado?
9. Qual a importância do RH para o engajamento e integração entre os diversos setores da empresa?
10. Você acredita que uma boa e eficiente gestão de RH seja o principal fator para que a empresa possa ter sucesso?
11. Se você pudesse elencar a importância do RH em níveis crescentes, como em uma pirâmide, onde este setor estaria inserido?
12. Como você avalia a relação entre gestão de pessoas e produtividade (capital financeiro)?