



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CIBERLANIA CRISTINA ROCHA**

**GESTÃO DE PESSOAS E POSTURA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO JUNTO A  
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS PAU BRASIL DA CIDADE DE SOUSA-PB**

**SOUSA-PB**

**2015**

**CIBERLANIA CRISTINA ROCHA**

**GESTÃO DE PESSOAS E POSTURA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO JUNTO A  
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS PAU BRASIL DA CIDADE DE SOUSA–PB**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Administração, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.

**SOUSA–PB**

**2015**

**CIBERLANIA CRISTINA ROCHA AGUIAR**

**GESTÃO DE PESSOAS E POSTURA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO JUNTO A  
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS PAU BRASIL DA CIDADE DE SOUSA–PB**

Monografia apresentada em 10 de março de 2015, como Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande – PB, obtendo conceito de aprovada, atribuída pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa  
Orientadora

---

Prof.<sup>a</sup> M.Sc. Islânia Andrade de Lira Delfino  
Examinadora

---

Prof. M.Sc. Marcos Macri Oliveira  
Examinador

SOUSA – PB

2015

*Dedico este trabalho primeiramente a minha mãe pessoa incomparável como reconhecimento de tudo, amor, esforço e dedicação a toda nossa família e ao meu Esposo, meu cúmplice de todas as horas.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, o maior de todos os mestres.

A todos os familiares, em especial a minha mãe (Marluce) que enfrentou tantas renúncias em nome da Família, meu mais seguro pilar de sustentação, aos meus irmãos (Cibele) *in memória* que nos fazia tão bem com sua presença e que Deus levou pra junto dele sem que pudéssemos compartilhar esse momento, a você “Cibola” agradeço pelo tempo que passamos juntas e a meu irmão (Ciberlan) “Melão” sempre do seu jeito torto me fez pensar “vai dar certo”.

Ao meu esposo (Givanildo) por acreditar em mim e insistir pra que não desistisse, estando ao meu lado sempre, literalmente, já que concluímos juntos o mesmo curso, por toda paciência e compreensão, me suportando até nos momentos de ápice de stress.

Aos meus filhos tão queridos, minha princesa (Letícia) que aprendeu desde novinha que “mamãe precisa estudar” e ao meu príncipe (Guilherme) que veio junto com o curso e teve que dividir sua mamãe com os trabalhos acadêmicos, por toda ausência em suas rotinas o agradecimento à vocês todo especial.

A todos os professores do Curso de Administração da UFCG Campus Sousa por todos os ensinamentos na longa caminhada acadêmica.

A minha professora orientadora Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa, pelo seu apoio constante, pela força, seus ensinamentos e incentivos que tornaram possível a conclusão dessa monografia, meu muito Obrigada.

Aos amigos que conquistei nessa jornada, em especial a Mayara Muniz, pelo apoio e exemplo de perseverança sempre, e aos que mesmo longe se fizeram presentes em desabafos, em especial a Jannilly e Aparecida parceira de toda hora.

E a todos que indiretamente me incentivaram a chegar até aqui.

Meu muito obrigada!

## RESUMO

As empresas buscam a cada dia seu espaço no mercado sempre mais competitivo, sendo que, em um ambiente onde as mudanças são constantes, surge a necessidade de garantir vantagens competitivas a fim de aumentar sua eficácia garantido seu espaço. Assim, o capital humano é sem dúvida, de suma importância ao rendimento de toda organização e possibilitar mecanismos que os capacite os avalie mantendo-os compactuados com os princípios da organização e se faz necessário para garantir o profissional esperado. Nesse contexto, por meio de um estudo de caso realizado com uma distribuidora de bebidas da AmBev, localizada em Sousa–PB, foram levantadas informações a respeito do seu modelo de Gestão, com o objetivo geral de investigar as atividades de gestão de pessoas da empresa Pau Brasil e sua vinculação com uma postura estratégica. De forma específica, procurou-se: caracterizar a empresa a partir de sua missão, visão e valores; identificar as estratégias de gestão de pessoas da organização; descrever os aspectos valorizados pela empresa no que tange aos indicadores de desempenho da empresa; descrever a percepção do gestor de pessoas em relação à concepção organizacional, gestão do capital humano e o papel da área de recursos humanos e por fim, mostrar a vinculação entre a gestão de pessoas e a postura estratégica. O método utilizado foi o estudo de caso, tendo como procedimentos metodológicos a pesquisa exploratória, descritiva e bibliográfica. Foram utilizados como instrumento de coleta, entrevista através de formulários semiestruturados com a analista de gestão de pessoas e em experiências vivenciadas durante o estágio da aluna nessa distribuidora. Os resultados apresentados apontam que a distribuidora de bebidas possui suas lideranças focadas na gestão das competências de suas equipes, usando como maior fator motivacional a meritocracia para o crescimento e ascensão dos cargos, desenvolvendo conhecimentos e habilidades determinantes na eficácia profissional, bem como o desenvolvimento de profissionais dentro da própria organização. A partir da concepção organizacional se evidencia uma postura estratégica próxima da concepção B, conforme parâmetros da pesquisa.

**Palavras-chaves:** Gestão de Pessoas. Estratégias. Concepção Organizacional.

## ABSTRACT

Companies seek every day your space in the ever more competitive market, and, in an environment where change is constant, there is a need to ensure competitive advantages in order to increase its effectiveness guaranteed your space. Thus, human capital is undoubtedly of great importance to the income of the entire organization and allows you to create mechanisms that enable them to assess and keeping them compactuados with the principles of the organization and is necessary to ensure the expected professional. In this context, through a case study of a distributor of AmBev drinks, located in Sousa PB, information was raised about his management style, with the overall objective of checking people management activities of Pau company Brazil and their relationship to a strategic posture. Specifically, we sought to characterize the company from its mission, vision and values; identify the organization's people management strategies; describe aspects valued by the company in relation to company performance indicators; describe the perception of the people manager for the organizational design, human capital management and the role of human resources and finally, show the link between people management and strategic posture. The method used was the case study, with the methodological procedures exploratory, descriptive and literature. Were used as data collection instrument, interview with people management analyst and experiences during the student stage of this distributor. The results presented indicate that one drinks distributor has their leaders focused on your skills of management teams, using motivational as major factor meritocracy paragraph growth and rise of the charges, developing knowledge and skills in professional determining efficacy as well as the development professionals within the organization. The from the organizational design is evident next a strategic conception B posture, as parameters of the search.

**Keywords:** People Management. Strategies. Organizational design.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Média dos itens considerada na Sub-Dimensão I – Estrutura Organizacional na Análise da Concepção Organizacional .....	62
Tabela 2 – Média dos itens considerada na Sub-Dimensão II – Relações de Trabalho na Análise da Concepção Organizacional.....	63
Tabela 3 – Média dos itens considerada na Sub-Dimensão III – Política de Gestão de Pessoas na Análise da Concepção Organizacional.....	64
Tabela 4 – Médias das dimensões consideradas na Análise da Concepção Organizacional.....	64
Tabela 5 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão I Políticas de Liderança na análise da Gestão do Capital Humano .....	65
Tabela 6 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão II Engajamento dos Funcionários na análise da Gestão do Capital Humano .....	66
Tabela 7 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão III Acesso ao Conhecimento na análise da Gestão do Capital Humano .....	67
Tabela 8 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão IV Otimização da Força de Trabalho na análise da Gestão do Capital Humano .....	67
Tabela 9 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão V Capacidade de Aprendizado na análise da Gestão do Capital Humano .....	68
Tabela 10 – Médias das dimensões consideradas na Análise da Gestão do Capital Humano .....	69
Tabela 11 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão I “Recursos Humanos ajuda a Organização...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos .....	70
Tabela 12 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão II “Recursos Humanos participa...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos .....	70
Tabela 13 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão III “Recursos Humanos se assegura que...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos .....	70
Tabela 14 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão IV “A eficácia de Recursos Humanos é medida pela sua habilidade em...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos .....	71



Tabela 15 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão V “Recursos Humanos é visto como...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos .....	71
Tabela 16 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão VI “Recursos Humanos foca seu tempo em...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos .....	71
Tabela 17 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão VII “Recursos Humanos é um participante ativo em...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos .....	72
Tabela 18 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão VIII “Recursos Humanos trabalha para...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos .....	72
Tabela 19 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão IX “Recursos Humanos desenvolve práticas e programas para...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos .....	72
Tabela 20 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão X “A credibilidade de Recursos Humanos vem de...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos.....	73
Tabela 21 – Médias das dimensões consideradas na Análise do Entendimento do Papel da Área de Recursos Humanos .....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões e Indicadores.....	50
Quadro 2 – Escala considera no estudo da Concepção Organizacional.....	51
Quadro 3 – Alternativas com os seus respectivos pesos utilizados na Escala Likert.....	52
Quadro 4 – Escala utilizada no estudo do Entendimento do Papel da Área de Recursos Humanos .....	52
Quadro 5 – Critérios adotados na avaliação da Postura Estratégica .....	52
Quadro 6 – Práticas de Gestão de Pessoas .....	58

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
2.1	ESTRATÉGIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO .....	17
2.2	MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.3	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	24
2.4	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	27
2.5	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	36
2.6	SISTEMA DE RECOMPENSAS.....	38
2.7	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	40
2.8	LIDERANÇA .....	42
2.9	DESEMPENHO COMPETITIVO EM GESTÃO DE PESSOAS .....	44
2.10	GESTÃO DO CAPITAL HUMANO .....	45
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	47
3.1	MÉTODO DE PESQUISA .....	47
3.2	TIPOS DE PESQUISA .....	48
3.3	LOCAL DA PESQUISA .....	48
3.4	COLETA DOS DADOS .....	49
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS.....	49
3.5	SUJEITOS DA PESQUISA .....	50
3.6	DIMENSÕES E INDICADORES.....	50
3.7	PARÂMETROS DE ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	51
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	53
4.1	IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA ESTUDO DE CASO.....	53
4.1.1	Características Internas .....	54
4.1.2	Missão, Visão e Valores.....	56

4.1.3	Área de Atuação .....	56
4.1.4	Estrutura Organizacional.....	57
4.2	ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO COMPETITIVO .....	58
4.3	PERCEPÇÕES DO GESTOR DE PESSOAS ACERCA DAS DIMENSÕES CONCEPÇÃO ORGANIZACIONAL, GESTÃO DO CAPITAL HUMANO E PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....	60
4.3.1	Análise da Concepção Organizacional.....	61
4.3.2	Gestão do Capital Humano .....	65
4.3.3	Entendendo o Papel da Área de Recursos Humanos .....	69
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	76
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	79
	<b>APÊNDICES</b> .....	82

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Visando as melhores práticas, as empresas se diferenciam umas das outras por meio do seu capital humano. As práticas e políticas de recursos humanos de uma empresa representam forças formidáveis determinando os comportamentos e as atitudes de seus funcionários. Tais práticas determinam um diferencial competitivo no meio em que estão inseridas.

Assim faz-se importante que os profissionais de RH tenham experiências em culturas diferentes e que sejam sensíveis aos desafios operacionais conforme com as motivações, expectativas, respeito pelas crenças do outro, flexibilidade, confiança, liderança, tolerância, autoconfiança, adaptabilidade, harmonia interpessoal e iniciativa, entre outras coisas, para que assim possa administrar a diversidade nas organizações.

Uma organização para ser bem sucedida, precisa trabalhar suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, analisando o melhor cenário para definir suas metas combatendo assim suas forças competitivas.

O modelo de gestão de pessoas hoje é um conceito amplo no que diz respeito à forma como as pessoas estruturam-se para orientar e gerenciar o comportamento humano em meio ao ambiente organizacional. Esses novos conceitos incorporam aspectos políticos, sociais, comportamentais e ideológicos. Assim, considera-se mais participativo e democrático, onde o poder é decisório. Assim deve haver intensa participação dos colaboradores no estabelecimento de objetivos, de avaliações e de acompanhamento dos resultados nas atividades da empresa. A nova gestão de pessoas procura tratar os sujeitos enquanto pessoas e, simultaneamente, como fundamentais recursos organizacionais, entretanto rompendo a maneira tradicional de tratá-las como meios de produção.

Conforme Marras (2011), a postura do gestor de pessoas, com a amplitude que o cargo requer está intimamente ligada a um perfil cognitivo e cultural que perpassa sua educação familiar e formal. Dentro desse contexto, o perfil esperado desse profissional no mercado é que, entre outros atributos apresente uma postura estratégica.

Assim, faz-se necessário, na empresa hoje, alinhar Práticas de Gestão de Pessoas a uma postura estratégica do seu gestor, pois com um cenário cada vez mais competitivo, a figura do gestor de pessoas é cada vez mais demandada em qualquer empresa que tenha por escopo se sustentar no mercado.

A Distribuidora Pau Brasil na cidade de Sousa–PB tem se destacado em seu setor de atuação e assim carece ser investigada do ponto de vista da gestão de pessoas quanto à utilização de uma postura estratégica de seu gestor de recursos humanos, pois cada vez mais as pessoas de uma empresa passaram a ser consideradas o seu capital humano. Levando-se em consideração os pressupostos acima, delinea-se a seguir o problema de pesquisa: como a empresa Pau-Brasil desenvolve as atividades de gestão de pessoas visando uma postura estratégica?

Para responder a este problema de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Investigar as atividades de gestão de pessoas da empresa Pau Brasil e sua vinculação com uma postura estratégica.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a empresa a partir de sua missão, visão e valores;
- b) Identificar as estratégias de gestão de pessoas da organização;
- c) Descrever a percepção do gestor de pessoas em relação à concepção organizacional, gestão do capital humano e o papel da área de recursos humanos;
- d) Descrever os aspectos valorizados pela empresa no que tange aos seus indicadores de desempenho.
- e) Mostrar a vinculação entre a gestão de pessoas e a postura estratégica;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Poucas organizações na região mantêm uma estrutura ideal de RH realizando um trabalho em nível estratégico, trabalhando o alinhamento de suas estratégias voltadas a obtenção de resultados. Estudar suas práticas e como mantêm seu quadro de colaboradores formado por pessoas com habilidades, perfil adequado e com experiências para ocupar o cargo, atendendo as expectativas do capital humano se torna concomitantemente uma oportunidade e uma ameaça, ficando sobre responsabilidade do RH converter de forma estratégica a fim de que os objetivos da organização sejam atingidos criando valor aos seus processos.

Dentre os vários recursos empresariais sejam estes financeiros, tecnológicos ou humanos, o último representa a base intelectual e produtiva da organização, responsável pelo desenvolvimento da tecnologia disponível e consequentemente o faturamento da empresa. Por mais difícil que seja quantificar a participação a partir do capital humano é possível ver a agregação de valor nos processos mercadológicos.

É importante identificar as práticas de gestão de pessoas utilizadas, o modelo de liderança aplicado e como se dá o alinhamento dessa postura estratégica que faz com que a empresa tenha um diferencial competitivo tão agressivo que a mantenha líder no seu segmento e com um crescimento acima da média das distribuidoras da região que se encontram nas mesmas condições.

A produção de refrigerantes e cervejas no ano de 2014 registrou alta de 1,46% e 4,9%, respectivamente, comparado a 2013. Segundo dados do Sicobe, publicado pela Secretaria da Receita Federal, foram 15,8 bilhões de litros de refrigerante produzidos, e 14,1 bilhões para cerveja. Para 2015, é estimado que haja um crescimento na produção do setor de bebidas como um todo.

A empresa estudada trabalha na Distribuição de Bebidas da Ambev (Companhia de Bebidas das Américas) surgida no ano de 2000 a partir da fusão das maiores e mais tradicionais empresas do setor no país: as centenárias Companhia Antarctica Paulista e Companhia Cervejaria Brahma, o objetivo imediato da histórica união foi consolidar uma organização capaz de ultrapassar as fronteiras do país e difundir as principais marcas brasileiras em todo o mundo. A Ambev é a maior empresa de bebidas da América Latina.

A Ambev alinha suas estratégias e monta anualmente metas para cada setor que norteiam as ações de suas Distribuidoras, recentemente a Pau Brasil se destacou mais uma vez entre outros parâmetros pela competência de sua Gestão de Pessoas o conhecido na empresa como Gente e Gestão.

Visando esse cenário e avaliando o caso de sucesso da Empresa Pau Brasil se tornou viável o estudo das práticas de gestão de pessoas adotadas pela mesma, que atua no Ramo de Distribuição de bebida e vem desempenhando uma trajetória ascendente de sucesso.

Buscando esclarecer as questões levantadas nos objetivos do estudo de caso foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e de campo por meio da aplicação de formulários com a gerente de RH, além de experiências vivenciadas pela aluna, durante o período de 60 dias de estágio na referida empresa.

O trabalho se justifica pela importância acadêmica do tema, pelo crescimento pessoal da aluna e pela importância econômica desse setor empresarial, em especial, na geração de emprego e renda para o município.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em 5 capítulos. Sendo que no primeiro capítulo, aborda-se a introdução contendo a definição do problema, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se os fundamentos teóricos que sustentam o desenho dessa pesquisa. Assim, foi necessário abordar os seguintes temas: Estratégia; Modelos de Gestão de Pessoas; Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Sistema de Recompensas; Avaliação de Desempenho; Liderança; Desempenho Competitivo, por fim, entender sobre a área de Gestão de Pessoas na empresa, por meio do desenvolvimento do tema, Gestão do Capital Humano.

No capítulo três, detalha-se a metodologia adotada para elaboração desta monografia e assim explana-se o método da pesquisa, tipos de pesquisa, forma de coleta dos dados, como se realizou o tratamento, quem foram os sujeitos da pesquisa e, por fim, as dimensões e indicadores utilizados na pesquisa.



No capítulo quatro apresenta-se a empresa, evidenciando sua Visão, Missão, Valores e Objetivos, Estrutura Organizacional, Área de Atuação e Características Internas.

No capítulo cinco se apresenta a Análise dos Dados da pesquisa.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, as limitações da pesquisa e as propostas para novas pesquisas a partir dos resultados alcançados com esse estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ESTRATÉGIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A estratégia é uma ferramenta utilizada pelas empresas para enfrentar as infinitas dificuldades de mercado. De acordo com Ansoff e McDonnell (1993) a estratégia é uma forma de as empresas se prepararem para enfrentar as diversas e contínuas mudanças de mercado. Assim,

A estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas, a perda de relevância sentida pelas universidades, a deterioração de organismos de cumprimento da lei, o declínio de sistemas de apoio a saúde, o congestionamento urbano. Portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa como também para uma ampla gama de organismos sociais. (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 75)

Toda e qualquer empresa pode passar por problemas, seja financeiro, de relacionamento entre funcionários, problema com vendas, com a qualidade de seu produto ou serviços, o mercado está em constante mudança, estratégias devem ser criadas, preparadas e implementadas para que essas mudanças e problemas não peguem as mesmas de surpresa.

O termo estratégia foi primeiro aplicado ao serviço militar. Porém, no que se refere aos negócios, uma estratégia é um plano de ação amplo por meio do qual uma empresa pretende realizar sua missão e alcançar seus objetivos. Assim, as estratégias são selecionadas para toda a empresa independente de ser pequena ou grande ou apresentar somente um produto. (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

De acordo com Kotler (1998), estratégias é uma junção dos objetivos, normas e políticas que guiam os esforços do marketing da organização no decorrer do tempo, delineando os segmentos do mercado nos quais as organizações desejam concentrar-se. Ao escolher uma estratégia, o administrador tem várias alternativas possíveis, pois cada um dos objetivos pode ser atingido de diversas maneiras. No entanto, para escolher uma estratégia, em geral usa-se a análise SWOT, identificando os pontos fracos, pontos fortes, as ameaças e oportunidades de uma organização.

O tempo é crucial para as empresas, tempo vale dinheiro, toda organização deve organizar bem o seu tempo, as organizações devem estar de olho no momento certo para se investir, seja em produtos, em funcionários, em sua estrutura, dentre

outros. Os combatentes são seus funcionários, sua equipe, deve-se sempre procurar motivar seus funcionários para produzir cada vez mais, proporcionar constantemente treinamento para capacitá-los, e como na guerra as estratégias são utilizadas para derrotar seus inimigos, no mercado as empresas são rodeadas de diversas estratégias para enfrentar o mercado altamente competitivo.

Conforme Ansoff e Mcdonnell (1993), estratégias são um conjunto de regras para nortear as empresas, ou seja:

Regras ligadas a padrões pelos quais a situação atual e a de seu futuro são medidas. Em termos qualitativos, esses padrões podem ser os objetivos, e em termos quantitativos, podem ser suas metas. Regras de relação entre as organizações e seus ambientes externos, podem ser: que tipo de produto a empresa irá comercializar, pra que setor do mercado vai atingir, quais as tecnologias serão utilizadas, de que forma estabelecer uma competitividade com seus concorrentes. Este conjunto de regras são conhecidas como estratégia empresarial. Regras para funcionamento dentro da empresa, mais conhecido como conceito empresarial. Suas regras para conduzir seus trabalhos durante todos os dias, conhecido como políticas operacionais. (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 75)

Para se elaborar uma boa estratégia de mercado é importante analisar todas essas vertentes acima citadas, pois se deve analisar todo o contexto organizacional no momento para se criar um plano estratégico eficiente. Da mesma maneira que as estratégias são classificadas para atender a atual situação organizacional, existem também diversos tipos que devidamente aplicadas de acordo com a capacidade e objetivos organizacionais, levam ao sucesso da mesma.

As combinações de estratégias devem ser criadas de maneira a aproveitar todas as oportunidades possíveis, e deve ser utilizada no momento certo e operacionalizada de maneira correta e pelo gerente certo (REBOUÇAS, 2013). Existem infinitos tipos de estratégias, cabe ao gestor ou ao setor de marketing identificar a que vai no momento atender as expectativas da organização.

## 2.2 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A área de Gestão de Pessoas é muito importante para as organizações, pois ela possibilita aos gestores traçar estratégias, valorizar o talento das pessoas, favorece vantagens competitivas, melhora a qualidade de vida do trabalhador e ainda ajuda a alcançar as metas e os objetivos da organização e dos indivíduos que nela atuam.

Segundo Araujo (2009) as pessoas passaram a ser o fator determinante para o sucesso empresarial. Antes eram considerados apenas recursos organizacionais, hoje já se pode dizer que são os parceiros e colaboradores do negócio da organização, é por meio delas que se chegam aos resultados planejados e assim surgem as oportunidades de conquistar novos mercados.

Chiavenato (2008) define a gestão de pessoas enquanto função que permite a colaboração dos funcionários (recursos humanos) para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Assim caracteriza-se como uma função gerencial visando à cooperação dos sujeitos que atuam nas organizações no alcance dos objetivos tanto individuais quanto organizacionais.

Dutra (2002) relata também que a gestão de pessoas caracteriza-se como um conjunto de práticas e políticas que facilita a conciliação das expectativas entre as pessoas e a organização para que assim ambas possam concretizá-las ao longo do tempo. Nesta visão Chiavenato (2010, p. 8) relata o papel de cada um e a importância da gestão de pessoas.

Nos tempos atuais as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com a matéria-prima, insumos básicos, serviços e tecnologia. Os acionistas e investidores contribuem com o capital e investimentos que permitam o aporte financeiro para aquisição de recursos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionam decisões que dinamizem a organização. Os clientes e consumidores contribuem para a organização, seus bens ou serviços colocados no mercado.

Assim, cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. Destarte, ressaltar que as mudanças ocorrem a todo o momento e a área de gestão de pessoas também passa por esse processo de transformação e inovação. O departamento que antes era conhecido como Recursos Humanos tinha os seus funcionários como apenas agentes passivos do processo produtivo. Já nos dias atuais a área desenvolve novos papéis, seu principal foco é visualizar as pessoas como seus parceiros, valorizando as suas habilidades, conhecimentos e a sua capacidade intelectual.

Diante desta visão pode-se observar que a Gestão de Pessoas é uma área aplicável em qualquer organização e que possui um grande valor para as empresas, é o caminho na busca para alcançar o sucesso, a excelência e competitividade.

Assim, conforme Boxall e Purcell (2008) a GRH (Gestão dos Recursos Humanos) refere-se às atividades de gestão do trabalho dos sujeitos nas empresas e outras organizações formais. Consiste nos processos e atividades institucionalizadas que uma organização segue para interferir nas relações organizacionais de maneira a direcionar o comportamento humano no trabalho.

Assim na perspectiva de Pereira (2002 apud FISCHER et al., 2011, p. 2) entende-se por modelo de gestão de Pessoas:

A maneira pela qual a organização se estrutura para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Toda e qualquer organização depende do desempenho humano para o seu sucesso, por este motivo, elas desenvolvem e organizam uma forma particular de estimular este comportamento: o modelo de gestão de pessoas. Dentro desse conceito, a rigor tudo o que interfere ou influencia as relações organizacionais, sejam elas externas ou internas, pode ser considerado um elemento importante do modelo de gestão de pessoas de uma organização. (FISCHER, 2002 apud PEREIRA et al., 2011, p. 2)

Após analisar várias definições de GRH elaboradas por autores ingleses e americanos, Legge (2005) aponta que os colaboradores de uma organização são uma fonte de vantagem competitiva, assim podem ser aproveitadas de maneira mais efetiva por meio de políticas consistentes que tragam comprometimento, e que as políticas nessa área precisam ser interligadas ao planejamento estratégico de negócios e utilizadas para reforçar uma cultura organizacional apropriada modificando uma inapropriada.

A gestão de pessoas estrutura-se definindo as partes do modelo de gestão de pessoas, tais como princípios, políticas, estratégias, processos e práticas de gestão de pessoas que consentem a implementação das diretrizes voltadas no estilo dos gestores e na sua relação com aqueles que lá trabalham (FISCHER, 2002).

Ainda segundo o mesmo autor as orientações de crenças e valores básicas da organização são analisadas os princípios dos modelos de gestão de pessoas adotados pela organização. As políticas formam as diretrizes de atuação, ou seja, objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais e são, em geral, integradoras e orientadoras nos processos voltados para a gestão de pessoas. Os processos têm o papel de estimular ou orientar o comportamento humano na organização e dependem de um princípio ou crença que lhes dê direção e conteúdo de sua capacidade de interferir nas relações organizacionais. Eles são os elementos mais visíveis do modelo, porque são os cursos de ação antecipadamente

determinadas e são instrumentalizadas por uma ou mais ferramentas de gestão pressupondo procedimentos específicos. São exemplos de processos de gestão de pessoas: planos de capacitação, de cargos e salários, de avaliação de pessoal, de sucessão e de gestão de carreira.

Essas práticas de GRH, segundo Razouk e Bayad (2010), são ativos que admitem o desenvolvimento das competências específicas. A evolução do campo de conhecimento da gestão de pessoas é acompanhada pelo mercado, pela academia e estudos sobre os temas emergentes e as tendências que são produzidos nacionalmente e internacionalmente. Nesta perspectiva Chiavenato (2010, p. 11) fala que:

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente dos empregados.

Dessa forma, quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia e sua cultura organizacional passam a refletir sua crença, permitindo a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacional e individuais.

Vecchioni (2011) relata que os modelos ultrapassados não mais sustentam o que hoje é chamado de “gestão”. Segundo a autora são necessários referenciais, parâmetros, diretrizes e critérios que possam transpassar todas as ações direcionadas a administração dos colaboradores.

Os cargos passaram a ser mais amplos, o desenvolvimento na carreira ficou transparente e as avaliações de desempenho transformaram-se em testes por competências, mais objetivas e passíveis de serem empregadas como instrumento de *feedback*, e não mais de punição ou julgamento para colaboradores e gestores. Ainda, o treinamento parou de ser visto como um custo e passando a ser um investimento real e o processo seletivo a ser aplicado e elaborado com base no que a organização precisa, e não baseado na subjetividade do gestor.

A evolução da atuação da área de recursos humanos nos últimos tempos deixa claro a importância da mudança, num foco mais estratégico, tanto das organizações, quanto dos colaboradores que podem mais se ater a atividades nas

quais antes não eram envolvidos, percebendo a necessidade de acompanhar os interesses dos gestores e líderes nas organizações, incluindo ações de planejamento estratégico, avaliação de indicadores do negócio e excelência no atendimento.

Com a finalidade de se manterem no mercado, grandes organizações investem na contratação de consultorias externas que aplicam processos de *coaching* e têm por objetivo, capacitar equipes, especialmente gestores, para um melhor desempenho dentro das organizações. Essas consultorias possuem conhecimento individualizado e auxiliam na capacitação profissional, principalmente, executivos e profissionais de recursos humanos, pois os mesmos possuem papel imprescindível dentro da empresa, dando o suporte na tomada de decisões.

Neste cenário, pode-se dizer que o *coaching* ende a tornar-se uma ferramenta de grande importância às lideranças. Segundo Araujo (2010), o termo *coach* vem do inglês, tendo origem no mundo dos esportes e indica o papel de treinador, preparador, professor, 'o técnico'. O *coach* atua encorajando ou motivando, procurando transmitir-lhe técnicas ou capacidades que melhorem as suas capacidades pessoais ou profissionais, buscando à satisfação dos objetivos definidos por ambos.

O simples acontecimento de compartilhar pensamentos ou ideias que estão soltas e organizá-las, transformando-as numa meta a ser obtida por meio de um plano de ação preparado pelo *coachee* e seu *coach*, assim abre a perspectiva de melhoria ao profissional (GOLDSMITH et al., 2003).

Sobre esse novo cenário Fischer e Albuquerque (2010), baseado num estudo pela Delphi RH 2010, que aconteceu em três edições, sendo que duas de prospecção das tendências em RH e a outra confirmatória da utilização das mesmas nas organizações brasileiras, colabora nessa discussão sobre gestão de pessoas originando como principais princípios acionados por essa área nas organizações entre 2000 e 2010: a Gestão de RH vem contribuindo com o negócio da Empresa; Comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais; Gestão por Competências; Gestão do Conhecimento; Autodesenvolvimento; Responsabilidade Social Corporativa; Equilíbrio entre a qualidade de vida no trabalho e a busca de resultados, Educação Corporativa, etc. Entre as práticas e políticas da área, a pesquisa apontou a criação de processos visando identificar,

diferenciar e reter os talentos internos da organização entre as dez primeiras prioridades de incorporação pelas organizações.

No que pulsa ao desenvolvimento do ambiente organizacional e das pessoas, segundo Fischer e Albuquerque (2010), os modelos que despontaram em prioridade de incorporação na década de 2000 nas organizações brasileiras foram as relacionadas à avaliação da cultura e clima organizacional, desenvolvimento de jovens talentos, programas de recrutamento, programas de acompanhamento e de avaliação da carreira, tais como o *Mentoring* (Termo inglês, traduzido como "tutoria", ferramenta no desenvolvimento profissional, consistindo em um sujeito experiente ajudar outra pessoa menos experiente).

Ferreira e Dutra (2010) relatam que essas práticas de orientação profissional (*coaching*, *mentoring* e *counselling*) colaboram para reflexão de carreira dos jovens introduzidos no mercado de trabalho que ainda estão em fase da sua construção de uma identidade profissional. Assim o *coaching* tem por objetivo o alcance de um resultado antecipadamente estabelecido ou a melhoria de desempenho. O *mentoring* é associado às ideias da orientação de uma pessoa iniciando a vida profissional por uma pessoa experiente. O *counselling* é utilizado nos diferentes estágios da vida profissional estando relacionado por um trabalho episódico, oferecido como suporte para o encaminhamento de um plano de carreira ou uma tomada de decisão.

O terceiro milênio mostra que as mudanças estão cada vez mais intensas e velozes nas pessoas, no ambiente e nas organizações. O mundo moderno caracteriza-se por tendências que envolvem a globalização, informação, tecnologia, serviços, conhecimento, qualidade, ênfase no cliente, competitividade e produtividade. Assim, essas fortes tendências influenciam diretamente as organizações e a forma de gerenciar as pessoas preparando-as para o futuro, desenvolvendo diversas competências para estarem aptas a encarar os desafios.

Por essas razões é que existem vários modelos de gestão de pessoas que oferecem suporte para uma eficácia organizacional, dentre eles a gestão participativa, onde existe a união de esforços entre gestores e colaboradores para com metas pautadas nas reais necessidades da empresa; a flexibilidade para mudanças; e o compartilhamento de informações. Esse foi o modelo surgido por volta dos anos 90 com o *Empowerment*, "dar poder", onde pretendia dar poder e autonomia para os funcionários, oferecendo-lhe treinamento constante, cultura



organizacional, informações atualizadas, infraestrutura técnica, segurança e condições psicológicas adequadas; e sugere seis passos para programar a sua metodologia:

**1 Tolerância a erros** – quando o funcionário erra com relativa frequência significa que não tem o perfil adequado ou necessita de treinamento urgente. Os erros podem ser aceitos, mas definitivamente não podem ser um padrão.

**2 Confianças** – é uma incumbência de a organização proporcionar um ambiente de independência e autonomia a seus funcionários, permitindo que eles opinem, aceitem ou possam até fazer críticas construtivas sobre os assuntos do dia-a-dia de trabalho, visando à participação de todos no aprimoramento constante dos diversos processos onde se vejam envolvidos.

**3 Visão** – é o conjunto de princípios que serve como norte para todas as ações e planejamentos da organização, passando pelo desenvolvimento de produtos e serviços que serão oferecidos.

**4 Missões** – expressa os valores da organização e deve traduzir a direção que a organização seguirá, [...] orientando seus funcionários para atingir as metas e estimulá-los.

**5 Avaliação** – Trata-se do sistema utilizado pela organização para gerenciar seu funcionamento.

**6 Motivações** – o papel dos gestores é criar ambiente onde os funcionários passem a agir com motivação, [...] permanente, que leva o funcionário a ter o desejo de construir algo melhor, diferente, buscando sempre um diferencial. (MARTINS, 2007, p. 60-61).

Esse modelo de Gestão participativa busca um melhor desempenho de toda a organização, assim reduzindo as disfunções da burocracia e aumentando à eficiência na gestão, transformando o trabalho desses profissionais em objeto de auto realização.

## 2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E POSTURA ESTRATÉGICA

A Gestão Estratégica de Pessoas é uma maneira de acrescentar novos elementos de ação e reflexão continuada e sistemática, a fim de elaborar projetos de mudanças estratégicas, avaliar a situação e gerenciar e acompanhar os passos de implementação. Como o próprio nome já diz, é uma maneira de gerir, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

Dentro da Gestão Estratégica existem diversos passos. Inicialmente é feito um diagnóstico estratégico, onde são levantadas as situações atuais da

organização, buscando dessa forma avaliar a adequação e a existência das estratégias vigentes dentro da organização e se estão oferecendo os resultados aguardados pela gestão. Dentro desse diagnóstico estratégico, são levantadas ainda as informações, como a competitividade da organização, o portfólio de produtos, vulnerabilidade às ameaças existentes, ações de mudanças, projetos futuros e a quantidade de recursos estratégicos disponíveis (XAVIER, 2006).

Segundo Araujo (2009) em seguida é feito uma verificação acerca da prontidão estratégica, ou seja, a disponibilidade e o envolvimento da direção da organização em relação ao futuro, as atitudes tomadas pela alta administração na procura por solucionarem eventuais conflitos, o cuidado com as mudanças que afetam de maneira negativa ou positiva, obstáculos institucionais, culturais, estatutários, a existência de boa comunicação interna e a existência de sistemas de reconhecimentos de equipes, que venham de encontro com a Visão, Missão Valores da empresa.

Posteriormente inicia o processo de seleção daquilo que se firmou como prioridade dentro da organização e assim é situada uma sequência lógica para a prática das ações, com o foco nos mais importantes ficando em primeiro plano. Essa ação é conhecida como o direcionamento estratégico, onde é o momento que define-se o direcionamento que a organização precisa seguir para sua sobrevivência ou sobressair-se em determinado cenário. (ARAUJO, 2009)

O conceito de estratégia segundo Xavier (2006) relaciona-se diretamente com visão do futuro, uma organização necessita ter sua visão focada para o futuro. Deve então, manter-se a “vigilância estratégica”, ou seja, deve acompanhar, observar, vasculhar, questionar o horizonte, no espaço, no tempo à procura de possíveis oportunidades e riscos que possam exigir ações rápidas e contramedidas da organização ou respostas estratégicas. Dentre as variáveis na gestão de pessoas estão: a captação e retenção de talentos, qualificação, agilidade, engajamento maiores níveis de produtividade, e comprometimento com valores e causas da organização sendo que estas necessitam ser orquestradas pelas áreas de RH.

Percebe-se, conforme o autor acima, que o papel da área de gestão de pessoas deixou há muito tempo de ser burocrático e administrativo, evoluindo para qualificador e catalisador dos recursos humanos na procura do atingimento de metas individuais e corporativas e da adequação das exigências de mercado dentro de um contexto dinâmico de pressões e mudanças crescentes por resultado.

Assim processos, pessoas, relações, políticas, responsabilidades e papéis devem ser cuidadosamente geridos e planejados e harmonicamente organizados. A gestão estratégica de pessoas constitui-se assim em um dos principais diferenciais que as organizações possuem para que dessa forma atinjam os níveis de diferenciação dos concorrentes e o posicionamento em seus mercados de atuação.

A postura estratégica promove nos departamentos de RH uma de suas principais agregações, a valorização do seu principal ativo de uma organização: as pessoas, o seu capital humano, dentre as principais tendências para as políticas de RH estão: Gestão dos talentos, Avaliação de resultados em gestão de pessoas, Gestão estratégica de pessoas, Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, Gestão e integração das novas gerações no trabalho, Desenvolvimento de pessoas, Desenvolvimento de lideranças, Atração, engajamento e retenção de talentos. (RIBEIRO, 2004)

Chiavenato (2010) diz que a estratégia organizacional é a mobilização de todos os recursos no âmbito global da empresa visando a atingir objetivos situados a longo prazo. Ao definir estratégia como mobilização de todos os recursos, as pessoas estão envolvidas diretamente nesse contexto, pois empregam seus esforços em direção a determinado objetivo.

Atingir resultado envolve outro processo denominado de motivação, que é algo intrínseco ao ser humano, sendo construído e remodelado a todo o momento no relacionamento entre organizações e pessoas. Segundo Vergara (2009) a motivação para o trabalho ocorre por diversos fatores, dentre elas: porque as pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, organização familiar diferente, *background* cultural diferente, o que condiciona as ações dentro de uma organização.

Assim, pode-se afirmar que a gestão estratégica de pessoas possui um escopo de natureza fundamentalmente estratégica e de atuação amplo, pois visa a valorização e alocação ótima de um dos principais ativos da organização, o seu capital humano, e procura prever as necessidades empresariais ocorrentes das oscilações do ambiente competitivo, desenvolvendo e integrando competências que são essenciais para que os objetivos empresariais sejam alcançados.

## 2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

As organizações nas últimas décadas vêm percebendo que o diferencial competitivo está no seu capital intelectual, ou seja, saberes da força de trabalho integrados com as práticas da gestão de pessoas transformando-as em competências organizacionais. Isso somente é possível quando as organizações que investem e estimulam no desenvolvimento dos seus funcionários e geram oportunidades para o crescimento deste profissional.

Segundo Araujo (2009) organizações e pessoas convivem num interminável processo dialético, estando juntas em um interativo e contínuo processo de atrair uns aos outros. Destarte como os sujeitos atraem e selecionam, as empresas procuram pessoas e conseguem informações a respeito delas, para assim decidir sobre o interesse de contratá-las ou não.

Neste sentido, o mesmo autor afirma que desde a antiguidade, os sujeitos já tinham a preocupação de escolher o sujeito certo para o lugar certo, realizando comparações das características individuais, o que ainda continua sendo feito até os dias atuais, só que um pouco mais aprofundada.

O recrutamento é um processo que tem como objetivo buscar pessoas qualificadas, dentre os quais serão selecionados os futuros colaboradores da organização. Assim, é um processo de atração e identificação de um grupo de vários candidatos, entre apenas alguns serão escolhidos para posteriormente serem contratados para o emprego. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000 apud ARAUJO, 2009)

Gil (2011) descreve que o recrutamento consiste num processo que visa atrair candidatos que sejam potencialmente qualificados e capazes de suprir os cargos dentro da organização. O autor ainda ressalta que o recrutamento de pessoal constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, sejam elas internas ou externas.

Na visão de Dutra (2002), muitas organizações não despendem muita atenção no recrutamento e seleção do seu pessoal, tendo posteriormente que lidar com problemas graves que afetam o futuro da organização. Essa desatenção é explicada pelo autor por várias maneiras, sendo que a mais comum está fundamentada na crença da qual os recursos humanos são fartos ou abundantes, sendo facilmente atraídos ou repostos. O processo de recrutamento

permite que a organização disponha de um número de candidatos mais elevado do que a quantidade dos cargos a serem preenchidos. Daí a possibilidade da organização selecionar, entre os diversos candidatos recrutados, o que é mais adequado a esse cargo, com vista em aumentar ou manter a eficiência da organização. Para tanto devem ser utilizados procedimentos capazes de comparar os diferentes candidatos, com a finalidade de selecionar os potencialmente mais capazes.

Araujo (2009) relata que é preciso compreender que independentemente do modelo de planejamento direcionado a gestão de pessoas que a organização venha utilizar, será importante saber responder algumas perguntas básicas.

**Por que?** (a resposta visa por intermédio da necessidade da organização, de forma a descobrir se realmente há necessidade de recrutamento);

**Quem?** (a resposta visa por intermédio da necessidade da organização que indicara o perfil profissional desejado);

**Como?** (a resposta está em como este recrutamento deverá ser feito. De que forma, maneira e circunstâncias as pessoas deveram ser recrutadas);

**Onde?** (a resposta está na diversidade de locais onde se encontram disponíveis tais recursos humanos e onde a empresa deverá buscá-los de acordo com suas necessidades). (ARAUJO, 2009, p. 16)

Assim, o preenchimento de vagas é, portanto um aspecto muito importante da administração: planejamento das necessidades de pessoal, recrutamento, seleção, e desenvolvimento de empregados capacitados, colocando-os em ambientes produtivos, e recompensados pelo desempenho. É isso que deseja, e que tenta alcançar a área de recrutamento e seleção das empresas.

Chiavenato (2010) relata também que é uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. O referido autor, na mesma obra, ressalta que o recrutamento de pessoal é basicamente um sistema de informação por meio do qual a empresa oferece e divulga ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende preencher. Assim o autor aborda as diferenças de abordagem no processo de recrutamento.

Na abordagem tradicional predomina o enfoque operacional e burocrático, o processo de recrutamento e seleção de pessoas obedece a um conjunto de rotinas e procedimentos executados de maneira sequencial e uniforme [...]. Na abordagem moderna predomina o enfoque estratégico: o processo de agregar pessoas é um meio de servir as necessidades organizacionais a longo prazo. (CHIAVENATO, 2010, p. 125)

Neste sentido a diferença dessas duas abordagens está em sua ação, pois a tradicional é micro orientada, sendo que cada cargo vago detona o processo que é totalmente orientada para o seu preenchimento das vagas, já na abordagem moderna a ação é macro orientada, pois transcende cada cargo e envolve a organização em sua totalidade. Além disso, o primeiro modelo é vegetativo pelo fato de buscar a ocupação da vaga e manter o *status quo* da organização, no segundo modelo é incremental pelo fato de buscar a melhoria contínua do capital humano e agregar novos valores aos ativos.

Ao analisarmos o processo de recrutamento e seleção, é possível identificar a interdependência existente em cada processo, porque para que a seleção venha a auxiliar e obter sucesso é preciso focar nas pessoas, que hoje são as pessoas, o capital intelectual, assim é imprescindível que o processo de recrutamento seja feito corretamente e por meio de técnicas eficazes e eficientes.

Neste sentido Araujo (2009) relata que contratar os melhores profissionais é um dos segredos para o contínuo sucesso das organizações. Por isso, o autor destaca o processo de recrutamento como um elemento crítico da gestão de pessoas. Há organizações que utilizam a teoria de que se os novos contratos não forem bem ou se a organização não estiver contente com a sua performance em relação à contratação, então resta-lhes a demissão. Entretanto há outras organizações que preferem seguir o caminho da prevenção: apostando em um processo de recrutamento bem estruturado e cuidadoso.

Assim é essencial saber estruturar o processo de recrutamento tornando-o eficaz para posteriormente selecionar os melhores candidatos. Desta forma Gil (2011) fala que não existem atalhos que façam às organizações contratar e descobrir os melhores candidatos, esse processo leva tempo, pois exige comprometimento de todos, planejamento, em especial da gestão.

Antes mesmo de iniciar o processo de recrutamento, é preciso definir objetivamente os cargos para os quais está recrutando. Revendo todas as funções pertinentes a cada um deles. Assim não se preencha de imediato uma vaga, talvez a organização chegue à conclusão que ela talvez nem sequer tenha que ser preenchida porque, depois de analisar as funções pertinentes a ela constatou que podem ser incluídas noutro cargo ou até desempenhadas por colaboradores temporários em épocas em que haja picos de trabalho.

Após o diagnóstico da descrição de cargos e definir o perfil do candidato ideal para o preenchimento da vaga, começa a realizar o recrutamento. As etapas para um processo de recrutamento eficaz seriam: identificar a necessidade de mão-de-obra, traçar o perfil apropriado para cada vaga, analisar a descrição de cargos, escolher qual será a forma mais apropriado para construir o material para que a seleção possa assim desempenhar o seu papel, executando o processo através de ações e encaminhar os candidatos para a seleção.

A interação entre o profissional responsável pela vaga oferecida e o departamento de RH é indispensável para elaboração do perfil desejado para a vaga. Ressaltando que os profissionais de RH são área de apoio estratégico para todas as outras áreas da empresa.

Assim, há diversas formas para realizar-se o recrutamento, o que modifica de autor para autor é somente a nomenclatura e a divisão. Para Gil (2011) há nove maneiras de realizar o recrutamento, assim o autor coloca que todas essas maneiras apresentam vantagens e limitações, são elas:

**Recrutamento dentro da empresa:** Este é um bom meio pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhe é familiar [...] **Cartazes:** constitui um sistema de baixo custo para a empresa e que costuma proporcionar um bom número de candidatos. Geralmente os cartazes são colocados na portaria da empresa ou em locais de grande movimentação de pessoas [...] **Recomendação:** pode-se pedir a pessoa de dentro ou fora da empresa para identificar candidatos. Além de ser um método econômico, a recomendação geralmente refere-se a pessoas com predisposição para aceitar o ambiente de trabalho [...] **Pessoal Dispensado:** pode ser vantajoso para empresa admitir antigos empregados dispensado, desde que a dispensa tenha ocorrido por motivos aceitáveis [...] **Agências:** esse procedimento evita gastos de tempo e de dinheiro no processo de recrutamento e na realização de entrevistas [...] **Associações profissionais:** essas associações constituem em fóruns adequados para que seus membros possam trocar ideias [...] **Anúncios:** é um procedimento bastante utilizado por que atrai muitos candidatos. [...] **Headhunters (caça-talentos):** a contratação de executivos de alto nível, muitas empresas costumam socorrer-se de *headhunters*. A grande vantagem neste caso, é a possibilidade de contratação de profissionais qualificados num período de tempo muito menos do que mediante outros procedimentos [...] **Internet:** muitas empresas, por sua vez abrem-se diretamente para envio de currículos pela internet. (Gil, 2011, p. 93-97) [grifo nosso]

Assim é possível apontar que os meios são bem divididos sendo possível a utilização de várias dessas técnicas ao mesmo tempo afim de que se agilizar e buscar mais eficácia e eficiência nos processos de recrutamento e seleção. Como inovações hoje, destaca-se o uso de Caça-talentos e da Internet.

Já para Chiavenato (2010) há 03 meios de recrutamento: o Recrutamento Interno; o Recrutamento Externo e Recrutamento Misto.

A divisão e nomenclatura por Chiavenato (2010) são as mais propagadas e utilizadas entre os profissionais de recrutamento. Neste caso quando uma organização escolhe utilizar o recrutamento interno, ela deverá realizá-lo de forma transparente, clara e comunicando a todos acerca do andamento do processo. Procurar internamente talentos demonstra o interesse motivador, o que faz com que a organização desenvolva seus colaboradores. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 52).

O recrutamento é interno quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho (cargo) mediante de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical), transferido (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (ascensão funcional). (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 52).

No entanto Chiavenato (2010) enfatiza que o recrutamento interno age sobre os colaboradores que estão trabalhando dentro da empresa, ou seja, para transferi-los ou promovê-los para outras atividades mais complexas ou motivadoras. Milkovich e Boudreau (2000) explicam que o recrutamento e a seleção internos referem-se à movimentação desses empregados entre diferentes posições dentro da organização.

Para que o processo de recrutamento seja eficaz e para que o gestor consiga identificar quais os funcionários são capazes de assumir novas funções nas empresas, é necessário que tenham conhecimento sobre uma série de dados e informações. Chiavenato (1999, p. 63) menciona em sua obra os seguintes:

a) Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção a que se submeteu quando de seu ingresso na organização; b) Resultado das avaliações do desempenho do candidato interno; c) Resultado dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno; d) Análise e descrição do cargo atual do candidato interno e do cargo que está considerando, a fim de se avaliar a diferença entre ambos e dos requisitos adicionais que se farão necessários; e) Planos de carreiras ou planos de encareiramento ou ainda planejamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado; f) Condições de promoção do candidato interno (está 'no ponto' de ser promovido) substituição (se o candidato interno já tem substituto preparado para seu lugar). (CHIAVENATO, 1999, p. 63)

O recrutamento interno funciona como uma poderosa sistemática de ascensão que atende às expectativas que as pessoas têm de serem promovidas



para assumir maiores responsabilidades. Assim do ponto de vista de Carvalho e Nascimento (1993) o recrutamento interno oferece para o funcionário “o aumento da moral de trabalho numa empresa aberta, que proporciona real oportunidade para progredir, constitui-se num dos mais poderosos fatores de motivação profissional.

Chiavenato (2010) afirma que o recrutamento interno é um processamento ou transformação de recursos humanos. Segundo o autor na mesma obra descreve as principais vantagens que o recrutamento interno pode trazer para a empresa.

1. Aproveita melhor o potencial humano da organização.
2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.
3. Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização.
4. Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.
5. Não requer socialização organizacional de novos membros.
6. Probabilidade da melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.
7. Custa financeiramente menos do que o recrutamento externo. (CHIAVENATO, 2010, p. 117)

Assim o recrutamento interno é mais rápido, apresentando maior índice de segurança e de validade, pois o candidato é conhecido pela organização. Outro fator de vantagem é que a margem de erro é sobejamente reduzida, graças ao alto grau de informações que a organização reúne sobre seus funcionários.

Sobre a motivação dos empregados, segundo Araujo (2009) eles vislumbrem a possibilidade de crescimento dentro da organização, estimulando junto ao seu pessoal a atitude de constante auto aperfeiçoamento e de auto avaliação, no sentido de aproveitar as oportunidades de aperfeiçoamento ou mesmo de criá-las. Neste sentido, aproveitar os investimentos da empresa em treinamento do pessoal que, muitas vezes, somente tem seu retorno quando o empregado passa a ocupar cargos mais elevados e complexos; e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal, tendo em vista que as oportunidades serão oferecidas àqueles que realmente demonstrem condições de merecê-las.

Assim Chiavenato (2010) diz que por outro lado o recrutamento interno possui algumas desvantagens que poderá influenciar as organizações a não optarem por este tipo de processo.

1. Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas.
2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual.
3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.
4. Ideal para empresas burocráticas e mecânicas.
5. Mantém e conserva a cultura organizacional existente.
6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua. (CHIAVENATO, 2010, p. 117)

Assim o autor enfatiza que o recrutamento interno poderá bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; favorecer na rotina atual de trabalho; manter quase inalterado o patrimônio humano da organização; mantém a cultura organizacional e funciona como um sistema fechado em reciclagem contínua. Outro ponto está que as buscas internas podem também gerar disputas entre candidatos rivais à promoção, além de diminuir o nível do moral dos que não foram selecionados.

Diante dos benefícios que o recrutamento interno proporciona para a organização, pode-se dizer que é um dos processos mais ágil e seguro, é mais econômico, como também motiva os funcionários a alcançarem suas metas e almejem por cargos mais elevados.

O processo seletivo quando é aberto externamente precisa de métodos diferentes na sua condução, onde as várias técnicas utilizadas precisam ser bem definidas e a área que solicitou a vaga deve retratar de forma clara o perfil que o pessoal RH deverá trabalhar. Sem um conhecimento e alinhamento dessas informações o recrutamento pode-se tornar ineficiente.

Para a organização o recrutamento externo promove mais opções de levantamento do perfil e a possibilidade de optar a quem mais atende as expectativas da vaga e optando por novas experiências na empresa.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) recrutamento é externo quando a organização busca preencher o cargo vago com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. Para Chiavenato (2010) o recrutamento é denominado externo quando aborda candidatos potenciais ou reais, aplicados ou disponíveis em outras empresas, e sua consequência é uma entrada de Recursos Humanos. O recrutamento externo tem como objetivo localizar profissionais que estão espalhados no mercado de trabalho, em busca de uma oportunidade para ingressar em uma nova empresa.

As vantagens que o recrutamento externo proporciona para empresa pode ser o fator determinante para recrutar o pessoal fora da empresa. Na visão de Chiavenato (2010) o recrutamento externo apresenta as seguintes vantagens:

1. Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.
2. Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades.
3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.
4. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.
5. Incentiva a interação da organização com o MRH.
6. Indicado para o enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual. (CHIAVENATO, 2010, p. 119)

A entrada de novos recursos humanos ocasiona quase sempre uma importação de diferentes ideias e de abordagens novas dos problemas internos da organização. Com o recrutamento externo, a organização, como um sistema, mantém-se atualizada com o ambiente externo e a par do que ocorre em outras empresas. Além disso, a organização renova e enriquece os recursos humanos da organização, sobretudo quando a política é a admitir pessoal com gabarito melhor ou igual do que o já existe na empresa.

Para Araujo (2009) por esses motivos tantas organizações preferem recrutar externamente, mesmo pagando salários mais elevados exatamente na busca de evitar despesas extras de desenvolvimento e treinamento a curto prazo.

No entanto, existem algumas desvantagens do recrutamento externo que pode influenciar as organizações a não escolher esse tipo de processo. Geralmente é mais demorado do que o recrutamento interno, os custos são mais elevados e poderá afetar a motivação dos atuais funcionários. Chiavenato (2010) descreve em sua obra as seguintes desvantagens:

1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
  2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
  3. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais.
  4. Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
  5. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.
- (CHIAVENATO, 2010, p. 119)

Assim o autor coloca como um processo demorado e lento, sendo mais seguro e confiável que o recrutamento interno. Por outro lado, destaca que pode sinalizar barreiras ao encarecimento das pessoas, reduzindo a lealdade à empresa e ainda alterar a política salarial da empresa quando um novo funcionário é admitido com salário mais elevado.

Segundo Chiavenato (1999) a técnica de recrutamento externo trata-se de escolher a forma mais adequada para alcançar o candidato desejado, independentemente de onde ele esteja e atraí-lo para a organização.

Araujo (2009) ainda enfatiza que tais técnicas de recrutamento dependem diretamente do tipo de cargo a ser preenchido. Explica que os fatores custo e tempo são extremamente importantes na escolha da técnica mais indicada para o recrutamento externo. O autor ainda alega que os classificados de imprensa, jornais,

revistas, tabloides etc., constituindo uma das técnicas mais utilizadas pelas organizações para atrair candidatos ao preenchimento de vagas.

Assim, tendo em vista a complexidade das desvantagens e vantagens do recrutamento interno e externo, algumas organizações optam pela utilização do Recrutamento Misto.

Já para Chiavenato (2010) diz que em uma empresa não acontece um recrutamento interno sem que haja um recrutamento externo. Um recrutamento complementa o outro. Já para Araujo (2009) relata que a opção de recrutar e selecionar de forma mista sugere que a organização usufruía de algumas vantagens em realizar internamente tais atividades e outras oriundas da forma externa, neste sentido o autor coloca a forma mista como “que se complementam e se completam”.

Assim pode-se caracterizar o recrutamento misto como aquele que busca as vantagens dos dois métodos conhecidos de recrutamento: Externo e Interno, entretanto, minimiza o máximo possível suas desvantagens.

Geralmente, três aspectos fundamentais fazem parte do recrutamento misto. O primeiro aspecto é a utilização do recrutamento externo seguido de recrutamento interno. Esse modo de realização do recrutamento representa o desejo da organização em adquirir máxima entrada de recursos humanos do que na sua transformação. Para esse fim, a organização busca por profissionais qualificados. Caso esses candidatos sejam externos, isso não é critério de exclusão. E, também há possibilidade desse empregado ser buscado dentro do quadro de funcionários da instituição, desde que apresentem a qualificação esperada para exercer a função do cargo em aberto. (ARAUJO, 2009)

O segundo aspecto é relatado por Chiavenato (2010) neste caso o contrário, o recrutamento interno, seguido do recrutamento externo. Basicamente a organização procura em seu quadro de colaboradores pelo candidato à vaga em aberto. Entretanto, é exigida a qualificação para exercer a função, caso os colaboradores não apresentem essa qualificação, a organização irá procurar no recrutamento externo pelo profissional ideal.

E o terceiro aspecto Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente. Mesmo oferecendo oportunidades para seus próprios colaboradores, a empresa não apresenta visão fechada, desejando transformação também. Dessa forma, abre-se concomitantemente, oportunidades para os

candidatos que não fazem parte do quadro de funcionários da organização, desde que se enquadrem no perfil exigido pela vaga em aberto.

Vale ressaltar que a eficácia dos métodos utilizados para o recrutamento muda de acordo com cada empresa, interesses das empresas e cargos em momentos específicos. Assim os métodos mais comuns de desenvolver estratégias que buscam levantar o perfil dos candidatos e comparando com um perfil ideal antecipadamente determinado para ocupar esta vaga em aberto. Além disso, é preciso identificar as habilidades e competências que caracterizam cada profissional, sendo este um diferencial competitivo, encarregando-se de passar o *knowhow* (conhecimento prático) adquirido pela organização após a suposta contratação.

Encontrar candidatos que apresentam características mais próximas dos executivos que se destacam na própria organização, funciona como uma espécie de método de clonagem, construindo uma cultura forte e valores que beneficiam a eficácia e eficiência da organização.

## 2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento é o meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização. É o caminho para alcançar melhor desempenho, para desenvolver competências nas pessoas, tornando-as mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de direcioná-las melhor para os objetivos organizacionais. E mesmo obtendo bons desempenhos e resultados, deve comportar-se como uma atividade contínua, constante e ininterrupta. (CHIAVENATO, 2010).

O desenvolvimento das pessoas nas organizações representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva de cada ser humano. Portanto, visam à aquisição de novas habilidades, métodos e conhecimentos, além da modificação de comportamentos e atitudes. É através do treinamento que se procura definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. (FERREIRA, 2006).

As pessoas são únicos recursos eminentemente vivos e dinâmicos com que as organizações podem contar, pois apresenta incrível aptidão para o desenvolvimento, para a capacidade de aprender novas habilidades e modificar

atitudes, aptidão essa que permite uma formidável ampliação da competência profissional de cada indivíduo. (CHIAVENATO, 2006).

O treinamento, portanto, é uma responsabilidade gerencial. São os gestores da entidade que podem proporcionar assistência especializada por meio do órgão de recursos humanos. Além de cuidar para que a equipe receba os treinamentos adequados e contínuos, o gestor deve avaliar o processo produtivo dentro da organização e assim localizar os pontos críticos, ou seja, onde exige necessidade de melhorias; lembrando que os próprios indivíduos dentro da organização verbalizam que tipos de habilidades e/ou competências necessitam para executarem melhor as suas atividades. (CHIAVENATO, 2008).

O levantamento das necessidades e carências constitui o diagnóstico preliminar dos problemas que devem ser sanados por meio do treinamento, e podem ocorrer em três níveis de análise diferentes:

**Análise da organização:** envolve a análise da entidade como um sistema, como uma totalidade para verificar a situação, os objetivos organizacionais e as necessidades globais de competência e habilidades, enfim a estratégia da entidade para parti-la dela estabelecer a estratégia para o treinamento das pessoas.

**Análise departamental:** envolvem a análise de cada área da entidade como um subsistema, para verificar os objetivos departamentais, as necessidades de competências e habilidades para detectar as necessidades a serem supridas.

**Análise das tarefas e operações:** envolve a análise das tarefas e operações de cada cargo para verificar os requisitos que o cargo exige de seu ocupante e as competências e habilidades que este deva possuir. (CHIAVENATO, 2006, p. 185). [grifo nosso]

Portanto, o diagnóstico situacional significa um esforço de manutenção correlativa das carências de conhecimentos, habilidades, destrezas e competências que são necessários para o desempenho das atividades, assim entidades bem-sucedidas se preocupam em antecipar-se a essas carências, isso mostra a importância do gestor no treinamento das pessoas dentro da organização.

Estes conceitos apontados pelos autores estão condicionados ao processo de treinamento e desenvolvimento de novas competências nas organizações. Para Chiavenato (2004, p. 69) o processo de treinamento compreende as seguintes necessidades:

- a) **Diagnóstico**: identificar as necessidades de treinamento a serem satisfeitas; b) **Desenho**: Elaborar programas ou cronogramas de treinamentos; c) **Implementação**: envolve a parte prática de condução e aplicação do programa de treinamento; d) **Avaliação**: realizar consistências dos resultados atingidos em face do processo de treinamento. (CHIAVENATO, 2004, p. 69) [grifo nosso]

## 2.6 SISTEMA DE RECOMPENSAS

A reestruturação do mercado, aliada às crescentes inovações tecnológicas exigem das empresas um grande preparo para o futuro, como forma de subsistir a longo prazo. Nesse sentido, precisam adotar estruturas e práticas alinhadas com os seus objetivos estratégicos, além de estabelecer novas relações de trabalho com os seus trabalhadores, valorizando a polivalência, multiqualificação e responsabilidades, através dos seus sistemas de recompensas.

Dentro de uma organização, o sucesso de uma empresa é determinado pelo comprometimento da gestão e, principalmente, da equipe que nela trabalha. Assim sendo, os indivíduos que compõem essa equipe precisam entender que os esforços desempenhados ao longo do processo de trabalho é quem influencia a avaliação de desempenho de uma empresa e, portanto, o alcance das recompensas desejadas. (CHIAVENATO, 1999). É nesse processo de acompanhamento das inovações do mercado financeiro e de trabalho que se torna fundamental, a construção de um sistema de recompensas, como forma de motivar e mobilizar os trabalhadores no sentido da qualificação continuada, da participação e envolvimento na estratégia organizacional.

A prática de recompensar indivíduos pelo seu trabalho data das primeiras eras do sistema capitalista de produção e, a partir desse período, o crescimento das organizações induziram a utilização dos primeiros métodos de recompensas. Camara (2000, p. 87) utiliza a seguinte definição de sistema de recompensas:

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.(CAMARA, 2000, p. 87)

Deste modo, é um sistema que considera os trabalhadores como sendo o principal e maior recurso que existe dentro de uma organização, que objetiva atrair, reter e motivar trabalhadores de potencial elevado. Portanto, Castro (2006) defende

a existência desse como algo pertinente, que concorde com a política global da empresa e que traduza objetivos concretos, alcançáveis e de fácil compreensão por parte dos integrantes das organizações.

Nesse sentido, Silva (2008) apresenta uma dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas que representa as dimensões compensação e não compensação sugeridas por Henderson (2003). As recompensas intrínsecas são componentes de natureza imaterial que conferem motivação e estão ligadas ao desempenho do trabalho, como é o caso da responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira. Recompensas como essa geram envolvimento entre o trabalhador e a empresa, ou seja, estão relacionadas com o clima organizacional e o estilo de gestão. As recompensas extrínsecas, por sua vez, compreendem o salário (salário fixo), os incentivos e o símbolo de estatuto (salário variável), ou seja, tem natureza material. Estas são capazes de dar resposta as necessidades dos trabalhadores, fundamentais para manter os empregados satisfeitos com a organização; e aquela, é um direito adquirido em contrapartida ao trabalho prestado ao empregador.

Dentre os principais tipos de sistemas de remuneração, os principais são o tradicional e o baseado nas competências. O primeiro surgiu no modelo taylorista-fordista e caracteriza-se pela posição do posto de trabalho como unidade base do sistema, pela polivalência pouco definida e mobilidade restrita dos trabalhadores, estando o pagamento fundamentado nas funções padronizadas e invariáveis, nas quais as diferenças de desempenho são difíceis de serem distinguidas. Através desta metodologia e da comparação dos salários com empresas externas é possível a construção de uma estrutura salarial equânime (WOOD; PICARELLI, 1996).

O modelo de sistemas de recompensas, além de remunerar a mão de obra do trabalhador, considera as competências necessárias para um bom desempenho e atitudes antes tomadas como necessárias e essenciais (VAZ, 2008). Logo, através deste sistema pretende-se remunerar as múltiplas dimensões do saber (teórico e prático), ou seja, o uso e desenvolvimento de competências, de maneira que o indivíduo, nesse modelo, é o principal elemento da organização e não a sua função em si.

Diante do exposto, considera-se que os modelos inovadores são capazes de conferir maior flexibilidade às empresas, estruturas hierárquicas menos rígidas e polivalência por parte dos trabalhadores, além de estabelecer novas relações de



trabalho que, podem repercutir positivamente na forma de motivar e mobilizar trabalhadores em busca de qualificação continuamente, participação e envolvimento na estratégia organizacional da empresa.

## 2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O conceito de avaliação de desempenho pode ser visualizado de diferentes formas. Xavier (2006) utiliza a definição mais generalizada para esse processo quando o menciona como o processo de dirigir pessoas.

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistêmica do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação significa um processo de estimar, julgar o valor, a excelência ou as qualidades de alguma pessoa. (CHIAVENATO, 2010, p. 120)

Trata-se de uma ferramenta milenar surgida desde a ideia de que uma pessoa forneceu emprego a uma outra; que sofreu inúmeras modificações para atender as demandas dos avanços do mercado financeiro e econômico e que se aperfeiçoa a cada modelo econômico vigente (MARRAS, 2002). Destarte, é uma importante ferramenta da gestão que facilita o trabalho dessa nas tarefas de planejar, liderar e acompanhar os resultados da equipe, já que retrata resultados de um trabalho realizado em um determinado período de tempo dentro de uma organização.

Diferentemente do sistema de recompensas por competência que visualiza o indivíduo e não a sua função, essa prática não está vinculada em si, mas no comportamento profissional individual e coletivo. Oliveira (2012) defende a existência de aspectos como qualificação profissional (competências, habilidades, conhecimentos, experiências e responsabilidades inerentes ao cargo), cultura organizacional (a maneira como conduz as relações interpessoais, os meios de produção, a tecnologia, os recursos diários de trabalho, tratamento das informações e estilo gerencial) e ambiente externo à organização (flexibilidade e adaptação às mudanças), capazes de influenciar o indivíduo dentro da organização, seja de forma positiva ou negativa.

A aplicação e utilização da avaliação de desempenho oferece diversas vantagens a uma organização. Segundo Marras (2002), ela auxilia na identificação

de empregados que necessitam de aperfeiçoamento e o grau de contribuição individual e coletiva mediante os resultados alcançados; na descoberta de novos talentos; no fornecimento de *feedback* aos empregados; no subsídio de programas de mérito, promoções e transferência. No entanto, ainda é capaz de identificar falhas do processo administrativo como, por exemplo, a má supervisão de pessoal, a falha na integração de pessoal no cargo ocupado ou dentro da organização e a falta de oportunidade para empregado com um potencial ainda não descoberto pela organização.

Dessa maneira, os planos de avaliação são elaborados para atender as necessidades da organização e do empregado, quando justificam os aumentos salariais, as promoções, transferências, rebaixamentos e demissões, além de fornecer dados para o chefe instruir e direcionar seus subordinados. Essa foi uma forma encontrada pelas empresas para descaracterizar a máquina humana e valorizar o ser humano como alguém que tem potencialidades essenciais a instituição que está vinculado.

Como forma de avaliar, vertical e horizontalmente, o ambiente organizacional que o indivíduo está inserido, os métodos de avaliação de desempenho são inúmeros e Oliveira (2012) destaca potencialmente cinco métodos como mais importantes: métodos das escalas gráficas; da escolha forçada; da pesquisa de campo; dos incidentes críticos e de auto avaliação.

Um dos métodos mais utilizados, o método das escolhas gráficas é o mais simples de todos segundo (CHIAVENATO, 2000). Nele, é utilizado um formulário de dupla entrada, os fatores de avaliação são previamente definidos de acordo com as características dos sujeitos da qual se tem a pretensão de avaliar. O segundo método supramencionado foi criado com o intuito de avaliar as Forças Armadas Americanas frente a necessidade de neutralizar o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outros fatores de interferência, de forma que o instrumento de coleta de dados compreender um formulário com blocos de frases descritivas de vários aspectos do comportamento.

A avaliação de campo sugere a avaliação de desempenho com base em entrevistas com o superior imediato, por meio das quais se avaliam o desempenho do subordinado, levantando-se causas, origens e motivos de tal desempenho, por meio da análise de fatos e situações, ou seja, fornece um diagnóstico de comportamento do empregado ao empregador. A metodologia de avaliação dos

incidentes críticos não exige planejamento e montagem prévios, aqui o superior registra os fatos positivos ou negativos, de forma a destacar os pontos que exigem melhoras no desempenho do funcionário.

Na auto avaliação, o funcionário faz uma análise de si próprio, de suas características de desempenho, através de uma estratégia que pode conter características semelhantes dos métodos já citados. Nesse processo, o indivíduo é capaz de ver com outros olhos o seu comportamento e por si próprio procurar aperfeiçoar-se profissionalmente dentro das instituições de trabalho. (OLIVEIRA, 2012)

Diante do exposto, é compreensível que a necessidade de avaliação acompanha a primeira relação de parceria produtiva, seja de forma hierárquica ou de equipe horizontal. O processo avaliativo que acompanha o momento vigente é resultado das adequações as necessidades das organizações e hoje, se configura como uma ferramenta indispensável à administração de recursos humanos, principalmente em empresas e instituições comprometidas com a qualidade das relações de trabalho. Os profissionais então, deixaram de ser recursos de mão de obra para ocupar a posição de recurso intelectual, que tem alguma colaboração a oferecer ao ambiente de atuação e, portanto, precisam estar em constante processo de avaliação, não como algo fiscalizador, mas para se debruçar sobre as fragilidades que precisam ser melhoradas.

## 2.8 LIDERANÇA

Entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano a liderança é uma daquelas que atraem várias outras, sendo portanto, necessária em toda organização.

A liderança é um tema bastante abordado e também abstrato, com inúmeras definições, num conceito simplificado pode-se dizer que é um processo que influencia pessoas a um objetivo, Segundo Robbins (2009) liderança é influenciar um grupo ao alcance dos objetivos, um profissional pode assumir o papel de líder em função de um cargo mas o cargo não dá ao profissional o papel de líder.

As empresas lidam hoje em um mundo competitivo e mutante onde há uma necessidade grande por líderes eficazes que consigam influenciar equipes direcionando-as aos seus objetivos.

Encontrar ou desenvolver traços de lideranças em seus colaboradores tem sido um desafio. Durbrin (2008) cita algumas características e traços da liderança como habilidades eficazes para solucionar problemas, competência técnica e profissional, traços e características de personalidade como entusiasmo, autoconfiança e confiabilidade, inteligência emocional.

A liderança quando eficaz fornece aos colaboradores o que eles não conseguiram por si próprios, as ações dos líderes tem como objetivo criar condições para que as pessoas se tornem mais motivadas por si mesmas. Para isso se faz necessário sensibilidade, dedicação à equipe e intuito do coletivo, o líder deve ser antes de tudo um gestor de pessoas.

Outro ponto bastante importante acerca da liderança são os seus estilos, assim Chiavenato (2002) explica a liderança por meio de estilos de comportamento a líder autocrática “chefe” define o que deve ser feito, voltado as tarefas, seu poder está no cargo que ocupa, já o líder democrático compartilha suas decisões, apresenta visão humana com relações interpessoais.

Cada indivíduo é único, com personalidade, habilidades, características, atitudes diferentes, por isso a importância de conhecer a equipe e sua percepção acerca de seus líderes para auxiliá-los no aproveitamento e valorização de talentos, buscando os pontos fortes e fracos de cada indivíduo, a fim de trabalhar em melhoria contínua seu quadro.

O método de *feedback* de 360° é muito usado para melhorar a eficácia da liderança e o recebimento do *feedback* pelos gestores, um método que ajuda aos líderes ajustar suas atitudes e comportamentos acerca de seus liderados, ela é baseada em informações coletadas pelos seus subordinados de acordo com a definição de (DUBRIN, 2008, p. 288).

Uma pesquisa 360° é uma avaliação formal por parte dos superiores baseadas em informações dadas pelas pessoas que trabalham com eles, a pesquisa é aplicada para aprender a eficácia da liderança, o *feedback* é comunicado ao líder e interpretado com assistência de um psicólogo ou especialista.(DUBRIN, 2008, p. 288).

Tal método mostra ao líder a real percepção de seus liderados, em qual ponto é possível melhorar ou se a impressão que se tenha é real.

A liderança é hoje vital para as organizações atingirem excelência e superação, tais profissionais com esses requisitos tem se tornado essencial para o sucesso das organizações, é relevante avaliar sua relação com aspectos motivacionais.

## 2.9 DESEMPENHO COMPETITIVO EM GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Mascarenhas (2008) gestão estratégica pode ser definida em um cenário extremamente competitivo, definir bem as estratégias e sustentar sua vantagem competitiva, a real vantagem competitiva está na verdade nas pessoas, elas sim trabalham quaisquer outros recursos existentes como financeiro ou tecnológico, transformando-os em resultados.

A gestão de pessoas, ainda está vinculada a visão mecanicista, sua função vai além da divisão de tarefas e padronização das atividades, ser mais que um departamento que cuide de R&S e folhas de pagamento, ela precisa estar envolvida nas relações entre chefe subordinado, assumindo caráter mais humanizado, com características de participação, envolvimento e desenvolvimento. É de competência do RH promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação de seus colaboradores.

Ainda para Ofenhejm (2008) a definição de gestão estratégica são os esforços para implementação das estratégias empresarias, em um planejamento envolvendo em caráter permanente, a definição do negócio com a missão da organização e seus princípios e em caráter transitório, os objetivos estratégicos e seus indicadores de acompanhamento, formulando as estratégias para alcançá-los.

O RH precisa formar profissionais que a instituição deseja, desenvolvendo tanto o profissional como a instituição que terá como conseguir os resultados esperados, assim, a gestão de pessoas deve procurar conscientizar o colaborador de que suas ações devem ser pautadas nos princípios de desenvolvimento responsável e ético de suas atividades, atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora, realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas, trabalhar em rede, atuar de forma flexível, conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam, dominando o conteúdo da área de

negócio da organização, atuando como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros.

O gestor precisa entre outros ter uma visão sistêmica, um bom relacionamento interpessoal, adaptação e flexibilidade, iniciativa, trabalho em equipe e liderança. Desenvolver essas habilidades e competências é importante para ambas as partes pois envolvem elementos da personalidade aplicadas as práticas profissionais.

Em um comparativo do Planejamento Estratégico e o Planejamento Estratégico de Pessoas pode-se dizer que para o Planejamento Estratégico temos a visão do negócio, definição da missão, análise do ambiente, das capacidades e dos objetivos organizacionais, definição das micropolíticas, elementos estratégicos críticos, seleção e desenvolvimento da estratégia, já para o Planejamento de Gestão de Pessoas temos o desenvolvimento da compreensão e do comportamento com a visão do negócio, missão da gestão das pessoas, análise do ambiente da gestão de pessoas, definição dos objetivos e políticas de gestão de pessoas, estratégia de gestão de pessoas para inclusão no plano estratégico na empresa.

## 2.10 GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

Todo sucesso de uma organização se dá pelas pessoas, fato este que não pode ser ignorado pelos líderes que dependem de suas competências *eperformances*, prosperam quando é desenvolvido produto ou processos eficazes e desmoram quando seus líderes ou equipes são ineficazes.

O capital humano é patrimônio inestimável de uma organização para o alcance de seus objetivos e conseqüentemente o sucesso e é composto por dois aspectos principais:

Talentos, dotados de conhecimento, habilidades e competência que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados.

Contexto, é o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam, determinados por aspectos como:Arquitetura organizacional, cultura organizacional e estilo de gestão. (CHIAVENATO, 2008, p. 53)

Diante disto, pode-se afirmar que não adianta apenas possuir o capital humano, é necessário um contexto apropriado para o desenvolvimento deste.

Os caminhos para o sucesso mudam o tempo todo e é preciso estar atento a essas mudanças, independente do cenário que estejam inseridos, sempre precisarão de pessoas atentas, capacitadas e talentosas para fortalecer seus processos amparando seus pilares de crescimento.

Para uma boa gestão do capital humano é preciso formar e informar seu quadro de colaboradores, desenvolvendo-os para que os mesmos possam gerar valor econômico para a empresa.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a execução desse trabalho alguns procedimentos metodológicos foram utilizados. O primeiro passo foi a escolha do método de pesquisa. Em seguida definiu-se os tipos de pesquisa. A escolha do instrumento de coleta de dados e do seu respectivo tratamento se deram em função do problema de pesquisa, bem como dos objetivos que se quis atingir com esta pesquisa. Segue explanação dos elementos de pesquisa utilizados nesse trabalho.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado na pesquisa foi o estudo de caso. O método **Estudo de Caso** caracteriza-se como abordagem qualitativa e é usado para coleta de dados e na área de estudos organizacionais, consiste na observação detalhada de um contexto ou indivíduo ou acontecimento específico (o caso), tem como vantagem a relação da teoria à prática, proporcionando uma percepção através de exemplos específicos.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso é uma investigação de um fenômeno dentro de um contexto da vida real, nos ajuda a entender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como o método histórico e a entrevista em profundidade.

Tal método confronta toda teoria expostas anteriormente com as informações colhidas na empresa, desenvolvendo conjunto de argumentos para responder a questão central da pesquisa.

Algumas limitações são eminentes ao estudo de caso, como o acesso a dados reais e precisos a fim de preservar características consideradas sigilosas por se tratarem de um diferencial competitivo.

Conforme Creswell (2014, p. 86):

A pesquisa de estudo de caso é uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real (um **caso**) ou múltiplos sistemas delimitados (casos) ao longo do tempo, por meio da coleta de dados detalhada em profundidade envolvendo **múltiplas fontes de informação** (p. ex., observações, entrevistas, material audiovisual e documentos e relatórios) e relata uma **descrição do caso e temas do caso**. (CRESWELL, 2014, p. 86)



### 3.2 TIPOS DE PESQUISA

Para os objetivos desse estudo foram utilizadas a pesquisa bibliográfica; a pesquisa descritiva; a pesquisa exploratória e a pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica conforme Vergara (2013), diz respeito a um estudo sistematizado a partir de material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas que estejam disponíveis para o público em geral. Para os objetivos desse trabalho os temas abordados foram pesquisados em livros didáticos, artigos científicos oriundos de revistas disponibilizadas na internet.

A **pesquisa descritiva** evidencia informações reais, sem que as mesmas sofram alguma alteração em sua realidade (CERVO; BERVIAN, 2002).

Diante disso, este estudo tem característica descritiva porque descreve as atividades de gestão de pessoas desenvolvidas na empresa, a partir da percepção do seu principal gestor acerca das dimensões: práticas de gestão de pessoas e desempenho competitivo; concepção organizacional e gestão do capital humano.

A **pesquisa exploratória** é aquela, onde tais informações são exploradas no ambiente onde estão inseridas (CERVO; BERVIAN, 2002).

Nessa pesquisa os dados obtidos foram coletados no ambiente da empresa junto ao Gerente de Recursos Humanos.

A pesquisa de campo, conforme Vergara (2013) trata-se de uma investigação empírica que se efetiva no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno. Desenvolve-se por meio de entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. A pesquisa de campo nesse estudo se realizou por meio da observação não participante e aplicação de formulários com a Gerente de Recursos Humanos da empresa.

### 3.3 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa visa investigar as atividades de gestão de pessoas e sua vinculação com uma postura estratégica da Distribuidora de Bebidas Pau Brasil na cidade de Sousa–PB, sendo esse o local da pesquisa.

Vale destacar que foi na referida instituição realizado o Estágio Curricular Supervisionado, componente curricular da formação acadêmica do administrador. Dessa forma, foi possível o acompanhamento mais de perto da área de Gestão de

Pessoas na empresa e da experiência como profissional atuando nesta nos períodos de 2007 à 2011.

A Empresa genuinamente Sousaense e atende hoje 1/3 da Paraíba com três espaços físicos de Distribuição localizadas estrategicamente na cidade de Sousa, Patos e Itaporanga, A empresa se divide em setores como: Gestão Comercial, RH chamado de Gente e Gestão, *Marketing*, Vendas, Financeiro, Logística e Distribuição. No setor de vendas atua com um grupo de 22 vendedores e três supervisores e dois gerentes de vendas, atuando em 75 cidades.

### 3.4 COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de formulários estruturados e semi-estruturados de perguntas pertinentes à proposta de estudo, sendo os formulários estruturados aplicado ao gestor de pessoas com o intuito de averiguar a sua percepção acerca da concepção da organização; da gestão do capital humano e seu entendimento acerca do papel da Área de Recursos Humanos (Ver Anexos A, B, C e D). O formulário tem por finalidade obter informações dos sujeitos pesquisados acerca de sua opinião sobre o assunto em estudo.

Conforme Fachin (2003) o formulário é formado por questões ordenadas sucessivamente em sequência e vinculadas ao estudo em tela. Conforme Marconi e Lakatos (2003) uma das vantagens do formulário diz respeito ao contato direto com o pesquisador que poderá tirar dúvidas quanto ao preenchimento, objetivos da pesquisa e questões que por acaso não estiverem claras. Assim, optou-se por esse tipo de instrumento por acreditar que é a melhor forma de apreender as ideias individuais.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados se deu de forma qualitativa. Cresceu (2007) referencia Rossman e Rellis (1998) para evidenciar as características da pesquisa qualitativa, quais sejam: ocorre em um cenário natural; utiliza métodos múltiplos que são interativos e humanísticos; é uma pesquisa emergente ao invés de configurada; é essencialmente interpretativa; vê os fenômenos sociais holisticamente; reflete de

forma sistemática sobre o seu papel na pesquisa; utiliza um raciocínio complexo multifacetado e utiliza uma ou mais estratégias de pesquisa.

Conforme Richardson (1999, p. 90):

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. (RICHARDSON, 1999, p. 90)

### 3.5 SUJEITOS DA PESQUISA

Foi entrevistada de forma abrangente a Gerente de Pessoas, uma vez que o escopo da pesquisa era investigar de forma profunda a área de Gestão de Pessoas. Entretanto, durante o estágio foi entrevistado o Gerente Administrativo para uma compreensão da gestão estratégica da empresa.

### 3.6 DIMENSÕES E INDICADORES

O Quadro 1 apresenta de forma sistematizada as dimensões e os indicadores utilizados na pesquisa.

Quadro 1 – Dimensões e Indicadores

<b>DIMENSÕES</b>	<b>INDICADORES</b>
1. Caracterização da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão</li> <li>• Visão</li> <li>• Valores</li> </ul>
2. Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas do cenário competitivo</li> <li>• Posturas de enfrentamento do cenário competitivo</li> <li>• Estratégias da organização</li> <li>• Planejamento Estratégico</li> <li>• Desafios em Gestão de Pessoas</li> </ul>
3. Concepção Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura Organizacional</li> <li>• Relações de Trabalho</li> <li>• Políticas de Gestão de Pessoas</li> </ul>
4. Gestão do Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Liderança</li> <li>• Engajamento dos Funcionários</li> <li>• Acesso ao Conhecimento</li> <li>• Otimização da Força de Trabalho</li> <li>• Capacidade de Aprendizado</li> </ul>
5. Papel da Área de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Recursos Humanos ajuda a Organização...”</li> <li>• “Recursos Humanos participa...”</li> <li>• “Recursos Humanos se assegura que...”</li> <li>• “A eficácia de Recursos Humanos é medida pela sua habilidade em...”</li> </ul>

Quadro 1 – Dimensões e Indicadores

DIMENSÕES	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Recursos Humanos é visto como...”</li> <li>• “Recursos Humanos foca seu tempo em...”</li> <li>• “Recursos Humanos é um participante ativo em...”</li> <li>• “Recursos Humanos trabalha para...”</li> <li>• “Recursos Humanos desenvolve práticas e programas para...”</li> <li>• “A credibilidade de Recursos Humanos vem de...”</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria (2014).

### 3.7 PARÂMETROS DE ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Toda organização define sua forma de gestão em termos de desenho e funcionamento da estrutura organizacional das relações de trabalho e da definição de políticas de gestão de pessoas.

Na análise da **Concepção Organizacional** foi considerada a média aritmética de acordo com os pesos atribuídos para duas concepções extremas (A e B), os quais foram posicionados de acordo com as características da organização pesquisada (Quadro 2).

Quadro 2 – Escala considera no estudo da Concepção Organizacional

Concepção	Escala		Valor
A	MPA	MUITO PRÓXIMA DA CONCEPÇÃO A	1
	PA	PRÓXIMA DA CONCEPÇÃO A	2
	I	INTERMEDIÁRIA	3
B	PB	PRÓXIMA DA CONCEPÇÃO B	4
	MPB	MUITO PRÓXIMA DA CONCEPÇÃO B	5

Fonte: Bianchi (2008).

Para a análise da **Gestão do Capital Humano**, foi utilizada a escala Likert composta de 5 alternativas com os seus respectivos pesos, onde o entrevistado indicou o nível de concordância para cada afirmativa assinalando o número que melhor exprime a sua opinião de 1 a 5, sendo de menor discordância (1) até maior concordância (5) (Ver Quadro 3).

Quadro 3 – Alternativas Com Os Seus Respective Pesos Utilizados Na Escala Likert

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>PESO</b>
CONCORDA TOTALMENTE	5
CONCORDA EM PARTE	4
NEM CONCORDA NEM DISCORDA	3
DISCORDA EM PARTE	2
DISCORDA TOTALMENTE	1

Fonte: Samara (1997, p. 86).

Considerando os profissionais de Recursos Humanos da sua Organização, as qualidades de cada uma das atividades executadas foram avaliadas, utilizando a escala de 5 pontos, de acordo com o Quadro 4.

Quadro 4 – Escala utilizada no estudo do Entendimento do Papel da Área de Recursos Humanos

<b>Escala</b>	<b>Valor</b>
BAIXO	1
MEDIANAMENTE BAIXA	2
ADEQUADA	3
MEDIAMENTE ALTA	4
ALTA	5

Fonte: Bianchi (2008).

Para os objetivos desta pesquisa a Postura Estratégica será avaliada a partir dos resultados alcançados na Dimensão Concepção Organizacional. Assim, ao triangular esses resultados serão feitas as seguintes inferências, de acordo com os critérios do Quadro 5.

Quadro 5 – Critérios adotados na avaliação da Postura Estratégica

<b>Alternativa</b>	<b>Critérios</b>
Concepção organizacional muito próxima de B	Postura estratégica muito alta
Concepção organizacional próxima de B	Postura estratégica alta
Concepção organizacional intermediária	Postura estratégica média
Concepção organizacional próxima da concepção A	Postura estratégica baixa
Concepção organizacional muito próxima da concepção A	Postura estratégica muito baixa

Fonte: Próprio Autor (2015)

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA ESTUDO DE CASO

A Distribuidora de Alimentos Pau Brasil Ltda foi fundada em 14 de janeiro de 1994, na cidade de Sousa, atuava no segmento de Alimentação trabalhando com exclusividade a marca Bonamesa, nos Estados Paraíba e Rio Grande do Norte. Em meados de maio de 2002, torna-se parceira da AmBev, contando com o apoio de apenas 12 funcionários, nascendo à distribuidora SKOL. Em um ano de existência consegue as duas maiores revendas de bebidas da região e no ano de 2005 adquiri mais duas tornado-se uma revenda tri marca (Skol, Brahma e Antarctica), dominando todo o mercado de cerveja e refrigerantes AmBev nos atuais 57 municípios do auto sertão paraibano, para uma população de 600 mil habitantes. Em meados de 2011 adquiriu a revenda de Patos e daí por diante, dominando todo o sertão e parte do cariri paraibano passando a atender 79 municípios.

Com um *Market Share* de 90% do mercado e com um desenvolvimento logístico bem planejado, possui 10 carretas para fazer o trajeto da fábrica para as distribuidoras e 30 caminhões de entrega, além de 7 veículos leves para pequenas entregas. Hoje a empresa conta com quatro Centros de Distribuição que são localizadas estrategicamente em Sousa, Itaporanga, Patos e Sumé inaugurada recentemente, fazendo com que a distribuição seja bem dividida, facilitando o processo logístico da região. Hoje ela conta com o apoio de 266 funcionários distribuídos nas quatro revendas.

É uma empresa genuinamente SouseNSE nascida da ousadia do então sócio Zenildo Rodrigues, que na época de sua criação ainda era menor de idade. Hoje, a empresa é premiada a nível nacional por Programas de excelência desenvolvido pela Ambev, composta pelos setores, Gestão Comercial, RH chamado de Gente e Gestão, *Marketing*, Vendas, Financeiro, Logística e Distribuição.

#### 4.1.1 Características Internas

- Ambiente de Trabalho

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009, p. 220), “O ambiente constitui o conjunto de todas as demais organizações e de todos os fatores que provocam influências externas sobre a organização”, o ambiente está em constante mudança, e o meio pode interferir na organização ou o inverso, é preciso conhecer seu ambiente.

Diante disso pode-se destacar muito das influências externas que interferem na sazonalidade de vendas em seus produtos, como clima, produtos substitutos e mudanças de hábito, concorrência entre outros.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 222), “a cultura organizacional envolve todos os aspectos da atividade da organização e pode de modo imperceptível, alavancar ou minar as possibilidades competitivas da organização”.

A característica predominante na cultura organizacional de toda Distribuidora AmBev é o foco por vencer desafios. A rotina diária dos funcionários parece girar em torno de uma grande competição, como eles mesmos mencionam “matar um leão a cada dia”.

O setor de RH é responsável pelo Recrutamento e Seleção, T&D e crescimento profissional, ou seja, cuida de toda parte do colaborador, desde folha de pagamento, benefício, pesquisa e segurança. Estando a frente a colaboradora Geniana como Gerente de Recursos Humanos.

Para ingressar no quadro de funcionário da Pau Brasil é exigida escolaridade mínima que é Ensino Médio Completo, ela incentiva e apoia seus funcionários a cursarem o nível superior pois trabalha com a oportunidade de crescimento profissional, buscando a motivação de seus colaboradores, bem como a crescimento da organização.

- Programas de Recompensas

Existe um programa de excelência aplicado pela AmBev a todas suas distribuidoras, o PEX, que tem como objetivos orientar as unidades quanto ao foco do Sistema de gestão para alcance dos resultados, medir o desempenho (meios

eresultados) das unidades, estimular a melhoria da qualidade da gestão graças a excelência na execução da rotina, identificar e disseminar as melhores práticas de gestão para alcance de resultados e reconhecer os melhores desempenhos.

Este Programa tem a duração de um ano e está dividido nas Categorias: MEIOS (Gestão, Gente, Administrativo de Vendas, Operações de Distribuição, Processo de Vendas e Distribuição, Preço, Trade Marketing) e RESULTADOS (Vendas, operação e Gente), tem como abrangência toda a Rede de distribuição de Revendas do Brasil que compõem a Ambev.

O processo de avaliação será composto por avaliações e auditorias corporativas para validação das pontuações, são feitas quatro avaliações anuais que pontuam e medem a qualidade e excelência do desempenho alcançado e são compostas de (Pontuação atual de cada Categoria Meio e tendência da Categoria Resultados). Existe o Reconhecimento de mérito medido segundo dois enfoques:

A melhor Revenda de cada diretoria Regional e as melhores Revendas do Brasil.

As 5 melhores Revendas do Brasil, serão reconhecidas como: 1º lugar, LEÃO DE OURO, 2º lugar, LEÃO DE PRATA, 3º lugar, LEÃO DE BRONZE, 4º lugar, MENÇÃO HONROSA IV, 5º lugar, MENÇÃO HONROSA V.

As Revendas que conquistarem o título de LEÃO adquirirão o direito ao uso de símbolo próprio onde estará assinalado o ano da conquista, cuja aplicação terá normas específicas previstas no manual de aplicações quanto a condições de uso, locais e dimensões, podendo vir a ser usado em: local de destaque no prédio da Revenda, veículos, uniforme de funcionários, Papéis e envelopes para correspondência, Cartões de visita, Pin para seus funcionários. O Revendedor manterá o direito de usar os distintivos acima enquanto obtiver, nas avaliações anuais subsequentes.

As três Revendas que conquistarem o LEÃO receberão, para afixar em local de honra, uma placa comemorativa do seu feito, um troféu e um diploma.

As duas Revendas que conquistarem as MENÇÕES HONROSAS receberão diploma e uma placa metálica alusivos à sua conquista.

Feras de ouro, prata e bronze: Considerando o resultado em pontos percentuais obtidos pelas Revendas, em relação à pontuação máxima possível na média aritmética das avaliações, os Revendedores serão agraciados com os seguintes títulos: FERA em vendas, FERA em operações, FERA regional.



Os Embaixadores: o Revendedor que conquistar o título de Fera de Ouro por três vezes consecutivas ou não dentro do prazo máximo de 5 anos será designado oEMBAIXADOR AmBev. Conquistando esse título, o Revendedor receberá diploma, placa de acrílico e troféu alusivos, que lhe serão entregues pessoalmente pelo título do diretorgeral para afixar no seu depósito, em local de honra, uma placa comemorativa do seu feito, cuja cerimônia de descerramento contará com a presença do diretor Regional. A galeria dos embaixadores é constituída pela foto de um dos sócios atuantes das Revendas.

Hoje a Pau Brasil tem os seguintes títulos: Leão de Bronze 2006, Leão de ouro 2007, Leão de ouro 2008, Fera de ouro 2006, Fera 2006, Fera 2007, Fera2008, Fera de Bronze 2009, Fera em operação 2007, Fera de Bronze 2009, atual embaixador Ambev.

#### 4.1.2 Missão, Visão e Valores

Para Andrade (2002), a **missão** de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente em oferecer um serviço ou produto. Partindo disto, e sendo uma corporação de práticas progressiva e moderna, atendendo com excelência a satisfação dos clientes externos e internos, gerando percepção de qualidade dos produtos e serviços ofertados.

A **visão** deve estar alinhada como os valores centrais da organização, que para é para a Pau Brasil: Ser reconhecidamente a maior e melhor corporação em suas atividades econômicas.

Os **valores** adotados pela Distribuidora de Bebidas Pau Brasil são: na busca por excelência o cliente e o consumidor estão em primeiro lugar. Pois o trabalho é voltado para a satisfação do cliente. Os vendedores fazem cursos semanalmente e praticam uma técnica denominada PDV simulado, aperfeiçoando o estilo de venda. Dessa forma a organização atua como líder de vendas no mercado cervejeiro.

#### 4.1.3 Área de Atuação

A Distribuidora de Bebidas Pau Brasil Ltda atua no mercado como prestadora de serviços da AmBev, e comercializa produtos constituídos por bebidas

alcoólicas (cervejas e chopes) e não alcoólicas (refrigerantes e cerveja sem álcool) não podendo comercializar produtos de outra marca.

A distribuição dos produtos é feita por uma frota própria altamente padronizada. As equipes de vendas usam motos mantidas pela revenda (combustível, manutenção e peças). Para Kotler (2003, p. 119), “a marca representa um contrato com o cliente quanto ao desempenho do produto ou serviço”. O processo de vendas externas ocorre da seguinte forma, os vendedores vão para a rua fazer os pedidos ao final do dia tais pedidos são enviados diferentemente para um analista de vendas onde serão feitos os faturamentos.

O Gerente comercial juntamente com o de vendas efetua o papel de aprovação dos preços dos produtos e atualiza as tabelas de preços sendo a estratégia operacionalizada de acordo com a quantidade da compra do consumidor, podendo a mesma obter ou não descontos.

#### 4.1.4 Estrutura Organizacional

A Empresa está dividida em cinco setores: Logística, Informática, Financeiro, Vendas e RH (chamado de Gente e Gestão). Sua estrutura organizacional está alinhada a melhor forma de funcionamento, utilizando de forma eficiente o quadro de pessoal, que tem pleno conhecimento de suas funções e atribuições que estão bem definidas nas descrições do cargo.

A administração Geral funciona da seguinte maneira, as áreas são medidas e controladas individualmente com foco no resultado do todo, prioriza aquilo que ela já tem de melhor e em busca de oportunidade. O presidente Zenildo Rodrigues com o apoio do Gerente Comercial Francisco Alisson Aragão são responsáveis pela Administração Geral, a **Logística** cuida de toda entrega e controle de jornada da distribuição buscando entregar todos os pedidos com o menor custo possível, responsável Junior e Marcos, o setor de **Finanças** atua no controle do fluxo de caixa e cuida de todo ativo da revenda, buscando sempre ter uma boa gestão com um baixo custo financeiro, responsável Joab Dantas que conta com o apoio de dois auxiliares Valdênio e Jucélio Marques, já o setor de **Vendas** atua com um grupo de 22 vendedores e três supervisores e dois gerentes de vendas, atuando em 75 cidades, trabalhando sempre em buscar a maior participação de mercado e a satisfação dos clientes, priorizando o preço, produto, promoção e praça. Dentro do

setor de Vendas está inserido o marketing que atua com todos os controles de mídia, promoções e controle de entrada e saída de material, fechamento de eventos.

#### 4.2 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO COMPETITIVO

O gerente da Área de Gestão de Pessoas da empresa é responsável pelo Recrutamento e Seleção, T&D e encarceramento dos seus colaboradores. Cuida de toda parte do colaborador, desde folha de pagamento, benefício, pesquisa e segurança. A responsável pelo setor é a Gerente de Recursos Humanos Geniana. Cada função tem suas atribuições bem definidas e o RH faz todo o acompanhamento do andamento das mesmas.

No Quadro 6 está sistematizado os resultados das práticas de gestão de pessoas e desempenho competitivo utilizadas pela empresa.

Quadro 6 – Práticas de Gestão de Pessoas

INDICADORES	RESPOSTAS
Demandas enfrentadas com relação ao cenário competitivo	Forte concorrência, cobrança por salários adequados a vigência de novas leis, ingresso de novas marcas
Posturas definidas pela organização para enfrentá-las	Programa de recompensas na remuneração, ações motivacionais
Estratégia da organização	Desenvolver competências necessárias em seus colaboradores para atender as exigências do mercado
Formulação de estratégia	Treinamentos, plano de sucessão
Desafios em Gestão de Pessoas e como enfrentá-los	Dificuldades em encontrar profissionais qualificados no mercado, reter profissionais nas áreas cuja jornada é excessiva sendo trabalhada com um banco de horas e capacitação ao ingressar na empresa
Prática de gestão de Pessoas x Desenvolvimento competitivo	Endomarketing, Feedbacks e avaliações contínuas, ciclo PDCA
Gestão de Pessoas x execução da estratégia e alcance de resultados	Promoção dos chamados “prata da casa”
Modelo de Competência	Exigência do curso superior para ocupar cargos de gestão
Planos e Estratégias em andamento	Projeto Sucessor

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

De acordo com o formulário aplicado identificou-se que dentre outras demandas a empresa em questão encontram-se em um **cenário competitivo** com

forte concorrência e uma pressão interna constante por ingressos de novas marcas e que trabalha no sentido de não perder espaço no mercado mesmo sendo líder no segmento. Para Mascarenhas (2008) a vantagem competitiva da empresa obtém consistentemente superiores da média na sua área de atuação. Daí então a afirmação de tal vantagem competitiva já que a empresa se encontra há vários anos líder e ganhando cada vez mais mercado.

Sua visão é positiva acerca de seus Programas de Recompensas, com medidas voltadas para alcance de resultados e bônus que pode chegar a dobrar o salário, além de uma reputação junto aos seus colaboradores e sociedade que se dá por com ausência de qualquer anomalia tais como (atrasos em pagamentos ou recolhimentos de direitos trabalhistas) o que assegura sua credibilidade, além de um histórico constante de crescimentos em sua atuação (território) e fatia de mercado (clientes), **postura adotada para enfrentar as demandas do cenário competitivo.**

Atua usando as principais ferramentas de **Planejamento estratégico** atento ao ambiente externo agindo de forma preventiva, desenvolve através de suas interações, competências necessárias em seus colaboradores para atender as exigências do mercado, seu programa de recompensas as comissões são medidas em cima da produtividade.

Dentre seus desafios pode-se destacar a ausência de candidatos capacitados para alguns cargos ofertados, o tempo excessivo de deslocamento entre “a empresa” e o local onde o trabalho vai ser realizado o trabalho, reter profissionais nas áreas cuja jornada é excessiva sendo trabalhada, foram os principais **desafios em Gestão de Pessoas** na área de Recrutamento e seleção.

Seu Processo de Recrutamento e Seleção é bem definido com formulários e avaliações bem estruturadas com etapas de eliminação que permitem a contratação através do perfil indicado para a vaga, segundo o RH o candidato recém contratado recebe treinamentos prático e teóricos antes de serem designados às suas funções.

Dentre as **práticas de gestão de Pessoas voltadas para o desenvolvimento competitivo** estão o trabalho no método PDCA, *feedbacks*, pesquisa de clima organizacional e avaliações a fim de manter o processo sempre em melhoria contínua. Uma avaliação desenvolvida na empresa é elegida pela gestora como um feito com grande viabilidade no ponto de vista de melhoria do clima organizacional, a avaliação 360°, na qual o funcionário “não é identificado” e avalia seu superior imediato, a gestão e empresa de um modo geral, segundo a

mesma isso vem refletindo os gargalos antes não identificados podendo assim trabalhá-los.

A empresa tem crescido muito desde sua criação e hoje atende o triplo do período em que foi fundada, sendo o setor de RH denominado “Gente Gestão” e constituído por uma gerente e duas auxiliares que trabalham diretamente com a mesma Técnica em Segurança do Trabalho e uma auxiliar. Para ocupar o cargo de gestão o candidato precisa ter formação acadêmica na área de Administração de Empresas ou Psicologia.

No que tange aos **Planos e estratégias em andamento** encontra-se o projeto “Sucessor” programa que treina e desenvolve profissionais, os deixam prontos para assumir as vagas de gerência e supervisão de cada setor, pelo projeto cada cargo tem o seu sucessor e todos os profissionais seguem essa meritocracia, prova disso é que 100% do corpo de Supervisores e Gerentes são os chamados “prata da casa”.

#### 4.3 PERCEPÇÕES DO GESTOR DE PESSOAS ACERCA DAS DIMENSÕES CONCEPÇÃO ORGANIZACIONAL, GESTÃO DO CAPITAL HUMANO E PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A dimensão **Concepção Organizacional** é formada pelas sub-dimensões: estrutura organizacional; relações de trabalho e política de gestão de pessoas. A estrutura organizacional por sua vez, analisa os indicadores: organização do trabalho; realização do trabalho e sistema de controle. A sub-dimensão relações de trabalho analisa os indicadores: políticas de emprego; nível de educação e formação requerido; relações empregador-empregado; relações com sindicato e participação dos empregados nas decisões. A sub-dimensão política de gestão de pessoas analisa os indicadores: contratação; treinamento; carreira; salarial e incentivos.

A dimensão **Gestão do Capital Humano** é formada pelas sub-dimensões: políticas de liderança; engajamento dos funcionários e acesso ao conhecimento; otimização da força de trabalho e capacidade de aprendizado. A sub-dimensão políticas de liderança analisa os indicadores: comunicação; participação; habilidade de gestão; habilidade executiva e sistema. A sub-dimensão engajamento dos funcionários analisa os indicadores: escopo da função; comprometimento; tempo e sistema. A sub-dimensão acesso ao conhecimento analisa os indicadores:

disponibilidade; colaboração; compartilhamento de informações e sistema. A sub-dimensão otimização da força de trabalho analisa os indicadores: processos; condições; desempenho; decisões de recrutamento e sistema. A sub-dimensão capacidade de aprendizado analisa os indicadores: inovação; treinamento; desenvolvimento; compromisso e sistemas.

A dimensão **Entendendo o Papel da Área de Recursos Humanos** analisa as sub-dimensões, formada pelas assertivas: 1. “Recursos Humanos ajuda a Organização...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos; 2. “Recursos Humanos participa...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos; 3. “Recursos Humanos se assegura que...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos; 4. “A eficácia de Recursos Humanos é medida pela sua habilidade em...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos; 5. “Recursos Humanos é visto como...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos; 6. “Recursos Humanos foca seu tempo em...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos; 7. “Recursos Humanos é um participante ativo em...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos; 8. “Recursos Humanos trabalha para...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos; 9. “Recursos Humanos desenvolve práticas e programas para...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos; 10. “A credibilidade de Recursos Humanos vem de...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos.

#### 4.3.1 Análise da Concepção Organizacional

No estudo da Análise da Concepção Organizacional foram consideradas três dimensões, cujos resultados estão apresentados nas Tabelas de 1 a 3. A Tabela 1 apresenta o resultado isolado da dimensão estrutura organizacional na análise da concepção organizacional.

Tabela 1 – Média dos itens consideradas na Sub-Dimensão I – Estrutura Organizacional na Análise da Concepção Organizacional

CARACTERÍSTICAS	MODELO		
	Concepção A	Escala	Concepção B
Estrutura Organizacional	Altamente hierarquizada, separação de “quem pensa” e “quem faz”	4	Redução de níveis hierárquicos e de chefias imediatas, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i> .
Organização do Trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	4	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do Trabalho	Individual	5	Em grupo
Sistema de Controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	3	Ênfase no controle implícito pelo grupo
Média Aritmética		4,0	

Fonte: Próprio Autor (2014).

Com o cruzamento dos dados se permite avaliar que na Sub-dimensão **Estrutura Organizacional** os resultados apontaram uma concepção mais próxima de B e pode-se assim inferir que na empresa existe uma tendência para a descentralização de poderes e ainda, está voltada a realização dos trabalhos em grupo, ou seja, o trabalho é organizado de forma desafiadora com ênfase no controle implícito pelo grupo.

Conforme Robbins (2009), as empresas descentralizadas apresentam um processo de tomada de decisão mais rápido, além de permitir que mais pessoas participem das decisões gerando menos sensação de alienação por parte dos funcionários naquelas decisões que possam impactar em sua vida profissional.

Percebeu-se nessa dimensão que a realização do trabalho em grupo representou um fator relevante para a empresa em estudo. De acordo com Kinicki e Kreitner (2006) a tomada de decisão em grupo apresenta, dentre outras as seguintes vantagens: maior conjunto de conhecimento; perspectivas diferentes; maior compreensão acerca da decisão final.

Tabela 2 – Média dos itens consideradas na Sub-Dimensão II – Relações de Trabalho na Análise da Concepção Organizacional

CARACTERÍSTICAS	MODELO		
	Concepção A	Escala	Concepção B
Políticas de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	4	Foco no encarreiramento flexível, emprego a longo prazo
Nível de Educação e Formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	4	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	5	Interdependência, confiança mútua
Relações com Sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	4	Diálogo, busca de convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	3	Alta, decisões tomadas em grupo
Média Aritmética		4,0	

Fonte: Próprio Autor (2014).

Para a Sub-dimensão **Relações de Trabalho**, os resultados apontaram uma tendência para o foco no encarreiramento flexível, níveis altos de educação requeridos, interdependência nas relações de empregador-empregado e diálogos na busca de convergência de interesses. Há uma ênfase no enriquecimento das vagas. Tais diagnósticos puderam ser vivenciados além das respostas obtidas no formulário de questionamento como também em vivência durante o período de estágio da aluna na empresa.

O resultado dessa dimensão chama a atenção para o grau de confiança que a empresa dispensa para a relação empregador-empregado que segundo Robbins (2009) a confiança é uma dimensão de suma importância na liderança, uma vez, conforme o autor a eficácia dos administradores depende da confiança que os mesmos possam despertar nos seus liderados.

Na Sub-dimensão **Política de Gestão de Pessoas**, os indicadores que mais se destacaram foram os relacionados à carreira e à questão salarial. Houve um equilíbrio para os indicadores contratação, treinamento e carreira. Os resultados evidenciam que para essa dimensão a empresa está mais direcionada para uma postura estratégica (Tabela 3). O processo de recompensar as pessoas na organização deve estar em sintonia com os demais processos, a exemplo dos processos de contratação, treinamento e carreira, que conforme Chiavenato (2010, é importante tratá-los como uma totalidade e de forma sistêmica.



Tabela 3 – Média dos itens consideradas na Sub-Dimensão III – Política de Gestão de Pessoas na Análise da Concepção Organizacional

CARACTERÍSTICAS	MODELO		
	Concepção A	Escala	Concepção B
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	4	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Via o aumento do desempenho na função atual	4	Visa preparar o funcionário para futuras funções
Carreira	Carreiras regidas e especializadas de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	4	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	5	Focadas na posição de carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	5	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais.
Média Aritmética		4,1	

Fonte: Próprio Autor (2014).

A Tabela 4 apresenta a síntese das médias das dimensões do estudo da Concepção Organizacional. Observou-se que a média geral obtida foi 4,0, posicionando a empresa próxima da concepção B. Esse mesmo comportamento foi verificado entre as dimensões estudadas.

Tabela 4 – Médias das dimensões consideradas na Análise da Concepção Organizacional

Dimensões	Médias
I – Estrutura Organizacional	4,0
II – Relações de Trabalho	4,0
III – Política de Gestão de Pessoas	4,1
Média Aritmética Geral	4,0

Fonte: Próprio Autor (2014).

De modo geral pode-se destacar que na empresa a percepção do gestor acerca da concepção organizacional é positiva. Aspectos como trabalho em grupo, interdependência, confiança e incentivos aos grupos são valorizados pela empresa. A partir dos critérios adotados nessa pesquisa considera-se que a empresa em estudo apresenta uma postura estratégica alta.

#### 4.3.2 Gestão do Capital Humano

No diagnóstico da Gestão do Capital Humano foram consideradas cinco dimensões, com seus resultados apresentados nas Tabelas de 5 a 9.

Na Sub-dimensão **Políticas de Liderança** destaca-se o indicador sistema, ou seja, o resultado evidencia que na empresa se valoriza os sistemas e processos para identificar e desenvolver os próximos líderes, bem como assegurar o processo de transição (Tabela 5). Wagnere Hollenbeck (2012) fazem referência a Hanson (2008) para mostrar a importância da liderança nos grupos e que a mesma hoje representa o principal desafio nas organizações.

Tabela 5 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão I Políticas de Liderança na análise da Gestão do Capital Humano

ITENS	Escala Likert
<b>Comunicação:</b> executivos e gerentes são abertos e honestos em sua comunicação; alimentam um processo institucional de comunicação das notícias, estratégias e metas organizacional; e asseguram que os funcionários sabem o que é esperado deles.	4
<b>Participação:</b> executivos e gerentes buscam e usam informações dos funcionários; trabalham em parceria com eles, tratando-os com respeito.	4
<b>Habilidade de Gestão:</b> os gerentes demonstram os valores organizacionais; eliminam as barreiras para execução dos trabalhos; fornecem <i>feedback</i> e inspiram confiança.	4
<b>Habilidade Executiva:</b> os executivos demonstram os valores organizacionais; eliminam as barreiras organizacionais; promovem o <i>feedback</i> e inspiram confiança.	4
<b>Sistema:</b> existem sistemas e processos para identificar e desenvolver a próxima geração de líderes e também assegurar o processo de transição.	5
Média Aritmética	4,2

Fonte: Próprio Autor (2014).

Acerca da Sub-Dimensão **Engajamento dos funcionários**, assim como na Sub-Dimensão Políticas de Liderança, o indicador que mais se destacou foi sistema, entretanto cada qual com o seu respectivo significado (Tabela 6). Neste caso, a intenção é reter profissionais de bom desempenho e que monitorem tendências de engajamento bem como forneça informações sobre direcionadores de produtividade e satisfação do cliente.

Tabela 6 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão II Engajamento dos Funcionários na análise da Gestão do Capital Humano

ITENS	Escala Likert
<b>Escopo da Função:</b> o trabalho é organizado; faz uso de talentos e habilidades dos funcionários e em significado. Os funcionários são responsáveis por decidir a melhor forma de executar suas tarefas, e o desenho das funções são criativos e respondem às demandas dos funcionários.	4
<b>Comprometimento:</b> os funcionários tem segurança, são reconhecidos por suas realizações e usufruem de oportunidades de crescimento.	4
<b>Tempo:</b> a carga de trabalho permite os funcionários desempenhem suas atribuições, tomes decisões e encontrem equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.	3
<b>Sistema:</b> existem mecanismos para reter profissionais de bom desempenho e que monitorem tendências de engajamento bem como forneça informações sobre direcionadores de produtividade e satisfação do cliente.	5
Média Aritmética	4,0

Fonte: Próprio Autor (2014).

No que se refere ao indicador Escopo da Função o trabalho na organização, estudo de caso pauta-se no desenvolvimento constante de mudança e melhoria, a responsabilidade de cada cargo é descrita segundo o Programa de Excelência da Ambev e o gerenciamento da rotina diária do trabalho do dia a dia, a fim de otimizar o tempo gasto. Aliado a isso, os funcionários almejam e usufruem de oportunidade de crescimento, mantendo-os comprometidos. Foi relatado, conforme a pesquisa, que a carga horária não é satisfatória para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para todos os cargos, por isso a atribuição da nota inferior ao questionamento do indicador tempo.

Quanto ao acesso ao conhecimento, na análise da gestão do capital humano, destacaram-se os indicadores disponibilidade e o sistema (Tabela 7). Assim, supõe-se que na empresa as pessoas têm disponíveis informações e ferramentas para a realização das tarefas e, existem procedimentos de acesso a treinamento, quando necessário e ainda, existem sistemas para coletar e armazenar informações reforçando o processo de compartilhamento.

Tabela 7 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão III Acesso ao Conhecimento na análise da Gestão do Capital Humano

ITENS	Escala Likert
<b>Disponibilidade:</b> as pessoas têm disponíveis informações e ferramentas para a realização das tarefas e, existem procedimentos de acesso a treinamento, quando necessário.	5
<b>Colaboração:</b> o trabalho em equipe é encorajado e facilitado; existem espaços físicos para encontros informais das pessoas; existe tempo para troca de informações e aprendizado informal.	4
<b>Compartilhamento de Informações:</b> as melhores práticas são compartilhadas e reforçadas.	4
<b>Sistema:</b> existem sistemas para coletar e armazenar informações reforçando o processo de compartilhamento.	5
Média Aritmética	4,5

Fonte: Próprio Autor (2014).

Conforme Gomes e Gomes (2012) é de suma importância que as informações estejam totalmente integradas, o que é possível por meio de computadores em rede, o que possibilitará o fácil acesso por todos aos dados mais recentes.

Quanto a Otimização da Força de Trabalho o indicador processos alcançou a melhor pontuação (Tabela 8). Assim, acredita-se que na empresa, os processos são bem definidos, o acesso à tecnologia é amplo e disponibilizado de acordo com o grau de necessidade da função, além do que, os funcionários são bem treinados.

Tabela 8 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão IV Otimização da Força de Trabalho na análise da Gestão do Capital Humano

ITENS	Escala Likert
<b>Processos:</b> os processos de trabalho são bem definidos e continuamente melhorados; os funcionários são bem treinados.	4
<b>Condições:</b> existe acesso a tecnologias e recursos; as condições de trabalho contribuem para o alto desempenho.	5
<b>Desempenho:</b> os funcionários são cobrados por alto desempenho no trabalho; as promoções são baseadas em competência; o baixo desempenho é punido; existe confiança mútua para o desenvolvimento do trabalho.	3
<b>Decisões de recrutamento:</b> a seleção é baseada em habilidades; novos funcionários participam de integração na organização e função; os funcionários participam do processo de seleção.	4
<b>Sistemas:</b> existem mecanismos e processos para: gerir desempenho e talentos, suportar melhoria de desempenho na função, identificar necessidades de desenvolvimento, suportar crescimento e progressão de carreira.	4
Média Aritmética	4,0

Fonte: Próprio Autor (2014).

Conforme Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas representa um conjunto integrado de processos que são dinâmicos e interativos distribuídos em seis processos básicos, dentre esses processos, encontra-se o de Desenvolver Pessoas, este diretamente ligado as funções de treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações.

Na sub-dimensão **Capacidade de Aprendizado**, o indicador que mais se destacou foi o treinamento (Tabela 9). Conforme entendimento da Gerente de Pessoas, a empresa preocupa-se com um treinamento prático, suporta os objetivos organizacionais, e é ministrado com recursos adequados.

Tabela 9 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão V Capacidade de Aprendizado na análise da Gestão do Capital Humano

ITENS	Escala Likert
<b>Inovação:</b> novas ideias são bem recebidas; os funcionários são encorajados a melhorar sua forma de trabalho; a solução dos problemas pressupõe participação dos funcionários.	3
<b>Treinamento:</b> o treinamento é prático, suporta os objetivos organizacionais, e é ministrado com recursos adequados.	5
<b>Desenvolvimento:</b> os funcionários têm planos formais de desenvolvimento; estes suportam o desenvolvimento de carreira.	3
<b>Compromisso</b> com valores: o comportamento da liderança reforça a valorização do aprendizado: os gerentes são do aprendizado uma prioridade.	3
<b>Sistemas:</b> existem recursos para administrar eventos e processos de treinamento que alimenta a organização com informações, além de servir de plataforma para gestão de conteúdo e do modelo de competências.	3
Média Aritmética	3,4

Fonte: Próprio Autor (2014).

O desenvolvimento das pessoas nas organizações representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva de cada ser humano. Portanto, visam à aquisição de novas habilidades, métodos e conhecimentos, além da modificação de comportamentos e atitudes. É por meio do treinamento que se procura definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. (FERREIRA, 2006).

A Tabela 10 apresenta de um modo geral, a média das dimensões consideradas no estudo da Gestão do Capital Humano. A média geral das dimensões foi de 4,0, representando um grau de “concordância em parte” na Escala

Likert. O menor grau de concordância foi constatado para a Sub-Dimensão V – Capacidade de Aprendizado (média de 3,4 – próximo a neutralidade) e a maior para a Sub-Dimensão III – Acesso ao Conhecimento (4,5 – próximo a concordância total).

Tabela 10 – Médias das dimensões consideradas na Análise da Gestão do Capital Humano

<b>Dimensões</b>	<b>Médias</b>
I – Políticas de Liderança	4,2
II – Engajamento dos Funcionários	4,0
III – Acesso ao Conhecimento	4,5
IV – Otimização da Força de Trabalho	4,0
V – Capacidade de Aprendizado	3,4
Média Aritmética Geral	4,0

Fonte: Próprio Autor (2014).

Conforme este resultado geral, faz-se necessário que a empresa invista nestas dimensões mais frágeis, devido à importância estratégica que representam para a organização.

A aprendizagem organizacional representa um processo reflexivo, que deve ser realizado em toda a empresa por todos os níveis hierárquicos incluindo informações dos ambientes interno e externo a empresa. Estas informações trabalhadas devem servir de suporte para promover ações que contribuam para mudanças duradouras no comportamento das organizações. (REYNOLDS, FISHER, WHITE, 2000 apud KINICKI; KREITNER, 2006)

#### 4.3.3 Entendendo o Papel da Área de Recursos Humanos

Para o estudo do papel da área de recursos Humanos foram consideradas dez dimensões, cada uma delas composta por 4 itens, cujos resultados estão apresentados nas Tabelas 11 a 20.

Tabela 11 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão I “Recursos Humanos ajuda a Organização...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos

ITENS	Escala
1. Atingir seus objetivos de negócio	5
2. Melhorar sua eficiência operacional	3
3. Atender as necessidades dos funcionários	5
4. Adaptar-se às mudanças	4
Média Aritmética	4,3

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 12 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão II “Recursos Humanos participa...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos

ITENS	Escala
5. No processo de definição das estratégias do negócio	5
6. Na implementação de práticas de gestão de pessoas	5
7. Na melhoria do comprometimento dos funcionários	5
8. Na formatação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais	5
Média Aritmética	5,0

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 13 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão III “Recursos Humanos se assegura que...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos

ITENS	Escala
9. As estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais	5
10. As práticas de gestão de pessoas estão administrados eficientemente	3
11. As políticas e práticas de gestão de pessoas respondem às necessidades dos funcionários	4
12. As políticas e práticas de gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças	4
Média Aritmética	4,0

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 14 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão IV “A eficácia de Recursos Humanos é medida pela sua habilidade em...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos

ITENS	Escala
13. Ajudar a implementação estratégica	4
14. Implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas	5
15. Ajudar os funcionários satisfazem suas necessidades	5
16. Ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se a demandas futuras	5
Média Aritmética	4,8

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 15 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão V “Recursos Humanos é visto como...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos

ITENS	Escala
17. Um parceiro de negócio	4
18. Um especialista administrativo	3
19. Um defensor dos funcionários	3
20. Um agente de mudança	5
Média Aritmética	3,8

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 16 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão VI “Recursos Humanos foca seu tempo em...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos

ITENS	Escala
21. Temas estratégicos	5
22. Temas operacionais	3
23. Ouvir e responder os funcionários	3
24. Desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional	5
Média Aritmética	4,0

Fonte: Próprio Autor (2014).



Tabela 17 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão VII “Recursos Humanos é um participante ativo em...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos

ITENS	Escala
25. Planejamento de negócios	4
26. Desenho e implementação de práticas de gestão de pessoas	5
27. Ouvir e responder os funcionários	5
28. Renovação, mudança e transformação organizacional	5
Média Aritmética	4,8

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 18 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão VIII “Recursos Humanos trabalha para...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos

ITENS	Escala
29. Alinhar estratégias de gestão de pessoas às estratégias organizacionais	3
30. Monitorar os processos administrativos	3
31. Ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares	4
32. Mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais	4
Média Aritmética	3,5

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 19 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão IX “Recursos Humanos desenvolve práticas e programas para...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos

ITENS	Escala
33. Alinhar estratégias de gestão de pessoas a consecução das estratégias organizacionais.	4
34. Processar de forma eficiente documentos e transações	2
35. Endereçar as necessidades dos funcionários	3
36. Ajudar a transformação organizacional	5
Média Aritmética	3,5

Fonte: Próprio Autor (2014).

Tabela 20 – Média dos itens considerados na Sub-Dimensão X “A credibilidade de Recursos Humanos vem de...” no entendimento do papel da Área de Recursos Humanos

ITENS	Escala
37. Ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos	3
38. Aumentar a produtividade	3
39. Ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades	3
40. Implementar mudanças	5
Média Aritmética	3,5

Fonte: Próprio Autor (2014).

A Tabela 21 apresenta o resumo das médias obtidas nas dimensões que compuseram o estudo do papel da área de Recursos Humanos. De um modo geral, a média obtida (4,1) indica que o conjunto de atividades executadas pelos profissionais de RH da empresa pesquisada foram consideradas como “medianamente alta”. No entanto, quando analisadas de forma isolada, verificou-se que três dimensões foram consideradas entre “adequadas” e “mediamente alta” (média de 3,5): VIII – “Recursos Humanos trabalha para...”; IX – “Recursos Humanos desenvolve práticas e programas para...” e X – “A credibilidade de Recursos Humanos vem de...”. Por outro lado, três delas obtiveram avaliações iguais ou próxima a “alta” (médias de 4,8 a 5,0): II – “Recursos Humanos participa...”; IV – “A eficácia de Recursos Humanos é medida pela sua habilidade em...” e VII – “Recursos Humanos é uma participante ativo em...”.

Tabela 21 – Médias das dimensões consideradas na Análise do Entendimento do Papel da Área de Recursos Humanos

Dimensões	Médias
I – “Recursos Humanos ajuda a Organização...”	4,3
II – “Recursos Humanos participa...”	5,0
III – “Recursos Humanos se assegura que...”	4,0
IV – “A eficácia de Recursos Humanos é medida pela sua habilidade em...”	4,8
V – “Recursos Humanos é visto como...”	3,8
VI – “Recursos Humanos foca seu tempo em...”	4,0
VII – “Recursos Humanos é uma participante ativo em...”	4,8
VIII – “Recursos Humanos trabalha para...”	3,5
IX – “Recursos Humanos desenvolve práticas e programas para...”	3,5
X – “A credibilidade de Recursos Humanos vem de...”	3,5
Média Aritmética Geral	4,1

Fonte: Próprio Autor (2014).

Em meio há constantes mudanças e inseridas em um cenário de acirrada competição encontra-se a empresa Distribuidora Pau Brasil, a fim de entender as práticas usadas para um diferencial competitivo na área de Gestão de Pessoas a partir de formulários aplicados com o Gestor de Recursos Humanos e experiências vivenciadas pela aluna durante 30 dias de Estágio na referida organização, os dados foram triangulados e nos permite fazer algumas considerações.

Para Robbins (2009, p. 34) “uma **Estrutura organizacional** define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas” Verificou-se por meio dos resultados uma empresa descentralizada onde os gestores estão bem próximos do Diretor e o mesmo possui um histórico de números bem analisados com o que se tem de mais moderno na área para tratamento dos dados para a tomada de decisão.

Quanto à especialização do trabalho se averiguou que apesar do nível operacional ter suas limitações e desenvolver um processo muito monótono, o RH junto aos seus gerentes de área desenvolve metas desafiadoras que forçam a doação maior que faz com que o colaborador interaja buscando constantemente métodos que melhorem seu desempenho. Existem áreas distintas, porém, todas interligadas, fazendo com que o trabalho seja em grupo e os resultados de uma área dependam também da outra área.

Verificou-se que as políticas de emprego estão voltadas a um encarreiramento flexível, com oportunidades de seguir carreira, empregos a longo prazo. A revenda baseia-se em um Programa de Produtividade direcionado pela Ambev, um conjunto com os incentivos para o desenvolvimento profissional e a promoção.

Quanto ao modelo de contratação e seleção se desenvolve por meio de diversas etapas que vai desde entrevistas, testes escritos e simulações de desempenho para tentar avaliar o melhor perfil para a vaga, o quadro funcional de gestão é bastante maduro, todos com mais de três anos na função.

Os treinamentos ocorrem de maneira periódica nesse sentido, são oferecidos, continuamente diversos tipos de programas de capacitação profissional, alguns projetos como o “sucessor” capacita profissionais para assumir sucessão ou outras áreas. Os incentivos variam de acordo com o desempenho e são ofertados constantemente. A meritocracia segundo a gestora de RH é um modelo de gestão

na Revenda, as recompensas são conquistadas por aqueles que atingem o resultado e que apresenta competências exigidas pela organização.

A liderança na Pau Brasil foi citada pela gerente de RH como uma liderança já institucionalizada, por mais que as pessoas tenham fatores de lideranças pessoais o cargo exerce um domínio dentro do contexto. Mesmo assim existe uma ênfase nas pessoas, que conduzem os processos e citado como o ativo mais importante dentro da organização.

A Capacidade técnica e tácita, método, liderança, força nas pessoas para atingir resultados, formação de liderança, foco determinação, foram pontos fortemente vistos dentro da organização. A meritocracia foi outro ponto motivador bastante relevante identificado.

## 5 CONCLUSÃO

O dinamismo e a globalização mudam atitudes e hábitos constantemente, resultando em uma força recorrente a um aprimoramento contínuo de como se é ofertado os produtos e/ou serviços e conseqüentemente a maneira de como gerenciar o que está por trás de tudo isso, o capital humano.

Diante de uma sociedade onde o capital humano é visto como fator competitivo no mercado, existe uma necessidade de tornar esse profissional competente para desenvolver suas atividades, criando um novo conceito em Gestão de Pessoas.

O Estudo buscou investigar as principais práticas de Gestão de Pessoas da Distribuidora Pau Brasil, que apresenta hoje, números de crescimento e modelo de Gestão invejáveis, e sua vinculação com uma postura estratégica.

Para as **Práticas de Gestão de Pessoas** sua formulação de Estratégia está voltada a um recrutamento e seleção sólidos e interpessoais; treinamentos periódicos e pontuais, práticas como o endomarketing, feedbacks e avaliações contínuas, além da utilização do Ciclo PDCA.

Sobre as práticas de **Gestão de Pessoas e Desempenho Competitivo**, como desafio destacou-se a oferta de profissionais qualificados no mercado e reter aqueles colaboradores cuja jornada de trabalho é excessiva; como estratégia a organização desenvolve competências necessárias em seus colaboradores a fim de atender as exigências do mercado, com projetos em andamento como o “Projeto Sucessor”, além da implementação de um banco de horas para sanar o desgaste de alguns cargos.

Com relação à **Concepção Organizacional** o estudo se pautou em três dimensões. Na dimensão Estrutura Organizacional o resultado apontou o trabalho em grupo com sendo a maior ênfase na empresa. Relacionando isso a sua postura estratégica pode-se inferir que existe uma tendência a descentralização do poder, o que torna a tomada de decisão mais rápida com maior conjunto de conhecimento.

No que concerne as Relações de Trabalho, os resultados mostram o grau de confiança na relação empregador-empregado, relacionando com sua postura estratégica isso intensifica o processo de liderança uma vez que a confiança é o pilar para o líder, junto aos seus liderados.

Já na Gestão do Capital Humano: as políticas de Liderança, o escopo da função bem como no engajamento dos funcionários, o indicador sistema se destacou, evidenciando que a empresa utiliza-o como ferramenta para medir e desenvolver novos líderes, bem como assegurar o processo de transmissão de informações e reter os profissionais de bom desempenho. Outros aspectos como comunicação, participação e habilidades de Gestão foram encontrados. A liderança segundo a visão da gerente de RH é considerada institucionalizada, os profissionais não têm dificuldades em desenvolver a liderança perante a equipe já que em sua visão a liderança é bem mais eminente ao cargo do que a pessoa.

Dentre os objetivos específicos expostos a pesquisa conseguiu caracterizar a empresa segundo sua **Missão, Visão e Princípios** que a norteiam; verificou-se na análise dos resultados que sua missão é atender com excelência a satisfação dos seus clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade. Tendo como visão a de ser reconhecida como a maior e melhor corporação em suas atividades econômicas no sertão paraibano. Quanto aos seus princípios, se destacou eficiência no seu atendimento como um valor importante para a empresa.

Sobre aos aspectos valorizados pela empresa no que tange a seus **Indicadores de Desempenho**, verificou-se que a mesma utiliza programas de recompensas, sendo este voltado ao alcance de metas distribuídas de forma estratégica, de acordo com os objetivos operacionais. Esses programas tem uma visão positiva entre seus colaboradores e é assegurado o pagamento sem que haja nenhum tipo de anomalia como atrasos, fazendo com que a credibilidade de seus programas seja garantia para esforços em atingi-los.

Identificou-se que o RH da empresa trabalha o desenvolvimento de seus colaboradores, possui um programa de R&S definidos com T&D e planos de carreiras, usando a meritocracia como fator principal para o crescimento do indivíduo dentro da empresa.

Entendendo seu papel dentro da empresa estudada pode-se dizer que sua postura estratégica está alinhada a ajudar à organização a atingir os resultados. Atendendo as necessidades dos funcionários ela participa na implementação das práticas de gestão, na melhoria do comprometimento dos funcionários e na formação das mudanças culturais para a renovação e transformações organizacionais.

Para tanto ela assegura que suas estratégias estejam voltadas as estratégias organizacionais, sua eficácia é medida pela habilidade em implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas ajudando os funcionários e a organização a satisfazerem seus objetivos.

Os Recursos Humanos são vistos como um agente de mudança e parceiro do negócio, focado em temas estratégicos e em desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade, considerado como um participante ativo na renovação, mudança e transformação organizacional.

A premissa principal que define o sucesso desse modelo de gestão está alinhada à capacitação de seus colaboradores, atuando com meritocracia a empresa consegue hoje desenvolver futuros líderes que tocam e levam o negócio cada vez mais longe.

Verifica-se também a importância e grande relevância para o município no que se refere à análise econômica, pois a Distribuidora Pau Brasil cumpre com a responsabilidade social gerando emprego e renda, além de ser hoje um dos maiores arrecadadores de ICMS do município.

Algumas limitações foram encontradas quanto à formulação deste trabalho, por se tratar de um estudo de caso, cujos dados são fornecidos pelos entrevistados, dados estes considerados subjetivos, não existindo triangulação necessária para avaliar a veracidade dos dados, podendo facilmente ser distorcidos.

Como sugestão para trabalhos posteriores da problemática gestão estratégica como diferencial competitivo, poderia ser pesquisado um maior número de funcionários da empresa, de todos os níveis hierárquicos, bem como serem coletados dados que permitissem realizar uma análise qualitativa e quantitativa desse objeto de estudo.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. Blumenau, 2002. 30 f. Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB).

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward. **Implantando a administração estratégica**. Tradução de: Antônio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Luiz César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 2010.

BIANCHI, Eliane Maria P.G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção da vantagem competitiva**. 144f. Dissertação (Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade), 2008.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

CAMARA, P. **Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2000.

CARVALHO, Iêdamaria Vecchioni. **Cargos, carreiras e remuneração**. 2. ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2011.

CARVALHO, Antonio Vieira de; Nascimento, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CASTRO, M. **Competências e práticas salariais**. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.



CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. Barueri: Manole, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier , 2008.

\_\_\_\_\_.**Recursos humanos: o capital humano nas organizações: São Paulo, Atlas: 2006.**

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed: Rio de Janeiro: Elsever, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall,2002.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão: **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro :Elsevier, 2009.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa & projeto de pesquisa:escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

\_\_\_\_\_. **Projeto de pesquisa: métodos qualitative, quantitative e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**.São Paulo: Cergage Learning, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Editora Makron Books Ltda, 2001.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERREIRA, M. M.; AMADO, J. (Org.). **Usos e abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. Orientação Profissional. In: DUTRA, J. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FISHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. (Coord.). **Relatório Delphi-RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. São Paulo: PROGEP-FIA, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas. 2011.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GOLDSMITH, Marshall, LYONS, Laurence, FREAS, Alissa. **Coaching: o exercício da liderança**. Tradução de: Tradutec. Rio de Janeiro: Elsevier: DMB, 2003, 7.reimpressão.

HENDERSON, R. **Compensation management in a knowledge-based world**. 9.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2003.

KNICKI, Angelo; KREITNER, Robert. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Mc Graw Hill, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. Anniversary Edition. New York: Palgrave MacMillan, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração**: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARTINS, Jorge Santos. **O trabalho com projetos de pesquisa**: do ensino fundamental ao ensino médio. 5 ed. Campinas, SP: Papyrus, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 4. tir. São Paulo: Atlas, 2000.

OFENHEJM, André Mascarenhas. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, N. F. **Avaliação do desempenho nas organizações**. 55f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Pedagogia Empresarial) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2012.

RAZOUK, A. A.; BAYAD, M. Evolution of the practices of human resource management in France towards a strategic model: rhetoric or reality? **The International Journal of Human Resource Management**, 21: 8, 2010, 1207 - 1227.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 29. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, M. **As práticas de recompensas**: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008.

VAZ, I. **As políticas salariais**: que evolução? VI Congresso Português de Sociologia, Mundos Sociais: Saberes e Práticas, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

XAVIER, R. A. P. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

## **ANEXO A – FORMULÁRIO A SER APLICADO COMO O RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA**

### **1. DADOS DO GESTOR(A)**

- 1.1 Nome
- 1.2 Formação
- 1.3 Função
- 1.4 Tempo de atuação na empresa

### **2. DADOS DA EMPRESA**

- 2.1 Área de atuação da empresa?
- 2.2 Tempo de atuação no mercado?
- 2.3 Quantos funcionários a organização possui?
- 2.4 Qual é a missão, visão e quais os valores da empresa?

### **3. ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

- 3.1 Quais as demandas enfrentadas pela organização com relação ao cenário competitivo? Houve mudanças nessas demandas? Argumente.
- 3.2 Quais as posturas ou ações definidas pela organização para enfrentar essas demandas. Discuta.
- 3.3 Como você define a estratégia da organização?
- 3.4 Como é feita a formulação dessa estratégia?
- 3.5 Quais os desafios em gestão de pessoas? Como a organização os enfrenta?
- 3.6 Quais práticas de gestão de pessoas são importantes para o alcance dos resultados organizacionais? Como está a implementação dessas políticas e programas prioritários?
- 3.7 Como é medida essa contribuição? Existe um *Balanced Scorecard* (BSC)?
- 3.8 Como a área de Gestão de Pessoas se relaciona com a organização na execução das estratégias e alcance dos resultados?
- 3.9 Como é a estrutura organizacional da área de gestão de pessoas? Houve mudanças ao longo dos últimos anos?
- 3.10 Existe um modelo de competências para os profissionais de Gestão de Pessoas? Descreva.
- 3.11 Existem indicadores de desempenho em Gestão de Pessoas?
- 3.12 Quais os planos e estratégias em andamento?

## ANEXO B – ANÁLISE DA CONCEPÇÃO ORGANIZACIONAL

Toda organização define sua forma de gestão em termos de desenho e funcionamento da estrutura organizacional, das relações de trabalho e da definição de políticas de gestão de pessoas. O Quadro abaixo apresenta duas concepções extremas. Para cada item, utilizando a escala, posicione as características da sua organização: MPA= muito próximo da concepção A; PA = próximo da concepção A; I= Intermediária; PB = próximo da concepção B; MPB = muito próximo da concepção B.

CARACTERÍSTICAS	Concepção A	MPA	PA	I	PB	MPB	Concepção B
<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>	Altamente hierarquizada, separação de “quem pensa” e “quem faz”						Redução de níveis hierárquicos e de chefias imediatas, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i> .
Organização do Trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações						Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do Trabalho	Individual						Em grupo
Sistema de Controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho						Ênfase no controle implícito pelo grupo
<b>RELAÇÕES DE TRABALHO</b>							
Políticas de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo						Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
Nível de Educação e Formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado						Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência						Interdependência, confiança mútua
Relações com Sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses						Diálogo, busca de convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo						Alta, decisões tomadas em grupo
<b>POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS</b>							
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos						Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Via o aumento do desempenho na função atual						Visa preparar o funcionário para futuras funções
Carreira	Carreiras regidas e especializadas de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos						Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles						Focadas na posição de carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais						Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais.

## ANEXO C – GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

Analise sua organização em cada item listado abaixo, utilizando a escala 1 a 5:  
1 = Discordo Totalmente, 2 = Discordo, 3 = Neutro, 4 = Concordo, 5 = Concordo Totalmente.

Responda todos os itens, e onde se sentir inseguro marque ao lado “sem certeza/não sei”.

ITENS	Escala (1 a 5)	Sem Certeza/ não sei
<b>PRÁTICAS DE LIDERANÇA</b>		
<b>Comunicação:</b> executivos e gerentes são abertos e honestos em sua comunicação; alimentam um processo institucional de comunicação das notícias, estratégias e metas organizacional; e asseguram que os funcionários sabem o que é esperado deles.		
<b>Participação:</b> executivos e gerentes buscam e usam informações dos funcionários; trabalham em parceria com eles, tratando-os com respeito.		
<b>Habilidade de Gestão:</b> os gerentes demonstram os valores organizacionais; eliminam as barreiras para execução dos trabalhos; fornecem <i>feedback</i> e inspiram confiança.		
<b>Habilidade Executiva:</b> os executivos demonstram os valores organizacionais; eliminam as barreiras organizacionais; promovem o <i>feedback</i> e inspiram confiança.		
<b>Sistema:</b> existem sistemas e processos para identificar e desenvolver a próxima geração de líderes e também assegurar o processo de transição.		
<b>ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS</b>		
<b>Escopo da Função:</b> o trabalho é organizado; faz uso de talentos e habilidades dos funcionários e em significado. Os funcionários são responsáveis por decidir a melhor forma de executar suas tarefas, e o desenho das funções são criativos e respondem às demandas dos funcionários.		
<b>Comprometimento:</b> os funcionários tem segurança, são reconhecidos por suas realizações e usufruem de oportunidades de crescimento.		
<b>Tempo:</b> a carga de trabalho permite os funcionários desempenhem suas atribuições, tomes decisões e encontrem equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.		
<b>Sistema:</b> existem mecanismos para reter profissionais de bom desempenho e que monitorem tendências de engajamento bem como forneça informações sobre direcionadores de produtividade e satisfação do cliente.		
<b>ACESSO AO CONHECIMENTO</b>		
<b>Disponibilidade:</b> as pessoas têm disponíveis informações e ferramentas para a realização das tarefas e, existem procedimentos de acesso a treinamento, quando necessário.		
<b>Colaboração:</b> o trabalho em equipe é encorajado e facilitado; existem espaços físicos para encontros informais das pessoas; existe tempo para troca de informações e aprendizado informal.		
<b>Compartilhamento de Informações:</b> as melhores práticas são compartilhadas e reforçadas.		
<b>Sistema:</b> existem sistemas para coletar e armazenar informações reforçando o processo de compartilhamento.		

ITENS	Escala (1 a 5)	Sem Certeza/ não sei
<b>OTIMIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO</b>		
<b>Processos:</b> os processos de trabalho são bem definidos e continuamente melhorados; os funcionários são bem treinados.		
<b>Condições:</b> existe acesso a tecnologias e recursos; as condições de trabalho contribuem para o alto desempenho.		
<b>Desempenho:</b> os funcionários são cobrados por alto desempenho no trabalho; as promoções são baseadas em competência; o baixo desempenho é punido; existe confiança mútua para o desenvolvimento do trabalho.		
<b>Decisões de recrutamento:</b> a seleção é baseada em habilidades; novos funcionários participam de integração na organização e função; os funcionários participam do processo de seleção.		
<b>Sistemas:</b> existem mecanismos e processos para: gerir desempenho e talentos, suportar melhoria de desempenho na função, identificar necessidades de desenvolvimento, suportar crescimento e progressão de carreira.		
<b>CAPACIDADE DE APRENDIZADO</b>		
<b>Inovação:</b> novas ideias são bem recebidas; os funcionários são encorajados a melhorar sua forma de trabalho; a solução dos problemas pressupõe participação dos funcionários.		
<b>Treinamento:</b> o treinamento é prático, suporta os objetivos organizacionais, e é ministrado com recursos adequados.		
<b>Desenvolvimento:</b> os funcionários têm planos formais de desenvolvimento; estes suportam o desenvolvimento de carreira.		
<b>Compromisso com valores:</b> o comportamento da liderança reforça a valorização do aprendizado: os gerentes são do aprendizado uma prioridade.		
<b>Sistemas:</b> existem recursos para administrar eventos e processos de treinamento que alimenta a organização com informações, além de servir de plataforma para gestão de conteúdo e do modelo de competências.		



## ANEXO D – ENTENDENDO O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Considerando os profissionais de Recursos Humanos da sua Organização, avalie a qualidade de cada uma das atividades executadas, utilizando a escala de 5 pontos:

1 = Baixa, 2 = Medianamente Baixa, 3 = Adequada, 4 = Medianamente Alta, 5 = Alta.

ATIVIDADES	Qualidade (1 a 5)
<b><i>Recursos Humanos ajuda a Organização...</i></b>	
1. Atingir seus objetivos de negócio	
2. Melhorar sua eficiência operacional	
3. Atender as necessidades dos funcionários	
4. Adaptar-se às mudanças	
<b><i>Recursos Humanos participa...</i></b>	
5. No processo de definição das estratégias do negócio	
6. Na implementação de práticas de gestão de pessoas	
7. Na melhoria do comprometimento dos funcionários	
8. Na formatação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais	
<b><i>Recursos Humanos se assegura que...</i></b>	
9. As estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais	
10. As práticas de gestão de pessoas estão administrados eficientemente	
11. As políticas e práticas de gestão de pessoas respondem às necessidades dos funcionários	
12. As políticas e práticas de gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças	
<b><i>A eficácia de Recursos Humanos é medida pela sua habilidade em...</i></b>	
13. Ajudar a implementação estratégica	
14. Implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas	
15. Ajudar os funcionários satisfazerem suas necessidades	
16. Ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se a demandas futuras	
<b><i>Recursos Humanos é visto como...</i></b>	
17. Um parceiro de negócio	
18. Um especialista administrativo	
19. Um defensor dos funcionários	
20. Um agente de mudança	
<b><i>Recursos Humanos foca seu tempo em...</i></b>	
21. Temas estratégicos	
22. Temas operacionais	
23. Ouvir e responder os funcionários	
24. Desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional	

ATIVIDADES	Qualidade (1 a 5)
<b><i>Recursos Humanos é um participante ativo em...</i></b>	
25. Planejamento de negócios	
26. Desenho e implementação de práticas de gestão de pessoas	
27. Ouvir e responder os funcionários	
28. Renovação, mudança e transformação organizacional	
<b><i>Recursos Humanos trabalha para...</i></b>	
29. Alinhar estratégias de gestão de pessoas às estratégias organizacionais	
30. Monitorar os processos administrativos	
31. Ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares	
32. Mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais	
<b><i>Recursos Humanos desenvolve práticas e programas para...</i></b>	
33. Alinhar estratégias de gestão de pessoas a consecução das estratégias organizacionais.	
34. Processar de forma eficiente documentos e transações	
35. Endereçar as necessidades dos funcionários	
36. Ajudar a transformação organizacional	
<b><i>A credibilidade de Recursos Humanos vem de...</i></b>	
37. Ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos	
38. Aumentar a produtividade	
39. Ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades	
40. Implementar mudanças	