

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS.
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CARAZINHO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

NAIANA MERTINS VIEIRA

PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS:
O caso da Delf Distribuidora de Medicamentos

CARAZINHO

2017

NAIANA MERTINS VIEIRA

PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS:

O caso da Delf Distribuidora de Medicamentos

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Msa. Sibeli Paulon Ferronato

CARAZINHO

2017

NAIANA MERTINS VIEIRA

**PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS:
O caso da Delf Distribuidora de Medicamentos**

Estágio Supervisionado aprovado em ___ de _____ de _____, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Msa. Sibeli Paulon Ferronato
UPF – Orientador

Prof. Me. Ricardo Timm Bonsembiante
UPF

Prof. Me. Nelson Germano Beck
UPF

CARAZINHO

2017

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida e pelas oportunidades que com fé alcancei.

A minha filha Fernanda que tanto amo, veio para me trazer paz e alegrias. Foi e sempre será minha principal inspiração para seguir em frente e batalhar por aquilo que desejo.

Aos meus pais João e Rejane, por me proporcionarem desde o início da vida o bem mais precioso para o meu desenvolvimento, a educação; por possibilitarem a realização deste sonho e por sempre estarem ao meu lado, me apoiando em todas as decisões tomadas.

Ao meu esposo Felipe, que desde o início acreditou em mim e me apoiou de forma carinhosa.

A vocês muito obrigada pela torcida, pela paciência, pelas orações, pelos conselhos, pelas críticas, pelas ajudas financeiras e por estarem sempre junto a mim. Dedico esta conquista inteiramente a vocês.

Agradeço também aos meus amigos e amigas, que não desistiram de mim durante esta fase que pouco estive presente.

A minha querida professora e orientadora Msa. Sibeli Paulon Ferronato, pela sua competência, atenção, dedicação e paciência durante a execução deste trabalho bem como nas aulas durante a graduação.

Aos gestores da empresa Delf por permitirem a realização desta pesquisa e por participarem da mesma.

A todos o meu muito obrigada!

RESUMO

VIEIRA, Naiana Mertins. **Planejamento de Gestão de Pessoas: o caso da Delf Distribuidora de Medicamentos**. Carazinho, 2017. 56 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). FEAC, Universidade de Passo Fundo, 2017.

Sabe-se que as pessoas são os principais elementos que compõem uma organização. Desta forma, o planejamento de gestão de pessoas é o caminho necessário para que o desenvolvimento destas pessoas possa gerar um diferencial competitivo para a empresa. Esta pesquisa teve como objetivo analisar a atual gestão de pessoas da empresa Delf Distribuidora de Medicamentos, e com base nisso elaborar ações estratégicas de gestão de pessoas de modo que ofereçam resultados positivos tanto para a empresa quanto a seus funcionários. Como procedimentos metodológico, adotou-se como primeira etapa uma pesquisa para levantar o conhecimento do tema pretendido, bem como definir principais autores para construir o referencial teórico. Na segunda etapa, o delineamento da pesquisa segue com o estudo de caso, de caráter exploratório. A coleta de dados baseou-se em análise de uma pesquisa de clima realizada no primeiro semestre de 2016 e uma entrevista semi-estruturada realizada com a gestora responsável pelas práticas de gestão de pessoas da empresa. Dentre os resultados obtidos, cabe destacar que, pôde ser elaborado a missão, visão e objetivos de gestão de pessoas da empresa. Como sugestão da presente pesquisa, elaborou-se um plano de ação com os principais processos a ser desenvolvido na área de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Planejamento de gestão de pessoas. Distribuidora de medicamentos

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diversos aspectos importantes no ambiente interno de uma organização	15
Quadro 2 – Prós e contras da centralização e descentralização da gestão de pessoas	22
Quadro 3 – Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo.....	28
Quadro 4 – Indicadores do clima organizacional	36
Quadro 5 – Análise do ambiente da empresa Delf	44
Quadro 6 – Análise do ambiente em gestão de pessoas da empresa Delf.....	47
Quadro 7 – Sugestão de ações à área de gestão de pessoas	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	9
1.2	OBJETIVOS.....	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	11
2.1.1	Missão	12
2.1.2	Visão e valores	13
2.1.3	Análise do ambiente	14
2.1.4	Objetivos e metas	15
2.1.5	Plano de ação	16
2.1.6	Cultura organizacional	17
2.1.7	Comunicação	18
2.1.8	Estratégia organizacional	19
2.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	20
2.2.1	Evolução de Gestão de Pessoas	21
2.2.1.1	<i>Modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal</i>	23
2.2.1.2	<i>Modelo de gestão de pessoas como gestão de comportamento humano</i>	23
2.2.1.3	<i>Modelo estratégico de gestão de pessoas</i>	24
2.2.1.4	<i>Modelo de gestão de pessoas articulado por competências</i>	25
2.2.2	Processos e práticas da Gestão de Pessoas	26
2.2.2.1	<i>Agregando pessoas</i>	27
2.2.2.2	<i>Aplicando pessoas</i>	29
2.2.2.3	<i>Recompensando pessoas</i>	30
2.2.2.4	<i>Desenvolvendo pessoas</i>	32
2.2.2.5	<i>Mantendo pessoas</i>	33
2.2.2.6	<i>Monitorando pessoas</i>	33
2.2.3	Conexão entre a gestão de estratégica com a gestão de pessoas	34
2.2.4	Gestão do clima organizacional	35
2.2.4.1	<i>Pesquisa de clima organizacional</i>	36

3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	38
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	39
3.2.1	Definição constitutiva	39
3.2.2	Definição operacional	39
3.3	UNIVERSO DA PESQUISA	40
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	40
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	41
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	42
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.2.1	Planejamento estratégico corporativo da empresa	43
4.2.2	Proposta de planejamento de gestão de pessoas	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICE A – ENTREVISTA	55

1 INTRODUÇÃO

Com tantas mudanças rápidas e inesperadas, a permanência da empresa no mercado se dá através das pessoas que nela atuam. Os funcionários da empresa são os principais responsáveis por desenvolver competências essenciais e transformá-las em produtividade. Mas para isso, manter um ambiente de trabalho agradável é uma das grandes estratégias que a empresa deve adotar para que alcance um bom resultado.

A gestão de pessoas é uma área que vem sendo cada vez mais relevante dentro de uma organização. As pessoas são basicamente o objeto de trabalho desta área. A função de gerir pessoas, mesmo que a empresa não tenha um setor específico, ganha extrema importância pelo fato de conseguir atingir objetivos expostos (OLIVEIRA e LIMONGI-FRANÇA, 2005).

O valor do funcionário dentro de uma organização hoje é visto como um grande diferencial e com base nisso, ter um planejamento estratégico de gestão de pessoas é uma forma de fazer com que o funcionário agregue valor para a empresa. Dentro desta realidade, a presente pesquisa focará a gestão de pessoas em uma distribuidora de produtos médicos.

Para uma distribuidora ter bons resultados é bem mais que uma questão de estratégia, é uma questão de sobrevivência no mercado, além de ser um grande desafio. Por isso, as distribuidoras têm uma grande influência no mercado, pois além de fornecer seus produtos, elas são provedoras de uma série de serviços aos consumidores, como garantia de entrega, oferta de uma grande diversidade de produtos e também de fornecer informações precisas e seguras, para concorrer de forma leal. E para este processo funcionar e ter bons resultados é preciso do suporte dos funcionários os quais devem estar inseridos em um clima organizacional favorável.

O clima organizacional é uma variável que pode interferir diretamente no desempenho destes funcionários. Segundo Corbetta (2004), o clima organizacional é a manifestação percebida por toda organização e que não é visível. Ele envolve as características dos indivíduos que trabalham na organização e suas relações com todos os aspectos internos e externos a ela. O estudo do clima quando diagnosticado serve para o administrador satisfazer as necessidades dos membros da empresa, ao mesmo tempo em que direciona essa satisfação na realização dos objetivos da empresa.

A partir da aplicação de uma pesquisa de clima organizacional, tem-se um panorama da satisfação dos funcionários em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas, servindo de informações para a área de gestão de pessoas desenvolver o planejamento de

gestão de pessoas. Este compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades. Na verdade é mais uma estratégia de abordagem e tratamento da administração, integrada ao negócio da empresa e que inclui a preocupação com o futuro (LUCENA, 1995).

A busca por alternativas que resultem em melhorias no ambiente é um diferencial competitivo na organização, e está relacionada diretamente com as estratégias de gestão de pessoas, sendo observado que tais estratégias podem ser uma boa ferramenta de gestão além de satisfazer a empresa, e por sua vez, também aos funcionários.

Portanto, o propósito deste estudo é elaborar um planejamento estratégico de gestão de pessoas, a fim de contribuir para uma eficaz gestão de pessoas na empresa Delf Distribuidora de Medicamentos, que tem como missão a distribuição de produtos médico e hospitalar, tornando-se assim mais competitiva no mercado.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A Delf Distribuidora de Medicamentos Ltda. Iniciou suas atividades no ano de 2003. Atua no ramo da saúde distribuindo produtos médico hospitalar. Começou suas atividades com apenas 13 clientes e 4 funcionários, atendendo somente o estado do Rio Grande do Sul, e hoje, a empresa atende toda região Sul (RS, SC, PR) possuindo uma carteira de cliente com mais de 900 cadastros.

A Delf dispõe de uma matriz e filial, sendo ambas na mesma cidade e endereço. Divide-se em departamentos comercial e administrativo, onde nele alocam-se 27 funcionários. Dispõe de mais de 3 mil itens para venda, sendo a grande maioria das linhas *Hospital Care*, *Aesculap* e *OPM (Out Patient Market)*.

Sabe-se que as funções de um administrador são controlar, organizar, direcionar e principalmente planejar, sabe-se também que para uma empresa ter sucesso depende de vários fatores. A gestão de pessoas contribui para o alcance deste sucesso, de modo que o planejamento e as estratégias sejam adequadas e eficazes.

No caso da empresa estudada, a estrutura e os processos de gestão de pessoas são divididas, pois algumas práticas são terceirizadas, como o serviço de segurança e saúde no trabalho e o departamento pessoal. Em relação aos processos de gestão de pessoas, na empresa foco deste estudo, observa-se que o processo de agregar é desenvolvido parcialmente

pela própria gestora da empresa, como o recrutamento e seleção; o processo de aplicar ainda não existe dentro da empresa estudada; no processo de desenvolver pessoas são feitos treinamentos com apenas a equipe comercial; no processo de manter pessoas, a empresa realiza parte delas, como manter a qualidade de vida dos funcionários; e por fim, no processo de monitorar pessoas, a empresa não realiza as práticas do mesmo.

Como forma de verificar o clima organizacional na empresa Delf, no primeiro semestre de 2016, foi realizada uma pesquisa junto aos funcionários e identificou-se aspectos positivos e negativos que impactam no ambiente de trabalho. Como resultado, destacou-se, de uma forma geral, que os funcionários estão satisfeitos com o clima da empresa. Porém, foi observado que existem aspectos que os desagradam, sendo alguns deles a falta de treinamento (interno), falta de *feedback* aos funcionários, falta de organização de processos e métodos, salário, falta de motivação e elogios, a falta de união da equipe, entre outros.

A ausência e/ou deficiência dos processos de gestão de pessoas na empresa é um problema que afeta não só a empresa, mas os funcionários que nela atuam. Por isso, dar importância à gestão de pessoas dentro da organização e a elaboração de um planejamento estratégico de gestão de pessoas podem ser o grande diferencial para que a empresa alcance objetivos e metas.

Diante disso, faz-se a seguinte pergunta: **quais as ações estratégicas de gestão de pessoas podem ser elaboradas para uma eficaz gestão na Delf Distribuidora?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar ações estratégicas de gestão de pessoas na Delf Distribuidora de Medicamentos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar informações junto à direção sobre a gestão de pessoas da organização;
- Verificar a percepção dos funcionários sobre a gestão de pessoas, a partir dos resultados da pesquisa de clima organizacional aplicada em 2016; e
- Sugerir as ações estratégias de Gestão de Pessoas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo irá apresentar os conceitos e abordagens que embasaram esta pesquisa. Será apresentado uma visão geral dos assuntos de gestão estratégica, bem como os subtítulos de missão, visão e valores, análise do ambiente, objetivos e metas, plano de ação, cultura organizacional, comunicação e estratégia organizacional, os quais darão suporte para elaboração das ações estratégicas. Será fundamentado também a gestão de pessoas, mostrando sua evolução, seus processos e práticas. Assuntos como gestão do clima organizacional e pesquisa de clima serviram como auxílio para elaboração das ações.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica surgiu com o propósito de vencer uma das principais dificuldades que o planejamento estratégico apresenta, que é a implementação, pois ela procura reunir em um único processo, o plano estratégico e sua prática. Ela também possibilita mudanças necessárias na empresa e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Também corresponde ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização do ambiente externo (TAVARES, 2010).

Para Costa (2007) a gestão estratégica compreende em detalhar os planos e projetos a fim de conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação por meio de avaliações de diagnósticos, estruturação do planejamento, escolha de estratégias, fixação de metas e desafios, responsabilidades atribuídas, e por fim a revisão do planejamento para que assim seja adequado às realidades internas e externas da organização.

O planejamento estratégico é o processo administrativo que possibilita o total apoio para determinar a melhor direção que a empresa deve seguir, visando ao aprofundamento da interação com os fatores externos, atuando assim de forma diferenciada e inovadora. Esse processo administrativo, por sua vez, faz parte das responsabilidades dos níveis superiores da empresa sendo que a formulação dos objetivos bem como o seu alcance são de longo prazo, pois é o resultado de um trabalho em conjunto que analisa as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada (OLIVEIRA, 2010).

Para Müller (2014, p. 19, 20), o planejamento estratégico apresenta muitas vantagens:

- Visão de conjunto – aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/cliente, concorrentes, parceiros e fornecedores.
- Agiliza e fundamenta decisões – cria um consenso natural entre os líderes empresariais sobre o que é importante.
- Direção única para todos – alinha os esforços de todos para o atendimento de objetivos comuns.
- Melhora capacidade de adaptação – facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças do ambiente.
- Otimiza alocação de recursos – alicerça o orçamento da organização.
- Reforça a motivação.
- Estabelece o contexto para planos funcionais.
- Melhora o controle.
- Sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização (MÜLLER, 2014, p. 19,20).

A organização quando bem planejada, consegue atingir os seus objetivos e metas, fazendo com que o trabalho e dedicação de todos os envolvidos sejam de forma efetiva. Características do planejamento estratégico como missão, visão e valores, análise do ambiente, objetivos e metas e plano de ação darão sustentação para que tais circunstâncias sejam cada vez mais eficazes. Para isso, conceitua-se estes aspectos a seguir.

2.1.1 Missão

Pereira (2010, p. 81) missão é “a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio”.

Na realidade, a missão da empresa retrata um horizonte no qual a empresa decide trabalhar e vai entrar nos negócios que surgem nesse horizonte, desde que seja viável sobre os vários aspectos considerados. Então, assim que identificados os negócios no horizonte, sendo eles viáveis e interessantes para a empresa, passam a ser denominados como propósitos da empresa (OLIVEIRA, 2010).

A missão organizacional é uma declaração muito ampla de sentidos organizacionais. Em geral, a missão apresenta informações como quem são seus clientes, os tipos de produto ou serviço que ela oferece e que valores importantes possui. Determinar uma missão é importante pois ajuda a concentrar esforços em uma direção comum e também a evitar que a organização persiga propósitos conflitantes. Além de estabelecer áreas amplas de responsabilidades por tarefa na organização, ela também serve de base para a alocação de

recursos organizacionais e atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais (CERTO; PETER, 2010).

2.1.2 Visão e valores

A visão da organização representa o que a empresa deseja ser no futuro. É considerada como os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um longo período de tempo e uma ampla abordagem. As vezes a visão pode caracterizar-se em uma situação irrealista quanto ao futuro da empresa. Portanto, não é algo preocupante pois é feito uma análise da empresa diante das ameaças e oportunidades (OLIVEIRA, 2010).

Para não tornar a visão irreal devem ser seguidos alguns elementos como: motivação e inspiração aos funcionários, força e caminho digno, clareza, adaptar-se aos valores, ser simples e fácil de comunicar, mostrar a direção, ser fácil de ler e entender, trazer o entendimento desejado pela organização, deve ser compacta, chamar a atenção, descrever a situação escolhida para o futuro, poder ser sentida pelas pessoas, e ser desafiadora (PEREIRA, 2010).

Os valores da empresa correspondem a um conjunto de princípios e crenças relevantes de uma empresa, bem como fornecem suporte para todas as decisões fundamentais. Eles são de extrema importância, e deve ser usado de forma intensa e ampla, pois geram uma maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico da empresa (OLIVEIRA, 2010).

Müller (2014, p. 28) aponta como objetivo da formalização dos valores:

- Explicitar a ética e moral da organização.
- Motivando as pessoas à ação.
- Orientar o comportamento.
- Clarificar as responsabilidades sociais.
- Impulsionar para conquistas extraordinárias (MÜLLER, 2014, p. 28).

Complementando a ideia, os desafios das organizações está em converter valores em políticas, práticas e padrões para o comportamento de uma empresa ou grupo, devendo assim influenciar de forma positiva o comportamento das pessoas em todas as suas atividades (MÜLLER, 2014).

2.1.3 Análise do ambiente

A análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas (CERTO; PETER, 2010). O diagnóstico estratégico, em seu processo de análise apresenta determinados componentes que são os pontos fortes e fracos que classificam-se como variáveis internas e controláveis, e também as oportunidades e ameaças que são variáveis externas e não controláveis (OLIVEIRA, 2010).

Essa análise é uma ferramenta valiosa para o sucesso de uma empresa. A ideia é permitir que a empresa consiga prever que mudanças vão acontecer no futuro e tenha tempo de reagir. Podemos dividir o ambiente de uma organização em três níveis: geral, operacional e interno (ROCHA, 2012).

O ambiente geral ou macroambiente é um nível de ambiente externo que a organização não consegue controlar (ROCHA, 2012). Ele é formado por cinco componentes: econômico que indica como os recursos são distribuídos e usados no ambiente; social que descreve as características da sociedade na qual se situa a organização; político que compreende os elementos relacionados a decisões governamentais; legal que consiste nas regras e leis que os membros da sociedade devem seguir; e tecnológico que inclui novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços (CERTO; PETER, 2010).

O ambiente operacional é um nível de ambiente externo à empresa, composto de setores que normalmente tem implicações específicas e relativamente mais imediatas na organização. Os principais componentes são: cliente que reflete as características daquelas que compram produtos e serviços; concorrência consiste no que a empresa precisa enfrentar para conseguir recursos; mão de obra é composta por fatores que influenciam a disponibilidade de mão de obra para realizar as tarefas organizacionais necessárias; fornecedores são aqueles que fornecem recursos para as empresas; e internacional compreende em todas as implicações internacionais das operações organizacionais (CERTO; PETER, 2010).

E o terceiro e último nível é o ambiente interno, que é aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração (CERTO; PETER, 2010).

Os elementos importantes do ambiente interno são apresentados no quadro abaixo:

Quadro 1 – Diversos aspectos importantes no ambiente interno de uma organização

Aspectos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> – Rede de comunicação; – Estrutura da organização; – Registro dos sucessos; – Hierarquia de objetivos; – Política, procedimentos e regras; – Habilidade da equipe administrativa.
Aspectos de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – Segmentação do mercado; – Estratégia do produto; – Estratégia de preço; – Estratégia de promoção; – Estratégia de distribuição.
Aspectos Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> – Liquidez; – Lucratividade; – Atividades; – Oportunidades de investimentos.
Aspectos de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> – Relações trabalhistas; – Práticas de recrutamento; – Programas de treinamento; – Sistema de avaliação de desempenho; – Sistema de incentivos; – Rotatividade e absenteísmo.
Aspectos de produção	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Layout</i> das instalações da fábrica; – Pesquisa e desenvolvimento; – Uso da tecnologia; – Aquisição de matéria-prima; – Controle de estoques; – Uso de subcontratação.

Fonte: Adaptado de Certo e Peter (2010, p. 35)

2.1.4 Objetivos e metas

Segundo Robbins (2008, p. 132) “objetivos ou metas referem-se a resultados desejados para indivíduos, grupos ou organizações inteiras”.

Tavares (2010, p.64) “consiste em traduzir as estratégias em objetivos desmembrados para estabelecer alvos de acordo com a responsabilidade de cada área e da organização no cumprimento de sua missão”.

Os objetivos estão presentes, de algum modo, em todas as organizações modernas. Diversos critérios são desenvolvidos ao longo do tempo para ajudar os administradores desenvolver objetivos eficazes que sejam específicos, exigentes de esforços, atingíveis, flexíveis, mensuráveis e que sejam consistentes a longo e a curto prazo (CERTO; PETER, 2010).

Para atingir seus objetivos, uma organização precisa da cooperação dos funcionários, e eles, por sua vez, ao serem admitidos na empresa, trazem consigo necessidades, aspirações e expectativas que, esperam, sejam satisfeitas em troca da qualidade de seu trabalho. Portanto a organização só poderá alcançar seus objetivos quando todos os seus funcionários tiverem alta capacitação e motivação em direção aos seus resultados esperados (OLIVEIRA, 2010).

2.1.5 Plano de ação

Oliveira (2010, p. 242) diz que o plano de ação é “o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado”.

Já para Müller (2014, p. 46) os planos de ação são “o desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas, que deverão ser implantadas para atingir os objetivos”.

Um plano estratégico verdadeiro não estará pronto se os planos de ação não estiverem prontos. Para cada meta e objetivo, deve haver planos de ação para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias sejam executadas e acompanhadas por pessoas alocadas previamente (ANDRADE, 2016 apud COSTA, 2007, p. 217-218).

Nas palavras de Oliveira a elaboração do plano de ação pode ter duas fases a serem analisadas: caracterização e execução. Na fase de caracterização devem ser analisados os seguintes aspectos:

- Identificação do problema-alvo;
- Análise do ambiente do projeto;
- Definição dos objetivos, desafios e metas a serem alcançados;
- Definição dos critérios e parâmetros de avaliação do projeto;
- Estabelecimento das estratégias a serem operacionalizadas;
- Elaboração dos estudos de viabilidade necessários;
- Negociação e definição dos recursos necessários;
- Identificação da equipe de trabalho;
- Programação e alocação dos recursos; e
- Elaboração do manual do projeto (OLIVEIRA, 2010, p.242).

E por fim, quanto a fase de execução os aspectos que devem ser analisados são:

- Utilização dos recursos disponíveis de acordo com o programado;
- Supervisão da equipe de trabalho;
- Acompanhamento e controle das atividades do projeto; e
- Avaliação final dos trabalhos executados (OLIVEIRA, 2010, p.242).

Após a formulação do plano de ação é necessário que todo este planejamento seja executado da melhor forma possível. E são os funcionários que, através do seu trabalho, colocam em prática este planejamento. Os subtítulos seguintes se referem ao gerenciamento do capital humano nas empresas.

2.1.6 Cultura organizacional

A percepção dos funcionários em relação a cultura da empresa denomina-se cultura organizacional. O funcionário, através da cultura da organização, pode distinguir uma organização da outra (ROBBINS, 2005).

Na concepção de Gil (2012), as empresas, no geral, possuem uma cultura organizacional, as quais são caracterizadas pelas crenças, pelo comportamento harmonioso dos membros, pelo pensamento e pelo clima tanto por seu projeto físico quanto pela comunicação das pessoas entre si e também com o público externo.

Todas as organizações desenvolvem uma cultura, a qual compreende diversos elementos. Os novos integrantes da organização devem entender a cultura e aprender a se comportar de acordo com os elementos culturais, para serem aceitos e sobreviver (MAXIMIANO, 2012).

A importância da cultura organizacional para a execução das estratégias é tal que influencia no comportamento dos funcionários e motiva-os, ou não, a atingir ou ultrapassar as metas e objetivos organizacionais (CERTO; PETER, 2010).

Os componentes da cultura organizacional distribuem-se em níveis, os que se situam nos níveis externos e são visíveis e os que se situam nos níveis internos e não são visíveis. Os componentes visíveis e que se situam no nível mais alto são os artefatos, a linguagem e os comportamentos habituais. Já os componentes que se situam nos níveis mais profundos e são mais difíceis de se analisar são os valores e crenças (MAXIMIANO, 2012).

É essencial que todos da empresa saibam a direção certa a seguir, ou seja, os líderes devem manter a equipe sempre atualizada de tudo que está acontecendo na empresa. E para isto, deve haver comunicação, a qual alinha informações entre os funcionários além de ser primordial para estimular uma conduta comum a todos. No próximo subtítulo será abordado a comunicação na empresa.

2.1.7 Comunicação

A comunicação deve ser uma das habilidade mais fundamentais e presente em todos que exercem função gerencial, especialmente profissionais da área de gestão de pessoas, pois é estes profissionais que necessitam comunicar-se com os colaboradores das empresas. Porém, muitas vezes acontece que as pessoas se expressam com uma certa dificuldade. Sendo assim, é importante que seja lembrado que há uma divergência entre informar e comunicar. Onde informar é quando determinada pessoa possui uma informação a dar, e comunicar quando o objetivo é tornar algo comum, fazer-se estender de modo que o comunicador deve estar preparado para falar e ouvir, causar reações nas pessoas (GIL, 2012).

Vecchio (2009) complementa que “a comunicação eficaz e aberta é essencial para o bem-estar de toda organização”. Os funcionários devem ter um retorno honesto, para poder aprimorar, avaliar, conduzir suas funções e seu desempenho. Porém este *feedback* verdadeiro, por parte dos gerentes, pode ser difícil de acontecer nas situações que o funcionário não esta executando seu papel de maneira produtiva. De igual modo, os funcionários podem ser prejudicados aos expor suas críticas aos gerentes, devido ao fato de que eles são seus supervisores e dependendo do que será falado podem até deixar de fazer parte da empresa (VECCHIO, 2009).

A falta de comunicação pode gerar problemas entre as pessoas, e também pode gerar um desempenho ruim por parte da equipe. Todas as empresas possuem hierarquias, as quais os funcionários devem respeitar, por isso a comunicação possui quatro funções básicas dentro da organização. O controle do comportamento das pessoas é uma das funções da comunicação, e é quando um funcionário tem a orientação de que deve executar sua função de maneira eficiente, e deve também expor os problemas quando houver. Do mesmo jeito quando um indivíduo faz algum tipo de comentário do seu colega, considera se então uma comunicação informal e um controle do comportamento do outro. (ROBBINS, 2005).

Ainda conforme o autor supramencionado, a motivação é outra função da comunicação, pois é estimulada ao ser apresentado metas, ou mostrando a satisfação com o colaborador. A expressão emocional também é uma das funções, e ocorre quando a comunicação entre os funcionários expõem seus sentimentos. E por fim a informação atua como uma função por ser fácil a tomada de decisões, de modo que ela oferece dados para que então se escolha a opção certa a seguir (ROBBINS, 2005).

Para tornar mais eficaz a comunicação entre as partes, é de extrema importância saber ouvir. Muitas vezes, dentro da organização, há dificuldades de relacionamentos devido a falta de atenção no momento da comunicação, e por esse motivo a pessoa pode julgar algo que não tem a certeza de que ouviu (GIL, 2012).

Dada a sua importância, não se pode negar a sua essencialidade no que se refere a organização. Por isso os gestores devem planejar de forma consciente como será a comunicação da empresa com seus funcionários, para assim proporcionar clareza e confiabilidade ao negócio. No próximo subtítulo será fundamentado sobre a estratégia organizacional.

2.1.8 Estratégia organizacional

A estratégia organizacional é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para atingir, de forma adequada e diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente (OLIVEIRA, 2014).

Uma estratégia criativa e diferenciada, que faça com que a empresa se destaque e resulte em vantagem competitiva, constitui o meio mais confiável para o alcance de lucros acima da média. Se a vantagem competitiva de uma empresa manter a promessa de ser duradoura e contínua (não apenas temporária), irá trazer resultados melhores para a estratégia (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2011).

Com base na teoria das competências, qualquer a estratégia competitiva, independente de suas características mais específicas, pode ser classificada em três categorias: excelência operacional, produtos inovadores e orientações para clientes. Uma tipologia como esta tem caráter orientativo, são modelos simplificados da realidade empresarial. A utilização destas categorias permite o aprofundamento da análise sobre como tratar a formação de competências em função de diferentes tipos de relações entre empresas e mercados (FLEURY; FLEURY, 2013).

A estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa. A chave do sucesso de uma empresa é a habilidade dos gestores em identificar as principais necessidades de grupos significativos que cooperam para assegurar a existência da empresa, estabelecer algum equilíbrio entre eles, e atuar com um conjunto de estratégias que permitam a satisfação de cada grupo (OLIVEIRA, 2014).

Após a conclusão do planejamento estratégico da empresa, deve-se praticar todas as ações de forma concreta. E para isso tem-se as pessoas da empresa para ajudar a tornar possível estas ações. Os assuntos seguintes estão voltados ao gerenciamento do capital humano dentro das organizações.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é um tema de extrema importância. Dentro das empresas é onde passamos a maior parte do tempo, e nelas há pessoas que definem visões e finalidades, onde as mesmas escolhem estratégias e ações no que diz respeito a marketing, finanças e até metas de produção (VERGARA, 2009).

França afirma que:

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social (FRANÇA, 2007, p.4.).

A área de gerir pessoas atualmente é cada vez mais ampla, ela agrega diversos valores a organização, para seus colaboradores e também para quem se relaciona diretamente com a empresa. Muitas organizações possuem argumentos confusos sobre a gestão de pessoas levando assim, muitas vezes, ao insucesso da organização. Mas para obter o tal sucesso dentro da organização, o setor de gestão de pessoas deve estar presente dentro da organização através do desenvolvimento, da satisfação e da consistência no tempo, de modo que a transparência, a simplicidade e a flexibilidade esteja presente em todas essas ideias, as quais trarão efetividade para a organização (DUTRA, 2016).

A capacitação, a participação, envolvimento e o desenvolvimento são características de gestão de pessoas, características estas que são desenvolvidas pelo bem mais precioso de uma organização que é o capital humano, ou seja, as pessoas que compõem a empresa (TORRES, 2012 *apud* SOVIENSKI et al, 2012, p.5).

De acordo com Torres o funcionário deve estar conscientizado de que suas ações devem ser aceitas com base em princípios, são eles:

Desenvolvimento responsável e ético de suas atividades, capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora, capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas, capacidade de trabalhar em rede, capacidade de atuar de forma flexível, conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam, dominar o conteúdo da área de negócio da organização, capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros (TORRES, 2012 *apud* SOVIENSKI et al, 2012, p.5).

As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das empresas. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a empresa a se posicionar de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negocio em geral (TORRES, 2012, *apud* DAVEL *et al.*, 2009).

Neste capítulo serão abordados assuntos como a evolução da gestão de pessoas e seus modelos, os processos e as práticas de gestão de pessoas, a conexão entre a gestão estratégica e gestão de pessoas, e também será conceituado o clima organizacional.

2.2.1 Evolução de Gestão de Pessoas

O julgamento sobre o ser humano foi se tornando complexo, onde pouco a pouco foi-se entendendo o ser humano como um ser dotado de vontade própria, que busca ativamente a realização no trabalho, sendo dotado de poder de escolha e capacidade de ação política. A organização também passou a ser vista como tendo um papel social importante, associado à sua preocupação com lucratividade e eficiência. Então, muitos apontavam que a expressão recursos humanos não era mais adequada e que não podia ser considerada apenas um recurso a ser explorado pela organização. Por isso, surge a expressão gestão de pessoas, que passa então a considerar o empregado como uma pessoa e não mais como fator produtivo (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

O modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa é estruturada e define princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desse mecanismo, ocorre a implementação de diretrizes orientando os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (FISCHER, 2002).

O desempenho esperado das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Para os fatores

internos, destacam-se o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. E para os fatores externos, a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho vão estabelecer os limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar (FISCHER, 2002).

Os modelos de centralização e descentralização era considerado como um desafio para as empresa. O modelo centralizado é caracterizado pela monopolização de todas as funções de recursos humanos e tendo tratamento igual para todos os funcionários. O modelo descentralizado a área de gestão de pessoas passa a ser uma unidade de negócios da organização e oferece produtos e serviços aos executivos de linha (CHIAVENATO, 2014).

Quadro 2 – Prós e Contras da centralização e descentralização da gestão de pessoas

Centralização	
<p>Prós:</p> <ul style="list-style-type: none"> – reúne os especialistas de RH em um só órgão. – incentiva a especialização. – proporciona elevada integração intradepartamental. – a área de ARH é perfeitamente delimitada e autônoma. – focaliza a função de RH e, conseqüentemente, as tarefas e atividades de RH em um conjunto único e integrado. – ideal para pequenas organizações. 	<p>Contras:</p> <ul style="list-style-type: none"> – excessiva concentração das decisões e ações no <i>staff</i> de RH. – monopólio e exclusividade das decisões e ações de RH no <i>staff</i>. – homogeneização e padronização das praticas de RH. – manutenção e conservação do <i>status quo</i>. – distanciamento do foco de ação no negócio da empresa. – o órgão de ARH torna-se operacional e burocrático. – proporciona a administração autoritária e autocrática. – os executivos de linha ficam afastados dos assuntos de RH.
Descentralização	
<p>Prós:</p> <ul style="list-style-type: none"> – descentraliza todas as decisões e as ações de GP nos gerentes de linha. – desmonopoliza as decisões e ações de GP. – o órgão de GP torna-se consultor interno dos gerentes de linha. – focaliza no cliente interno. – favorece a administração participativa dos gerentes e das equipes. – promove a visão estratégica por meio das unidades de GP. 	<p>Contras:</p> <ul style="list-style-type: none"> – o órgão de GP perde suas fronteiras e limites e torna-se mais aberto e receptivo. – os especialistas de GP se dispersam entre as unidades estratégicas. – perda da visão de conjunto das práticas de GP. – necessidade de terceirização de atividades burocráticas e não essenciais.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p.26)

O que diferencia um modelo de outro são as características e seus elementos. Diante disso, classificam-se as grandes correntes sobre gestão de pessoas em quatro categorias:

modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal, como gestão do comportamento, gestão estratégica de pessoas e vantagem competitiva (FISCHER, 2002).

A seguir serão apresentados os modelos de gestão de pessoas onde mostrará as mudanças, tanto na visão da administração empresarial em geral quanto para área de gestão de pessoas. Apresentam-se como: modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal, modelo de gestão de pessoas como gestão de comportamento humano, modelo estratégico de gestão de pessoas e modelo de gestão de pessoas articulado por competências.

2.2.1.1 Modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal

A administração de recursos humanos, no sentido mais específico do termo (*human resource management*), o qual iniciou-se com o surgimento dos departamentos pessoas, é o resultado do desenvolvimento da empresa e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. Um conceito que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos (FISCHER, 2002).

O perfil do profissional de recursos humanos significativamente durante a fase tecnicista (1950-1965), a partir daí surgiu o primeiro administrador de pessoal. No recrutamento para essa função, as empresas passaram a selecionar pessoas com currículos mais amplos, e já começaram a reconhecer a importância de profissionais com características de possuir missão humanista (RIBEIRO, 2012).

A raiz do que viria a ser chamado posteriormente de administração de recursos humanos estaria na necessidade da grande corporação de gerenciar os funcionários como custos, o elemento diferenciador de competitividade na época. Assim, o surgimento do departamento pessoal ocorreu quando os empregados se tornaram um fator de produção cujo os custos deveriam ser administrados racionalmente como os demais fatores de produção (FISCHER, 2002).

2.2.1.2 Modelo de gestão de pessoas como gestão de comportamento humano

Com a introdução da psicologia como ciência para apoiar a intervenção e compreensão na vida organizacional gerou uma nova atuação do foco de ação de gestão de pessoas. Os custos e resultados produtivos foram deixando de ser tarefa principal, surge então a atuação e preocupação sobre o comportamento das pessoas (FISCHER, 2002).

Como conseqüência da importância dos fatores psicológicos e sociais e a valorização das relações humanas no trabalho, os temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na administração de pessoal (GIL, 2012).

Gil destaca que a descoberta do fator humano proporcionou:

O refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da Administração Científica. Com efeito, pode-se dizer que as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 2012, p.19).

Dentre as contribuições dessa linha de pensamento, estão também a entrada da questão da mensuração econômica dos resultados do papel de recursos humanos, uma recente valorização dos processos de desenvolvimento de pessoas em detrimento das atividades técnicas de gestão de cargos e salários e o incentivo de investigações práticas que buscam afirmar a ligação entre o sucesso das organizações e o investimento em desenvolvimento de gestão de pessoas (FISCHER, 2002).

Com objetivo de alcançar os resultados, os processos geridos pela empresa devem incidir sobre as relações que ela estabelece com as pessoas. Os resultados serão soluções de consenso, negociadas entre as partes envolvidas, ou seja, as pessoas e a empresa. A partir do ponto em que se reconhece essa característica básica da gestão de pessoas automaticamente se reconhece também o quanto é limitado o grau de previsibilidade da empresa com relação aos produtos finais que são resultados das práticas adotadas (FISCHER, 2002).

Segundo Fischer (2002, p.23) “o modelo que reconhece o comportamento humano como foco principal da gestão se articula em torno dos binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão”. É em torno destes elementos que se constitui o mais importante e conhecido modelo de gestão de pessoas da história da teoria organizacional (FISCHER, 2002).

2.2.1.3 Modelo estratégico de gestão de pessoas

O aparecimento da administração de recursos humanos, na década de 60, deve-se a inclusão de conceitos originários da teoria geral dos sistemas à gestão de pessoas (GIL, 2012). Já nas décadas de 70 e 80, um novo critério de efetividade foi inserido na modelagem dos sistemas de gestão de pessoas: seu caráter estratégico. O objetivo era de buscar o melhor

encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Mas para isso, os planejamentos estratégicos dos processos de gestão de pessoas seriam decorrentes das estratégias corporativas da empresa (FISCHER, 2002).

Nos anos 80 foi desenvolvido uma nova perspectiva da gestão estratégica de gestão de pessoas que corresponde a fatores internos e externos à organização. As áreas de políticas mencionadas seriam afetadas pelos interesses dos *stakeholders* de um lado do outro por pressões situacionais (FISCHER, 2002).

Essa linha de pensamento trouxe um novo conceito construtivo do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de gestão de pessoas. A partir disso, os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa deveriam ser intensificados, tornando-se insuficientes as soluções padrões capazes de atender a qualquer organização em qualquer tempo. Então o modelo tornava-se cada vez menos prescritível e genérico para ocupar a função de elemento de diferenciação (FISCHER, 2002).

2.2.1.4 Modelo de gestão de pessoas articulado por competências

A partir da década de 80 a intenção de estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa se intensifica. A partir daí, então, passam a predominar temas como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor (FISCHER, 2002).

Nesse modelo o profissional deve se preparar para exercer seu trabalho e investir na sua carreira, buscando atualização constante e adquirindo várias funções, para que possa atuar como consultor interno de gestão de pessoas, que é o perfil que as empresas estão exigindo dos futuros funcionários e até dos que já são (RIBEIRO, 2012).

De acordo com Fischer (2002, p.31) a principal tarefa do modelo competitivo é “desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem”.

No início dos anos 90 a gestão de pessoas deixa de ser estratégica devido a uma condição genérica, pelo fato de as pessoas serem o principal ativo das organizações ou porque pessoas motivadas seriam mais produtivas ou ainda por estarem alinhadas a uma estratégia global (FISCHER, 2002).

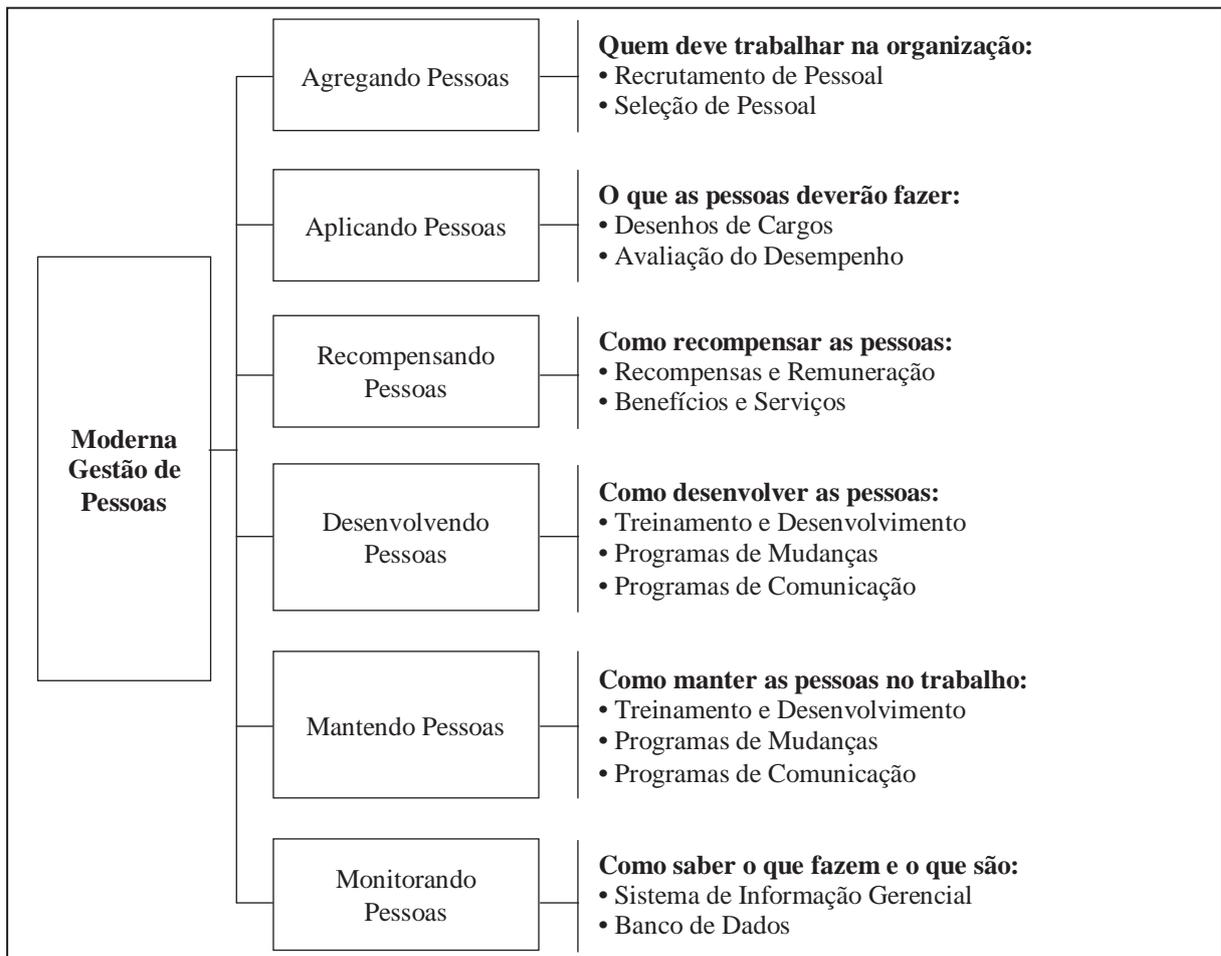
A partir do modelo de gestão de pessoas utilizado na empresa, identifica-se os processos e as práticas a serem utilizadas, assunto que será apresentado no próximo subtítulo.

2.2.2 Processos e práticas da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é levada a efeito como um conjunto de partes relacionadas entre si, e essas partes são chamadas de subsistemas ou processos de gestão de pessoas a qual é focada nas políticas e práticas para administrar as pessoas dentro da organização. Tem como objetivo avaliar o grupo de trabalho como ferramenta de sustentação dos objetivos organizacionais, e também o indivíduo como um parceiro. Esses processos tem a função de transmitir aos funcionários os valores da empresa contribuindo então para melhor produtividade e resultados no trabalho (SILVA, 2009).

Segundo Chiavenato os processos são demonstrados na figura abaixo:

Figura 1 – Os principais processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (1999, p.15)

Cada processo quando bem ou mal utilizado, pode trazer vantagens e desvantagens. Ou seja, se um processo de agregar pessoas não for bem feito conseqüentemente deve se requerer um processo de desenvolver mais vigoroso para assim amenizar os erros do processo de agregar as pessoas. Outro exemplo é se o processo de recompensar não for bem feito exigirá que o processo de manter pessoas seja mais vigoroso (CHIAVENATO, 1999).

A seguir descreve-se cada processo de gestão de pessoas.

2.2.2.1 Agregando pessoas

O processo de agregar pessoas tem como propósito selecionar pessoas com perfil adequado para cada cargo de forma que a empresa agregue um capital humano qualificado para que assim o candidato possa desempenhar todo seu conhecimento na sua função, fazendo com que a empresa alcance os resultados desejados (SOUZA, 2012 apud VIEIRA, 2010).

O sistema agregar envolve várias atividades como recrutamento, seleção, integração de novos colaboradores, rotatividade, absenteísmo e desligamentos. Esse processo representa a entrada somente para aqueles funcionários que unem os requisitos do cargo às suas competências e que são capazes de se adaptar a cultura da organização por meio do processo seletivo (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

O recrutamento e seleção são processos que fazem parte dos procedimentos de admissão de pessoas. Ele deve estar integrado à estratégias de negócios da empresa. Se a empresa esta precisando passar por mudanças ou por renovações, ela deverá buscar e atrair pessoas com esse potencial (FRANÇA, 2013).

O recrutamento pode ser interno e externo. No interno, as vagas são preenchidas pelos colaboradores atuais, sendo promovidos ou transferidos, já o externo é aquela que a organização busca fora dela os candidatos que mais se encaixam as vagas exigidas (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens do recrutamento interno e externo

Recrutamento interno	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> – Proporciona uma motivação para o desenvolvimento e a qualificação dos funcionários; – Proporciona a retenção dos funcionários na empresa, diminuindo o <i>turnover</i>; – Aumenta a probabilidade de acerto dos processos seletivos; – Os custos são reduzidos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Não abre espaço para a entrada de novas ideias e experiências; – Incentiva a rotina; – Conserva a cultura já existente na empresa; – Funciona como um sistema fechado.
Recrutamento externo	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> – Proporciona o ingresso de novas ideias, experiências e atitudes inovadoras; – Enriquece o capital intelectual, trazendo novas habilidades e conhecimentos; – Promove uma alteração da cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> – Pode desmotivar funcionários que esperam transferências e promoções; – Pode aumentar o <i>turnover</i> da empresa, porque os funcionários vão em busca de outras oportunidades fora da organização; – Os custos operacionais com os processos de seleção aumentam; – As possibilidades de erro são maiores.

Fonte: Adaptado de Knapik (2012, p. 196)

Quando as pessoas responsáveis pela realização da seleção não dispõem de conhecimentos técnicos relativos a entrevista, tendem a contratar com base em sua experiência pessoal ou na própria imagem, tendo como consequência o mal desempenho por parte do contratado nas tarefas a ele estabelecidas, acontecendo então a rotatividade de pessoal (GIL, 2012).

Para que isso não ocorra de maneira freqüente, Gil enfatiza questões a serem analisadas para o desempenho das atribuições referentes ao cargo para o qual se pretende selecionar candidatos:

- a) Que conhecimentos a pessoa deve ter?
- b) Que experiência é necessária?
- c) Que aptidões são necessárias (aptidão mecânica, destreza manual, facilidade no uso das palavras, facilidade com números etc.)?
- d) Que características pessoais são necessárias (disciplina, paciência, iniciativa, sociabilidade etc.)?
- e) Que circunstâncias pessoais devem ser consideradas (família, local de residência, posse de automóvel etc.)? (GIL, 2012, p.93).

A seleção de pessoal não pode ser feita apenas avaliando a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado, mas também deve ser analisado os aspectos relacionados com a personalidade do candidato. E para isto existem algumas técnicas que são

utilizadas no processo de seleção como: entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos e técnicas vivenciadas (FRANÇA, 2013).

A integração do novo colaborador ocorre quando a empresa o recebe propiciando uma série de informações e conhecimentos fundamentais para sua nova vida profissional. A rotatividade e o absenteísmo são outras atividades que fazem parte do processo de agregar pessoas, porém estas designam a saída de colaboradores ou a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. E por fim, o desligamento de pessoal, onde é realizado um acompanhamento durante o desligamento do colaborador da organização (KOBBS; SILVA; ROMERO, 2013).

2.2.2.2 Aplicando pessoas

Segundo Kops, Silva e Romero (2013, p.65) o processo de aplicar pessoas “envolve a definição clara das atividades das atividades que as pessoas vão desenvolver na organização, a orientação e o acompanhamento do desempenho”.

O processo de análise e descrição de cargos exercem um papel estratégico na empresa, pois trazem informações e também servem de auxílio para outros programas, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e entre outros. A descrição deve ser de forma clara e objetiva, e podem ser mudadas sempre que ocorrerem alterações no perfil das atividades do cargo (KNAPIK, 2012).

Complementando a idéia, Knapik descreve as informações que devem constar na descrição de cargos:

- título do cargo;
- a quem se reporta/ quem supervisiona;
- descrição sumária de cargo;
- principais responsabilidades;
- formação desejada, cursos e idiomas;
- equipamentos utilizados;
- nível decisório;
- habilidades desejadas;
- conhecimentos ou experiências desejadas;
- comportamentos ou atitudes desejadas (KNAPIK, 2012, p.234).

A avaliação de desempenho por sua vez, é um processo de mensuração dos indicadores de desempenho do colaborador. É um processo dinâmico, constante e representa

um importante meio para identificar e resolver problemas de desempenho, resultando em melhoria contínua e qualidade nas relações (KNAPIK, 2012).

O acompanhamento do desempenho é o momento em que o funcionário espera que alguém lhe fale sobre o seu desempenho. Onde o gestor deve citar os pontos positivos e identificar os pontos a melhorar. O desempenho do funcionário deve ser analisado e avaliado periodicamente (RIBEIRO, 2012).

2.2.2.3 *Recompensando pessoas*

O sistema de recompensar pessoas compreende na administração salarial dos que integram a organização. A remuneração é uma forma de reter os funcionários, ela é composta por três elementos: remuneração fixa (salário), remuneração variável (incentivos salariais que envolvem ações, bônus e participação nos lucros e resultados), e por fim os benefícios (seguro de vida e saúde, vale transporte e férias) (KOBBS; SILVA; ROMERO, 2013).

Stadler e Pampolini (2014, p.32) conceituam remuneração como o “conjunto de todas as formas de pagamento e recompensas que os trabalhadores recebem”. De acordo com os autores, a principal forma de recompensa é o salário.

Os objetivos básicos do sistema remuneratório são:

- cumprir as obrigações legais;
- manter um senso de equidade e justiça entre os empregados;
- atrair novos empregados altamente qualificados;
- reter os empregados atuais;
- motivar os empregados na busca do bom desempenho e do contínuo desenvolvimento;
- controlar os custos, haja vista que os gastos com folha de pagamentos constituem grande parcela das despesas organizacionais (FRANÇA, 2013, p.68 *apud* HARRIS, 1997).

O salário é a forma que o individuo usa para vender o seu trabalho. Ele atende as necessidades básicas e também as necessidades individuais dos funcionários, caso contrário não cumpre a função social (RIBEIRO, 2012).

Os processos da administração de salários são a avaliação de cargos, onde é feita uma comparação entre os cargos para classificar e valorar salários nas diferentes funções e níveis, outro processo é a pesquisa salarial que identifica as médias salariais do mercado, e por fim o processo de plano de cargos e salários cujo objetivo é equilibrar os salários com base em uma

avaliação, classificação e comparação dos cargos e da média de salário de mercado (KNAPIK, 2012).

A remuneração variável normalmente é usada para remunerar uma entrega notável e que talvez não se repita da mesma forma novamente. É comum que este tipo de remuneração esteja ligada ao cumprimento de metas de resultados, podendo ser a combinação de performances individuais, em equipe ou da organização. Esse tipo de entrega pode ser classificado como resultado de esforço das pessoas, o qual é função das eventualidades, ou seja, uma pessoa esforçada hoje pode não ser mais amanhã, por isso a remuneração variável também é definida como função das eventualidades (DUTRA, 2016).

Não basta somente remunerar as pessoas por suas tarefas produzidas, é preciso incentivá-las a dar o melhor de si. Nesse aspecto, os benefícios desempenham um papel de extrema importância, uma vez que podem atender as necessidades motivacionais (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Marras (2016, p. 127) conceitua benefício como “o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema salários”. Os benefícios geralmente atendem a dois objetivos: o da organização e o do indivíduo. Os objetivos da organização são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades de seus funcionários. E o objetivo dos indivíduos parte do pressuposto de que a empresa sabe o que é melhor para os seus funcionários, garantindo assim o nível mínimo de qualidade de vida ao seu funcionário (MARRAS, 2016).

Os benefícios podem ser divididos em compulsórios e espontâneos. Os compulsórios são aqueles que a empresa concede os benefícios exigidos em lei ou em normas como acordos ou convenções coletivas de trabalho, como por exemplo: 13º salário, férias, salário maternidade, complemento de auxílio doença, salário família. E benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece por vontade própria, a fim de atender as necessidades dos empregados ou de tornar a remuneração mais atraente, com por exemplo: restaurante, seguro de vida, assistência médica, transporte, assistência odontológica, entre outros (MARRAS, 2016).

Cada funcionário está disposto a dar o seu melhor à medida que tiver retornos justos e adequados ao investimento pessoal. Então, a forma de gerenciar a remuneração e as recompensas é fator principal de atração, captação, retenção e manutenção de pessoas. Portanto recompensar de forma adequada é mais um desafio aos gestores. Falhas ou

imprevistos nesse sentido podem resultar em muitas mudanças no clima organizacional, além de causar desconfortos e descontentamento (STADLER; PAMPOLINI, 2014).

2.2.2.4 Desenvolvendo pessoas

Knapik (2012, p. 301) diz que “desenvolver pessoas é, acima de tudo, incentivar o autodesenvolvimento para a busca de uma renovação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes”.

O ambiente ativo das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação de pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem (GIL, 2012). As pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes. Por outro lado, aquelas que não possuem preparo adequado ao cargo tendem a tomar decisões incorretas (FRANÇA, 2013).

De acordo com os ensinamentos de Ivancevich (2011, p. 393):

Treinamento e desenvolvimento são processos que têm como objetivo proporcionar aos funcionários informações, capacitação e compreensão da organização e suas metas. Além disso, treinamento e desenvolvimento destinam-se a ajudar o funcionário a continuar contribuindo de forma positiva, com um bom desempenho. A orientação destina-se a mostrar ao funcionário o rumo compatível com a missão, as metas e a cultura da empresa (IVANCEVICH, 2011,p. 393).

Há diferenças entre treinamento e desenvolvimento. Treinamento é um processo para promover a aquisição de habilidades, regras, atitudes e conceitos que busquem a melhoria da adequação entre as características dos funcionários e as exigências dos papéis funcionais, e o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização (FRANÇA, 2013).

Existem dois tipos de objetivos para o treinamento e desenvolvimento: específicos e genéricos. Nos específicos destacam-se: a formação profissional, especialização e reciclagem. E nos genéricos encontram-se os: aumento direto da produtividade, aumento direto da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional e atendimento de exigências das mudanças (MARRAS, 2016).

2.2.2.5 Mantendo pessoas

O processo de manter pessoas é um sistema que busca manter e reter os funcionários em um clima positivo de preocupação com a qualidade de vida. Nele envolve a saúde física e mental, higiene, segurança e medicina do trabalho, qualidade de vida e relações com os colaboradores (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

A qualidade de vida no trabalho compreende em administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhado e construído na cultura organizacional, desde que o bem-estar das pessoas na organização esteja em primeiro lugar. Hoje a qualidade de vida representa a necessidade de valorização das condições do trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento (FRANÇA, 2013).

A qualidade de vida no trabalho passa a ser um diferencial competitivo nas empresas e assegura uma conscientização para a organização do trabalho, o bem-estar dos funcionários e o aumento da produtividade (KNAPIK, 2012).

2.2.2.6 Monitorando pessoas

O processo de monitorar é a gestão integrada e informatizada de todos os sistemas que fornecem o apoio necessário para que os gestores de pessoas tomem a decisão certa. É composto por banco de dados e por sistema de informações gerenciais (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Introduzir sistemas integrados e gestão, planejar estratégias para ampliar competências e ganhar mercados são itens fundamentais para que as organizações não tenham seus sistemas e processos desalinhados (RIBEIRO, 2012). A gestão do conhecimento traz a facilidade de armazenar, recuperar, ordenar e disseminar informações que as redes de computadores e softwares disponibilizam (LACOMBE, 2011).

Eleuterio (2015, p.70 *apud* STAIR, 2004, p.32) define um sistema de informação como “uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam, manipulam e armazenam, disseminam os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback*”.

O uso do sistema de informações gerenciais esta alinhado ao planejamento estratégico da organização, gerando relatórios sobre todos os assuntos da área de gestão de pessoas. O

banco de dados da gestão de pessoas é um conjunto de informações integradas e simultâneas sobre os colaboradores, que cruzadas, podem gerar relatórios para ajudar nas movimentações de pessoal, como promoções, transferências, realocações e demissões (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

As pessoas são as responsáveis por introduzir conhecimento e trazer o diferencial competitivo da empresa. Desta forma, através da cooperação dos indivíduos, os processos de gestão de pessoas fundamentados acima, também contribuem para que a empresa seja eficaz, e assim conquistando os objetivos organizacionais e individuais.

2.2.3 Conexão entre a gestão de estratégica com a gestão de pessoas

Cada vez mais a gestão de pessoas é essencial em todo o processo de gestão estratégica, porque não há organização sem estratégia e não há recurso mais importante para viabilizar as estratégias que as pessoas. O exercício da gestão estratégica, deve estar suportado por processos de aprendizado e colaboração, portanto, intimamente ligado as pessoas (MÓSCA; CEREJA; BASTOS, 2014).

Todas as áreas da empresa procuram a eficácia como um todo e, para que isto aconteça, é necessário que a estratégia esteja presente em todas as áreas, e não só na administração central ou em áreas operacionais, devem estar presentes em áreas de apoio, como é o caso da área de gestão de pessoas (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

A área de gestão de pessoas se distingue das outras, pois ela não só trata da estratégia da empresa para que seja atingida os objetivos, como trata também da estratégia para o atendimento das suas próprias necessidades. Portanto uma vez estabelecidos os objetivos e as estratégias é importante o estabelecimento de políticas de promoção e avaliação, de acordo com as estratégias da organização, pois como a empresa é um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer as suas necessidades, é fundamental que o interesse dessas pessoas esteja orientado para também atender os objetivos da organização (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Após ser traçado, divulgado o objetivo e ter escolhido as estratégias, as áreas da empresa, bem como a de gestão de pessoas, devem identificar sua missão com base no processo estratégico da empresa para então, a partir daí, começar a elaborar o seu planejamento estratégico (FERRONATO; PADILHA; VALDUGA, 2013 *apud* RIBEIRO, 1999).

O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se a maneira de como a função de gestão de pessoas deve contribuir para o alcance dos objetivos da empresa, ao mesmo tempo, favorece e incentiva o alcance dos objetivos de suas áreas e dos objetivos individuais dos funcionários. Um dos aspectos mais importantes é o alinhamento da função de gestão de pessoas com a estratégia organizacional, ou seja, alinhar talentos e competências com as necessidades da organização (CHIAVENATO, 2014).

Enfim, a base estrutural de uma empresa são todas as pessoas que trabalham nela, sendo assim os seus objetivos e metas só poderão ser atingidos por meio de uma ação conjunta, de forma que exista um comprometimento de todas as pessoas.

2.2.4 Gestão do clima organizacional

O clima é um dos principais componentes dentro de uma organização. Pois pode ter situações boas e ruins dentro do trabalho as quais podem interferir na mente e na produtividade da pessoa.

Segundo França (2013, p.156) “o clima organizacional deve estar voltado para a motivação e valorização do empregado”. As principais mudanças causadas no clima são as seguintes: a liderança torna-se liberal, assim segmentando responsabilidades com intuito de que a equipe esteja sempre com um bom desempenho e desenvolvimento; a comunicação entre os colaboradores e superiores fica mais viável, conseqüentemente havendo troca de experiências, pensamentos e pontos de vista; a estrutura organizacional é mais flexível; deve haver um clima de respeito, confiança, colaboração e equilíbrio entre as pessoas da empresa (FRANÇA, 2013).

Pode-se dizer também que quando os funcionários estão altamente motivados conseqüentemente eles estão satisfeitos com clima da organização. Agora, se os funcionários estão com um baixo grau de motivação, seja por pouca remuneração ou até por necessidades individuais, o clima organizacional estará baixo. E estando com o clima organizacional baixo, é sinal que há um desinteresse, depressão, apatia, insatisfação por parte do colaborador com a empresa (CHIAVENATO, 2004).

É possível medir o clima organizacional por meio de indicadores:

Quadro 4 – Indicadores do clima organizacional

Rotatividade de pessoal/ <i>Turnover</i>	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento das pessoas com a empresa.
Absenteísmo (faltas)	Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento com a empresa.
Programas de sugestões	Se malsucedidos, podem indicar falta de interesse e comprometimento.
Avaliação de desempenho	Desempenho ruim pode indicar que o clima também está ruim.
Conflitos interpessoais e interdepartamentais	Forma mais visível do clima. Se houver muitos conflitos entre pessoas ou departamentos, suscita um ponto de atenção.
Desperdícios de material	Uma das formas de reação contra a empresa é o desperdício de material, seu consumo exagerado e quebras frequentes de equipamentos e instalações.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2013, p.57)

O clima organizacional pode influenciar diretamente sobre os funcionários que fazem parte da organização. A empresa deve saber como o funcionário se sente para poder controlar esses dados, pois cada funcionário tem uma 36^{da} diferente, sendo assim a empresa não pode pensar que o que é oferecido ao funcionário é sempre melhor do que as outras empresas oferecem. O importante é analisar se as pessoas estão felizes, e consequentemente motivadas a desempenhar suas funções. A motivação do funcionário não significa que a empresa não tem problemas (GIL, 2012).

A principal ferramenta utilizada para medir o clima de uma empresa é a pesquisa de clima, a qual será apresentada no próximo subtítulo.

2.2.4.1 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima é uma das ferramentas mais eficazes no diagnóstico de problemas, ela permite mapear e analisar as situações da empresa e utilizar esses dados como base para ações corretivas. A pesquisa de clima tem como objetivo investigar se os funcionários estão satisfeitos com os aspectos da organização e também permite analisar quais são os pontos fortes e fracos da empresa (FERREIRA, 2013).

Esta pesquisa é uma forma esquematizar o ambiente interno da empresa para então identificar os principais problemas, e também para proporcionar um ambiente de trabalho favorável. A pesquisa favorece a empresa, pois através dela o funcionário tem a chance de expor suas opiniões e consequentemente a empresa a oportunidade de ouvir o que o seu colaborador tem a dizer sobre o ambiente como um todo. É de extrema importância abordar questões que envolvam todo tipo de assunto, como por exemplo, os pensamentos e atitudes que o colaborador tem em relação ao trabalho; o relacionamento entre setores; a remuneração;

a satisfação ou não com suas chefias; a comunicação; a imagem da empresa; as oportunidades de aprendizado que a empresa oferece; as condições físicas do ambiente; o trabalho em equipe; e também a orientação para resultados. (SORIO, 2011).

A pesquisa de clima deve ser aplicada aos funcionários durante os períodos de neutralidade, para que não haja momentos de altos e baixos. Ela deve ser elaborada de acordo com o nível hierárquico, pois as visões são muito distintas uma das outras (SOUZA, 2014 *apud* LUZ, 2003).

A realização da pesquisa de clima é feita através de um questionário padronizado onde as perguntas correspondem aos fatores considerados mais relevantes como: conformismo, responsabilidade, condições de trabalho, remuneração, estilo gerencial, recompensas, clareza organizacional e apoio (GIL, 2012).

É importante também que as empresas realizem constantemente uma pesquisa de clima com vista em:

- a) identificar e mensurar as atitudes dos empregados para com os programas, políticas e possibilidades práticas da empresa. De posse desses dados, a empresa poderá avaliar os efeitos das decisões anteriores e promover mudanças onde for conveniente;
- b) desenvolver a compreensão das gerências acerca dos pontos de vista dos empregados para melhorar as relações de trabalho com seus subordinados;
- c) identificar as tendências das opiniões e atitudes dos empregados. Comparando-se os resultados de levantamentos sucessivos, torna-se possível antecipar tendências que poderão influir no comportamento dos empregados. Dessa forma, a pesquisa de clima organizacional poderá constituir um verdadeiro “sistema de alerta preventivo”;
- d) subsidiar estudos acerca da eficiência organizacional. Os dados obtidos podem ser utilizados para uma melhor compreensão acerca dos fatores que intervêm na satisfação e no moral do empregado;
- e) demonstrar o interesse da empresa nas opiniões dos empregados para melhorar a qualidade de vida no trabalho (GIL, 2012, p.273).

A gestão de pessoas é vista hoje como peça chave para a função estratégica das empresas, pois influencia e participa nas decisões, além de intervir em processos decisivos nas mudanças da empresa. Por isso tornou-se necessário a existência de uma área própria para a administração de pessoas, que possa acompanhar, auxiliar e planejar as atividades, as estratégias e o relacionamento entre elas, e que para a execução destas utiliza-se de inúmeras técnicas e ferramentas operacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo de proporcionar respostas ao problema proposto. Neste contexto, a metodologia é a escolha da melhor maneira de abordar tal problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor. Ela trata também do conjunto de processos, os quais auxiliam em conhecer a realidade específica. A metodologia pode ser considerada, então, como uma estratégia delineada e as técnicas como táticas necessárias para a sua realização (DIEHL; TATIM, 2004).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a elaboração do presente trabalho, quanto a abordagem, foi utilizado o método qualitativo. A pesquisa qualitativa tem o objetivo de analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. As análises são sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento e outras, portanto esse método oferece mais detalhes (MARCONI; LAKATOS, 2011).

O estudo teve como objetivo, um estudo exploratório que tem como principal objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais compreensível ou a construir hipóteses. Para este tipo de pesquisa, muitas vezes, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com as pessoas que possuem experiência prática com o problema do estudo e a análise de exemplos que facilitam a compreensão (DIEHL; TATIM, 2004).

Ao se utilizar a pesquisa exploratória é possível analisar questões relacionadas a gestão estratégica e gestão de pessoas que são aplicadas na empresa foco deste estudo, tendo assim uma base das ações atuais da empresa.

O estudo de caso foi o procedimento técnico aplicado nesta pesquisa. É caracterizado pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008). O autor ainda cita algumas finalidades do uso do estudo de caso como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e

- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2008, p.58).

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As principais variáveis de estudo utilizadas neste trabalho foram:

3.2.1 Definição constitutiva

- Planejamento estratégico de gestão de pessoas: O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se a maneira de como a função de gestão de pessoas deve contribuir para o alcance dos objetivos da empresa, ao mesmo tempo, favorece e incentiva o alcance dos objetivos de suas áreas e dos objetivos individuais dos funcionários. Um dos aspectos mais importantes é o alinhamento da função de gestão de pessoas com a estratégia organizacional, ou seja, alinhar talentos e competências com as necessidades da organização (CHIAVENATO, 2014).
- Gestão de Pessoas: é um conjunto de políticas e práticas que possibilitam a conciliação de expectativas entre a empresa e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Ou seja, a pessoa tem um papel ativo no dimensionamento da sua relação com a empresa, já a empresa tem o papel de estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que tem de melhor ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer (DUTRA, 2016).

3.2.2 Definição operacional

- Planejamento estratégico de gestão de pessoas – missão, visão e valores da empresa com base na gestão de pessoas; a análise do ambiente externos mostrando as oportunidades e ameaças, e a análise do ambiente interno mostrando os pontos fortes e fracos de gestão de pessoas na empresa.
- Gestão de pessoas – os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

A população é um conjunto de seres passíveis que apresentam características em comum, como por exemplo, pessoas, famílias e empresas. As autoras ainda afirmam que a definição da população pode depender do assunto que será estudado (MARCONI; LAKATOS, 2008). A população desta pesquisa é a gestora responsável pelas práticas administrativas da empresa Delf Distribuidora de Medicamentos.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Os dados pesquisados foram do tipo primário e secundário. Os dados primários foram coletados por meio de uma entrevista semi-estruturada, a qual foi elaborada com questões baseadas nas variáveis de estudo.

A entrevista consiste em uma conversa oral entre duas pessoas, com objetivo de obter informações importantes e de compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas (MARCONI; LAKATOS, 2011). A entrevista semi-estruturada possibilita a liberdade ao entrevistador para desenvolvê-la na direção que considere adequada, podendo assim explorar mais amplamente a questão (DIEHL; TATIM, 2004).

A entrevista realizada junto a gestora responsável pelas práticas administrativas da empresa objetivou conhecer sobre as estratégias da empresa bem como seus pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças, também buscou-se identificar as práticas e planejamento de gestão de pessoas realizado atualmente na empresa.

A entrevista foi gravada, para posteriormente, ser ouvida com atenção, transcrevendo as respostas e identificando fatores ocultos. No apêndice encontra-se o roteiro da entrevista realizada. Os dados foram coletados pessoalmente na empresa foco deste estudo. Esta foi aplicada dia 15 de maio de 2017 e o roteiro encontra-se no Apêndice A.

Já os dados secundários foram apurados através de uma pesquisa de clima realizada no primeiro semestre de 2016. Foi entregue um questionário para a gestora, onde as constavam perguntas sobre a caracterização da empresa e sobre as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela empresa e o outro questionário, entregue para os funcionários, abrangia assuntos como condições de trabalho, liderança, remuneração, satisfação pessoal, relacionamento com colegas, organização do trabalho (Variáveis sugeridas pelo autor LUZ (2006). Também foi solicitado que destacassem aspectos que mais lhe agradam e desagradam.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após o levantamento dos dados, foi feita a interpretação e a análise dos dados. Para Marconi e Lakatos (2010, p.151-152) a análise “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”, e a interpretação é definida como “a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos”.

Considerando o método qualitativo desta pesquisa, a interpretação dos dados que foram coletados na empresa Delf foi a análise de conteúdo, a qual teve o objetivo de analisar, num primeiro momento, a percepção dos colaboradores em relação a gestão de pessoas na empresa e com base nisso a elaboração das ações estratégicas de gestão de pessoas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa que foi realizada através da aplicação de entrevista à gestora. A elaboração deste capítulo é de total importância para a geração de dados relevantes que auxiliaram na construção de um plano de ação de gestão de pessoas para a empresa estudada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa Delf distribuidora de medicamentos Ltda está localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul. Atua no comércio atacadista de instrumentos e materiais para uso médico, cirúrgico, hospitalar e de laboratórios. É uma empresa de base familiar, por isso tem como sócios proprietários todos os integrantes de uma família, que também são responsáveis pela gestão da empresa. Atua com vendas de várias marcas, porém tem como principal a marca considerada líder no mercado de saúde, a qual a venda no interior do estado é de exclusividade da Delf, deixando-a com um grande diferencial competitivo. Os produtos de alta qualidade, juntamente com o serviço prestado até a entrega do mesmo ao cliente, faz com que a empresa seja referência no ramo, tornando-a reconhecida e respeitada.

Os cliente dividem-se entre pessoas físicas e jurídicas, dentre eles os principais são hospitais (públicos e particulares), clínicas e farmácias. Grande parte da cartela de clientes é fidelizada, fazendo com que a boa imagem da empresa se dissemine. A empresa atende toda a região sul, e eventualmente algumas outras regiões do país. Tem um amplo portfólio de produtos, os quais se dividem em várias linhas. Trabalha com vários fornecedores, porém o principal é uma das melhores marcas do mundo. A administração da empresa é feita pelo sócio proprietário administrador. O departamento comercial é responsabilidade de todos os sócios, e o departamento administrativo é de responsabilidade da sócia proprietária. Fazem parte do quadro funcional 27 colaboradores que destes 11 fazem parte do departamento comercial e 16 do departamento administrativo.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir apresenta-se os resultados referente a gestão estratégica e gestão de pessoas da empresa Delf Distribuidora.

4.2.1 Planejamento estratégico corporativo da empresa

O planejamento estratégico consiste na formação e adequação entre a empresa e o seu ambiente externo, a definição da empresa se define a partir das forças ambientais e nos recursos da empresa. A formulação dos objetivos, que são feitos pelos gestores, tem o propósito de dar direção a empresa e iniciar o controle estratégico, o qual determina se os objetivos da empresa estão sendo alcançados ou não (FERRONATO; PADILHA; VALDUGA, 2013 *apud* WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

A partir da análise da entrevista realizada com a gestora da empresa, apresenta-se abaixo a definição do negócio, missão, visão, valores, a análise do ambiente interno e externo, bem como os objetivos as metas e estratégias da empresa.

- **Definição do negócio:** Distribuidora de produtos farmacêuticos e médico – hospitalares
- **Missão:** Comercializar as melhores opções de produtos farmacêuticos e hospitalares fortalecendo a parceria com os profissionais, hospitais, clínicas e pacientes através do bom atendimento e da integridade da empresa.
- **Visão:** Ser reconhecida nacionalmente pela seriedade, transparência e eficiência no fornecimento e distribuição de produtos altamente qualificados.
- **Valores:** Qualidade, ética, transparência, comprometimento com o cliente.
- **Análise do ambiente:** a partir dos resultados obtidos pela entrevista, apresenta-se a seguir a análise do ambiente interno e externo. O quadro 5 evidencia os fatores positivos e negativos dos ambientes.

Quadro 5 – Análise do ambiente da empresa Delf

	<i>Fatores Positivos</i>	<i>Fatores Negativos</i>
Ambiente Interno	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none"> – opções de negociação (venda, aluguel, consignação, importação); – marca; – integridade e seriedade da empresa; – boa instalação e estrutura física; – qualidade dos produtos; – relacionamento com médicos; – compromisso com prazos estabelecidos; – bom relacionamento com cliente e fornecedor; – contato direto com cliente; – linhas de produtos diferenciadas; – agilidade na entrega; – participação em grandes eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> – equipe despreparada para realização dos projetos; – mídia inexistente (não tem site); – custos do produto é alto; – falta de assistência técnica na empresa; – riscos durante transporte.
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> – possibilidade de parcerias de convênios; – acesso a novos mercados (novas cidades para atendimento); – marca reconhecida; – boa imagem da empresa; – Importação; – potencial para crescimento no mercado nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> – crise econômica nacional; – falta de mão de obra especializada para este ramo; – pessoas não qualificadas para o desenvolvimento do trabalho; – concorrência; – existem produtos substitutos; – riscos durante o transporte; – variação do dólar para caso de importação.

Fonte: Dados primários (2017)

Objetivos, metas e estratégias:

Um plano estratégico verdadeiro não estará pronto se os planos de ação não estiverem prontos. Para cada meta e objetivo, deve haver planos de ação para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias sejam executadas e acompanhadas por pessoas alocadas previamente. (ANDRADE, 2016 *apud* COSTA, 2007, p. 217-218).

Desta forma, os objetivos, metas e estratégias, elaborados com base na entrevista feita a gestora da empresa e na análise do ambiente, apresentam-se:

- Objetivo:** Estar com os processos criados e validados para então ficar em pleno andamento (*compliance*).
- Meta:** Finalizar todos os processos até 2019.
- Estratégia:** Seguro da empresa contra atos ilícitos, estratégia de proteção.

- Objetivo:** Adquirir novas linhas de produtos e maior território de atuação
- Meta:** Negociar com fornecedor para obter novas linhas e novas regiões de atuação até 2022.

- Estratégia:** expansão do mercado, estratégia de crescimento
- Objetivo:** Ter a marca reconhecida em todo território nacional e no meio em que comercializamos
- Meta:** Fazer uma espécie de reciclagem com cliente já existentes apresentando novamente os produtos e marcas, e também visitar o máximo de clientes novos até 2027.
- Estratégia:** estratégia de marketing

4.2.2 Proposta de planejamento de gestão de pessoas

O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se a maneira de como a função de gestão de pessoas deve contribuir para o alcance dos objetivos da empresa, ao mesmo tempo, favorece e incentiva o alcance dos objetivos de suas áreas e dos objetivos individuais dos funcionários (CHIAVENATO, 2014).

Para dar sentido as ações sugeridas de gestão de pessoas, foram analisados, com base na entrevista e na pesquisa de clima realizada em 2016, os atuais processos de gestão de pessoas realizados na Delf Distribuidora.

Processo de agregar pessoas: Quando necessário a contratação de pessoas a empresa realiza os anúncios através de agência de empregos, e também através de indicações, pois acredita que se torna mais fácil o processo de seleção. O recrutamento para novos candidatos é pode ser internamente e externamente. A seleção dos candidatos é feita através da análise de currículo e entrevista. Quanto a integração dos funcionários novos é realizada através de um “tutor”, que geralmente é a gestora, onde mostra a empresa, e apresenta a função de cada funcionário da empresa. O índice de rotatividade e absentismo da empresa são baixos. Não existe dentro da empresa um processo de desligamento, quando há a necessidade de demissão de um funcionário é comunicado por um dos gestores.

Processo de aplicar pessoas: Não existe um processo formal de avaliação de desempenho, desta forma os funcionários são avaliados pelos seus chefes diretos ou gerentes, que segundo a gestora é realizado num período bimestral. Porém não é passado *feedback* desta avaliação a todos os funcionários. Também não existe uma descrição de cargos e salários, as funções e atividades de cada um são conhecidas no momento da seleção pela gestora.

Processo de recompensar pessoas: O plano salarial é dividido em duas partes: equipe interna e equipe externa. A remuneração é composta pelo salário mensal, comissões (somente para equipe externa), 13º salário e benefícios. As comissões dos vendedores são calculadas a partir dos recebimentos em valores de suas vendas. Quanto aos benefícios a empresa recentemente adquiriu uma política de bônus que é a do 14º e 15º salário (para todos os funcionários), que para conseguir receber estes é preciso atingir metas estabelecidas pela empresa. Também oferece plano de saúde para quem desejar, vale transporte, vale alimentação e seguro de vida. Segunda a gestora, as promoções são conquistadas pelos colaboradores, e são iguais para todos. Salienta também que o salário pago aos funcionários é acima do exigido pela categoria (sindicato). A comparação de salário é feita utilizando como referencia empresas que atuam no mesmo setor, a região geográfica em que a empresa está inserida e em que o colaborador executa o trabalho.

Processos de desenvolver pessoas: Quanto aos processos de treinamento, são oferecidos quando o funcionário ingressa na empresa como forma de ambientação; quando a empresa adquire um produto novo existe o treinamento com foco técnico e comportamental, mostrando funcionamento do produto e toda sua parte técnica para toda a equipe; existem reuniões trimestralmente para a equipe externa onde ocorre treinamentos com objetivo de reciclagem e aperfeiçoamento. Como a maioria dos funcionários da equipe externa não são da cidade onde a empresa esta situada, é realizado todo final de ano uma janta para todos os funcionários como forma de integração. Ocorre seguidamente almoços e jantas com a equipe interna a fim de melhor socialização entre funcionários e gestores.

Processos de manter pessoas: O ambiente de trabalho dos funcionários da equipe interna não é considerado perigoso, porém a equipe externa, devido a função de vendedor exigir a visita nos clientes, considera-se insalubre pelo fato de estarem expostos a acidentes de trânsito. Quanto a atividade de segurança do trabalho, verificou-se que os exames admissionais e demissionais são terceirizados. Os funcionários recebem equipamentos de proteção quando se faz necessário e a empresa fiscaliza o uso dos mesmos. A empresa acredita que manter o local de trabalho limpo, ter a qualidade e quantidade de materiais disponíveis para realização do trabalho e manter as condições de temperatura e ventilação do ambiente favoráveis é fundamental para que manter a qualidade de vida do trabalhador. Ainda no quesito qualidade de vida, a empresa incentiva a integração da equipe de trabalho, respeita os direitos do trabalhador, bem como os intervalos de descanso, atende as reclamações que

surtem sobre condições de trabalho, e faz o possível para manter as condições ambientais e psicológicas a favor do funcionário.

Processos de monitorar pessoas: A empresa possui um sistema interno de trabalho onde possui um cadastro formal e atualizado dos funcionários, e nele consta dados como informações pessoais dos funcionários, salários, cargo. Apesar disso, a empresa não realiza acompanhamento de resultados.

A partir da coleta de dados da entrevista realizada com a gestora e a da pesquisa de clima realizada em 2016, pôde-se perceber que a empresa não possui um setor específico de gestão de pessoas, por isso sugere-se o seguinte:

- Missão da gestão de pessoas: Utilizar as ferramentas de gestão de pessoas priorizando a satisfação e a qualidade de vida dos funcionários, priorizando os objetivos da empresa.
- Visão da gestão de pessoas: Ser reconhecida como um setor que contribui para o crescimento dos funcionários e da empresa.
- Diagnóstico do ambiente de gestão de pessoas:

Quadro 6 – Análise do ambiente em gestão de pessoas da empresa Delf

	<i>Fatores Positivos</i>	<i>Fatores Negativos</i>
Ambiente Interno	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none"> – Atendimento; – Funcionários capacitados e competentes; – Baixa rotatividade de pessoas; – Estrutura física e condições de trabalho; – Premiação por metas alcançadas; – Ferramentas adequadas para execução do trabalho; – Benefícios oferecidos; – Bom relacionamento entre gestores e funcionários; – Baixo índice de acidentes nos departamentos administrativos e comercial; – Comprometimento dos funcionários; 	<ul style="list-style-type: none"> – Falta de um setor de recursos humanos; – Necessidade de motivação; – Carência na realização de treinamentos internos; – Necessidade de um manual onde conste os processos e responsabilidades de cada um; – Equipe desunida; – Falta de comunicação entre departamento comercial e administrativo; – Desigualdade salarial; – Riscos de acidente para departamento comercial;
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> – Profissionais qualificados a disposição no mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> – Economia – Reforma trabalhista; – Insatisfação de funcionários; – Ações trabalhistas

Fonte: Dados primários (2017) e secundários (2016)

Sugestões e Recomendações

- 1) Criar descrição de cargos e salários até setembro/2018;
- 2) Implantar programa de comunicação a partir de agosto/2017;

- 3) Realizar treinamentos com a equipe interna a partir de agosto/2017;
- 4) Criar um manual com os processos individuais e responsabilidades de cada setor até dezembro/2017;
- 5) Criar uma avaliação de desempenho até agosto/2018;

Para atingir os objetivos, uma organização precisa da cooperação dos funcionários. Assim, a organização só poderá alcançar seus objetivos quando todos os seus funcionários tiverem alta capacitação e motivação em direção aos seus resultados esperados (OLIVEIRA, 2010).

No quadro 7 abaixo apresenta-se as sugestões de ações estratégicas da área de gestão de pessoas:

Quadro 7 – Sugestão de ações à área de gestão de pessoas

PLANO DE AÇÃO	Recompensar		Desenvolver		Aplicar	
		Implantar programa de comunicação	Realizar treinamentos com equipe interna	Realizar um manual com os processos individuais e responsabilidades de cada setor		
O quê?	<p>Criar descrição de cargos e salários</p> <p>Gestores e consultoria</p>	<p>Gestores e funcionários</p>	<p>Especialista em produtos, consultoria</p>	<p>Gestores e funcionários</p>	<p>Criar uma avaliação de desempenho</p> <p>Gestores e consultoria</p>	
Porque?	<p>Para então tornar de forma igual e justa para todos</p>	<p>Obter credibilidade e transparência entre gestor e funcionário, potencializando também os resultados positivos e resultando na motivação dos funcionários e consequentemente um clima organizacional benéfico tanto para empresa quanto funcionários.</p>	<p>Ter um atendimento de qualidade, sabendo passar as informações necessárias e corretas para os cliente referente aos produtos; saber manusear adequadamente todas as ferramentas oferecidas pela empresa.</p>	<p>Definir e divulgar as competências de cada funcionário</p>	<p>Identificar, desenvolver e reter talentos; assegurar um ambiente de trabalho agradável, reconhecer o trabalho executado, assegurar a permanência do funcionário na empresa para não ter rotatividade;</p>	
Como?	<p>Elaborar pesquisa de salários; dividir os salários em 4 níveis; descrever e analisar os cargos para então apurar as características, habilidades pessoais; verificar as funções realizadas por cada um.</p>	<p>Realizar reuniões mais seguidamente com equipe interna sobre assuntos estratégicos da empresa; informar as mudanças organizacionais; instigar os funcionários a dar mais ideias; criar um espaço para críticas.</p>	<p>Apresentar os produtos de maior demanda, mostrando o uso, para que serve, especificações técnicas; Contratar profissional em atendimento ao cliente, para realizar um curso com a equipe do serviço de atendimento ao cliente. Posterior ao curso, sempre fazer reciclagem; apresentar as ferramentas oferecidas pela empresa e mostrar seu uso (SAP, Google Agenda, etc.).</p>	<p>Descrever a função de cada funcionário, mostrando as responsabilidades e atividades de cada um</p>	<p>Avaliar periodicamente o desempenho dos funcionários; criar recompensas não financeiras para valorizar o bom desempenho do funcionário;</p>	
Quando?	Até setembro/2018	A partir de agosto/ 2017	A cada 15 dias	Até dezembro/2017	Até agosto/2018	
Onde?	Na empresa	Na empresa	Na empresa	Na empresa	Na empresa	
Quanto?	A combinar	Sem custo adicional	A combinar	Sem custo adicional	A combinar	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância das pessoas dentro do ambiente organizacional ganhou força com o passar do tempo, e hoje pode ser vista como um diferencial competitivo. O planejamento estratégico e a gestão de pessoas têm a ver com o futuro de uma empresa e seu desenvolvimento. De forma que o primeiro cria o caminho a ser seguido, e o segundo preocupa-se com quem executa os caminhos. Ter uma equipe motivada pode trazer benefícios para a empresa, mas por outro lado ter um bom planejamento de gestão de pessoas é o essencial para o bom desempenho da empresa e o alcance de resultados desejados.

A empresa em estudo é valorizada pela sua qualidade e comprometimento com seus clientes, agregando valor aos seus produtos e estabelecendo seu lugar no mercado. Não possui um setor específico de gestão de pessoas, portanto as práticas e o planejamento de gestão de pessoas são realizados informalmente através das decisões dos gestores. Sendo assim, os processos de gestão de pessoas realizados na empresa não são muito aproveitados. O número de pessoas que nela atuam não é alto, mas são elas que fazem com que a empresa alcance seus objetivos.

A pesquisa levantada através da entrevista aplicada e dos dados secundários, analisou-se o ambiente da empresa e os processos de gestão de pessoas presentes hoje na empresa de maneira formal. A partir disso, pôde-se sugerir ações estratégicas para a correção dos pontos fracos e para diminuir as ameaças.

As ações estratégicas de gestão de pessoas sugeridas a empresa Delf são criar descrição de cargos e salários, implantar um programa de comunicação, realizar treinamentos com a equipe interna, criar um manual com os processos individuais e responsabilidades de cada setor e por fim criar uma avaliação de desempenho.

Um dos principais resultados deste estudo é o fato de que a empresa pôde perceber como a função de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos, mesmo que nem todas as práticas de gestão de pessoas estejam sendo executadas dentro da empresa atualmente, possibilitando então uma grande capacidade de inovação.

Sugere-se ainda à empresa, que após implantadas e aplicadas as ações de gestão de pessoas, realize uma nova pesquisa de clima a fim de verificar a diferença e a melhoria entre o clima organizacional de 2016 e o clima após a implantação das ações.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p.12-24, mar./abr. 1993. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae>>. Acesso em: 01 mai. 2017.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. P.. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- CORBETTA, Aline Siebert. **Plano de ação para melhoria do clima organizacional de uma empresa do ramo da construção civil**. 2004. 87 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/128398?show=full>>. Acesso em: 22 abr. 2017.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ELEUTERIO, Marco Antonio Masoller. **Sistemas de informações gerenciais na atualidade**. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Ltc, 2013.
- FERRONATO, Sibeli Paulon; PADILHA, Ana Claudia Machado; VALDUGA, Vander. **Gestão estratégica de pessoas**. Porto Alegre: Animal, 2013. 144 p.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In Maria Tereza Leme Fleury (Org). **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012. 12. reimpr..

IVANCEVICH, John M.. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. Porto Alegre: Amgh, 2011. Tradução de: Suely SonoeCuccio.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

KOPS, Lúcia Maria; SILVA, Selma França da Costa e; ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, Amostras e técnicas de pesquisa, Elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Metodologia científica: ciência e conhecimento, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MÓSCA, Hugo Motta Bacêllo; CEREJA, José Ricardo; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. **Gestão de Pessoas: nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: Ltc, 2014. Organização: Andrea Ramal.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **Rae Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, p.1-21, jul. 2005. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000100010.pdf>. Acesso em: 02 out. 2016.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010. 1 v.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2008. Tradução de: Cid Knipel Moreira.

ROCHA, Águida Garreth Ferraz (Org.). **Planejamento e gestão estratégica**. São Paulo: Pearson, 2012.

SILVA, Alessandri. **Processos de Gestão de Pessoas**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/processos-de-gestao-de-pessoas/33239/>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

SORIO, Washington. **Pesquisa de clima organizacional**. 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/7070/pesquisa-de-clima-organizacional.html>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

SOUZA, Aline Mayara de. **Os Seis Processos da Gestão de Pessoas**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/os-seis-processos-da-gestao-de-pessoas/65115/>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaber, 2014.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de Pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON, Artur A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, John E.. **Administração Estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: Amgh, 2011. Tradução de: Roberto Glaman, Kátia Aparecida Roque.

TORRES, Isabel Cristina. **Planejamento Estratégico em Gestão de Pessoas: posto de combustíveis AB**. 2012. 49 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Recursos Humanos, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2012.

VECCHIO, Robert P.. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A – ENTREVISTA

I – Perguntas Gerais e Estratégicas

- 1 Qual é a estratégia da empresa? O que ela faz para se distinguir dos seus competidores? Existem mudanças fortes no ambiente em que a empresa opera? A empresa tem flexibilidade para reagir tempestivamente a essas mudanças?
- 2 Quais são os pontos fortes da empresa? O que é possível fazer para aproveitá-los melhor? Quais são as maiores oportunidades que existem para a empresa? Ela está preparada para aproveitá-las? Quais são os pontos fracos da empresa? Quais são as principais ameaças para a empresa?
- 3 Como você gostaria de ver sua empresa daqui 2 anos? Daqui a 5 anos? Dez anos? Como você vê o futuro desse ramo de negócios nesses prazos? Existe um processo para projetar e viabilizar o futuro desejado para a empresa?

II – Perguntas relacionadas a Gestão de Pessoas

- 4 A empresa realiza um planejamento voltado para Gestão de Pessoas? Se sim, como é realizado? Se não, quais os motivos? Existe alguém responsável pelas práticas de gestão de pessoas: recrutamento, seleção, integração, avaliação após o período de experiência, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, planejamento e desenvolvimento de carreira, treinamentos e desenvolvimentos, segurança no emprego, uso de contratos temporários e organização do trabalho? Quem?
- 5 Existe um regulamento interno? Quem entrega uma cópia desse regulamento aos novos empregados? Os empregados assinam um termo de recebimento? Os funcionários conhecem bem as regras da empresa? Eles sabem quais são suas metas?
- 6 Como são escolhidos os que devem ser promovidos? As oportunidades e benefícios oferecidos pela empresa são disponibilizadas a todos de forma igualitária? Existe um plano de cargos e salários? O plano é geral para a empresa ou cada setor tem o seu? Como é feita a comparação dos salários da empresa com os do mercado de trabalho?
- 7 Existem mecanismos que possibilitem a participação dos funcionários com sugestões visando a melhoria dos processos? Quais? As comunicações na empresa fluem com rapidez em todos os sentidos? Quais são meios de comunicação utilizados?
- 8 Existem metas de resultados para a empresa? Como são estabelecidas? Como são cobradas? Para que prazo costumam ser definidas? Como você percebe o envolvimento da equipe para o alcance das metas? Quais os pontos positivos e negativos?