



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TAYRINE LISBOA GERTRUDES

OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA
MICROEMPRESA DE ADVOCACIA

FORTALEZA

2014

TAYRINE LISBOA GERTRUDES

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA
MICROEMPRESA DE ADVOCACIA**

Monografia apresentada a Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Ana Cristina Pacheco de Araújo Barros

FORTALEZA

2014

TAYRINE LISBOA GERTRUDES

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA
MICROEMPRESA DE ADVOCACIA**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará como pré-requisito à obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Ana Cristina Pacheco de Araújo Barros (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Tereza Cristina Batista de Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Nancy Fernandes Matias
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível.

Aos meus pais, em especial minha mãe, que sempre lutaram e enfrentaram obstáculos para que eu tivesse uma educação de qualidade. Além disso, permaneceram ao meu lado, apoiando e preparando os caminhos para que eu atravessasse-os de forma mais fácil e mais forte.

Aos meus professores que sempre se empenharam em nos apresentar o melhor e mais atualizado dos conteúdos buscando relacionar com a prática empresarial e sempre buscando uma forma de nos prender a atenção.

A todos aqueles que me motivaram e me incentivaram a seguir em frente contribuindo para a realização deste trabalho.

Às professoras Ana Cristina Pacheco, Tereza Batista de Lima e Nancy Matias, por participarem da banca de defesa desta monografia, sendo responsáveis pela efetivação deste sonho: a minha formação.

RESUMO

Com o advento da globalização o número de empresas aumenta a cada dia e a maioria delas constitui como micro e pequenas empresas, consequência também da facilidade de abertura empresarial existente hoje. Paralelo a esse crescimento, as organizações mudam a todo vapor no que se refere a sua forma de gerir, deixando de ser tradicionais e passando a ser estratégicas, motivadoras e orgânicas constituindo um sistema único e interdependente. Dessa forma torna-se importante o estudo dessas mudanças e atuais formas de Gestão, em especial a Gestão de Pessoas, justificada pelo grande valor que representa nas organizações modernas, pois atuam com o principal capital das empresas hoje: o capital humano. Este trabalho apresenta como objetivos classificar os desafios da Gestão de Pessoas nas empresas e identificar e explicar os principais desafios da Gestão de Pessoas com foco em uma microempresa de advocacia, utilizando-se de um estudo de caso, onde serão coletados os dados através de um questionário aplicado entre os gestores no que se refere aos processos e subsistemas da Gestão de Pessoas da empresa em estudo. Após a análise dos dados constatou-se que os desafios mais significativos foram encontrados nos subsistemas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e aplicação dos cargos, subsistemas esses essenciais ao desenvolvimento e sucesso da organização. Apesar de trazer conclusões específicas para o sujeito do estudo, a pesquisa se torna interessante para as empresas que apresentam características semelhantes às da estudada e, por trazer um estudo em um dos campos que estão crescendo atualmente, principalmente em uma das áreas que é bastante debilitada para o tipo de empresa analisada.

Palavras-chave: desafios, Gestão de Pessoas, microempresa.

ABSTRACT

With the advent of globalization the number of firms increases every day and most of them is how to micro and small enterprises, also reflecting ease of existing business opening today. Parallel to this growth, organizations move full steam ahead in terms of managing their way, no longer traditional and becoming strategic, motivating and organic constituting a single, interdependent system. Thus it becomes important to study these changes and current forms management, especially Personnel Management, justified by the great value it represents in modern organizations because they act with the main capital companies today: human capital. This work presents as goals to classify the challenges of people management in business and identify and explain the main challenges of People Management with a focus on a micro advocacy, using a case study, where the data will be collected and applied a survey among managers in relation to the processes and subsystems of Personnel Management of the company under study. After analyzing the data it was found which the most significant challenges were encountered in the subsystems of recruitment and selection, performance evaluation and implementation of roles, those subsystems are essential to the development and success of the organization. Although specific findings bring to the subject of the study and analysis were performed with a small sample, the study becomes interesting for companies that have similar characteristics to the study and a study by bringing in one of the fields that are currently growing especially in an area that is quite poor for the type of company analyzed.

Keywords: Challenges, People Management, micro business.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária.....	69
Gráfico 2 - Período na empresa	70
Gráfico 3 - Período no cargo de gestor.....	70
Gráfico 4 - Quantidade de desafios observados nos subsistemas da Gestão de Pessoas	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do Recrutamento interno e externo	20
Quadro 2 - Prós e contras da Remuneração flexível	40
Quadro 3 - Condições para Plano Salarial e Plano de incentivos.....	42
Quadro 4 - Benefícios legais e espontâneos	43
Quadro 5 - Benefícios monetários e não monetários.....	43
Quadro 6 - Benefícios assistenciais e recreativos.....	44
Quadro 7 - Classificação da tecnologia educacional de treinamento	47
Quadro 8 - Relação entre o objetivo geral e os resultados alcançado	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Desafios do recrutamento e seleção	71
Tabela 2 - Desafios da aplicação de cargos	71
Tabela 3 - Desafios da avaliação de desempenho	72
Tabela 4- Desafios da remuneração.....	72
Tabela 5 - Desafios do treinamento e desenvolvimento.....	73
Tabela 6 - Desafios da Carreira	73
Tabela 7 - Desafios da motivação.....	74
Tabela 8 - Desafios do sistema de informações	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1. Problema de pesquisa.....	11
1.2. Justificativa	12
1.3. Objetivos.....	13
1.4. Etapas da monografia	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1. Histórico da gestão de pessoas.....	15
2.2. Agregando pessoas.....	19
<i>2.2.1. Recrutamento</i>	<i>20</i>
<i>2.2.2. Seleção de pessoas</i>	<i>23</i>
2.3. Aplicando pessoas	26
<i>2.3.1. Orientação de pessoas</i>	<i>27</i>
<i>2.3.2. Modelagem do trabalho.....</i>	<i>29</i>
<i>2.3.3. Avaliação de desempenho.....</i>	<i>31</i>
2.4. Recompensando pessoas	34
<i>2.4.1. Remuneração</i>	<i>34</i>
<i>2.4.2. Programas de incentivo</i>	<i>39</i>
<i>2.4.3. Benefícios e serviços.....</i>	<i>42</i>
2.5 Desenvolvendo pessoas	45
<i>2.5.1. Treinamento.....</i>	<i>46</i>
<i>2.5.2. Desenvolvimento de pessoas.....</i>	<i>49</i>
<i>2.5.2.1. Programa de desenvolvimento de carreiras.....</i>	<i>53</i>
2.6. Mantendo pessoas	54
<i>2.6.1. Relações com os empregados</i>	<i>54</i>
<i>2.6.2. Higiene, segurança e qualidade de vida</i>	<i>57</i>
<i>2.6.2.1 Estresse no trabalho</i>	<i>58</i>
<i>2.6.2.2. Segurança no trabalho</i>	<i>59</i>
<i>2.6.2.3. Qualidade de vida no trabalho</i>	<i>60</i>
2.7. Monitorando pessoas.....	61

<i>2.7.1. Banco de dados e sistemas de informação.....</i>	<i>62</i>
2.8 Micro e pequena empresa	63
3 METODOLOGIA.....	65
3.1. Tipo de pesquisa	65
3.2. Tipo de coleta dos dados	66
3.3. Tipo de tratamento dos dados	66
4 ANÁLISE DOS DADOS	68
4.1. Breve histórico da empresa.....	68
4.2. Descrição da empresa.....	68
4.3. Sistema de Gestão de Pessoas	69
5 CONCLUSÃO.....	76
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICES	80

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é um campo que vem sofrendo transformações ao longo do tempo. Na medida em que o mundo se modifica, se tornando cada vez mais complexo e abrangente devido a Era da Informação e, o avanço constante da tecnologia, as empresas também se sentem pressionadas a se modificarem e a se atualizarem constantemente, modificando e repensando sua forma de gerir, principalmente, as pessoas de sua organização.

De acordo com Dutra (2012), as pressões para a transformação da Gestão de Pessoas nas organizações provêm de duas fontes. A primeira delas é o ambiente onde a empresa está inserida, onde se verificam as seguintes situações: globalização, turbulência crescente, complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais e maior valor agregado de produtos e serviços. A segunda é caracterizada pelo ambiente interno, onde as pessoas através de suas relações de trabalho buscam satisfazer um conjunto de necessidades como, maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional, entre outros.

Assim, os gestores da área de gestão de pessoas e, principalmente, os executivos das organizações se sentem bastante desafiados a fim de encontrar a melhor relação entre organização e pessoas.

1.1 Problema de pesquisa

Paralelo ao crescimento da globalização cresce também o número de empresas no mercado, na maioria delas empresas de pequeno porte, as quais representam, segundo o SEBRAE (2014), 99% das empresas do Brasil, as quais respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB), 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial. Das empresas de micro e pequeno porte, 15% encontram-se no Nordeste, sendo este número crescente a cada ano. (SEBRAE, 2014)

De acordo com Lira e Busse (2013), as atividades operacionais tendem a ser terceirizadas, e os profissionais de recursos humanos precisam desenvolver habilidades de gestão e planejamento que envolva tanto os aspectos técnicos de gerenciamento de processos quanto os fatores comportamentais da gestão de pessoas, como liderança, motivação, comunicação interativa e inovação.

A visão holística que está crescendo e ganhando força, representa novos paradigmas e está conquistando espaços e seguidores. Essa proposta defende que a empresa é um sistema dinâmico e orgânico, que a cooperação impulsiona, move a empresa, que toda a equipe-chave deve conhecer as estratégias e metas da empresa e que delegar é ganhar poder.

As transformações políticas, tecnológicas e econômicas, bem como a necessidade de assegurar vantagens competitivas no mercado, levaram às mudanças nos modelos de gestão de pessoas e, assim, passamos de uma gestão autocrática oriunda do *taylorismo* e do *fordismo* para um modelo de gestão de estrutura organizacional mais participativo, flexível, descentralizado e preocupado em reter, desenvolver e manter seus talentos. (LIRA; BUSSE, 2013)

Dentre os inúmeros desafios encontrados na administração de uma empresa, independente do porte que apresente, encontram-se os desafios da gestão de pessoas, afinal são as pessoas que movem e fazem com que a organização se sustente e cresça, pois são as pessoas os responsáveis por relacionar-se com os clientes e oferecerem os produtos ou serviços necessários à manutenção da organização.

Este representa o problema de pesquisa deste trabalho, o qual consiste em apresentar quais os principais desafios da gestão de pessoas em uma microempresa, especificamente do ramo de advocacia.

1.2 Justificativa

De acordo com Chiavenato (2010, p. 8) o estudo da Gestão de Pessoas é importante pelo fato de:

A gestão de pessoas é contingencial situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes.

Assim, a justificativa deste trabalho consiste na importância de se estudar as diversas mudanças ocorridas recentemente na área da gestão de pessoas, visto que o capital humano representa um dos fatores essenciais para as organizações modernas e, com foco em uma microempresa no ramo de advocacia, setor que vem crescendo rapidamente no país.

1.3. Objetivos

Este trabalho apresenta como objetivo geral: definir os principais desafios da gestão de pessoas em uma microempresa de advocacia.

Os objetivos específicos são:

- identificar os principais desafios da gestão de pessoas na microempresa do ramo de advocacia;
- classificar e explicar os principais desafios da gestão de pessoas com foco em uma microempresa do ramo de advocacia.

1.4 Etapas da monografia

O referido trabalho apresenta cinco etapas citadas a seguir. A primeira etapa deste trabalho é composta pela introdução, onde encontram-se a apresentação do tema do referido trabalho, bem como o problema de pesquisa, objeto, deste trabalho, e, ainda, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa, ressaltando a importância do mesmo e por fim as etapas que constituem o trabalho.

A segunda etapa é constituída pela fundamentação teórica, onde são apresentados os principais conceitos dos principais autores que tratam sobre o referido tema, no caso os desafios da Gestão de Pessoas, bem como as principais pesquisas teóricas e práticas estudadas ao longo do tempo.

Na terceira etapa encontra-se a metodologia utilizada neste trabalho, apresentando o tipo de pesquisa, o tipo de coleta e de tratamento dos dados. Na quarta etapa é apresentada a análise dos dados estudados de acordo com a relação entre os conceitos apresentados na fundamentação teórica e a prática observada na empresa analisada.

Por fim, a quinta e última etapa é composta pelas considerações finais do autor deste trabalho, de acordo com o seu ponto de vista diante da análise da teoria e dos dados encontrados pelo estudo. No próximo capítulo veremos os principais conceitos referentes ao tema deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas é uma área bastante sensível à mentalidade predominante nas organizações. É, ainda, contingencial e situacional dependendo da cultura existente, da estrutura adotada, das características do contexto ambiental, da tecnologia utilizada, do negócio e dos processos internos e do estilo de gestão existente na organização.

Outro conceito abordado por Chiavenato (2010, p. 9) é o de que a Gestão de Pessoas: "é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização".

De acordo com Ivancevich (2008, p. 1), "A gestão de Recursos Humanos estuda o que pode ou deve ser feito para tornar o trabalhador mais produtivo e mais satisfeito".

Chiavenato (2010) elenca oito objetivos da atual Gestão de Pessoas, citados a seguir:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- Proporcionar competitividade à organização
- Proporcionar pessoas bem treinadas e bem motivadas à organização
- Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho
- Administrar e impulsionar a mudança
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsáveis
- Construir a melhor empresa e a melhor equipe

De acordo com Longenecker *et al* (1997), o gerenciamento da área de Recursos Humanos de uma pequena empresa deve ser singular, ou seja, diretamente aplicável a ela, o qual possibilite um programa de forte relacionamento entre os membros.

Segundo Palmeira (2009), as empresas de pequeno porte não possuem capacidade suficiente para desenvolver uma estrutura complexa de Gestão de Recursos Humanos. Porém, é essencial que, no mínimo o empreendedor, esteja informado e seja consciente da importância de saber gerir a sua equipe de trabalho e desenvolva uma estratégia de Recursos Humanos, norteadora das atividades que permitam colocar a pessoa certa no lugar certo.

Diante das exigências do mercado e da alta concorrência, Palmeira (2009) destaca a

importância das pequenas empresas terem a capacidade de estarem atentas aos traços relevantes do sistema mundial e saber qual a presença do Brasil neste contexto globalizado. Para que tenham esta visão, enquanto organização, há a exigência de se ter entre seus membros pessoas com formação e perfil adequados para perceber as mudanças tanto internas quanto externas.

A autora destaca ainda que, à medida que as pequenas empresas vão crescendo aumentam também as dificuldades de melhor escolher os integrantes de suas equipes de trabalho, uma vez que têm restrições em relação a tempo e à habilidade para recrutar e selecionar pessoas, definir quais as competências necessárias para participar da empresa, como melhor avaliar o seu desempenho, como remunerá-las e treiná-las, além de ter dificuldades em consolidar todas estas informações da melhor maneira possível, que facilite o seu processo de tomada de decisão em relação à gestão de pessoas dentro de seus empreendimentos. (PALMEIRA, 2009)

"Geralmente, numa pequena empresa, a função da administração de pessoal tende a ser uma área órfã (BATY, 1990, p.152 *apud* PALMEIRA, 2009). Não se percebe a preocupação com treinamento e desenvolvimento de pessoal, avaliação de desempenho e do potencial humano". (PALMEIRA, 2009).

Na próxima subseção veremos um pouco sobre o histórico da gestão de pessoas.

2.1 Histórico da Gestão de Pessoas

O termo Gestão de Pessoas surgiu na Era Moderna, porém as relações entre organização e pessoas, obtidas pelo trabalho, surgiu juntamente com a existência humana.

Conforme Ivancevich (2008), a história da gestão de Recursos Humanos surgiu na Inglaterra, na época da criação de associações formadas por pequenos trabalhadores como carpinteiros, pedreiros e artesãos. As associações tinham o objetivo de melhorar as condições de trabalho.

De acordo com Fischer (2002), a história da Gestão dos Recursos Humanos originou-se em 1890, quando a NCR Corporation criou seu *personnel office*, com o surgimento dos departamentos pessoais. Os gerentes dessa nova área tinham como objetivo "estabelecer um método pelo qual pudessem discernir melhor, entre a extensa e diversificada massa de candidatos a emprego, que indivíduos poderiam tornar-se empregados eficientes ao melhor custo possível" (SPRINGER; SPRINGER, 1990 *apud* FISCHER, 2002, p.19).

Definiram-se assim os fatores de ordem cultural, econômica e organizacional que determinaram o surgimento da função “Gestão de Pessoal” à época de 1890.

Em 1930, a Administração de Pessoal, como era denominada, tinha como principais funções recrutar e selecionar, o processo se dava de forma bastante simples. Nesta época passaram a existir as leis trabalhistas e deram criação aos Ministérios do Trabalho, da indústria e do Comércio. Segundo Ivancevich (2008), o Departamento de Pessoal surgiu devido às mudanças na tecnologia, ao crescimento das organizações, ao surgimento dos sindicatos e a preocupação e intervenção do governo perante as relações trabalhistas.

Os funcionários do Departamento de Pessoal tinham como principais atividades: recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento (ARAÚJO, 2006).

As áreas de recrutamento, seleção, treinamento e relações trabalhistas ganharam uma maior importância em 1950 com a chegada de multinacionais.

Para Chiavenato (2010), foi a partir da Revolução Industrial que o atual conceito de trabalho originou, sendo responsável por inúmeras mudanças que influenciaram as organizações, sua administração e seu comportamento. Dentre as principais transformações sofridas pelas organizações, Chiavenato (2010) as divide em três Eras, as quais apresentam características particulares importantes para o desenvolvimento da Gestão de Pessoas que temos hoje.

A primeira era, Era Industrial Clássica, foi marcada pelo período pós Revolução Industrial. Esta era foi caracterizada pela intensificação da industrialização, as organizações eram centralizadas e burocráticas, dava ênfase à departamentalização e aos regulamentos disciplinares, estabelecendo padrões nos comportamentos das pessoas e, voltada para os problemas internos, o conceito utilizado era o de Relações Industriais. A segunda era, Era Industrial Neoclássica, teve seu início pós Segunda Guerra Mundial, foi marcada por velocidade da mudança. Nesta época surgem os departamentos de recursos humanos substituindo as relações industriais, promoveu melhorias na arquitetura organizacional e desenvolveu-se o conceito de fragmentação das grandes organizações em unidades estratégicas de negócios e o desenvolvimento das funções operacionais e táticas. A terceira, Era da Informação, é caracterizada pela rapidez das mudanças, pela alta competitividade entre as organizações devido à facilidade das informações e pela valorização do conhecimento. Nesta era o maior desafio é a produtividade do conhecimento, o qual se torna básico devido à velocidade das informações. As atividades deixam de ser burocráticas e passam a ser delegadas a outros gerentes da organização, bem como partilhadas entre todos os membros.

Surge o conceito de Gestão de Pessoas, tornando a Administração de Recursos Humanos uma área aberta, amigável e transparente. (CHIAVENATO, 2010)

De acordo com Neto (2007), de 1970 até os anos 1980 houve um grande marco na gestão de pessoas, devido à atenção voltada para a melhoria da produtividade, como o *Kanban* disseminado pelo sucesso da empresa japonesa Toyota.

Já os anos 1990 têm como marco teorias que abordam a gestão do conhecimento, relacionamento com clientes e domínio da tecnologia. A partir daí inicia-se outra época, a do culto às pessoas, quando o reconhecimento e valorização dos profissionais passam a ser medidos por seu conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões, ou seja, competências. (FERREIRA et al, 2009)

Cada vez mais o reconhecimento da importância das pessoas tem aumentado o que, conseqüentemente, aumenta a preocupação de uma excelente Gestão de RH. Entre outros fatores a Era da Gestão de Pessoas se deve também à redução de pessoal e reestruturação das organizações, à necessidade de gerir de forma eficaz uma equipe altamente diversificada e ao desafio de se manter em um mercado cada vez mais competitivo e complexo. (IVANCEVICH, 2008)

Atualmente, segundo Lira e Busse (2013), a Gestão de Pessoas apresenta as seguintes características:

Hoje a relação entre a empresa e o quadro de funcionários passou a ser chamada de equipe de colaboradores, demonstrando a ação de trabalhar em conjunto. Os cargos passaram a ser amplos, a evolução na carreira ficou transparente e, os testes de desempenho se transformaram em avaliações por competências, mais objetivas e passíveis de serem utilizadas como instrumento de *feedback*, e não mais de julgamento ou punição para gestores e colaboradores. “Além disso, o treinamento deixou de ser visto como um custo e passou a ser um investimento real e, o processo seletivo passou a ser elaborado e aplicado com base no que a empresa precisa, e não na subjetividade do gestor”.

Hoje é difícil imaginar qualquer organização sem programas ou atividades efetivas de uma Gestão de RH manter e atingir a eficácia, visto que suas estratégias voltam-se às ações, ao indivíduo e à interdependência no âmbito mundial e no futuro, objetos de estudo da Gestão de Pessoas. (IVANCEVICH, 2008)

Um dos estilos de Gestão adotados pela Gestão de Pessoas nas empresas modernas é a Gestão por Competências, um dos principais focos abordados pelos executivos de sucesso atualmente. De acordo com Leme (2005), Gestão por competências é o processo no qual é

necessário identificar as competências necessárias a uma função e as competências que o colaborador possui, realizando um cruzamento dessas informações com o objetivo de traçar um treinamento e desenvolvimento para cada colaborador diante dos *gaps* identificados.

Segundo Leme (2005), para implantação da Gestão por competências as organizações precisam ter definidas a missão, a visão e os valores da empresa, pois para definir as competências desejadas é preciso saber como e aonde a empresa deseja chegar.

As competências se dividem em técnicas e comportamentais. As técnicas referem-se a tudo o que um profissional precisa saber para desempenhar sua função, estão ligadas ao conhecimento técnico e às habilidades encontrados em cada colaborador, ou seja, o saber e o saber fazer. Enquanto que as competências comportamentais referem-se a tudo aquilo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo, estão ligadas às atitudes, ou seja, a predisposição a fazer algo, por exemplo, criatividade, foco nos resultados e liderança. Esses três fatores são os pilares da Gestão por Competências: o Conhecimento, a Habilidade e a Atitude. (LEME, 2005)

No momento de aplicação da Gestão por Competências alguns processos devem ser respeitados para que a Gestão possa ser eficiente e eficaz. Leme (2005) nos indica seis etapas, a saber:

Sensibilização - esta é considerada uma das fases mais importantes sendo capaz, se não bem-sucedida, de acabar com o projeto. Nesse primeiro momento é necessário apresentar o programa aos colaboradores, explicando-os como funciona, do que se trata, qual o motivo e importância da implantação, quais os objetivos e melhorias trazidas com o novo estilo de Gestão, entre outros.

Definição das competências organizacionais - No segundo momento torna-se necessário definir quais as competências necessárias à organização, tendo como base a missão, a visão, os valores e as estratégias da empresa. É interessante que essa definição de competências seja realizada por representantes de todos os setores da empresa.

Definição das competências de cada função - Após a definição das competências, deve-se analisar a descrição dos cargos e determinar quais das competências definidas são necessárias a cada cargo e em qual intensidade.

Identificação das competências dos colaboradores - Após a definição das competências desejadas na organização e em cada função, é preciso identificar quais

competências os colaboradores apresentam.

Desenvolvimento dos colaboradores - Tendo identificadas as deficiências dos colaboradores, os gestores devem treiná-los e desenvolvê-los de forma que possam atingir as competências necessárias a cada cargo e à organização.

Acompanhamento da evolução - Por fim, nesta última etapa, tem-se a Gestão por Competências propriamente dita, onde é mensurada a evolução de cada colaborador, bem como do trabalho que foi realizado. Esse processo é contínuo, pois a cada novo processo ou projeto, é necessário definir novas competências e assim por diante. (LEME, 2005)

Muitos autores chamam o processo acima citado de mapeamento das competências. Com o mapeamento de competências, os subsistemas da Gestão de Pessoas acabam sendo mais objetivos, focados, precisos e assertivos.

A Gestão de Pessoas é um conjunto de processos interativos, os quais estão intimamente ligados e relacionam-se entre si formando o complexo Sistema de Gestão. Chiavenato (2010) nos apresenta seis processos ou subsistemas os quais serão tomados como base para a estrutura teórica e são tratados a seguir.

2.2 Agregando Pessoas

Este é o processo inicial da moderna Gestão de Pessoas, ele apresenta as rotas de ingresso àqueles candidatos capazes de ajustar as características pessoais e competências às expectativas e aos objetivos da organização. Neste processo estão inclusos o recrutamento, responsável pela busca de candidatos e a seleção de pessoas, responsável pela avaliação e escolha de talentos que atendam às necessidades da organização. (CHIAVENATO, 2010)

No momento de recrutar e selecionar candidatos, as empresas competem entre si, independente do porte que apresentam. Assim, cabe à pequena empresa identificar e explicar suas vantagens para atrair talentos. Nos cargos de gerência, por exemplo, pessoas recém-capacitadas podem ter mais liberdade e autonomia em pequenas empresas do que as de grande porte. (LONGENECKER *et al*, 1997).

A seguir abordaremos sobre os processos de recrutamento e seleção, fatores do subsistema de Agregar pessoas.

2.2.1 Recrutamento

É o processo pelo qual a organização comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai candidatos ao seu processo seletivo. Ele pode ser tanto interno, quanto externo. (CHIAVENATO, 2010)

Interno quando a busca é realizada dentro da própria organização através de transferências ou promoções, foca na busca de talentos internos a fim de aperfeiçoá-los. O recrutamento é externo quando a busca é realizada no mercado de trabalho com o intuito de trazer novas competências à organização, focando na busca de talentos externos.

Chiavenato (2010, p. 117) elencou vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, a saber:

Quadro 1: Vantagens e desvantagens do Recrutamento interno e externo

Recrutamento Interno	
Vantagens	Desvantagens
Aproveita melhor o potencial humano	Bloqueia a entrada de novas ideias
Motiva o desenvolvimento dos funcionários	Facilita o conservantismo e rotina
Incentiva a permanência e fidelidade	Mantém inalterado o patrimônio humano
Ideal para estabilidade e pouca mudança ambiental	Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas
Não necessita de socialização	Conserva a cultura organizacional
Probabilidade de melhor seleção, visto que os candidatos são conhecidos.	Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.
Custos menores	-----
Recrutamento externo	
Vantagens	Desvantagens
Introduz novos talentos, habilidades e expectativas na organização.	Afeta a motivação dos atuais funcionários
Enriquece o patrimônio humano	Reduz a fidelidade dos funcionários
Aumenta o capital intelectual	Requer aplicação de técnicas seletivas, o que conduz a custos operacionais.
Renova a cultura organizacional	Exige esquemas de socialização entre os funcionários
Incentiva a interação da organização com o mercado	É mais custoso, demorado, inseguro e oneroso.
Ideal para enriquecer intensamente o capital humano	-----

Fonte: Chiavenato (2010, p. 117)

O recrutamento pode ser realizado de diversas formas, o importante é que o objetivo seja atingido. Dentre os desafios encontrados no recrutamento de pessoas, os principais fatores que devem ser observados são as formas utilizadas para escolher os candidatos e, ainda, a preocupação de não apenas comunicar e divulgar a vaga, mas encontrar a melhor forma de atrair os melhores talentos do mercado que possam atingir as expectativas da organização. (CHIAVENATO, 2010)

Dentre as técnicas utilizadas no processo de recrutamento, pode-se citar a utilização de anúncios em jornais ou revistas personalizadas, de agências de recrutamento, cartazes em locais visíveis, indicações por parte dos funcionários, consultas no banco de dados de talentos da organização.

As técnicas mais utilizadas hoje são as de recrutamento virtual e contatos com escolas e universidades. Enquanto a primeira apresenta dificuldades devido à falta de um toque pessoal, a inconfidencialidade causada pela facilidade de mudança nas informações e uma enorme necessidade de tempo; a segunda representa uma ótima técnica para que o objetivo seja cumprido, pois ao se dirigir às universidades de renome a organização tem a possibilidade de estar divulgando suas vagas para grandes talentos. (CHIAVENATO, 2010)

Outro desafio encontrado nesse processo refere-se à avaliação dos resultados do recrutamento. Não é somente importante ter pessoas aptas ao cargo com grandes competências e capacidades, mas também é preciso ter pessoas capazes de identificar esses talentos, portanto excelentes recrutadores é um requisito mínimo para uma boa seleção. (CHIAVENATO, 2010)

De acordo com Ivancevich (2008), existem influências externas e internas que afetam o processo de recrutamento nas organizações. Dentre as influências externas têm-se as restrições sindicais e governamentais, as quais proíbem a discriminação na contratação. Um dos fatores prejudiciais ao empregador é a contratação de estrangeiros não legalizados, cabendo ao responsável pelo recrutamento de identificar e avaliar todas as condições legais aceitas para a contratação. Como dito anteriormente, muitos currículos são captados via internet e as informações contidas podem não ser válidas, por isso é importante que o empregador esteja sempre atento e que possa analisar bem os candidatos no processo seletivo.

Outra influência externa apontada por Ivancevich (2008) trata-se das condições do mercado de trabalho, o qual depende da oferta de mão-de-obra. Segundo ele, quando há um número significativo de talentos disponíveis, mesmo em divulgações informais consegue-se atrair

um bom contingente de pessoas, porém quando se tem um número pequeno de funcionários, o processo se torna mais longo, mais criterioso e mais desafiador.

Um terceiro fator destacado por Ivancevich (2008) refere-se à relação entre a composição de trabalho e a localização da organização. A diversidade é bastante numerosa, podendo-se encontrar pessoas de diferentes raças, etnias, religiões em qualquer parte do mundo. Muitas vezes necessita-se de grupos específicos para realização de determinadas atividades e as organizações ficam dependentes da disponibilidade desses grupos nos determinados locais onde ela está situada.

Em relação às influências internas apresentam-se os pontos de vista em relação ao recrutamento tanto por parte da organização como por parte do recrutado. Enquanto a organização se sente afetada internamente pelas exigências apresentadas para o recrutamento, as políticas e práticas da organização e a imagem organizacional; do ponto de vista do candidato, a organização é afetada pelas preferências do profissional em termos de emprego.

No primeiro fator é importante que a organização deixe claro as especificações do cargo, as exigências da empresa quanto a normas e políticas, os valores os quais a empresa possui, e também está atenta as novidades do mercado, dos sindicatos para que ela possa também se adaptar à realidade e às restrições do mercado de trabalho respeitando suas limitações.

No segundo fator, é importante destacar que o mercado está altamente competitivo, assim os profissionais estão mais exigentes e com opção de escolha. Muitos deles já possuem um padrão de empresas nas quais desejam trabalhar, assim muitas vezes dentre as informações repassadas, os profissionais dão dicas dos objetivos pretendidos. Resta, portanto, aos recrutadores estarem atentos às informações repassadas pelos candidatos selecionados e sempre procurar se atualizar e se adaptar às novidades das organizações e do mercado. Os recrutadores devem atrair, assim, aqueles que mais lhes interessam e que possam responder aos objetivos da organização. (IVANCEVICH, 2008)

O objetivo principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas, proporcionando para ambos bons resultados. Para isso é de suma importância que os recrutadores estejam bem preparados e treinados, que a técnica de recrutamento escolhida seja de qualidade e eficiente, que os recrutadores estejam atentos à impressão que eles estão passando aos candidatos, todos esses fatores devem estar alinhados aos objetivos e à estratégia da organização.

Segundo Longenecker *et al* (1997), nas pequenas empresas uma das competências

técnicas essenciais a serem observadas no momento do recrutamento é a versatilidade, visto que as atividades atribuídas aos funcionários não correspondem, necessariamente, somente ao cargo que ele ocupa. A versatilidade e a flexibilidade são essenciais numa empresa de pequeno porte.

O processo posterior ao recrutamento é o de seleção de pessoas, o qual será abordado no item a seguir.

2.2.2 Seleção de Pessoas

"É o processo por meio do qual a organização escolhe, com base em uma relação de candidatos, aquele ou aqueles que atendem melhor aos critérios de seleção para preencher as posições disponíveis, levando em conta as condições ambientais do momento." (IVANCEVICH, 2008, p.214).

A seleção de pessoas, segundo Chiavenato (2010), pode ter dois focos: filtrar pessoas aptas a preencher um cargo vago ou filtrar pessoas que possuam competências que são indispensáveis ao sucesso da organização. Ela pode ser configurada como um processo de comparação, onde os candidatos são comparados e, é escolhido o mais apto ou o mais competente e, após comparar àqueles que estão mais aptos ao cargo, a organização irá decidir por aquele que melhor lhe convém.

Para que o processo seletivo se torne eficaz é necessário definir uma série de fatores que sirvam como padrão no momento da comparação e da escolha do novo talento. Esses fatores podem ser desenvolvidos a partir das informações do cargo a ser preenchido ou das competências desejadas.

De acordo com Chiavenato (2010), as informações podem ser colhidas através de cinco formas: Descrição e análise do cargo, onde são definidas as principais atividades a serem realizadas e os requisitos necessários ao cargo, representando uma dos fatores mais importantes no momento da seleção; Técnica dos incidentes críticos consiste na avaliação sistemática e criteriosa do comportamento e dos fatos do candidato no momento da seleção, apesar de ser uma técnica altamente subjetiva, representa uma excelente coleta de dados em relação às características pessoais de cada candidato; Requisição de pessoal consiste na ordem de serviço emitida solicitando uma pessoa para ocupar o cargo vago, em algumas organizações é realizado um formulário especificando a descrição da vaga, as atividades a serem desenvolvidas e os

requisitos; Análise do cargo no mercado ocorre quando a organização busca as atribuições do cargo no mercado devido a não disposição das informações dentro da organização ou, ainda, quando se busca melhorias ou adaptações do cargo no mercado através do *benchmarking*; Hipótese de trabalho, a qual é utilizada no caso de nenhuma das citadas anteriormente puder ser utilizada, a organização estabelece hipóteses ou ideias a respeito do cargo, podendo ser utilizado simulações iniciais de trabalho.

Quando o foco do processo seletivo está relacionado às características desejadas, a coleta de dados consiste na definição das competências individuais, as quais devem ser estabelecidas detalhadamente, localizadas e certificadas para que tornem a referência de comparação no momento da seleção.

Dentre as técnicas de seleção de pessoas, Chiavenato (2010) lista cinco principais: entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Podem ser utilizada somente uma delas ou várias, desde que sejam observados aqueles que mais se adéquam aos reais objetivos e expectativas da organização e, que proporcionem os melhores resultados. Com a utilização das técnicas é possível identificar tanto as características pessoais dos indivíduos como, os conhecimentos e as habilidades que os mesmos possuem.

De acordo com Ivancevich (2008), as técnicas de seleção utilizadas dependem do porte da organização, pois empresas grandes têm mais facilidade para utilizar sistemas complexos de seleção, tendo mais condições de custeá-los, sendo esse um dos desafios desse processo.

Assim como no recrutamento, o processo de seleção de pessoas também é afetado pelas condições de mercado e pela composição do trabalho, visto que um está intimamente ligado ao outro, bem como o complementa.

Hoje as empresas procuram pessoas que possam progredir e não fiquem presas a uma única modalidade, elas buscam aqueles que saibam lidar com o ritmo acelerado e com as mudanças inesperadas, aquelas pessoas que desejam crescer de acordo com o crescimento. (LIRA; BUSSE, 2013)

Lira e Busse (2013) destacam que o mercado exige um novo tipo de colaborador: o colaborador versátil, aquele que não gosta de rotina, e sim que é incentivado por status. Segundo os autores os colaboradores versáteis possuem quatro atributos, a saber:

Em primeiro lugar ser brilhante em vez de inteligente. Pessoas muito inteligentes usam toda a sua energia para construir paredes para defender suas crenças com firmeza. Quando se diz “brilhante”, na verdade, refere-se à habilidade abstrata de raciocínio de alguém. São capazes de olhar para os problemas complexos e encontrar padrões que podem levar as soluções. Estão sempre interessados em aprender e descobrir coisas novas.

O segundo é a habilidade abstrata de raciocínio de um colaborador que é ampliada ou flexível. São indivíduos que desejam modificar sua abordagem, exigidas as condições e circunstâncias em transformação. Eles podem se adaptar facilmente e dão *feedback* (retroalimentar). Ser flexível permite que as pessoas trabalhem de maneira eficiente com outros, compartilhem conhecimento e permitam mudar o comportamento.

O terceiro diz respeito à qualidade – competência, isto é o conjunto de capacidades que o indivíduo traz ao trabalho específico. A competência de uma pessoa é acumulativa. Esses recursos são estimados por meio da avaliação do histórico educacional da pessoa, da experiência profissional, dos certificados obtidos, e como eles demonstram e compartilham suas habilidades.

O quarto é a versatilidade de um colaborador, isto é, a confiança. Confiança é a coragem, valor próprio e conforto que alguém traz para solução de problemas e liderança. Pessoas com autoimagem e autoestima saudáveis projetam confiança e compartilham ideias. (LIRA E BUSSE, 2013)

O candidato que possui essas características pode contribuir com a empresa trazendo novas perspectivas, novas ideias e opiniões.

Os novos modelos de gestão de pessoas exigem dos profissionais competências interpessoais, administração de conflitos, flexibilidade, atitude experimental, capacidade de assumir riscos e facilidade para trabalhar e desenvolver competências que agregam valor para a instituição. (LIRA; BUSSE, 2013)

No processo seletivo da maioria das empresas é observado apenas as competências técnicas de cada candidato. Na Gestão por Competências podem-se avaliar também as competências comportamentais, também importantes para a organização e as mais difíceis de identificar.

No processo seletivo da Gestão por Competências, Leme (2005) sugere que seja feita uma pesquisa do passado dos candidatos, situações que eles tenham vivenciado e quais foram suas atitudes e comportamentos diante de tais situações.

Para essa pesquisa do passado podem ser formuladas perguntas baseadas no mapeamento de competências (abordado no tópico 2.1), no qual se encontram as competências desejadas pela organização, as necessárias a cada função e os principais indicadores dessas competências. Assim, basta elaborar perguntas abertas que investiguem os indicadores de cada competência.

Com a análise das competências técnicas e comportamentais o processo se torna bem

mais completo e eficiente, diminuindo a rotatividade. Além disso, as deficiências do colaborador contratado já serão conhecidas, facilitando, assim, o bom desenvolvimento e um treinamento direcionado desde a sua entrada na organização.

Dentre os desafios atuais da Provisão de pessoas, a qual envolve o recrutamento e a seleção de pessoas, está a preocupação de que o processo se torne cada vez menos rígido e inflexível; que os processos sejam adaptáveis, participativos, descentralizados, pois quanto mais pessoas atuarem no processo seletivo mais eficaz ele pode se tornar. É importante também verificar e alinhar a eficiência das técnicas e dos recrutadores utilizados.

O bom funcionamento do processo seletivo pode ser avaliado de acordo com a movimentação de pessoas, através da comparação do número de funcionários que entram e saem da organização. Com essa análise, é possível identificar se existem ajustes ou melhorias a serem realizados no processo. (CHIAVENATO, 2010)

Após o subsistema de Agregar Pessoas, vem o subsistema de Aplicar Pessoas, o qual veremos a seguir.

2.3 Aplicando Pessoas

Segundo Chiavenato (2010), as pessoas fazem parte de uma série de organizações e são influenciadas por elas, assim quando ingressam na organização do trabalho não são envolvidas e nem se entregam completamente, apenas alguns de seus comportamentos e potencialidades é que são utilizados e relevantes na organização.

Cada organização é um sistema de papéis, onde cada papel é o conjunto de atividades e comportamentos solicitados para uma determinada posição em uma determinada organização. Um dos maiores desafios da organização consiste em após recrutar e selecionar, formar pessoas de tal forma que cumpram o seu papel com a máxima eficácia.

Os processos de aplicar pessoas podem variar de rudimentares e burocráticos a orgânicos e sistêmicos. O primeiro se baseia em modelos mecanísticos, privilegiando o conservantismo, a rotina e a permanência das atividades, preocupa-se mais com os fatores higiênicos. Enquanto que o segundo se baseia em modelos orgânicos e flexíveis, privilegiando a mudança, a melhoria constante e o desenvolvimento das atividades, preocupa-se com os fatores motivacionais.

Aplicar pessoas envolve três processos: integração dos novos membros, desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação de desempenho desse cargo.

2.3.1 Orientação de pessoas

Conforme Chiavenato (2010, p.172), consiste em "posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer o papel delas e os objetivos".

Atualmente o mundo está em constante mudança e a competitividade mercadológica está aumentando, o que requer dos funcionários habilidade para mudança e inovação. Assim, as organizações sentem a necessidade de melhoria da qualidade do trabalho das pessoas, através do aumento da produtividade e da eficácia. Para isso, é necessário que todos os membros tenham conhecimento amplo dos rumos e direções, objetivos, metas, bem como da missão e visão da organização.

Um dos primeiros desafios assim que um novo membro entra na organização é inseri-lo na cultura organizacional da empresa. A cultura corresponde ao modo de vida das organizações, suas ideias, crenças, costumes, regras, técnicas e valores.

De um modo geral, a cultura envolve aspectos facilmente perceptíveis como as políticas e diretrizes, os métodos e procedimentos, estrutura organizacional, entre outros e, aspectos informais como percepções, sentimentos, atitudes, valores e interações grupais. Estes últimos são os mais difíceis de compreender, de interpretar, bem como de sofrer mudanças.

Dessa forma, a cultura organizacional é um dos fatores que devem ser bastante observados, pois representa um referencial de padrão de desempenho influenciando o funcionário em sua pontualidade, produtividade e preocupação com a qualidade.

Antes que se iniciem as atividades cada novo membro da organização necessita estar integrado a todo o contexto organizacional, o qual elenca os fatores: missão, visão, valores, objetivos e cultura organizacionais. Esse processo é denominado de socialização, onde a organização condiciona o funcionário às suas filosofias e práticas, bem como estimulam a retirada de antigos hábitos e vícios indesejados, através de apresentações iniciais e aculturamentos sociais.

No momento da socialização organizacional existe o contrato psicológico, o qual consiste no entendimento tácito entre indivíduo e organização em relação aos direitos e

obrigações de ambos.

Dentre as vantagens dos membros da organização estar bem orientados a respeito das expectativas e objetivos da empresa, Chiavenato (2010, p. 189 - 190), elenca quatro delas:

- Reduz a ansiedade das pessoas
- Reduz a rotatividade
- Economiza tempo
- Desenvolve expectativas realísticas

De acordo com Wall & Wall (1996, p.136), os líderes de uma organização necessitam ajudar os membros a desenvolver um senso comum do que a organização representa e para onde ela está caminhando. No entanto, grande parte dos líderes esclarece e unifica o propósito e a direção futura da organização. Já os líderes estratégicos chamam a atenção para os esforços e as perspectivas mais importantes para a prosperidade futura. Na maioria das vezes os elementos já estão lá, o papel dos líderes é ajudar as pessoas a vê-los com mais clareza e objetividade e a preocupar-se com os mais importantes para o sucesso da organização.

Segundo Lira e Busse (2013): "o principal papel dos líderes não é formular sozinho uma visão do futuro, mas identificar e esmiuçar as visões diferentes que borbulham em toda a organização e integrá-las em uma imagem animadora e unificadora do sucesso futuro".

As novas gerações muitas vezes o que exercitam é a competência que possuem em várias situações. Para eles, o trabalho, às vezes, é fonte de prazer, mas também pode ser apenas um meio. Pesquisas apresentadas pelos estudiosos no assunto revelam que os funcionários são influenciados diretamente pela forma como o líder pensa e se comporta em relação ao trabalho e à organização. Assim, eles precisam assumir o seu papel como agentes de mudanças na gestão de pessoas voltada para resultados. (LIRA; BUSSE, 2013)

Por isso, quando o líder cria vínculo com seus empregados gera um sentimento de segurança e confiança, ele é capaz de mantê-los comprometidos, motivados e profundamente engajados, inspirando-os a fazer o seu melhor.

Portanto, os aspectos relacionais que são os fatores estratégicos para a gestão de pessoas e as novas lideranças devem estar preparados para mudar seus paradigmas, questionar suas formas de atuação e gerenciar mudanças, formando equipes de alto desempenho, agindo como agentes da mudança, para ser um diferencial competitivo, abrindo mão do controle e dando

espaço para uma liderança educadora e transformadora. (LIRA; BUSSE, 2013)

2.3.2 Modelagem do trabalho

De acordo com Chiavenato (2010, p. 198) "o desenho organizacional representa a arquitetura da organização: como os seus órgãos e cargos estão estruturados e distribuídos, quais as relações de comunicação entre eles, como o poder está definido e como as coisas deverão funcionar".

Nas grandes empresas, onde o número de cargos é variado, é interessante que seja realizado o desenho de cargos, o qual representa a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos.

Desde o início da história das organizações os desenhos de cargos foram abordados e sofriam transformações de acordo com as transformações sofridas pelas mudanças durante o tempo, assim, foram desenvolvidos diversos modelos de desenho de cargos, cada um atendendo as necessidades e práticas de cada época em determinada organização.

Um dos mais modernos modelos de desenho de cargos apresentado por Chiavenato (2010) trata-se do modelo contingencial, o qual representa uma abordagem que contempla três elementos organizacionais: as pessoas, a tarefa e a estrutura. Neste modelo o processo de desenho de cargos é considerado dinâmico, baseado na contínua mudança e revisão do cargo por parte dos responsáveis. Os cargos não são permanentes, a produtividade pode ser melhorada, o mundo e a tecnologia estão em constantes mudanças, a necessidade e a satisfação dos funcionários aumentam, logo, as atividades devem ser constantemente observadas, revisadas e, quando necessário, modificadas.

O modelo contingencial se baseia em cinco dimensões, as quais todo cargo deve ter. A primeira delas é a variedade, refere-se a especificação da variedade de habilidades que o cargo exige. A segunda consiste na autonomia, refere-se ao grau de independência que o funcionário possui para realizar seu trabalho. A terceira, significado das tarefas, refere-se ao conhecimento do impacto que o cargo provoca nos demais membros e na própria organização. A quarta, identidade com a tarefa, refere-se ao grau que o cargo requer que o funcionário execute e complete uma atividade integral de trabalho. A quinta, retroação, refere-se ao grau de informação de retorno que o funcionário recebe quanto à eficiência de seu trabalho para própria avaliação.

O desafio dos gerentes e executivos não está tão somente no fato de observarem as mudanças do ambiente e renovarem seus cargos, mas também de enriquecê-los com atividades desafiadoras, *empowerment*, autonomia. Pois, de acordo com Chiavenato (2010), as pessoas estão mais satisfeitas com tarefas desafiadoras e interessantes do que tarefas repetitivas e rotineiras.

O enriquecimento dos cargos traz como principais vantagens: elevada motivação e satisfação no trabalho, desempenho de alta qualidade no trabalho, redução de absenteísmo e rotatividade.

Para um bom desenvolvimento do processo de desenho de cargos, é necessário descrevê-los e continuamente analisá-los por meio de entrevistas, questionários e observações dos cargos e funções já existentes nas organizações.

Atualmente, os cargos não são desenhados de acordo com as atividades necessárias, mas sim de acordo com as competências de cada funcionário, associadas aos objetivos da organização. O processo de carreiras por competências está presente e se concretizando em diversas empresas, no qual as empresas não definem somente os cargos de acordo com as atividades que ela necessita que sejam realizadas nas organizações, mas também, de acordo com os talentos observados nas pessoas que elas desejam em suas organizações.

Paul C. Green (1999) afirma que a palavra competência é utilizada de maneira diferente pelos especialistas em Recursos Humanos e estrategistas de negócios. Os praticantes de recursos humanos constantemente definem competência como a descrição das características das pessoas. Paul C. Green (1999) define, ainda, o uso de competência individual como uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho, tais como: ideias relacionadas a liderança, criatividade, ou habilidades de apresentação que podem ser expandidas para definições de competência.

Por esse motivo, diversos gestores fazem o Mapeamento e Mensuração por Competências. Identificando as técnicas comportamentais de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) como fonte de valor para o indivíduo e para a organização. (LIRA; BUSSE, 2013)

Conforme Knapik (2008), os conceitos de gestão por competências e o desenvolvimento de novas metodologias indicam que os profissionais de gestão de pessoas precisam refletir e ficar abertos para o entendimento de que a era do conhecimento modificou o perfil de empregabilidade no mundo globalizado. As pessoas são avaliadas pelas competências

que agregam valor às organizações e são considerados recursos estratégicos para o alcance dos resultados.

De acordo com Ivancevich (2008), a reengenharia de processos e de trabalho é o desafio estratégico do RH, visto que os profissionais interdisciplinares e multifuncionais estão cada vez mais comuns, além das mudanças no ambiente empresarial. O autor destaca, ainda, que o analista de cargos tradicional preocupa-se com a descrição dos cargos já existentes na organização, porém o novo analista deve preocupar-se também com os cargos futuros que existirão na organização.

Uma das mudanças que ocorrerá em um futuro próximo e que já acontece em algumas empresas refere-se à flexibilidade em relação aos horários e a metodologia de trabalho que se tornam mais diversificadas como, por exemplo, trabalho virtual, redução da jornada de trabalho e compartilhamento de funções.

Para Ivancevich (2008) as competências correspondem a atributos que todo funcionário deve possuir para ter êxito dentro da organização, com a implementação de programas de gestão da qualidade total e ênfase nos trabalhos em equipe.

Um dos principais desafios quanto à reengenharia dos processos sofridos pelos gestores de RH é ficar bastante atento aos efeitos do uso que os membros da organização fazem de suas qualificações, o que constitui um processo de estudo, análise e avaliação dos cargos e das qualificações no intuito de identificar falhas.

Outro fator citado por Chiavenato (2010) consiste no aumento dos trabalhos em equipe, o individualismo está sendo deixado de lado e os cargos estão se tornando dependentes de outros cargos, estimulando assim o trabalho em equipe e as atividades conjuntas. Os desafios organizacionais são: escolher as equipes, prepará-las e estimulá-las, bem como desenvolver carreiras por competências observando os objetivos da organização.

2.3.3 Avaliação de desempenho

De acordo com Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho é um processo sistemático que aprecia o desempenho de cada membro da organização, de acordo com as atividades desempenhadas, com as metas e resultados a serem alcançados e as competências oferecidas por cada um. Ela tem como objetivo julgar ou estimar o valor e a excelência de cada

membro e, principalmente, a contribuição de cada um para o negócio da organização; assim, como dar um *feedback* ao funcionário sobre o desempenho de sua atuação para que as devidas correções sejam realizadas.

"Gestão de desempenho é o processo pelo qual executivos, gestores e supervisores trabalham para alinhar o desempenho do funcionário com as metas da empresa." (IVANCEVICH, 2008, p. 251). Para que este processo seja eficaz é necessário adotar uma definição objetiva de excelência em termos de desempenho, utilizam-se medidas de desempenho e fornece ao funcionário *feedback* em relação ao seu desempenho.

"Os gestores têm como responsabilidade desenvolver, implementar, monitorar e modificar as mensurações do desempenho." Um dos desafios encontrados por eles é determinar a qualidade dos serviços e dos resultados intangíveis, que são difíceis de mensurar.

Uma das metas valiosas da avaliação de desempenho é fazer o funcionário entender que ela é importante, útil, justa e honesta. A avaliação de desempenho é de suma importância para identificar diversos problemas, tais como, de supervisão ou gerência, de adequação ao cargo, de carências de treinamento, entre outros, problemas decisivos para o bom desempenho da organização.

Na maior parte das organizações o desempenho é avaliado pelos gerentes ou executivos, porém essa política está mudando, hoje diversas pessoas ou cargos passam a avaliar o desempenho, uma completando a outra. Dentre as formas, Chiavenato (2010), propõe oito formas de avaliação, a saber.

A autoavaliação, quando cada funcionário se avalia observando alguns critérios, como pontos fracos e fortes, potencialidades, a fim de reforçar e melhorar os resultados pessoais. A avaliação realizada pelo gerente ocorre quando, juntamente com o setor de Recursos Humanos, o gerente define critérios a serem observados e avalia seus subordinados. A avaliação feita pelo indivíduo e o gerente, é criado um envolvimento entre os dois, sendo o gerente o orientador e guia e o indivíduo como avaliador da sua atuação em função da retroação fornecida pelo gerente. O processo de avaliação também pode ser realizado por equipes de trabalho ou comissões, quando um grupo de pessoas se reúne para realizar a avaliação, sendo eles supervisores ou os próprios avaliados. Por fim, tem-se a avaliação 360°, nesta a avaliação se dá de forma circular passando por todos os envolvidos com o avaliado, inclusive ele. Ela tornou-se bastante útil por ser muito rica, visto que traz informações e pontos de vista de todos os lados.

O método mais utilizado atualmente é a avaliação por competências, a qual propõe a identificação das competências que o avaliado possui através da observação dos indicadores das competências desejadas e pré-estabelecidas no mapeamento de competências. Esta avaliação se utiliza da metodologia 360°, ou seja, várias pessoas contribuem na avaliação do colaborador. (LEME, 2005)

Para a realização da avaliação por competências utiliza-se a mesma técnica abordada no processo seletivo, modificando apenas um fator. Dadas as competências e seus indicadores definidos, basta transformar o indicador em uma pergunta, só que ao invés de se utilizar o tempo no passado, utiliza-se no presente, aplicando itens de frequência dos indicadores e atribuindo uma escala a cada uma dessas frequências.

Segundo Leme (2005), após a apuração da avaliação torna-se mais fácil a visualização das competências que estão deficientes e até as inexistentes, contribuindo para um direcionamento de treinamento mais assertivo e objetivo, sem que traga prejuízos à organização.

É importante destacar que a Avaliação por competências avalia apenas as competências técnicas e comportamentais, porém existem outros fatores que necessitam ser avaliados como os resultados, por exemplo.

Ivancevich (2008) cita três principais desafios nas avaliações de desempenho: Oposição à Avaliação, Elaboração do Sistema e Problemas Operacionais e Problemas com o Avaliador.

Muitos funcionários se opõem à Avaliação de desempenho por não acreditar nela, devido à tendência subjetiva e ao favoritismo, o que deixa os funcionários resistentes e restritos em relação ao método.

Outro desafio encontrado refere-se aos sistemas utilizados, muitas vezes a Avaliação não é bem preparada, não se utiliza critérios adequados ao que se deseja avaliar, algumas técnicas são confusas e demoradas e acaba desgastando e influenciando o processo da avaliação.

Outro desafio abordado refere-se ao avaliador quando este não está bem preparado pode realizar vícios e maus hábitos que podem prejudicar a avaliação. Dentre os vícios pode-se citar: rigidez, tendência central, efeito halo, efeitos contrários, fatos recentes, tendência pessoal; no qual na maioria deles fica identificado a impressão pessoal do avaliador em relação ao avaliado, muitas vezes impressão baseada em fatos recentes e eventuais.

Uma das formas de evitar esses vícios e erros é o treinamento do avaliador, deixá-lo

com conhecimento amplo do cargo ou competência, suas atividades e atribuições, os objetivos da empresa, bem como ter conhecimento das diversas formas de avaliação, em quais momentos e situações podem ser utilizadas cada uma delas e os principais critérios a serem observados, para que ele possa avaliar de forma eficiente se as qualificações apresentadas estão sendo eficazes e alinhadas com os objetivos organizacionais.

Um dos métodos considerados mais eficazes por Ivancevich (2008) é o diálogo, o *feedback*, que pode trazer críticas positivas ou negativas, cabe ao avaliador saber usar as palavras necessárias e apropriadas a situação, bem como ao avaliado saber aceitar as críticas e aperfeiçoá-las.

2.4 Recompensando Pessoas

O terceiro subsistema apresenta os processos de remuneração, programas de incentivo e benefícios, elementos, considerados por Chiavenato (2010), como fundamentais para o incentivo e motivação dos membros da organização, considerando que de um lado existem os objetivos organizacionais a serem alcançados e, do outro os objetivos individuais a serem satisfeitos.

O termo recompensa é visto como uma retribuição, retroação ou reconhecimento do desempenho de cada membro na organização. Elas têm como objetivo incentivar as contribuições dos colaboradores aos objetivos e à lucratividade da organização e, ao mesmo tempo, afetam os custos laborais. (CHIAVENATO, 2010)

Segundo Ivancevich (2008), aquilo que é fornecido ao funcionário como forma de remuneração representa a sua importância para a organização. O sistema de recompensas é uma das áreas de RH mais importantes para as empresas, pois além de representarem uma boa parte de seus custos, é um dos principais meios de atrair e motivar os funcionários.

Segundo Aguiar (2013), atualmente, tem-se falando muito sobre as novas tendências dos programas de remuneração, especialmente os programas voltados para as habilidades e competências dos colaboradores.

A seguir serão abordados os seus três processos: remuneração, programas de incentivo e benefícios e serviços.

2.4.1 Remuneração

O mundo organizacional apresenta um sistema de trocas, onde cada participante, seja ele funcionário ou empregador, realiza um investimento e espera algum retorno sobre ele. Percebe-se, então a importância em desenvolver sistemas de recompensas que sejam capazes de aumentar o comprometimento das pessoas dentro da organização, pois na medida em que o trabalho produz resultados esperados, maior será o comprometimento das pessoas e, conseqüentemente o desenvolvimento do negócio.

Segundo Chiavenato (2010, p. 279) cada funcionário está disposto a investir com trabalho, dedicação e esforço desde que receba uma retribuição adequada, o que faz com que as organizações se interessem cada vez mais em investir em recompensas aos membros da organização desde que elas forneçam contribuições que alcancem os objetivos organizacionais.

Para Chiavenato (2010) o sistema de remuneração total é composto por três elementos: remuneração básica, incentivos salariais e benefícios. A remuneração básica representa o salário (pagamento fixo dado pelo serviço prestado) em si, o qual pode ser por mês ou por hora. Os incentivos salariais constituem programas de recompensas desenvolvidos para recompensar os funcionários que apresentam um bom desempenho, como bônus, participações nos lucros, entre outros. Os benefícios são denominados remuneração indireta e são concedidos através de diversos programas como seguro de vida, seguro de saúde, entre outros.

Chiavenato (2010) divide, ainda, as recompensas em financeiras e não financeiras. As financeiras podem ser diretas, aquelas em que o pagamento dado ao empregado se dá pela forma de salários, bônus, comissões e prêmios; a indireta consiste no pagamento feito através do plano de benefícios e serviços sociais realizados pela organização como férias, gratificações, adicionais, vale alimentação, vale transporte e etc. As recompensas não financeiras são aquelas que afetam a satisfação dos membros na organização, representadas pelos sentimentos de orgulho, autoestima, segurança no emprego e outros.

Os dois desafios principais citados por Chiavenato (2010), para o desenvolvimento de um sistema de remuneração são: capacitar bem a organização para que os objetivos estratégicos sejam alcançados e moldar e ajustar o sistema às características da organização e ao ambiente externo que a envolve

De acordo com Ivancevich (2008), existem diversas teorias que relacionam

motivação e remuneração, dentre as que merecem destaque, tem-se a Teoria da Troca de Homans e a Teoria da Equidade de Adams, segundo as quais o fator determinante da produtividade e da satisfação do colaborador vem da comparação do grau de justiça ou injustiça percebido por parte dele em relação aos demais colaboradores. Para compreender a teoria é necessário perguntar-se se o colaborador acredita que está sendo recompensado com justiça, porém esse questionamento é influenciado por diversos fatores, tais como a percepção individual de cada colaborador. O colaborador insatisfeito reflete seus sentimentos na diminuição da produtividade ou desempenho no trabalho.

Outra que merece destaque é a teoria do reforço desenvolvida por Pavlov e outras teorias sócio-comportamentais, por Skinner. Basicamente essas teorias defendem que o comportamento humano é motivado pelo nível de recompensa ou punição recebido tendo em vista um estímulo-resposta automático. Quando se recompensa ou pune depois de devidos comportamentos, a tendência é que esses comportamentos se repitam após tais recompensas ou punições. (IVANCEVICH, 2008)

O autor defende nove critérios básicos necessários à construção de um plano de remuneração, a saber:

- Equilíbrio interno versus externo
- Remuneração fixa ou variável
- Desempenho ou tempo de casa
- Remuneração do cargo ou da pessoa
- Igualitarismo ou elitismo
- Remuneração abaixo ou acima do mercado
- Prêmios monetários ou não monetários
- Remuneração aberta ou confidencial
- Centralização ou descentralização das decisões salariais

O conjunto de normas e procedimentos utilizados para desenvolver e manter estruturas salariais justas e equitativas é denominado Administração de Salários. Para que as estruturas salariais sejam mantidas de forma justa e igualitária é necessário observar dois equilíbrios, o interno e o externo.

O equilíbrio interno corresponde à consistência interna entre os salários em relação

aos cargos, ele é alcançado por meio de um programa prévio de descrição e análise dos cargos, deve apresentar uma estrutura justa e bem dosada. Já o equilíbrio externo, corresponde à consistência dos salários em relação aos mesmos cargos que atuam no mercado em outras organizações, ele pode ser alcançado através de pesquisas realizadas no mercado externo e deve apresentar uma estrutura compatível com a do mercado.

Visto os dois equilíbrios, a organização pode traçar um sistema adequado que atenda às suas necessidades e restrições e que, por outro lado, seja compatível com a remuneração fornecida pela concorrência.

Dentre os objetivos da administração de salários Chiavenato (2010, p. 288) destaca:

- Atrair e reter talentos na organização
- Motivação e obtenção do engajamento e comprometimento do pessoal
- Aumento da produtividade e qualidade do trabalho
- Controle de custos laborais
- Tratamento justo e equitativo aos membros da organização
- Cumprimento da legislação trabalhista
- Proporcionar um ambiente amigável e impulsionador de trabalho.

Os executivos devem estar atentos principalmente ao foco desejado da remuneração, em que deve ser baseado o sistema de recompensas, se nos cargos ou nas competências de cada um. Este último, como já citado neste trabalho, é o que está sendo mais utilizado nos dias atuais.

A principal decisão estratégica que o gestor deve tomar refere-se ao nível salarial, o qual pode ser abaixo, acima ou equivalente. Essa decisão deve ser tomada com cautela, analisando todos os fatores que a influenciam como, por exemplo, desde governos e sindicatos, assim como o próprio mercado e as preferências profissionais de cada funcionário. As empresas podem se utilizar de pesquisas e comparações internas e externas que lhes ajudarão na tomada de decisão.

De acordo com Chiavenato (2010), para que o equilíbrio interno seja assegurado é importante que o sistema de recompensas seja avaliado periodicamente. A Avaliação de Cargos é um processo tradicional, no qual se aplicam critérios de comparação entre os cargos para identificar a valoração relativa interna de cada cargo. Existem diversos métodos utilizados na avaliação de cargos. Os modelos tradicionais buscam obter informação sobre os cargos a partir da

descrição e análise dos cargos para se chegar a uma conclusão em relação ao valor interno de cada um deles pelo processo comparativo. Dentre os diversos métodos tradicionais podemos citar: o método de escalonamento simples e o método de avaliação por pontos

Assim como o equilíbrio interno deve existir também o equilíbrio externo, o qual pode ser realizado através de pesquisas salariais de diversas formas. Para que não seja necessário trocar informações entre as organizações, pode-se realizar a pesquisa de mercado utilizando cargos de referência ou cargos amostrais, os quais devem representar todos os setores de atividades da organização e devem ser facilmente identificáveis no mercado para que a comparação seja eficaz. Outra forma é a comparação com empresas amostrais, as quais necessitam ter a mesma localização, ramo de atividade, tamanho e política salarial. (CHIAVENATO, 2010)

Atualmente a avaliação dos cargos não está sendo baseada nos fatores de avaliação, mas sim em competências. A Remuneração por Competências utiliza a mesma metodologia da administração de salários, a única diferença é a substituição dos fatores de avaliação por competências individuais. Primeiramente faz-se um mapeamento das competências alinhando eficientemente as competências individuais com as organizacionais; logo após define-se uma hierarquia das competências, em primeiro as competências gerais da organização e em segundo as competências funcionais de cada área e assim por diante; definem-se as competências gerenciais necessárias ao bom funcionamento da Gestão de Pessoas e, por fim, ponderam-se as competências individuais. (CHIAVENATO, 2010)

De acordo com Aguiar (2013), no sistema de Remuneração por Competências cada colaborador define seu crescimento profissional e sua ascensão na empresa, pois quando a empresa concorda com os termos do sistema de Remuneração por Competências, à medida que o colaborador adquire mais conhecimentos, está sujeito a maiores reconhecimentos, ganhos remuneratórios e promoções horizontais, visto que os gestores buscam em suas equipes profissionais competitivos e atuantes no mercado.

Além do salário propriamente dito decorrem encargos sociais, conjunto de obrigações trabalhistas que devem ser pagas pelas empresas mensal ou anualmente, os quais serão mais bem abordados a seguir quando falarmos de benefícios.

Quando se tem um conjunto de decisões organizacionais a serem tomadas e observadas em relação à remuneração e aos benefícios decorrentes dos salários, tem-se uma

política salarial. Para Chiavenato (2010), o objetivo principal da remuneração é desenvolver um sistema de recompensas equitativo tanto para as empresas quanto para os funcionários e, para isso, o sistema deve atender sete critérios: ser adequado de acordo com a lei e o mercado; ser equitativa, proporcional aos esforços, habilidades e capacitação de cada funcionário; deve ser balanceada; deve ser eficaz quanto aos custos; deve ser segura em relação à expectativa dos funcionários; deve ser incentivadora e; aceitável para os empregados.

Para Ivancevich (2008, p. 307), "o segredo para melhorar a eficácia do sistema de compensação é garantir a ligação direta com o comportamento esperado".

2.4.2 Programas de incentivo

Remunerar as pessoas é importante, porém, insuficiente. As pessoas necessitam de incentivos constantemente, é preciso fazer com que elas se sintam desafiadas a ultrapassarem seu desempenho atual, a alcançarem mais metas e desafios para o futuro.

Desta forma, as organizações estão se preocupando menos com a remuneração fixa, que valoriza fatores higiênicos e não traz nenhuma motivação e estão incentivando em programas de incentivo através de outras formas de remuneração.

Quando falamos de sistema de recompensas não estamos falando apenas de remuneração (tópico anterior), mas sim de todos os benefícios fornecidos aos membros da organização, bem como os mecanismos e procedimentos utilizados para distribuição dos benefícios. Por exemplo, salários, férias, prêmios, promoções, transferências de cargos, garantia de segurança no emprego, formas de reconhecimento.

Por outro lado tem-se o sistema de punições, constituído por todas as medidas disciplinares que objetivam orientar o bom comportamento das pessoas e evitar que se desviem dos padrões esperados, com a utilização de advertências, suspensões e até desligamento definitivo da empresa.

Para Chiavenato (2010, p. 313), as recompensas são oferecidas a fim de reforçar as atividades que produzem os efeitos de: aumento da consciência e responsabilidade do indivíduo e da equipe dentro da organização, ampliação da interdependência do indivíduo para com a equipe e da equipe para com a organização e ajuda da ênfase a constante criação de valor dentro da organização.

De acordo com o autor, o sistema de recompensas e punições deve basear-se em dois aspectos: a realimentação, a qual contribui como reforço positivo do comportamento desejado, reforçando, fortalecendo e incrementando o desempenho excelente; e a relação entre as recompensas fornecidas e os resultados alcançados.

O incentivo é alguma gratificação tangível ou intangível fornecida ao membro da organização em troca do seu tempo, desempenho e esforço. Chiavenato (2010, p. 314), define este conceito como relações de intercâmbio, as quais estão presentes no que ele define balanço de incentivos-contribuições, representado por uma relação mútua onde:

Para as pessoas, as contribuições feitas às organizações representam investimentos pessoais que devem proporcionar certos retornos na forma de incentivos ou recompensas. Para a organização, os incentivos representam investimentos que também devem proporcionar retornos na forma de contribuições das pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p. 314)

O desafio das organizações é manter esta balanço equitativa e justa, para que tanto os objetivos individuais quanto os organizacionais sejam atingidos. O principal foco dos incentivos é alcançar esses objetivos de forma que eles possam trazer resultados satisfatórios. A forte tendência atual é desenvolver competências capazes de alicerçar a competitividade organizacional.

Como citado anteriormente, a remuneração fixa não consegue motivar as pessoas e sem motivação a organização não consegue obter resultados eficazes. Portanto, as organizações estão cada vez mais buscando novas formas de remuneração, capazes de motivar seus membros. Veremos algumas das formas mais utilizadas a seguir.

A primeira delas trata-se da remuneração variável, "uma parcela da remuneração total creditada periodicamente a favor do colaborador". (CHIAVENATO, 2010, p. 316). A remuneração tem caráter seletivo e é obtida quando há resultados satisfatórios, sendo o valor rateado entre a equipe ou o colaborador isoladamente, o qual contribuiu para o alcance desse resultado obtido. O quadro 2 mostra os prós e os contras da Remuneração Flexível:

Quadro 2: Prós e contras da Remuneração flexível

Prós	Contras
Ajuda a remuneração às diferenças individuais das pessoas, ao seu desempenho	Requer certa "des-administração" salarial

e ao alcance de metas e resultados.	
Funciona como motivação intrínseca, ou seja, como fator motivacional, dando ênfase à autorrealização pessoal.	Altera as estruturas salariais lógicas e rigidamente estabelecidas, instalando a contingência.
Premia o bom desempenho e incentiva o desempenho excepcional	Quebra a isonomia dos ganhos dentro da organização
Focaliza os resultados e o alcance dos objetivos	Pode provocar queixas dos funcionários não beneficiados e possíveis pressões sindicais
Permite uma autoavaliação de cada pessoa	Reduz o controle centralizado dos salários
Estabelece uma remuneração adicional e contingencial	-----
Não produz impacto sobre os custos fixos da organização	-----

Fonte: Chiavenato (2010, p. 316)

Dentre as principais vantagens da remuneração variável está a flexibilidade. Seus principais modelos são: Plano de bonificação anual, Distribuição de ações da empresa aos funcionários, Opção de compra de ações da companhia, Participação nos resultados alcançados, Remuneração por competência e Distribuição do lucro aos funcionários.

O plano de bonificação anual consiste no fornecimento de um valor monetário oferecido no final de cada ano a determinados colaboradores devido a sua atuação baseada em certos critérios, como lucratividade, aumento da participação no mercado e melhoria da produtividade. O plano pode ser vários tipos dependendo do tipo de organização e do tipo de atividade realizada. Uma opção de bônus trata-se da distribuição de ações da empresa, no lugar de valores monetários, o funcionário recebe papéis da companhia.

A opção de compra de ações da companhia é fornecida aos funcionários de forma a incentivá-lo, tornando-o um acionista da organização por si próprio. Este processo obedece algumas regras, o direito de compra pelo colaborador apresenta um preço subsidiado, por um determinado período de tempo. A participação acionária do colaborador representa um poderoso instrumento para as empresas pois retém o funcionário, visto que dá uma maior segurança no futuro do colaborador possui ações de determinada empresa. Além disso, cria nele o desejo de obter maiores resultados, pois tornam os resultados da empresa seus também. Contudo, é importante observar se é viável a todos os cargos da organização, no nível operacional, por exemplo, a participação acionária pode ser inócua.

A participação nos resultados da empresa consiste em uma porcentagem com que

cada pessoa participa dos resultados alcançados pela empresa ou por um departamento específico que ajudou a obter por meio do desempenho individual ou em equipe. O desafio das empresas consiste em preparar os participantes do programa de forma a deixá-los o mais qualificado e comprometido possíveis para que o programa seja eficaz e traga melhorias à organização e não mais problemas ou desestímulos entre os membros.

Tem-se ainda a distribuição dos lucros da empresa, os quais são distribuídos anualmente a determinados colaboradores baseados em critérios específicos determinados pela organização.

De acordo com Chiavenato (2010), para desenvolver um plano de incentivos, deve-se considerar diversos fatores, mas primeiramente, deve-se avaliar se um plano salarial não teria maior funcionalidade. O quadro 3 apresenta as situações que podem ser interessantes para um plano salarial ou um plano de incentivos.

Quadro 3 - Condições para Plano Salarial e Plano de incentivos.

Condições para Plano Salarial	Condições para Plano de Incentivos
Unidades são difíceis de distinguir ou medir	As unidades de trabalho são facilmente mensuráveis
Os funcionários não podem controlar os resultados	Existe uma clara relação entre o esforço dos colaboradores e a quantidade de resultados alcançados
São frequentes as demoras no trabalho	Os cargos são padronizados, o fluxo de trabalho é regular e não há demora nos resultados.
Quando a qualidade deve ser privilegiada em detrimento da quantidade	A qualidade é menos importante do que a quantidade, ou quando importante é facilmente mensurável.
Não um controle detalhado dos custos	As condições de competição impõem que as unidades de custos sejam precisas e conhecidas

Fonte: Chiavenato (2010, p. 333)

O último processo referente ao subsistema de recompensar pessoas refere-se aos benefícios e serviços oferecidos pela empresa, os quais serão abordados a seguir.

2.4.3 Benefícios e serviços

Além de recompensar os membros da organização por seus esforços e desempenho, é importante que eles tenham uma vida saudável e agradável, para isso as empresas também

fornecem alguns benefícios aos seus colaboradores. Os benefícios são formas indiretas de compensação e influenciam diretamente na qualidade de vida organizacional.

Segundo Chiavenato (2010, p. 340), "benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pela organização, a título de pagamento adicional dos salários de seus funcionários." Dentre os principais tipos existentes pode-se citar assistência médica e hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiária, transporte, em outros casos creche para os filhos, fornecimento de automóvel, clube para a família, entre outros.

Chiavenato (2010) classifica os benefícios sociais em três categorias. Quanto à exigibilidade legal, podendo ser legais ou espontâneos. Legais são aqueles determinados e exigidos pela lei trabalhista e previdenciária, espontâneos são aqueles que não são exigidos por lei, mas são concedidos pelas empresas. No quadro 4 vemos a divisão de benefícios quanto a essa categoria.

Quadro 4 - Benefícios legais e espontâneos.

Benefícios Legais	Benefícios Espontâneos
Férias	Assistência médica
13° salário	Empréstimos aos funcionários
Aposentadoria	Transporte subsidiado
Auxílio doença	Refeições subsidiárias
Seguro de acidentes de trabalho	Gratificações

Fonte: Chiavenato (2010, p. 342)

Quanto à natureza, são divididos em monetários e não monetários. Monetários são aqueles concedidos em dinheiro, apresentados na folha de pagamento e geram encargos sociais, não monetários são aqueles que concedidos na forma de serviços ou vantagens para os funcionários. Segue o quadro 5 com os principais benefícios divididos em relação a essa categoria.

Quadro 5 - Benefícios monetários e não monetários.

Benefícios monetários	Benefícios não monetários
Férias	Refeitório
13° salário	Assistência médica
Gratificações	Serviço social e aconselhamento

Fonte: Chiavenato (2010, p. 342)

Quanto aos objetivos, podem ser assistenciais e recreativos. Assistenciais são aqueles

que provêm o funcionário e sua família em casos de imprevistos ou emergências, recreativos são aqueles que proporcionam condições físicas e psicológicas de repouso, lazer e bem-estar.

Quadro 6 - Benefícios assistenciais e recreativos

Benefícios assistenciais	Benefícios recreativos
Assistência médica	Refeitório
Serviço social	Música ambiente
Creche para filhos	Passeios e excursões programadas
Complementação da aposentadoria	Clube

Fonte: Chiavenato (2010, p. 342 e 343).

Na maioria das organizações a definição da política dos benefícios sempre foi unilateral, visto que os funcionários sempre reivindicavam na área de salários. Atualmente, as pessoas desenvolvem interesses na busca da satisfação das necessidades sociais, de autoestima e de autorrealização.

Assim, as organizações devem se preparar para atender a esta demanda, desenvolvendo um plano de benefícios sociais capazes de atender as necessidades dos funcionários e respeitando os limites da organização, no que se refere, principalmente, aos custos.

Para Ivancevich (2008), quando o gestor toma decisões a respeito de um programa de benefícios, ele precisa estar atento a alguns fatos: os benefícios obrigatórios necessitam de capital; os benefícios sociais não são considerados tão motivadores e existem poucas evidências de que eles aumentam a satisfação dos funcionários, visto que a maioria deles veem os benefícios como direito; os sindicatos sempre pressionam por aumentos constantes dos benefícios e os custos dos benefícios oferecidos também é uma variável que está em constante crescimento.

Para que seja desenvolvido um programa de benefícios eficaz, Ivancevich (2008) sugere quatro etapas. A primeira consiste na definição dos objetivos e estratégias, os quais devem estar devidamente alinhados com os objetivos e recursos disponíveis da organização. A estratégia utilizada pode ser de muitos ou poucos benefícios em relação ao salário ou equitativa.

A segunda etapa consiste em envolver os participantes e sindicatos, independente da estratégia escolhida é importante saber o que os funcionários esperam, quais seus interesses e qual a influência dos sindicatos, além de ser uma ligação entre o empregado e o empregador. A terceira etapa é divulgar os benefícios, demonstrar e explicar a todos os funcionários os benefícios fornecidos através de uma comunicação limpa e direta.

A quarta e última etapa consiste em monitorar os custos, é de suma importância que os custos sejam avaliados periodicamente e que se tenha uma administração adequada do programa.

2.5 Desenvolvendo Pessoas

De acordo com Chiavenato (2010, p. 362),

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Um dos elementos básicos, segundo Chiavenato (2010), deste subsistema é a aprendizagem, tanto no nível individual quanto no organizacional. Drucker (1983 *apud* CHIAVENATO 2010) afirma que tornar o conhecimento produtivo é uma responsabilidade gerencial na atual gestão, mais do que isso, um dos desafios organizacionais.

O mundo apresenta-se mutável e competitivo, assim as organizações precisam estar preparadas para os desafios da inovação e concorrência. Elas necessitam de pessoas espertas, ágeis, proativas, empreendedoras e que estejam dispostas a correr riscos. Para que isso seja alcançado é indispensável o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, processos deste subsistema. (CHIAVENATO, 2010).

Na Gestão por Competências o subsistema de treinamento e desenvolvimento apresenta como principal vantagem a sua realização imediata e prática, pois as competências já foram mapeadas, foram identificadas e os colaboradores já foram avaliados, ou seja, todas as informações necessárias já se tem, basta apenas iniciar a prática. (LEME, 2005)

Nas subseções a seguir abordaremos os processos referentes ao subsistema Desenvolvendo pessoas: treinamento e desenvolvimento.

2.5.1 Treinamento

Para Chiavenato (2010, p. 367) treinamento “é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir

melhor para os objetivos organizacionais, tornando-se mais valiosas”.

Uma das principais diferenças entre treinamento e desenvolvimento é que o primeiro é voltado para o presente, busca melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho do cargo atual, enquanto que o segundo foca nos cargos futuros e nas novas habilidades e competências que serão requeridas nesses cargos, mas ambos constituem processos de aprendizagem.

O principal foco do treinamento nas organizações atuais está no desenvolvimento de competências desejadas pela organização. Ele é realizado e desenvolvido a fim de proporcionar talentos com conhecimento e habilidades essenciais aos cargos atuais da organização. (CHIAVENATO, 2010)

É interessante desenvolver entre os membros da organização uma cultura voltada para o aprendizado e para a mudança para que as pessoas possam responder de forma positiva ao treinamento. O processo não pode ser repetitivo, e sim uma atividade contínua, acrescido de novas habilidades e competências, agregando valores ao treinamento e garantindo a sobrevivência e a competitividade da organização.

Para Chiavenato (2010), o processo de treinamento é cíclico e formado por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. A primeira etapa, o diagnóstico consiste no levantamento das necessidades da organização, ou seja, as carências de preparo profissional e habilidades a serem desenvolvidas das pessoas, segundo Chiavenato (2010, p. 373) "a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz".

A segunda etapa, o desenho, constitui o agrupamento das necessidades observadas no diagnóstico e o desenvolvimento de um programa coeso e integrado, torna-se necessário definir quem deve ser treinado, como, em que treinar, por quem, onde, quando e para que treinar. As organizações precisam estar dispostas a realizar investimentos que possam trazer resultados satisfatórios, para que isso ocorra e não haja desperdícios, basta definir os resultados desejados e os objetivos, comparando-os posteriormente. (CHIAVENATO, 2010)

A terceira etapa consiste na aplicação do treinamento em si. Na Era da Informação o treinamento pode ser dado de diferentes mídias desde a sala de aula até por meio virtual ou via satélite. Chiavenato (2010) nos apresenta em seu livro dois tipos de treinamento. O treinamento no cargo, no qual cada funcionário pode ser conduzido ou realocado em outro cargo ou ser atribuído alguns projetos ao mesmo, assim ele será avaliado e treinado de forma a conhecer

melhor a organização como um todo, ou até mesmo em algumas atividades específicas.

Outro tipo de treinamento citado por ele é o treinamento na classe, onde pode ser ministradas aulas sobre novos conhecimentos, onde os membros podem simular situações reais e, ainda, troca de experiências ou desenvolvimento de jogos organizacionais. Dentre as técnicas de treinamento Chiavenato (2010) as divide em três grupos, as quais podem ser visualizadas no quadro 7.

Quadro 7 - Classificação da tecnologia educacional de treinamento

Técnicas de treinamento	Quanto ao uso	Orientadas para o conteúdo	Leitura, instruções
		Orientadas para o processo	Dramatização, desenvolvimento de grupos.
		Mistas (conteúdo e processo)	Estudo de casos, jogos e simulações.
	Quanto ao tempo	Antes do ingresso na empresa	Programa de indução
		Após o ingresso na empresa	Treinamento no local ou fora do local de trabalho
	Quanto ao local	No local de trabalho	Treinamento em tarefas, enriquecimento de cargos.
		Fora do local de trabalho	Aulas, filmes, painéis, casos.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 380)

A quarta e última etapa, refere-se à avaliação do treinamento, revela se o treinamento atingiu o objetivo. As principais medidas para avaliar se as necessidades da organização, das pessoas e dos clientes foram atendidas são: custo (valor investido no treinamento), qualidade (o programa atendeu às expectativas), serviço (atendeu às necessidades dos participantes), rapidez (ajuste aos novos desafios), resultados (resultados oferecidos).

De acordo com Leme (2005), muitas empresas certas vezes aplicam treinamentos com base em presunções, sem avaliar com precisão a verdadeira necessidade daquele treinamento para aquela função ou para aquele colaborador. No modelo de Gestão por Competências isso não acontece, pois as falhas dos colaboradores já estão identificadas no momento do mapeamento das

competências e os gestores sabem perfeitamente onde e para quem se tem a necessidade do treinamento.

É importante destacar que o treinamento não pare apenas na sua realização somente, mas também que haja uma análise posterior em relação à evolução e desempenho do colaborador pós-treinamento, para que o treinamento utilizado também possa ser avaliado quanto ao seu resultado. (LEME, 2005)

Kirkpatrick (1998 *apud* CHIAVENATO 2010) apresenta quatro níveis de resultados na avaliação do treinamento, a saber: Reação - corresponde à satisfação dos participantes, quanto a todos os fatores do treinamento como local, facilitador, entre outros. Aprendizado - mede o nível de aprendizado adquirido, se os participantes adquiriram novas habilidades e conhecimentos. Desempenho - avalia o impacto da aprendizagem no desenvolvimento das atividades e no comportamento, o desempenho pode ser avaliado pelas técnicas de avaliação de desempenho. Resultado - mede o impacto do treinamento nos resultados da organização quanto a eficácia e eficiência.

ASTD (*Association Society for Training and Development* *apud* CHIAVENATO 2010) enfatiza que as principais tendências do treinamento são: Aprendizagem como estratégia empresarial - as organizações se desenvolvem melhor quando incentivam o aprendizado contínuo e constante e possuem um RH estratégico, *E-learning* - excelente técnica de treinamento virtual, derrubando barreiras de custos, limites, horários e disponibilidade, Treinamento como consultoria de desempenho - visa focar na eficácia e não na eficiência, identificando os principais problemas no alcance dos resultados, Liderança como estilo *coaching* - desempenho e gerenciamento dinâmico e aberto, valorizando o diálogo e o relacionamento interpessoal entre os subordinados, Papel do especialista em treinamento e desenvolvimento - desenvolver o papel não apenas de capacitador, mas também de agente no processo de aprendizagem e inovação.

Essas práticas, porém, nem sempre são fáceis e acessíveis a serem praticadas nas organizações. Assim, os tempos modernos sugerem diferentes soluções, tais como foco em identificar e explorar capacidades distintivas, desenvolver sistemas multiplicadores de talentos, desenvolver uma cultura de inovação, aprendizado e excelência e aumentar a densidade dos relacionamentos internos. (CHIAVENATO, 2010)

A seguir veremos o processo de desenvolvimento de pessoas.

2.5.2 Desenvolvimento de Pessoas

Como dito anteriormente as organizações atuais são caracterizadas como orgânicas, possuindo como principais características: a redução dos níveis hierárquicos, o autocontrole e a autodireção pelas próprias pessoas, tarefas mais complexas e diferenciadas desempenhadas em equipes, autogeridas e empoderadas, com órgãos flexíveis e mutáveis, enfim, as empresas vivem atualmente uma era de instabilidade e mudanças.

Diante desse contexto os processos de desenvolvimento e capacitação exigem questões complexas como preparação de lideranças, introdução do *coaching*, educação corporativa continuada, gestão do conhecimento, aquisição de novos talentos e aprendizagem organizacional. (CHIAVENATO, 2010)

Como discutido no tópico anterior o desenvolvimento relaciona-se com a educação e a orientação voltada para o futuro da organização, focando no crescimento pessoal do empregado, visando à carreira futura e não somente o cargo atual. Na abordagem tradicional, o desenvolvimento era reservado para as pessoas de altos níveis da organização, enquanto que hoje a maioria dos funcionários têm participação maior e melhor qualidade nos seus cargos.

De acordo com Chiavenato (2010), o desenvolvimento de pessoas está intimamente relacionado com o desenvolvimento de carreiras de cada membro da organização. O desenvolvimento de carreiras se caracteriza como formal e sequencial, o qual focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que possuem potencial de assumir cargos mais elevados. As empresas achatadas apresentam um desafio, pois devido à sua estrutura, as oportunidades de movimentações verticais são menores, tendo que encontrar incentivos de outras formas.

Com a atual Gestão por Competências o desenvolvimento de carreiras acontece através de incentivos aos colaboradores com o intuito de adquirirem novos conhecimentos, em troca de ganhos rentáveis, ascensão na carreira, promoções no cargo e planejamento de sucessão. (AGUIAR, 2013)

Os gestores devem estar atentos à orientação dada aos funcionários, a qual pode se dar de duas formas: aconselhamento individual de carreira, o qual ocorre quando o gestor contribui com cada funcionário na definição de objetivos e aspirações da carreira; serviços de informação aos funcionários, quando são dadas informações a respeito de novas oportunidades, de dados da

empresa e dos clientes. (CHIAVENATO, 2010)

As grandes organizações utilizam-se hoje de programas de *trainee* com o objetivo de enriquecer o capital humano da empresa e é visto como um investimento para o futuro sucesso da organização. Os programas de *trainee* são caracterizados como um estágio programado, onde recebem treinamento pelo profissional mais qualificado, têm-se todas as atividades a realizar previamente conhecidas e os participantes são continuamente avaliados pelo seu desempenho e integração em equipe.

Enquanto o desenvolvimento de pessoas lida com a mudança das pessoas e a aprendizagem no nível individual, o desenvolvimento organizacional trata da aprendizagem no nível de toda a organização. O desenvolvimento organizacional (DO) é uma abordagem de mudança organizacional onde os próprios colaboradores projetam a mudança necessária e a implementam através de um consultor interno ou externo.

O DO é baseado na pesquisa e ação, onde inicialmente realiza-se um diagnóstico sobre determinada área ou unidade e, logo após realiza-se uma análise para que seja desenvolvida uma intervenção capaz de alterar a situação inicial e modificar o diagnóstico. Nele são aplicados os conhecimentos das ciências comportamentais a fim de melhorar a eficácia, ela é responsável por mudar atitudes, valores, crenças e mudar a organização rumo a uma direção determinada de acordo com as melhorias e ajustes realizados durante o processo. Após a intervenção ocorre a fase de reforço para que a nova situação seja mantida e estabilizada. (CHIAVENATO, 2010)

O desenvolvimento organizacional iniciou com intervenções nos processos humanos auxiliando as pessoas a compreender melhor e modificar suas atitudes, crenças, valores, conseqüentemente melhorando a organização. O DO está intimamente relacionado com mudanças que visam agregar valor à organização, aos funcionários e aos clientes, podendo ser utilizado como uma reavaliação da estrutura organizacional, dos processos, das tecnologias, dos produtos, dos serviços e da cultura organizacionais. Além disso, possui potencial para complementar e incentivar os programas de qualidade total, visto que possuem características semelhantes.

Apesar de impulsionar a inovação e a mudança organizacional fortemente, o DO apresenta algumas limitações, a saber: sua eficácia é difícil de ser avaliada e seus programas demandam muito tempo e, geralmente, apresentam altos custos, os objetivos são vagos e os custos totais são difíceis de avaliar. Para o aperfeiçoamento do programa e diminuição dos erros e

limitações, Evans (1974 *apud* CHIAVENATO 2010) sugere três soluções: ajustar os programas de DO às necessidades da organização, explicar para as pessoas como seu comportamento pode ser alterado e modificar o sistema de recompensas, premiando aqueles que correspondem ao programa.

De acordo com Sendin (2014),

“O individualismo das pessoas é uma medida de autodefesa contra as relações sofridas que vivenciam, causado pela desconfiança recíproca”, diz o economista e filósofo francês Jean Bartoli. O resultado é uma relação social de má qualidade, na qual ninguém pode expressar verdadeiramente suas ideias, demonstrar fraquezas ou emitir opiniões negativas ou contrárias. (sendin, 2014)

Em um trabalho desenvolvido pelo instituto de pesquisa americano Gallup sobre a economia do bem-estar (*The Economics of Wellbeing*), afirmou-se que apenas 8% dos trabalhadores conseguem manter fortes relações interpessoais nas empresas. De acordo com outro estudo, da empresa de psicólogos corporativos RHR *International*, 63% dos CEOs se consideram isolados em suas tarefas, e a maioria deles acreditam que esse distanciamento afeta seu desempenho na função. (sendin, 2014)

O problema apontado por Sendin (2014), em sua publicação na Revista VocêRH, é que todo o sistema organizacional só valoriza o indivíduo, distanciando o espírito de equipe. O contrário (ter amigos) surte efeito positivo. Segundo Sendin (2014), "o instituto de pesquisa americano Gallup constatou que funcionários com fortes laços sociais são sete vezes mais engajados do que os solitários".

Um dos principais desafios dos gestores é influenciar este engajamento, o qual contribui com a retenção, a redução de acidentes, a melhora da qualidade do serviço e a fidelização dos clientes. Atualmente, as pessoas estão mais concentradas em si, se sentindo cada vez mais independentes, preocupando-se mais com o seu "eu". Inclusive em bares e restaurantes as pessoas trocam suas companhias para interagir com o celular, distanciando-se umas das outras. (sendin, 2014)

Essas atitudes e clima são levados para dentro do ambiente corporativo, que vem recebendo uma carga alta de hostilidade, negatividade e humor depressivo, resultando em um trabalho truncado, moroso e de qualidade questionável, além de aumentar o estresse.

Para sanar esses problemas e melhorar a cooperação, os executivos precisam reduzir

a sobrecarga de trabalho, as jornadas longas e a competitividade excessiva no ambiente, construir contratos sinceros e promover o coletivo ao invés do indivíduo, atitudes fundamentais capazes de criar um propósito que ecoe “na alma das pessoas”.

Os executivos de sucesso sabem que é preciso que as práticas estejam alinhadas com o diálogo. Alguns costumes foram abandonados, como fazer reuniões com slides e projetor, por exemplo. Agora, eles se reúnem e conversam sobre as novidades e os próximos passos da companhia e há um momento em que o próprio presidente faz um reconhecimento público de quem mais se destacou no trabalho em equipe.

Com o intuito de aumentar esse espírito de equipe e deixar as pessoas da organização mais engajadas são desenvolvidos alguns projetos, como o Carona Amigo (para os empregados viajarem juntos), uma academia, um grupo de corrida e um espaço físico atraente para um cafezinho e uma prosa. (sendin, 2014)

De acordo com Oliveira (2014) a sócia-diretora da Dynamica, Lyrian Faria, especializada em gestão de mudanças organizacionais afirma que antes da mudança e de um treinamento, é necessário realizar uma avaliação de competências, assegurando que os profissionais estejam seguros suficientemente para que possam obter um desempenho satisfatório após a implantação da mudança.

Segundo Oliveira (2014), "o gestor de recursos humanos é quem vai ajudar a comunicar as novidades, adaptar ou criar processos e apoiar a organização e as pessoas ao longo do caminho." De acordo com um estudo publicado pela *Harvard Business Review* em 2005, 70% das empresas não obtêm êxito em seus esforços de transformação organizacional. O principal motivo apontado pela pesquisa é o baixo empenho real das pessoas envolvidas no processo de mudança. (oliveira, 2014)

Torna-se necessário alguém que motive, que comunique e que conduza pelo novo caminho os colaboradores. De acordo com Oliveira (2014) sempre que ocorrem mudanças, as pessoas têm receio do que pode acontecer com elas, dessa forma, "o RH deve se antecipar em relação às expectativas, esclarecer os questionamentos e ajudar o pessoal a se transformar", afirma Aníbal Calbucci, diretor de recursos humanos da farmacêutica.

Segundo Oliveira (2014) Jean-Claude Ramirez, sócio da consultoria Bain&Company, afirma que o gestor deve ser um agente na mudança, e não da mudança. A transformação não é responsabilidade apenas do setor de RH, mas também de todos os líderes da organização.

Um dos principais desafios relacionados ao desenvolvimento encontrado nas pequenas empresas refere-se à necessidade de desenvolvimento de colaboradores de nível gerencial e graduados. Esses devem ser bastante treinados e trabalhados para que em determinado momento possam executar atividades complexas com eficiência. Eles também devem estar preparados para os casos de substituição em casos de aposentadoria ou desligamentos, entre outros. (LONGENECKER *et al*, 1997)

2.5.2.1 Programa de desenvolvimento de carreiras

Segundo Ivancevich (2008), o desenvolvimento de carreiras dentro da organização está crescendo com a implantação de programas a respeito do tema. Em relação a isso, o autor traz algumas questões que devem ser observadas.

A primeira delas refere-se à integração entre desenvolvimento de carreira e planejamento da força de trabalho, ambas devem estar altamente interligadas. O desenvolvimento de carreira proporciona uma fonte de talentos e habilidades e o planejamento da força de trabalho projeta a demanda pelos talentos e habilidades, portanto quando se tem uma, a outra é necessária. Dentre os principais desafios dessa integração é a dificuldade de comunicação e integração entre elas, por serem realizadas por profissionais e departamentos diferentes. Assim, ambos necessitam encontrar a melhor forma de se interagirem a fim de aumentar a eficiência do programa.

Outra questão trata-se da gestão de casais de profissionais. Mais e mais mulheres a cada dia ingressam no mercado de trabalho, com isso está crescendo também a existência de casais d carreira dupla e as empresas não podem fugir disso devido ao crescimento constante. Uma das principais dificuldades apresentadas nesse caso trata-se quando da separação entre o casal, seja através de promoções para outra cidade ou país por um período definitivo ou temporário. É de suma importância que o gestor avalie bem a decisão, observando todos os prós e contras inerentes a ela, pois existem pessoas de ambas as formas, as que preferem a família e as que buscam o sucesso profissional. Isso pode trazer várias consequências tais como o pedido de demissão de um funcionário importante, diminuição no desempenho das atividades e na produtividade, transferência de clima mal para os outros funcionários, entre outros. (IVANCEVICH, 2008).

Outro fator que causa escassez de talentos refere-se às oportunidades iguais de

emprego, que apesar de já existir uma lei que prevê oportunidades iguais para homens e mulheres, ainda existe em algumas organizações a discriminação contra o trabalho feminino, além de outros tipos de discriminação existentes, causando barreiras para o desenvolvimento de talentos essenciais. (IVANCEVICH, 2008).

Apesar da importância de cada funcionário dentro da organização, atualmente, a tendência é que o quadro de funcionários passe a reduzir. Porém essa redução de funcionários é considerada um fator negativo para as empresas, pois acaba com a memória e os bens de valores da organização, bem como afeta os funcionários influenciando no clima organizacional. Dessa forma muitos gestores estão mudando a tática, ao invés de reduzir pessoas, estão investindo em treinamentos intensos e diferenciados, transferências laterais e inclusão de trabalhos temporários.

2.6 Mantendo Pessoas

Este é o subsistema responsável por assegurar condições físicas, psicológicas e sociais excelentes a fim de manter os membros da organização satisfeitos e motivados para que tenham uma longa duração na empresa. Para isso, exigem diversos fatores que precisam ser cuidados como os estilos de gerência, as relações com os empregados, os programas de higiene e segurança, todos eles afetam diretamente na qualidade de vida na organização. (CHIAVENATO, 2010)

Neste subsistema abordaremos os principais conceitos e desafios dos processos de relações com os empregados e a higiene, segurança e qualidade de vida da organização.

2.6.1 Relações com os empregados

Uma das condições básicas para o sucesso do negócio das organizações é o alinhamento do desempenho e das competências das pessoas à estratégia do negócio e às metas da organização, tornando o relacionamento entre empresa e colaboradores um fator de extrema importância.

Um dos primeiros aspectos que devem ser observado para o alcance de um bom relacionamento refere-se ao estilo de administração adotado pela empresa. O estilo deve corresponder aos objetivos individuais para assegurar os organizacionais. Quando se trata de um

estilo autoritário (abordagem tradicional) é caracterizado pela manipulação, coação e temor por parte dos funcionários, tendo como principal estímulo o temor à punição e como ordem a hierarquia. Enquanto que nos estilos mais democráticos e participativos (abordagem moderna) predominam o respeito às pessoas e às suas diferenças, uma visão mais aberta e humana, tendo como principal estímulo o reconhecimento e como ordem a democracia. O estilo utilizado afeta fortemente o comportamento dos funcionários, bem como o clima organizacional, podendo ser altamente prejudiciais ao desenvolvimento da organização. (CHIAVENATO, 2010)

As pessoas dentro da organização podem apresentar diversos problemas causados não somente pelas relações de trabalho, mas também problemas familiares, os quais não são distanciados do ambiente de trabalho afetando o desempenho de suas atividades. Assim é interessante para a organização buscar formas de motivar e dar assistência aos seus funcionários.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 443), "as atividades de relações com os funcionários têm por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração, buscando a maior eficácia organizacional, causada pela inibição das barreiras que afetam o desempenho dos funcionários".

Chiavenato (2010) nos apresenta dois programas de incentivo aos funcionários: o Programa de sugestões e o Programa de reconhecimento. O primeiro é formado para estimular, solicitar, incentivar sugestões realizadas pelos funcionários referentes à empresa e, aquelas que apresentarem resultado satisfatório para a organização podem ter seus idealizadores premiados. O programa de reconhecimento é caracterizado pela premiação ou reconhecimento de um indivíduo ou equipe por ter desempenhado de forma excelente e eficiente seu trabalho. A ideia é comunicar a todos o resultado alcançado para que sirva de exemplo para os outros.

Outra forma bastante utilizada são os programas de assistência, desenvolvidos para solucionar os problemas de comportamento ocasionados dentro da organização. Filipowicz (1979 *apud* CHIAVENATO 2010) elenca os principais sintomas de um funcionário problemático como sendo: elevado absentismo, faltas não justificadas e crescentes, atrasos e saídas antecipadas, alterações com colegas, negligências, acidentes estranhos no trabalho causando danos e perdas.

Os programas de assistência podem ser através de uma política escrita, a qual fica a conhecimento de todos e denota total apoio por parte da organização ou, um coordenador específico para o programa, capaz de avaliar, fiscalizar, analisar, aconselhar e solucionar problemas que venham a acontecer.

Um dos problemas constantes dentro da organização são os conflitos, interferência ativa ou passiva que impõe um bloqueio ao alcance dos objetivos de outra parte. Os conflitos podem ser causados por diversos fatores, Chiavenato (2010) cita quatro deles, ambiguidade de papel, quando não ficam claras para o funcionário as expectativas, o que sugere propósitos incompatíveis; devido aos objetivos diferenciados de cada um, cada funcionário tem sua forma de pensar e de trabalhar; devido a recursos compartilhados e a interdependência das atividades.

Os conflitos podem ser internos (intrapessoais) ou externos (interpessoal, intragrupal, interorganizacional). Ele possui três níveis: o percebido, quando as partes percebem e entendem os conflitos existentes devido à diferenciação de objetivos; o experienciado, quando é oculto e não manifestado com clareza e o manifestado, aquele que é expresso através de um comportamento de interferência por uma das partes. (CHIAVENATO, 2010)

Um dos principais desafios do gestor é saber administrar esses conflitos de forma eficaz. Ele pode se utilizar de três distintas abordagens, a saber:

Abordagem estrutural - quando o conflito é causado por condições de recursos limitados, interdependência e diferenciação, e quando esses fatores podem ser modificados. Os conflitos podem ser controlados através da melhoria das estruturas, reduzindo as diferenças entre os grupos, interferindo nos recursos compartilhados e reduzindo a interdependência.

Abordagem de processo - quando os conflitos são controlados ou diminuídos através da modificação do processo, no episódio do conflito. Ele pode ser realizado através da desativação do conflito quando uma das partes resolve cooperar, estimulando a desativação do conflito pela outra parte; de uma reunião de confrontação, onde ambas as partes se reúnem e discutem identificando o problema e buscando uma solução para cada uma individualmente; ou através de uma colaboração, onde ambas as partes se unem a fim de buscar soluções para o problema e formas de dizimá-lo.

Abordagem mista - são caracterizadas por conflitos ocasionados tanto pela estrutura quanto pelo processo, sendo a solução uma junção de ambas as abordagens, adotando um sistema de regras para a resolução dos conflitos e criando papéis integradores, terceiras partes que auxiliem na solução dos conflitos.

Uma das formas mais simples e práticas de solucionar os conflitos é a arbitragem, uma terceira parte específica e competente ao cargo que intervém com o consentimento dos envolvidos do conflito no processo de discussão. Ela é uma forma de reduzir o desgaste, tanto

emocional quanto financeiro das partes, sendo completamente imparcial, independente e decisiva. (CHIAVENATO, 2010)

De acordo com Melo (2014), para manter os colaboradores da nova geração engajados no trabalho é preciso ter um cuidado com eles, escutando-os e ajudando-os no desenvolvimento das tarefas novas e desafiadoras. "Isso é o que motiva o jovem. Você tem que pedir algo e explicar o porquê, para não parecer só um monte de ordens", afirmou Norman Baines, presidente da empresa Starbucks no Brasil.

2.6.2 Higiene, segurança e qualidade de vida

As pessoas passam uma boa parte do seu tempo no ambiente de trabalho, o qual estimula algumas condições, tais como os aspectos ambientais que afetam o bem-estar físico e a saúde das pessoas, representado pela higiene e segurança e, os aspectos ambientais que afetam o bem-estar psicológico e intelectual, a saúde mental e a moral, representado pela qualidade de vida. (CHIAVENATO, 2010)

A Gestão de Pessoas é altamente responsável por assegurar um ambiente agradável, livre de riscos, capaz de preservar a saúde física e mental das pessoas.

De acordo com o Chiavenato (2010), a higiene do trabalho é responsável por manter boas condições ambientais assegurando o bem-estar físico e mental dos membros da organização. Um ambiente é perfeitamente higiênico quando apresenta as seguintes características:

- Apresenta um ambiente físico de trabalho com uma iluminação e temperatura adequadas; uma ventilação apropriada para o ambiente, livre de odores e outros cheiros prejudiciais; inexistência de ruídos e um espaço confortável e aconchegante.
- Apresenta um ambiente psicológico contendo um relacionamento agradável entre os funcionários, atividades e estilos de gerência motivadoras e agradáveis, envolvimento pessoal e emocional que elimine o estresse e outros problemas.
- Apresenta um sistema de ergonomia com máquinas e equipamentos adequados, espaço físico confortável e existência de saúde ocupacional.

Um ambiente de trabalho agradável, segundo Chiavenato (2010, p. 471) "facilita o

relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, reduzindo acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal." Tornar o local de trabalho bastante agradável é uma das prioridades das empresas bem-sucedidas.

Um excelente e competente funcionário pode se tornar improdutivo como um colaborador doente e hospitalizado se estiver deprimido e com baixa autoestima. Assim a saúde ocupacional é um dos métodos capazes de prevenir isso.

Ela é formalizada por lei e exige uma série de exames desde o momento que o funcionário ingressa na organização até o momento em que ele sai, incluindo o período de permanência na empresa, nos casos de mudança de funções, entre outros. Além dos exames médicos, a saúde ocupacional é responsável por desenvolver programas de proteção de saúde dos funcionários. Os programas podem ser realizados através de palestras, relatórios de acidentes e exames médicos, estudo de riscos e prevenção, visando à qualidade de vida dos funcionários e aumento da produtividade da organização. (CHIAVENATO, 2010)

2.6.2.1 Estresse no trabalho

O estresse é o conjunto das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos fatores como traumas, fadiga, situações conflitantes e problemáticas, entre outros. Ele pode provocar reações como nervosismo, angústia, tensão, inquietude e acidentes. (CHIAVENATO, 2010)

Segundo Chiavenato (2010) o estresse é causado por duas fontes: ambientais e pessoais. As ambientais envolvem fatores como trabalho intensivo, insegurança no trabalho, falta de tranquilidade, pesquisas revelam que inclusive o ruído maquinário causa estresse. As pessoais envolvem as características individuais, especialmente a personalidade, também os problemas pessoais, financeiros, conjugais e familiares.

Existem diversas maneiras de reduzir o estresse, os gestores devem estar atentos para não sobrecarregar seus funcionários, estimular bons relacionamentos internos e externos, compreender os problemas e solucioná-los, promover o bem-estar físico e mental dentro da organização, manter um bom clima organizacional, verificar e diminuir os ruídos. Devem, ainda, manter as pessoas em constante observação para identificar sintomas de estresse e dizimá-los para que ele não venha a prejudicar o bom desempenho do funcionário.

2.6.2.2 Segurança no trabalho

A segurança é constituída por três áreas: prevenção de acidentes, de incêndios e de roubos. Uma que merece destaque é a prevenção de acidentes, visto que é a que está mais relacionada com o desempenho dos colaboradores e da organização. (CHIAVENATO, 2010)

A prevenção de acidentes possui como finalidade antecipar os riscos a fim de minimizá-los. Um programa de segurança no trabalho apresenta as seguintes etapas: estabelecimento de indicadores e estatísticas de acidentes, desenvolvimento de providências, desenvolvimentos de regras e procedimentos e sistema de recompensas aos gestores que desempenham eficazmente esta função.

No Brasil ocorrem em média 1000 acidentes por dia nas organizações. Os acidentes de acordo com Chiavenato (2010) se classificam em acidentes sem afastamento, aqueles mais leves, a pessoa continua trabalhando sem apresentar nenhuma seqüela ou prejuízo e; os acidentes com afastamento, nos quais as pessoas necessitam se ausentar do trabalho por não apresentar condições suficientes para o desempenho de suas atividades, esse afastamento pode apresentar quatro tipos de incapacidades: temporária, parcialmente permanente, totalmente permanente e a morte.

Os acidentes são causados basicamente por dois fatores: condições inseguras e os atos inseguros. As condições inseguras, como o nome indica, são fatores que ocasionam o acontecimento de acidentes como equipamentos defeituosos ou sem proteção, procedimentos perigosos, iluminação, ventilação, temperatura inadequadas, condições físicas que apresentam perigo. Os atos inseguros são os atos causados pelas pessoas que apresentam algum tipo de risco e podem ocasionar acidentes como transporte de materiais de forma inadequada, usar equipamentos inseguros, trabalharem com velocidades inapropriadas, estar desatento, distraído ou brincar durante as atividades, principalmente aquelas que requerem um pouco de atenção.

Para prevenir os acidentes é necessário eliminar as condições inseguras, realizando um mapeamento das áreas de risco, identificando os problemas e as falhas, analisando os acidentes já ocorridos para poder eliminá-las e ter um forte apoio da alta administração. Outra forma de prevenir é reduzindo os atos inseguros através de treinamentos direcionados, uma excelente comunicação interna, seleção de pessoal que tende a ocasionar acidentes e manter um reforço positivo para que a conscientização seja efetiva e constante.

As principais consequências de um programa inadequado de higiene e segurança, além de apresentar custos não reembolsáveis são: "aumento do absenteísmo e da rotatividade, elevado índice de afastamento por doenças ou acidentes, aumento dos prêmios de seguros, elevação dos custos laborais, pressões dos sindicatos, entre outros" (CHIAVENATO, 2010, p. 486).

A seguir veremos o processo de qualidade de vida no trabalho.

2.6.2.3 Qualidade de vida no trabalho

De acordo com Davis (1966 *apud* CHIAVENATO 2010, p. 487), "qualidade de vida refere-se à preocupação com o bem-estar geral e à saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades".

Segundo Chiavenato (2010) ela assume dois lados, um é representado pela reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e a satisfação no trabalho e o outro representa o interesse das organizações quanto aos seus efeitos em relação a produtividade e a qualidade. Preocupar-se com a qualidade representa um respeito aos colaboradores, para que os níveis de qualidade e produtividade sejam alcançados é importante que as pessoas se sintam motivadas e que sejam recompensadas de acordo com as suas contribuições.

A qualidade de vida no trabalho segundo Chiavenato (2010, p. 488) tem os seguintes componentes: a satisfação com o trabalho e o salário, possibilidade de futuro dentro da organização, o relacionamento na equipe, o ambiente psicológico e físico, liberdade de atuação e responsabilidade nas decisões, o reconhecimento pelos resultados alcançados e os benefícios auferidos. Ela afeta as atitudes pessoais e comportamentais como motivação, adaptabilidade à mudança, criatividade, vontade de inovação e de agregar valor à organização, sendo relevantes para o aumento da produtividade.

Alguns autores defendem que pessoas bem treinadas e posicionadas são capazes de identificar problemas dificilmente localizáveis tanto em relação à qualidade do produto ou do serviço.

Muitas organizações adotam programas de bem-estar a fim de prevenir os problemas de saúde dos colaboradores. Geralmente um programa de bem-estar tem três componentes: ajudar os funcionários a identificar os potenciais riscos de saúde, educá-los a respeito de todos os riscos

e formas de prevenção e encorajar os funcionários a mudar seus estilos de vida no ambiente de trabalho e no ambiente familiar aumentando a qualidade de vida. Outro programa bastante utilizado pelas organizações de hoje trata-se da responsabilidade social, o qual colabora para o desenvolvimento das pessoas e da comunidade através de atitudes responsáveis como ajudar instituições carentes, fornecer formas de lazer aos funcionários e seus familiares e contribuir com a restauração e preservação do meio ambiente. (CHIAVENATO, 2010)

2.7 Monitorando Pessoas

Monitorar pessoas é o último subsistema da Gestão de Pessoas. Nele constitui o processo de acompanhamento, orientação e manutenção do comportamento das pessoas a fim de que possam atingir as metas e alcançar os objetivos adequadamente. (CHIAVENATO, 2010)

Atualmente o controle está sendo substituído pelo autocontrole e autonomia das pessoas, sendo mais deliberado, democrático e racional. Neste subcapítulo serão abordados os principais meios para monitorar a atuação dos membros da organização de forma participativa e democrática. Serão abordados os conceitos em relação aos bancos de dados e sistemas de informação da Gestão de Pessoas.

2.7.1 Banco de dados e Sistemas de Informação

Em toda organização é essencial um forte sistema de comunicação e de informação que sejam capazes de suprir as necessidades diante da complexidade ambiental no qual a organização está inserida. Um sistema é de suma importância para que possa existir uma comunicação e retroação com os colaboradores e gerentes e, ao mesmo tempo, possibilitar meios para que as metas e os objetivos possam ser alcançados mais rapidamente. (CHIAVENATO, 2010)

A Gestão de Pessoas é um sistema que, como visto anteriormente, possui muitos processos, sendo responsável por grande parte das atividades e decisões da organização como um todo, por esse motivo sua necessidade de inúmeras informações, tanto em relação às pessoas e quanto aos processos, é óbvia.

De acordo com Chiavenato (2010), um dos fatores que determinam o sucesso de uma

boa gestão é um sistema de informações bem planejado e desenhado, quanto mais informações relevantes e mais aberto aos colaboradores, mais eficiente o sistema será.

A base de todo sistema de informações é um banco de dados, o qual se trata de um sistema de armazenamento e acúmulo de diversas dados que codificados resultam em informações necessárias aos processos e à tomada de decisões.

A Gestão de Pessoas requer uma série de dados devido à complexidade do sistema, dados esses que interligados permitem obtenção de informações de diferentes estratos, assim, é essencial que a Gestão de Pessoas possua dados de cadastros de pessoal, de clientes, de cargos, de treinamento, remuneração, benefícios, entre tantos outros que estejam relacionados com a gestão. (CHIAVENATO, 2010)

Cada organização pode desenvolver seu próprio sistema de banco de dados, nesta época da informação, a tecnologia está em alta e nos fornece uma diversidade de softwares, os quais podem ser trabalhados de acordo com as necessidades de cada negócio.

Os principais objetivos de um sistema de informações é reduzir os custos e tempo no processamento das informações e fornecer um suporte online para decisão, ou seja, os gerentes podem ser capazes de tomar decisões de onde estiverem.

O desenvolvimento de um sistema de informação representa um alto investimento para a organização, portanto é necessário avaliar bem as informações que serão inseridas no sistema e para quem serão direcionadas. Em termos de avaliação deste processo, sua funcionalidade pode ser observada através do *feedback* dado pelos colaboradores e pela monitoração dos níveis de utilidade no sistema, podendo ser realizadas análises de custo-benefício como da eficiência e da eficácia das informações repassadas. (CHIAVENATO, 2010)

Algumas organizações estão incluindo em seus bancos de dados o chamado balanço social, divulgando os investimentos realizados em projetos sociais, como forma de melhorar sua imagem perante os clientes e à sociedade em geral.

2.8 Micro e pequena empresa

As micro e pequenas empresas correspondem ao setor que mais cresce atualmente no país, vejamos quais as características que se enquadram nas empresas desse setor.

Segundo a Lei n. 7.256/84:

"Consideram-se microempresas o empresário individual ou a pessoa jurídica que aufera renda bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais)".

"Consideram-se pequenas empresas o empresário individual ou a pessoa jurídica que aufera renda bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais)".

De acordo com Palmeira (2009), em seu artigo Recursos Humanos em Pequenas Empresas, "As grandes tendências do mercado mundial apontam para a globalização, onde as empresas precisam, cada vez mais, ser extremamente flexíveis para atender aos clientes que fazem parte deste mercado".

Segundo o SEBRAE (2012), existem 8,9 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil, representando 99,2% das empresas brasileiras, sendo que 15% estão no Nordeste.

Um estudo realizado por Ferreira *et al*(2009) destaca que:

O relatório "Fatores condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005" do SEBRAE (2007) e, o relatório "Análise da sobrevivência das firmas brasileiras" do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social" BNDES (2002) relatam que os principais motivos para a mortalidade das MPE estavam relacionados a fatores como restrição/dificuldade de crédito e gerenciamento adequado de capital humano. Estes dados reforçam ainda mais a necessidade de estender a compreensão das práticas de recursos humanos para além das grandes organizações.

Uma pesquisa realizada por Palmeira (2009) sobre a área de Recursos Humanos em pequenas empresas apontou alguns dados interessantes, os quais veremos a seguir.

A pesquisa foi realizada com oito empresas de pequeno porte, os empresários entrevistados estão compreendidos numa faixa etária entre 30 a 50 anos, sendo a maioria o fundador da empresa, que divide com mais um sócio. A maioria dos empresários possui formação superior com atuação profissional, anterior à empresa, de caráter técnico. Seis em oito empresários se consideram bem-sucedidos, afirmando que as razões para o sucesso do negócio estão vinculadas às características pessoais do empreendedor.

Dentre os primeiros pontos identificados foi que de 24 grupos de atividades ligadas à ARH, somente 10 são realizadas pela maioria das 08 empresas pesquisadas. Na lista estão àquelas realizadas para atender às exigências legais ou aquelas que tradicionalmente são feitas para viabilizar o funcionamento básico da organização. Atividades ligadas à avaliação de desempenho, remuneração estratégica e programas de desenvolvimento de futuros gerentes não

são mencionadas. (PALMEIRA, 2009)

Verificou-se que as atividades de natureza trabalhista, geralmente, são terceirizadas, como elaboração da folha de pagamento (4 em 8 empresas), férias (3 em 8) e recolhimento de encargos sociais (2 em 8). Considerou-se, no entanto, que as atividades de RH terceirizadas possuem uma satisfação menor do que as realizadas dentro da organização, com a supervisão dos gerentes, sendo a terceirização apenas uma forma de reduzir custos e não uma forma de gestão. .

Em relação ao ponto de vista dos empresários entrevistados, a área de Recursos Humanos não representa uma área dentro da organização, mas sim um grupo de atividades incluídas na área administrativa, predominantemente aquelas que atendem às exigências trabalhistas e as que são feitas para viabilizar o funcionamento básico da organização.

Foram constatadas que as áreas de maior carência são aquelas compreendidas dentro do subsistema de aplicação, de manutenção e de desenvolvimento, também de caráter estratégico. Não foi possível visualizar o nível de recursos utilizados para manter algum tipo de estrutura de ARH. Existem indicações para os valores médios de US\$750, US\$1.750 e US\$2.750, sendo, predominantemente, as atividades de manutenção de RH as que representam o maior custo para a organização. (PALMEIRA, 2009)

De acordo com Vicky Bloch (2013) da Revista Você RH,

Um RH transformador emerge daqueles cuja motivação básica de vida é o desejo de ajudar ou servir ao outro. E a escolha consciente de servir ao outro leva ao desejo de liderar como uma possibilidade de influenciar o meio e criar condições para o crescimento do outro — acionistas, empregados, clientes, fornecedores e comunidade. O novo RH precisa investir nas relações de longo prazo.

Diante de tais subsistemas e processos apresentados neste capítulo, percebe-se a complexidade do sistema de gestão de pessoas, o que torna essencial aos gestores de toda empresa conhecer bem cada um dos subsistemas para solucionar os problemas e minimizar os erros, obtendo assim uma melhor excelência e eficácia na gestão da empresa, fatores significativos para o sucesso da empresa.

No próximo capítulo abordaremos a metodologia utilizada neste trabalho.

3 METODOLOGIA

De acordo com Andrade (1995, p.95) pesquisa científica “é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos, mediante o emprego de métodos científicos”.

Neste capítulo abordaremos, de forma detalhada, a metodologia utilizada neste trabalho. Apresentando minuciosamente tudo o que foi desenvolvido e utilizado, identificando o tipo de pesquisa, o tipo de coleta e o tipo de tratamento dos dados, elementos básicos da metodologia científica.

3.1 Tipo de pesquisa

Tomando como base as classificações metodológicas adotadas por Gil (2010), classifica-se esta pesquisa levando em consideração três fatores: a finalidade, os objetivos e os meios.

Quanto à finalidade classifica-se a pesquisa como aplicada, visto que neste trabalho se busca a ampliação do conhecimento visando à aplicação em uma situação específica, no caso, a análise dos desafios da Gestão de Pessoas em uma microempresa de advocacia.

Quanto aos objetivos é classificada como descritiva, visto que apresenta como objetivo conhecer melhor o problema, através do fato ou fenômeno estudado tendo como base pesquisas bibliográficas.

Quanto aos meios é classificada como pesquisa bibliográfica, visto que é realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema; pesquisa documental, pois neste estudo é realizada uma pesquisa de documentos internos do objeto em questão, no caso, a microempresa de advocacia; pesquisa de campo, visto que se realiza uma visita à empresa para a coleta de dados e realização de observações *in natura* e; um estudo de caso, por constituir como principal método um estudo aprofundado em um objeto, permitindo um conhecimento amplo a respeito do tema pesquisado.

3.2 Tipo de coleta de dados

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base em livros, revistas acadêmicas, artigos, teses e material disponibilizado pela Internet.

Em um segundo momento foi coletado na empresa, em análise, informações a respeito da sua atuação e estrutura e, mais detalhadamente, da forma de Gestão de Pessoas utilizada e dos subprocessos inerentes a ela, tendo como base os processos observados no levantamento bibliográfico.

Quanto a coleta de dados, foram realizadas observações e uma pesquisa documental referente ao sistema de Gestão de Pessoas da empresa. Além disso, foi aplicado um questionário entre os três gestores da empresa: Gestor Financeiro, Gestor Jurídico e o Diretor Geral. O questionário foi aplicado na cidade de Fortaleza, Ceará no período referente ao segundo semestre do ano de 2014.

O questionário teve como principal objetivo averiguar os principais desafios observados e enfrentados pelos gestores da empresa no que se refere aos processos da Gestão de Pessoas, abordados no capítulo 2 deste trabalho. Ele é constituído de duas partes.

Na primeira parte analisamos o perfil dos entrevistados, é verificada a faixa etária dos mesmos, o período de cada um na empresa e o período de cada na função de gestor. Na segunda parte tem-se uma estrutura de dezesseis perguntas, sendo oito fechadas e objetivas e oito abertas, nas perguntas abertas os gestores terão espaço para abordar algum outro desafio não abordado nos itens do questionário. As perguntas fechadas abordam os principais desafios encontrados nos processos de Recrutamento e Seleção, Aplicação dos Cargos, Avaliação de Desempenho, Remuneração, Carreira, Treinamento e Desenvolvimento, Motivação e Sistema de Informações.

3.3 Tipo de tratamento dos dados

Outro fator importante na metodologia científica refere-se ao tratamento dos dados, ou seja, como os dados coletados serão utilizados.

O referido trabalho tem como objetivo geral identificar e explicitar os principais desafios da Gestão de Pessoas em uma microempresa de advocacia, diante disso, os dados coletados, através das observações e do questionário aplicado, serão analisados qualitativamente

e confrontados com a teoria abordada no capítulo 2, para que se possa chegar a uma conclusão e, analisar se os desafios especificados na teoria se assemelham ou não aos encontrados na prática da empresa em questão.

Os principais desafios em comum observados pelos gestores serão apresentados através de tabelas, quadros e gráficos, bem como a confrontação dos dados com a teoria.

O próximo capítulo abordará a análise e interpretação dos dados coletados através dos meios citados neste capítulo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo realizaremos uma análise dos dados coletados na empresa estudada para a obtenção da identificação dos desafios na Gestão de Pessoas da referida empresa.

Abordaremos, inicialmente, um pouco sobre a empresa e sua atuação, e, então, abordaremos o modo de Gestão de Pessoas utilizado, bem como os seus subsistemas existentes e as informações desenvolvidas a partir da coleta e análise dos dados.

4.1 Breve histórico da empresa

Fundado em maio de 2010, a empresa estudada neste trabalho, já passou por várias transformações, apresentando-se sob dois fundamentos principais: Capital Humano e Relacionamento. Iniciou-se com sede na cidade de Fortaleza, Ceará e logo foi conquistando um grande número de clientes, inclusive em outros estados do país. Com o aumento de clientes além do estado do Ceará, surgiu a necessidade de criar mais espaços físicos para acompanhar melhor a demanda, então, em 2012, fundou uma filial na cidade de João Pessoa, Paraíba e, em 2013, fundou uma filial em Manaus, Amazonas.

Hoje, a empresa possui somente a sede e a filial de Manaus, mas conta com representantes nas cidades de São Paulo, Brasília e Pernambuco. A grande conquista de tantos clientes, em tão pouco tempo, também se deve ao fato de que o sócio majoritário, atual presidente da empresa, antes de fundar seu próprio escritório de advocacia já prestava serviços como advogado particular, o que lhe concedeu experiência e alguns contatos.

4.2 Descrição da empresa

A empresa abordada neste trabalho é uma empresa privada de capital fechado, de pequeno porte e atua no setor terciário, realizando prestação de serviços advocatícios. Seus principais clientes são pessoas de personalidade jurídica, ou seja, outras empresas, atendendo eventualmente pessoas físicas, muitas vezes, estas são os próprios proprietários das empresas para as quais atuam.

Sua atuação envolve as diversas áreas do Direito, tais como, Levantamento Judicial

de Ações, Propriedade Industrial, Bancário, Dissídios Coletivos, Imobiliário e os Direitos Ambiental, Trabalhista, Civil, Tributário, Internacional, Administrativo, Societário, Comercial e do Consumidor.

Toda a empresa é voltada para a sede, onde são tomadas as principais decisões e onde se encontram as principais funções e a maioria das informações em relação a todas as áreas: financeira, marketing, jurídica, administrativa e de recursos humanos. A forma de gestão é Participativa Consultiva, pela qual o Diretor Geral consulta determinadas pessoas quando na tomada de decisões e mostra-se sempre receptivo às novas ideias e sugestões

Apresenta como missão: oferecer serviço de qualidade e excelência, agindo como instrumento para que "portas" sejam abertas, gerando recursos, a fim de que nossos clientes invistam mais e se lancem para o sucesso.

Tem a visão de em médio prazo abrir filiais em outros estados do Brasil e em longo prazo, filiais no exterior, com a conquista de um público diferenciado.

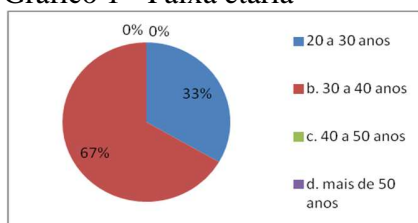
O quadro de funcionários é composto por 20 pessoas ao todo, sendo 3 na filial de Manaus, 1 representante em São Paulo e 16 pessoas em Fortaleza, sendo ao todo 9 estagiários.

4.3. Sistema de Gestão de Pessoas

O sistema de Gestão de Pessoas é composto por três gestores, com os quais foi aplicado o questionário desenvolvido nesta pesquisa, o Gestor Jurídico, a Gestora Financeira e o Diretor Geral.

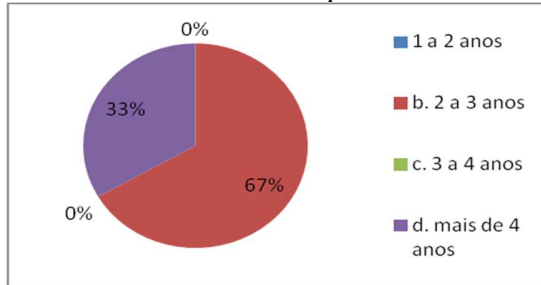
Na primeira parte do questionário foi traçado o perfil dos entrevistados, analisando a faixa etária, o período na empresa e o período no cargo de Gestão de Pessoas. As respostas obtidas são demonstradas nos gráficos 1,2 e 3 a seguir.

Gráfico 1 - Faixa etária



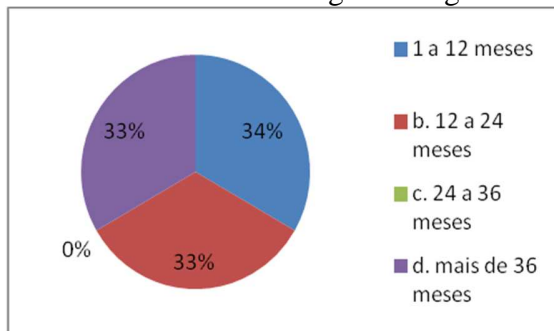
Fonte: autoria própria

Gráfico 2 - Período na empresa



Fonte: autoria própria

Gráfico 3 - Período no cargo como gestor



Fonte: autoria própria

Observa-se que 67% dos entrevistados estão entre 30 e 40 anos e 33% entre 20 a 30 anos. 67% dos entrevistados possuem 2 a 3 anos de empresa e no cargo de gestor os entrevistados possuem em média de 12 a 24 meses.

Diante dos dados observa-se que a maioria dos entrevistados possui o mesmo período de empresa, indica que no caso de mudanças ocorridas na gestão, a maioria tem conhecimento, o que contribui para equidade entre as informações.

Todos os gestores trabalham com as atividades referentes aos subsistemas de Gestão de Pessoas que foram abordados no capítulo 2, os quais são tratados na segunda parte do questionário.

O primeiro processo analisado é o de recrutamento e seleção. De acordo com informações fornecidas, a empresa não apresenta um Setor Pessoal estruturado e os gestores sentem falta de um processo seletivo mais profissionalizado. Os desafios destacados por eles encontram-se na tabela abaixo:

Tabela 1 - Desafios do recrutamento e seleção

Desafios citados	Porcentagem
Falta de processos de R & S e dificuldade de acesso às fontes de recrutamento	100%
Perfil inadequado do recrutador ao cargo a ser ocupado	0%
Baixa atratividade por parte da empresa	0%

Fonte: autoria própria

De acordo com a tabela todos os gestores concordaram com a falta de processos para o recrutamento e seleção, o que confirma que esse subsistema não possui uma estrutura elaborada. E com a dificuldade de acesso às fontes de recrutamento. Esses indicadores podem ocasionar diversos problemas à organização, pois sem um recrutamento e um processo seletivo aprofundado, as pessoas recrutadas podem não possuir as competências necessárias e, assim, tornam-se dispendiosas para a empresa, pois necessitam de mais treinamento, acompanhamento, entre outros.

A segunda pergunta refere-se ao subsistema de aplicação dos cargos, tendo os desafios citados apresentados na tabela a seguir:

Tabela 2 - Desafios da aplicação de cargos

Desafios citados	Porcentagem
Falta de descrição e comunicação na aplicação dos cargos	100%
Dificuldade no processo de integração	0%
Falta de conhecimento técnico para definição das atribuições e divisão do trabalho	0%

Fonte: autoria própria

Todos os gestores concordaram com a falta de descrição dos cargos e de comunicação no momento da aplicação dos cargos, demonstra que a empresa não está muito preocupada em passar as informações necessárias aos funcionários referentes à função que eles irão exercer no momento de sua chegada à organização. Não apresenta também um sistema de aplicação de cargos definido.

A terceira pergunta corresponde ao processo de avaliação de desempenho, os desafios encontrados pelos gestores da referida empresa encontram-se na tabela abaixo:

Tabela 3 - Desafios da avaliação de desempenho.

Desafios citados	Porcentagem
Falta de sistemática de avaliação e dificuldade de dar <i>feedback</i>	100%
Alto nível de subjetividade da avaliação	0%
Descrédito do sistema de avaliação por parte dos colaboradores	0%

Fonte: autoria própria

Todos os gestores concordaram com a falta de sistemática de avaliação, a falta de processos e métodos para avaliar o colaborador, bem como a dificuldade em repassar as avaliações para os avaliados, ou seja, a dificuldade de utilizar-se de palavras de forma que o avaliado entenda como uma crítica construtiva e que não continue no erro. Pode-se afirmar que existe um processo de avaliação de desempenho, porém, o processo de avaliação utilizado não traz resultados satisfatórios.

A quarta pergunta abordada foi referente ao subsistema de remuneração, os desafios apontados para esse tópico estão apresentados na tabela abaixo:

Tabela 4- Desafios da remuneração.

Desafios citados	Porcentagem
Dificuldade de aplicar Remuneração Variável	67%
Reconhecimento por parte dos colaboradores	33%
Equiparação com o mercado	0%
Falta de padrões fixos no sistema de remuneração	0%

Fonte: autoria própria

A maioria dos gestores (67%) destacou a dificuldade de aplicar remuneração variável, essa que apresenta inúmeras peculiaridades que devem ser observadas para a elaboração do programa de remuneração, esta dificuldade pode ser justificada pela falta de descrição dos cargos e pela falta de sistemática de avaliação apontada na pesquisa realizada na empresa, dois fatores essenciais para se aplicar remuneração variável. Outro desafio destacado, por 33% dos gestores, foi o reconhecimento por parte dos colaboradores que muitas vezes é falha, alguns profissionais não ficam satisfeitos com a remuneração recebida, preocupando-se mais com os fatores higiênicos do que com os motivacionais.

A quinta pergunta aborda os desafios encontrados nos processos de treinamento e

desenvolvimento, os quais são apresentados a seguir na tabela 5.

Tabela 5- Desafios do treinamento e desenvolvimento

Desafios citados	Porcentagem
Empenho e interesse por parte dos colaboradores	0%
Identificar as falhas nas competências desejadas	67%
Falta de aplicação nos conteúdos ministrados no treinamento	33%
Falta de um orçamento para treinamento e desenvolvimento	0%

Fonte: autoria própria

67% destacam a dificuldade de identificar as falhas nas competências desejadas e assim preparar um treinamento direcionado a diminuir essas falhas e, 33% dos entrevistados afirmam a falta de aplicação nos conteúdos ministrados no treinamento.

Quando falamos em identificação das falhas nas competências, essa dificuldade poderia ser diminuída também se houvesse uma descrição dos cargos e um mapeamento das competências necessárias à organização e à função, como estudado no referencial teórico.

A sexta pergunta refere-se ao processo de desenvolvimento da carreira, os desafios destacados encontram-se na tabela 6.

Tabela 6 - Desafios da Carreira.

Desafios citados	Porcentagem
Falta de sistemática de avaliação de cargos no desenvolvimento da carreira e disponibilidade e interesse por parte dos colaboradores	67%
Falta de planejamento da gestão	0%
Senso de equidade entre os cargos	33%

Fonte: autoria própria

Observa-se que 67% dos gestores abordaram a falta de sistemática de avaliação dos cargos e disponibilidade e interesse dos colaboradores e 33% destacou o senso de equidade entre os cargos. O primeiro justifica-se devido à inexistência de um programa estruturado de avaliação e, quanto ao último, no ramo da advocacia, segundo um dos gestores, torna-se difícil a equidade entre os cargos, pois os profissionais possuem formas diferentes de se trabalhar, gostam de ser independentes e no momento de negociação durante a contratação levam-se em conta critérios

diferenciados, principalmente, quando se trata de localizações diferentes.

A sétima pergunta refere-se aos desafios encontrados no processo de motivação, os quais são apresentados a seguir:

Tabela 7 - Desafios da motivação.

Desafios citados	Porcentagem
Falta de liderança efetiva	67%
Dificuldade de aplicar as políticas de prevenção e segurança no trabalho	33%
Falta de programas motivacionais	0%
Dificuldade de manter o clima organizacional agradável	0%
Falta de um ambiente organizacional seguro e organizado	0%

Fonte: autoria própria

67% dos entrevistados destacaram a falta de uma liderança efetiva como principal desafio encontrado para a motivação e o incentivo dos colaboradores, 33% destacou a dificuldade de aplicar as políticas de prevenção e segurança no trabalho.

Na oitava e última questão foi abordado o sistema de informações da Gestão de Pessoas, os quais são apresentados a seguir na tabela 8.

Tabela 8 - Desafios do sistema de informações.

Desafios citados	Porcentagem
Confiabilidade do sistema	33%
Falta de hábito em fazer uso do sistema e dificuldade em fazer uso das informações geradas pelo sistema	100%
Falta de uma sistemática de registro das informações inerentes à Gestão de Pessoas	0%

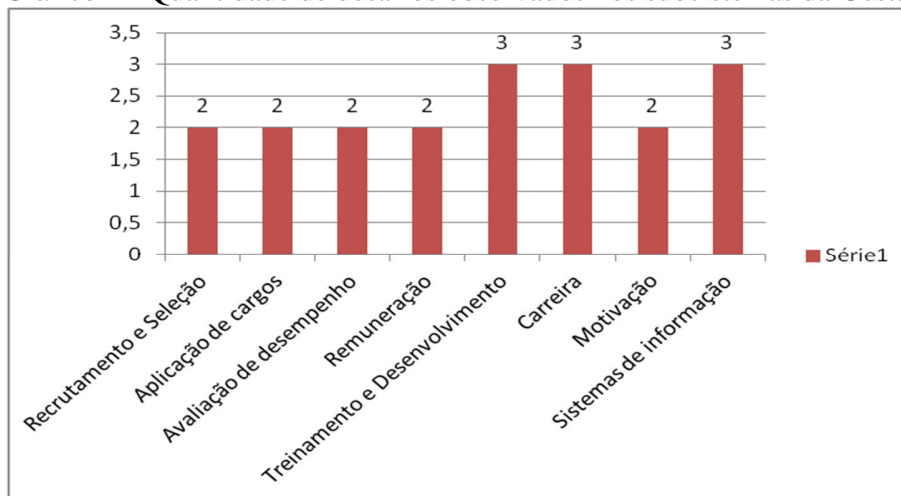
Fonte: autoria própria

Observando os dados da tabela, verifica-se que há um sistema de informações, porém os gestores afirmam que não há um hábito em utilizar o sistema e possuem dificuldade em fazer uso das informações geradas por ele, sendo que 33% ainda duvidam da confiabilidade do sistema. Diante disso, o sistema torna-se ineficiente ou os gestores não possuem técnicas suficientes para

análise das informações.

Percebe-se que os desafios em cada subsistema são muitos e significativos para o sistema de Gestão de Pessoas. A maioria dos desafios é encontrada nos processos de Treinamento e Desenvolvimento, Carreira e Sistemas de Informação como observado no gráfico 4.

Gráfico 4 - Quantidade de desafios observados nos subsistemas da Gestão de Pessoas.



Fonte: autoria própria

A falta de uma estrutura elaborada no que se refere aos processos de Recrutamento e Seleção, de Avaliação de Desempenho e de Aplicação dos Cargos pode ser muito prejudicial aos objetivos e à visão estratégica da empresa, especialmente por se tratar de uma empresa voltada para serviços, onde o principal capital é o Capital Humano. Assim é de suma importância que as pessoas selecionadas sejam adequadas, que haja um programa de avaliação eficiente e que elas sejam encaminhadas e desenvolvidas de acordo com as necessidades da empresa para que os seus serviços possam ser realizados com maior excelência e qualidade.

Observam-se, ainda, assim como estudado em uma das pesquisas apresentadas no referencial teórico que, em micro e pequenas empresas, o sistema de Gestão de Pessoas não existe em sua plenitude, apenas algumas atividades básicas são aplicadas, muitas vezes para atender exigências trabalhistas e no que se refere às atividades relacionadas ao Departamento de Pessoal. Os gestores por não darem muita importância ao sistema de Gestão de Pessoas acabam tendo dificuldades de conduzir sua equipe e os processos da organização, porém essa indiferença com o sistema traz diversos prejuízos para o sucesso da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto neste trabalho pode-se concluir que o sistema de Gestão de Pessoas representa um dos fatores bastante complexos para a organização e, ao mesmo tempo, é de suma importância para o bom funcionamento e sucesso da empresa.

Diante de tal complexidade e amplitude o sistema traz inúmeros desafios para o gestor, principalmente, em micro e pequenas empresas que, apesar de possui um número de colaboradores pequeno, passa por vários desafios, seja causado pela preocupação com outras áreas da empresa, deixando a preocupação com a Gestão de Pessoas em segundo plano ou, seja pelo fato de não possuir um número significativo de profissionais nas funções de gestão, os quais possam se dedicar a essa área.

Foram identificados os desafios da Gestão de Pessoas em uma microempresa do ramo de advocacia, objeto de estudo deste trabalho, e dentre eles os principais apontados pelos gestores no que se referem a todos os subsistemas da Gestão, apontados no capítulo 2 deste trabalho, foram: a falta de processos e de um sistema de Recrutamento e Seleção estruturado, a falta de descrição e análise das funções, a falta de comunicação no momento da aplicação dos cargos, a falta de uma sistemática de avaliação, bem como a dificuldade de dar feedback, o interesse e o empenho dos colaboradores quanto ao desenvolvimento e participação em treinamentos, bem como no desenvolvimento da carreira, a falta de uma liderança efetiva que motive e incentive os funcionários em suas atividades, a dificuldade em aplicar a remuneração variável e um senso de equidade entre os cargos e, por fim, a falta de hábito de utilização dos sistemas de informações, bem como as dificuldades em fazer uso das informações geradas por ele, atingindo assim o objetivo geral deste trabalho, como apresentado no quadro a seguir.

Quadro 8 – Relação entre o objetivo geral e os resultados alcançados

Objetivo geral	Resultados
Definir os principais desafios da Gestão de Pessoas em uma microempresa de advocacia.	Falta de processos e de um sistema de Recrutamento e Seleção estruturado
	Falta de descrição e análise das funções,

	Falta de comunicação no momento da aplicação dos cargos
	Falta de uma sistemática de avaliação
	Dificuldade de dar feedback
	O interesse e o empenho dos colaboradores quanto ao desenvolvimento da carreira
	Falta de uma liderança efetiva que motive e incentive os funcionários em suas atividades,
	Dificuldade em aplicar a remuneração variável e um senso de equidade entre os cargos
	Falta de hábito de utilização dos sistemas de informações, bem como as dificuldades em fazer uso das informações geradas por ele

Fonte: autoria própria

Dos desafios da empresa apresentados, a maioria deles foi abordada no referencial teórico como principais desafios encontrados nas empresas no que se refere ao sistema de Gestão de Pessoas, confirmando assim a teoria e atendendo aos objetivos específicos, abordados na introdução deste trabalho.

O estudo da Gestão de Pessoas e, em especial dos desafios em aplicar a Gestão de Pessoas, se tornam cada vez mais importantes, pois representam fatores essenciais ao sucesso das organizações, principalmente, levando em consideração a Gestão por competências, a qual influencia de forma positiva todas as áreas da empresa levando ao desenvolvimento de forma mais prática e assertiva. O estudo da microempresa também se torna importante devido ao número crescente desse tipo de empresa no país, o qual tende a se desenvolver mais e mais, porém esse estudo apresenta algumas limitações causadas pela especificidade das empresas em particular, mas que apresentam características semelhantes como demonstrado pelos dados obtidos através deste trabalho e do trabalho realizado por Palmeira (2009), apresentado no referencial teórico, o que pode servir de modelo para outros estudos.

É interessante que não somente os desafios encontrados nos processos da Gestão de Pessoas sejam estudados, mas também, sugiro que soluções, a fim de combater e superar esses desafios, sejam aplicadas, assim como o avanço dos subsistemas e melhores formas de motivar equipes para que a organização consiga atingir seus objetivos de forma rápida e eficaz.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, C. L. **Remuneração por habilidades e competências**. RH Portal. 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Remuneracao-Por-Habilidades-E-Competencias&idc_cad=led2nutjo>. Acesso em 10.11.2014
- ANDRADE, M. M.; **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1995.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: Estratégia e Integração organizacional**. São Paulo. Atlas, 2006
- BLOCH, V. **O legado do RH**. RH Portal. 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=O-Legado-Do-Rh&idc_cad=vyusnkpxj>. Acesso em: 02.10.2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. **Lei das microempresas e empresas de pequeno porte**. Receita Federal do Brasil. 1996. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/ant2001/lei931796.htm>>. Acesso em: 24.10.2014.
- DUTRA; J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: atlas, 2012.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). **As Pessoas na Organização**. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, v. 1, p. 11-34.
- FERREIRA, A.; PEREIRA, P. M.; TEODORO, P.; THIELMANN, R. **O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte**. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/429_111_GPPE_Submetido_Seget.pdf>. Acesso em: 20.09.2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: Como Vincular Sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais**. Rio de Janeiro: Bazán Tecnologia Linguística 1999.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2ª ed. Curitiba: Ibplex, 2008.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIRA, M. R.; BUSSE, A. **Gestão de pessoas: uma nova perspectiva**. 2013. Disponível em: [\www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Gestao-De-Pessoas-Uma-Nova-Perspectiva.htm](http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Gestao-De-Pessoas-Uma-Nova-Perspectiva.htm). Acesso: 02.10.2014

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenasempresas**. São Paulo,: Makron Books, 1997.

MELO, L. **O segredo da cultura forte do Starbucks? Cuidar das pessoas**. Revista VocêRh. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/o-segredo-da-cultura-forte-do-starbucks-cuidar-das-pessoas>>. Acesso em: 16.09.2014.

OLIVEIRA, A. C. **Porta-voz da mudança**. Revista VocêRh. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/32/noticias/porta-voz-da-mudanca>>. Acesso em: 15.09.2014.

PALMEIRA, M. **Recursos humanos em pequenas empresas**. CEPPAD/UFPR - Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. Paraná, 2009. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao/producao_687_201212051834228e9c.pdf>. Acesso em: 15.09.2014

SEBRAE. **Book de pesquisas sobre MPEs paulistas**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/institucional/book_pesquisas_mpespaulistas.> Acesso em: 24.10.2014.

SENDIN, T. **Por que estamos tão isolados?** Revista VocêRh. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/32/noticias/por-que-estamos-tao-isolados>>. Acesso em: 16.09.2014.

SOUZA NETO, S. P. **Novas perspectivas em recursos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: UCB-EB-DEP-CEP, 2007.

WALL, S. J.; WALL, S. R. **Os novos estrategistas: Criando Líderes em Todos os Níveis da Organização**. São Paulo: Futura, 1996.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Questionário destinado à análise para a realização do estudo de caso: Os desafios da Gestão de Pessoas em uma microempresa de advocacia, realizado na empresa Eduardo Pessoa & Advogados Associados, a ser apresentado no trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal do Ceará.

I. Perfil dos entrevistados

1. Faixa etária

- a. 20 a 30 anos
- b. 30 a 40 anos
- c. 40 a 50 anos
- d. mais de 50 anos

2. Período na empresa

- a. 1 a 2 anos
- b. 2 a 3 anos
- c. 3 a 4 anos
- d. mais de 4 anos

3. Período no cargo de Gestor

- a. 1 a 12 meses
- b. 12 a 24 meses
- c. 24 a 36 meses
- d. mais de 36 meses

II. Qual (s) a (s) dificuldade (s) que você encontra dentro da sua empresa no que se refere aos seguintes itens:

1. Recrutamento e Seleção

- a) falta de processos de recrutamento e seleção
- b) perfil inadequado do recrutador ao cargo a ser ocupado
- c) baixa atratividade por parte da empresa
- d) dificuldade de acesso às fontes de recrutamento

2. Existe algum outro aspecto relacionado a esse item que você considera como um desafio na sua empresa?

3. Aplicação dos cargos

- a) falta de descrição da atribuição dos cargos
- b) falta de comunicação no momento da aplicação das atribuições dos cargos
- c) dificuldade no processo de integração
- d) falta de conhecimento técnico para definição das atribuições e divisão do trabalho

4. Existe algum outro aspecto relacionado a esse item que você considera como um desafio na sua empresa?

5. Avaliação de desempenho

- a) falta de sistemática de avaliação
- b) alto nível de subjetividade da avaliação
- c) dificuldade de dar feedback
- d) descrédito do sistema de avaliação por parte dos colaboradores

6. Existe algum outro aspecto relacionado a esse item que você considera como um desafio na sua empresa?

7. Remuneração

- a) dificuldade de aplicar Remuneração Variável
- b) equiparação com o mercado
- c) reconhecimento por parte dos colaboradores
- d) falta de padrões fixos no sistema de remuneração

8. Existe algum outro aspecto relacionado a esse item que você considera como um desafio na sua empresa?

9. Treinamento e Desenvolvimento

- a) empenho e interesse por parte dos colaboradores
- b) identificar as falhas nas competências desejadas
- c) falta de um orçamento para treinamento e desenvolvimento
- d) falta de aplicação nos conteúdos ministrados no treinamento

10. Existe algum outro aspecto relacionado a esse item que você considera como um desafio

na sua empresa?

11. Carreira

- a) falta de sistemática de avaliação dos cargos no desenvolvimento da carreira
- b) disponibilidade e interesse por parte dos colaboradores
- c) falta de planejamento da gestão
- d) senso de equidade entre os cargos

12. Existe algum outro aspecto relacionado a esse item que você considera como um desafio na sua empresa?

13. Motivação

- a) falta de programas motivacionais
- b) dificuldade de manter o clima organizacional agradável
- c) falta de um ambiente organizacional seguro e organizado
- d) falta de uma liderança efetiva
- e) dificuldade de aplicar as políticas de prevenção e segurança no ambiente de trabalho

14. Existe algum outro aspecto relacionado a esse item que você considera como um desafio na sua empresa?

15. Sistemas de informação

- a) falta de uma sistemática de registro das informações inerentes à Gestão de Pessoas
- b) confiabilidade no sistema
- c) falta de hábito em fazer uso do sistema
- d) dificuldade em fazer uso das informações geradas pelo sistema.

16. Existe algum outro aspecto relacionado a esse item que você considera como um desafio na sua empresa?