

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE GRADUAÇÃO CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CAMILA PACHECO DA SILVA

**AÇÕES ESTRATÉGICAS VOLTADAS À GESTÃO DE PESSOAS DE UMA DAS
CEM MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL NO ANO DE
2011**

CRICIÚMA

2015

CAMILA PACHECO DA SILVA

**AÇÕES ESTRATÉGICAS VOLTADAS À GESTÃO DE PESSOAS DE UMA DAS
CEM MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO ANO DE 2011**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof. (ª) Ma. Kátia Aurora Dalla LíberaSorato.

CRICIÚMA

2015

CAMILA PACHECO DA SILVA

**AÇÕES ESTRATÉGICAS VOLTADAS À GESTÃO DE PESSOAS DE UMA DAS
CEM MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL NO ANO DE
2011**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial com enfoque em Gestão de Pessoas.

Criciúma, 1º de julho de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato –Ma - UNESC - Orientadora

Prof. Wagner Blauth -Especialista - (UNESC)

**Dedico este trabalho principalmente a Deus,
aos meus pais, irmãs, e amigos e namorado
pelo estímulo aos meus estudos..**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, por sempre me ouvir nos momentos em que mais precisei, atendendo minhas orações e me dando força e coragem para chegar até aqui.

Aos meus amados pais, Itamar e Aladir, que me deram a vida e me ensinaram a vivê-la com dignidade. Vocês são tudo para mim!

As minhas irmãs Carla e Caroline, que com suas experiências contribuíram de alguma forma para eu ser uma pessoa melhor em todos os sentidos.

Ao meu primeiro e único amor Bruno, por toda compreensão e por ser essa pessoa incrível! Obrigada por estar sempre ao meu lado, você é meu professor particular.

Aos meus amigos Adrielle, Angélica, Fabiana e Giovanni, que durante quatro anos e meio tornaram minhas noites mais produtivas e felizes, me dando apoio e palavras de consolo durante esta caminhada.

A minha querida orientadora Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato pela sua disponibilidade, orientação e paciência, sempre tão criativa e inteligente. É meu exemplo a ser seguido.

Aos professores André Pais Topanotti e Juliano Vitto Dal Pont, pelas referências de estudo, ideias, sugestões e ensinamentos.

Em fim aos colegas, e todo corpo docente que mesmo não estando citados aqui, mas que ao longo deste curso, me proporcionaram conhecimentos que levarei por toda minha vida.

“Se não podes entender, crê para que entendas. A fé precede, o intelecto segue.”

(Santo Agostinho)

RESUMO

SILVA, Camila Pacheco. **Ações estratégicas voltadas à gestão de pessoas de uma das cem melhores empresas para se trabalhar no Brasil no ano de 2011.** 2015. 53 p. Orientadora: Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A empresa que opta por estar sempre à frente em gestão de pessoas certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados. O presente trabalho tem como principal objetivo identificar as principais ações estratégicas em gestão de pessoas adotadas por uma organização premiada como uma das melhores para se trabalhar no Brasil no ano de 2011. Esta pesquisa constitui-se como descritiva, cujos procedimentos são a pesquisa, levantamento e estudo de caso, com abordagem qualitativa. A empresa pesquisada é a Domínio Sistemas e pode-se perceber por meio do estudo que destaca três fatores na busca de seu sucesso, são eles: pessoas, estrutura e gestão. Pessoas estão no topo da sua pirâmide, pois sua matéria prima é o conhecimento, valorizando as pessoas, para as mesmas estarem motivadas refletindo nos seus clientes, na busca de resultados e do crescimento da empresa. Os resultados do estudo apontam que são várias as ações voltadas à gestão de pessoas, adotada no ano de 2011 e que levaram à organização a obtenção de premiação como sendo uma das melhores para se trabalhar no país, de acordo com o Guia Você S/A. Ao comparar as ações realizadas pela organização e a teoria, percebe-se que a organização seguiu o que a literatura aponta como ideal para a gestão de pessoas, realizando ações que valorizam o profissional que nela atua, disponibilizando benefícios, realizando ações integrativas e diversos projetos com a finalidade de melhorar a qualidade de vida do colaborador. Constatou-se que apesar da organização não mais atuar com foco em obtenção de premiação, continua realizando ações voltadas aos seus colaboradores, pois entende que quanto mais satisfeitos e motivados estiverem, melhores resultados a organização obtém.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Ações Estratégicas. Benefícios.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As três dimensões da competência	18
Figura 2 - Os três componentes da remuneração total	23
Figura 3 - Benefícios Comuns Estratégicos	Erro! Indicador não definido.
Figura 4 - Imagem da unidade de negócios	36
Figura 5 - Organograma da área de recursos humanos	37
Figura 6 - Comemoração conquista clientes	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA	Conhecimentos, Habilidades, Atitudes
LNT	Levantamento das Necessidades de Treinamento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	13
2.1.1 Estratégia e Gestão	14
2.1.2 O Comportamento das Pessoas na Organização	16
2.1.3 Competências Organizacionais	17
2.1.4 Liderança	19
2.1.5 Motivação no Trabalho	20
2.1.6 Gestão de Cargos e Salários	21
2.1.6.1 Remuneração e Benefícios Sociais.....	22
2.1.6.2 Tipos de Benefícios	24
2.1.7 Políticas e Práticas	25
2.1.7.1 Integração para Novos Funcionários.....	26
2.1.7.2 Treinamento e Desenvolvimento.....	27
2.1.7.3 Avaliação de Desempenho.....	29
2.1.7.4 Qualidade de Vida No Trabalho - QVT.....	30
2.1.7.5 Pesquisa de Clima Organizacional.....	31
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	33
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	33
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	34
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	35
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.....	35
4.2 ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA RELACIONADOS AO ANO DE 2011	36
4.2.1 Estratégia e Gestão	36
4.2.2 Área de Recursos Humanos	37
4.3 AÇÕES VOLTADAS À GESTÃO DE PESSOAS EM ANDAMENTO NO ANO DE 2011: UMA ANÁLISE COM A LITERATURA	38
4.3.1 Pesquisa de Clima Organizacional	38

4.3.2 Projeto Superando Metas	38
4.3.3 Processos de Integração dos Funcionários à Cultura Organizacional	39
4.3.4 Avaliação de Competências	40
4.3.5 Operação Líder	41
4.3.6 Remuneração.....	41
4.3.7 Políticas de Benefícios	42
4.3.8 Projeto Talentos	46
4.4 AÇÕES ESTRATÉGICAS EM GESTÃO DE PESSOAS DESENVOLVIDAS ATUALMENTE	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo define-se o tema e problema da pesquisa. Apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como sua justificativa, onde elucidam-seas contribuições do tema deste estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Em tempos passados as organizações utilizavam os trabalhadores apenas como fonte de recursos, porém essa visão foi substituída por uma nova forma de atuação com seus colaboradores, uma vez que quando seus funcionários estão realizando suas tarefas com motivação, o rendimento do trabalho se torna consideravelmente superior sabendo que funcionários, empresa e sociedade tendem a ganhar com isso. Atualmente acredita-se que o bom desempenho empresarial está diretamente ligado à forma de gerenciamento de pessoas. As pessoas passam a desenvolver suas atividades de forma mais atenciosa e motivada quando a empresa oferece condições adequadas para seu desenvolvimento. Outro ponto que possibilita a motivação das pessoas é a sua valorização, visto que as mesmas passam a entender que a empresa reconhece e recompensa seus esforços. Dentro do contexto atual as empresas vêm enxergando a necessidade de desenvolver atividades que estabeleçam melhores condições de vida no ambiente organizacional, pois a atual tendência visa manter a empresa competitiva em relação à qualidade de seus produtos devido ao melhor desempenho de seu quadro de funcionários proporcionado por programas de motivação.

O que antes era tratado por recursos humanos hoje é considerado gestão de pessoas. Passou-se a valorizaros profissionaisque atuam na organização por meio de estudos sobre suas características pessoais e a forma como encaram o trabalho diário. Percebeu-se que a valorização do profissional traz benefícios tanto para a empresa como para o colaborador. O funcionário ganha em qualidade de vida, a sociedade com melhoria de produtos e/ou serviços e quando necessário, no relacionamento com os mesmos. Aorganização por meio de rendimento e satisfação.

A gestão de pessoas é responsável por elaborar estratégias focadas no bem-estar dos trabalhadores, lidando com diferentes métodos de gerenciamento, de acordo com o capital disponibilizado pela empresa, mantendo a preocupação nos

custos organizacionais da empresa e nos procedimentos legais. Algumas organizações encontram-se mais organizadas e avançadas em relação à gestão de pessoas, realizando ações que fazem a diferença, tanto que conseguem serem reconhecidas por isso e acabam por receberem até mesmo prêmios por conta disso. Deste modo, surge a seguinte problemática: Quais as principais ações estratégicas em gestão de pessoas adotadas por uma organização premiada como uma das melhores para se trabalhar no Brasil no ano de 2011?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar as principais ações estratégicas em gestão de pessoas adotadas por uma organização premiada como uma das melhores para se trabalhar no Brasil no ano de 2011.

Para alcançar o objetivo geral é necessário estabelecer os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Identificar na empresa objeto de estudo, as ações voltadas à gestão de pessoas, adotada no ano de 2011;
- ✓ Comparar as ações voltadas à gestão de pessoas pela empresa objeto de estudo e a literatura; e
- ✓ Identificar como encontra-se atualmente a gestão de pessoas na organização pesquisada.

1.3 JUSTIFICATIVA

A tendência da gestão de pessoas é valorizar os colaboradores, seja em seus conhecimentos, como em suas habilidades e atitudes, com a finalidade de potencializar suas competências e assegurar a consecução dos objetivos estratégicos. As organizações bem-sucedidas já perceberam que este é o caminho natural para garantir a sustentabilidade e maximizar os níveis de resultado. Engana-se quem faz a gestão de pessoas acreditando que os profissionais pensam apenas em ganhar mais dinheiro. A maioria dos profissionais quer uma carreira que assegurem o desenvolvimento pessoal e profissional. As pessoas precisam sentir que existem oportunidades de crescimento dentro da organização em que atua.

Neste contexto, Knapik (2008) explica a importância de fazer um planejamento da movimentação e do quadro de pessoal de uma organização. Segundo o autor, a gestão de pessoas deve assumir seu papel estratégico nas empresas, conciliando os interesses da organização na busca pelo aumento da produtividade e na redução de custos por meio da formação de equipes de alto desempenho, bem como proporcionar motivação a partir de desafios profissionais e de oportunidades de aprendizagem.

A contribuição teórica deste estudo evidencia-se ao apresentar literatura sobre gestão de pessoas e compará-la com ações adotadas por uma organização quando da obtenção de uma premiação nesta área. Tal descrição acrescenta a ciência social aplicada, informações que poderão servir de base para outras empresas que queiram melhorar seus resultados a partir do desempenho de seus colaboradores, resultado assim também na contribuição prática do estudo.

Em termos sociais, este estudo é relevante, pois servirá de base para que outras empresas melhorem sua gestão de pessoas. Deste modo, os profissionais que atuam nesta empresa serão beneficiados, pois possivelmente haverá maior investimento em capacitações, ampliação de benefícios, revisão de cargos e salários, valorização do profissional, entre outras ações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica do trabalho, sendo esta essencial para a construção da pesquisa, uma vez que, por meio dela se obtêm informações de caráter científico, que englobam a opinião de renomados autores do assunto em questão. Os principais tópicos abordados dizem respeito à gestão de pessoas.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações estão inseridas em um mercado marcado por constantes mudanças, tanto em seu ambiente externo como interno, sendo preciso criar novos meios de gestão para garantirem sustentabilidade. A gestão de pessoas deve ser analisada nesse contexto, pois tomou rumos relacionados com a busca de ações que proporcionem o desenvolvimento do colaborador e não apenas ditar papéis e regras que deverão ser seguidas.

Chiavenato (2003) afirma que a gestão de pessoas busca caracterizar as pessoas como pessoas, considerando-as como importantes recursos organizacionais. Deixando de lado a visão de que as pessoas dentro de uma organização representam apenas recursos ou serviços. No mercado profissional moderno, não se admite mais especialistas em um único assunto.

As empresas buscam profissionais versáteis, que detém o conhecimento do todo, com visão sistêmica do processo. Trata-se de um empregado proativo, comprometido e dinâmico. Com isso, percebe-se a necessidade do desenvolvimento das atitudes referentes ao comportamento humano em todas as áreas de relacionamento, seja pessoal, profissional ou social. (LOPES, 2009).

Nesse contexto Lopes (2009, p.22), afirma que é no desenvolvimento humano e em “seus aspectos individual, emocional, coletivo, ético que faz o diferencial hoje; são estas atitudes do sujeito diante da vida social, pessoal e profissional que possibilitarão o sucesso da empresa.”

Percebe-se que as organizações dependem diretamente de seus colaboradores para permanecerem em um mercado altamente competitivo. Tachizawa *et al* (2004), destacam que as transformações econômicas, tecnológicas,

sociais e culturais exigem uma reformulação do ambiente organizacional, onde os colaboradores apresentam-se como figuras chaves para este processo.

Segundo Chiavenato (2004, p. 10), “as pessoas constituem o principal ativo das organizações” e a capacidade dos seus colaboradores é elemento essencial para realização dos objetivos da gestão de pessoas. Segundo o autor, a adequada gestão de pessoas numa organização, contribui para que esta alcance suas metas, pois tende a contar com profissionais mais capacitados, motivados e satisfeitos com o trabalho.

Conforme o exposto percebe-se que em gestão de pessoas o desenvolvimento de uma organização depende fortemente da cooperação dos funcionários e da forma como estes estão organizados, estimulados, capacitados e como se encontra o clima organizacional, ou seja, sem profissionais talentosos de nada adianta estratégia, tecnologia ou ideias inovadoras.

2.1.1 Estratégia e Gestão

As pessoas representam o diferencial competitivo, pois são elas que promovem e mantêm o sucesso organizacional. Pensando desta forma, exclui-se a antiga ideia que ‘o foco é apenas no cliente’, promove-se o profissional que está colaborando com o crescimento da organização e passa-se a enxergar que para que a satisfação chegue ao cliente esta tem de passar primeiro pelos colaboradores da organização.

Este modelo de gestão surge com a necessidade de que os colaboradores da organização estejam cada vez mais a par da realidade estratégica da organização. Fleury (2002, p. 42) afirma que “a participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis da organização na formulação estratégica é adotada também como forma de tornar esse processo mais interativo e contínuo.” A postura estratégica e ativa dos departamentos de recursos humanos tem como uma de suas atribuições à valorização do principal ativo de uma empresa: as pessoas, o seu capital humano. As pessoas podem ser consideradas recursos estratégicos em uma organização e, portanto, contribuir para a geração de vantagem competitiva.

Segundo Barney e Hesterly (2007, apud Ottis, 2009), a administração estratégica pode ser definida como um “conjunto sequencial de análise e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa

estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagem competitiva”. De acordo com Ottis (2009) a análise interna da empresa está inserida no processo de administração estratégica, onde se busca diagnosticar quais os pontos fortes e fracos da organização. E é nesse contexto que se insere a gestão estratégica de pessoas.

O Quadro 1 apresenta vantagens competitiva obtidas por meio das pessoas:

Quadro 1 - Vantagens competitivas por meio das pessoas

A questão do valor	[...] as pessoas gerarem valor para a organização, isto é, se os resultados de seus esforços alavancarem os resultados da empresa.
A questão da raridade	[...] se as pessoas forem recursos escassos. Sugerimos que, de fato, pessoas com competências superiores não são recursos disponíveis a todas as empresas.
A questão da imutabilidade	[...] os competidores não puderem reproduzir as qualidades do capital humano gerador de resultados superiores.
A questão da organização	[...] as pessoas se articularem adequadamente com outros recursos organizacionais, o que salienta a importância de sistemas de trabalho e de uma cultura que viabilize a cooperação e o desenvolvimento do máximo potencial dos indivíduos.

Fonte: Mascarenhas (2008, p. 139)

Desta forma, as mudanças organizacionais são cada vez mais exigidas no sentido de gerarem vantagens competitivas. Estas, mais sabiamente, conseguem dialogar melhor com um ambiente externo dinâmico e incerto. Esse novo desenho estrutural demanda da gestão de pessoas uma ênfase crescente em equipes multifuncionais, com autonomia de decisão, está sempre focada no cliente e nos resultados. O trabalho em equipe e em rede é mais fluido e flexível, trazendo para si a visão estratégica da empresa.

Chiavenato (2010, p. 177) elucida que as organizações atuais precisam adotar “culturas não somente flexíveis, mas, sobretudo, sensíveis para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários. ” Isso envolve a criação de condições de promover equipes de alta performance, a entender que o aprendizado em equipe envolve agregar mais valor para o trabalho e de adaptação à mudança com uma visão ampla para inovação. Silva (2002) afirma que como parceiro no planejamento estratégico, a gestão de pessoas deve realizar uma análise dos

ambientes, referente à gestão de pessoas, pois a análise é vital para as estratégias organizacionais.

As empresas devem adotar o planejamento estratégico para implantar na organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência. Para Dessler (2003), o setor de recursos humanos deve ser parceiro no processo do planejamento estratégico, desde a formulação até a implantação e não apenas um mero executor de tarefas. Deve ter como finalidade, atingir as metas estratégicas propostas. Segundo Albuquerque (2002, p. 37), os pressupostos da Gestão Estratégica atuais objetivam a:

- ✓ Contribuir para o desenvolvimento das pessoas e das organizações;
- ✓ Ressaltar o papel do valor humano e de sua gestão na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas,
- ✓ Destacar a gestão estratégica de pessoas como pano de fundo para promover mudanças organizacionais e como instrumento adequado para dar respostas aos desafios do ambiente empresarial.

Segundo esse modelo reformulado, a gestão de pessoas não se resume a prescrições de ações planejadas que direcionem o comportamento dos indivíduos à execução das estratégias da empresa. Espera-se que a gestão seja capaz de desenvolver capacidades e competências, criar organizações mais flexíveis e inteligentes que seus competidores através do estímulo à cooperação e à aprendizagem, reforçando a cultura da organização no que se refere às relações de trabalho.

2.1.2 O Comportamento das Pessoas na Organização

As pessoas possuem características individuais e específicas, assim como cada organização possui sua cultura organizacional de acordo com suas particularidades de gestão. As pessoas são diferentes entre si e dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, possuidoras de habilidades, conhecimentos e competências indispensáveis. Já as organizações são complexas e mutáveis, cada uma possui suas características. Nesse sentido, Chiavenato (2006, p. 03) afirma que:

as pessoas deixam de ser o problema das organizações para serem a solução de seus problemas. As pessoas deixam de ser desafio para se tornar uma vantagem competitiva daquelas organizações que sabem lidar com elas, pois as pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações.

Tendem a ter maior sucesso as empresas que descobrirem como fazer com que as pessoas se comprometam, desde a base até o mais alto nível gerencial. Cada ser humano carrega consigo sua visão de mundo, suas experiências, aprendizagens, valores, entre outros fatores que fazem a diferença no momento em que estão em seu ambiente profissional. Neste sentido, França (2002, p. 236) afirma que:

as organizações são compostas de pessoas que trazem para o ambiente de trabalho todo o seu jeito de ser, sentir e viver. São motivações diferentes, habilidades e aptidões diversas, competências distintas que precisam conviver e produzir. Desconsiderar essas questões impede a visão acurada da organização e impossibilita qualquer ação para a melhoria dos modelos de gestão de pessoas.

Pessoas e empresas têm objetivos diferentes. Estes objetivos podem em muitos casos serem conflitantes e gerarem tensão neste relacionamento. Aumentos salariais geram consequências nos custos e podem afetar o resultado da empresa, podendo criar uma situação de conflito.

Conforme Chiavenato (2002) as empresas selecionam profissionais, pois acredita que por meio deles seja possível alcançar objetivos organizacionais como rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, produção, entre outros. Porém, para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais, como por exemplo, receber salários, benefícios, segurança e estabilidade no emprego, e se utilizam da organização para conseguirlos. Ou seja, as pessoas são os parceiros da organização e os únicos capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso mediante a aplicabilidade de suas competências.

2.1.3 Competências Organizacionais

A definição de competências está baseada em um trio conhecido como o CHA, que são os conhecimentos, habilidades e as atitudes que uma pessoa possui. O conhecimento tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, à vivência e o domínio do conhecimento. Já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é o comportamento humano. A Figura 1 representa estas três dimensões:

Figura 1 - As três dimensões da competência



Não basta apenas destacar as competências essenciais da organização, é preciso explicá-las e divulgá-las para toda organização gerando impacto e conscientização de todos para que as competências escolhidas sejam potencializadas no perfil de seus colaboradores. Para Zarifian (2001) a competência é a atitude de tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se depara. Para isto, é necessário conhecimento, possibilitando que agir em uma determinada situação e o exercício reflexivo a fim de que o sujeito utilize suas aprendizagens em favor das situações.

Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc., em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente (RESENDE, 2003, p. 32).

As competências compreendem a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais. Diferenciam a empresa das demais e geram vantagem competitiva. De um lado, o trabalho preenche um espaço significativo no dia a dia das vidas das pessoas, pois é por meio dele que depende a nossa sobrevivência. De outro lado, as organizações precisam das pessoas para alcançar sua produção e qualidade competitiva. Assim, essa relação entre colaborador e organização reflete ativamente na transformação da área de gestão de pessoas.

Conforme Chiavenato (2004), saber lidar com pessoas é uma tarefa complexa, mas as organizações “dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.” Com isso, devem-se levar em consideração as características individuais de cada membro da organização, suas habilidades e competências profissionais, buscando destacar a visão sistêmica, voltada para o trabalho em equipe, a relação interpessoal por meio da liderança, iniciativa e gestão empreendedora.

2.1.4 Liderança

Cada vez mais as empresas compreendem que o talento humano é um dos recursos mais valiosos presentes em uma companhia e um dos grandes desafios atuais da área de gestão de pessoas é o de gerar um sincero comprometimento do colaborador com a organização. Conceituar liderança é uma tarefa difícil, haja vista os vários enfoques encontrados na liderança disponível sobre o assunto. Chiavenato (2001) ao abordar sobre o conceito de liderança enfatiza a necessidade das empresas em tê-la presente em cada um de seus departamentos. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas para assim tornar-se um líder bem sucedido.

Hunter (2004, p. 25) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.” Para o autor, a liderança deve estar a serviço, ou seja, o líder deve ser empático com os seus liderados, para que obtenha o empenho máximo de todos.

De acordo com Souza Neto e Calvosa (2006), a liderança é uma das principais buscas da sociedade, até nas mais antigas civilizações como os homens da pré-história já era verificada a existência de um líder, de alguém que tentava controlar, dividir as tarefas, como, por exemplo, quem iria cuidar das crianças ou quando deveriam se mudar por causa do frio para sobreviverem.

Atualmente, a liderança estabelece uma atuação que adapte uma gestão mais participativa, ou seja, com maior afinco as pessoas de modo a influenciar o alcance de objetivos e metas que são importantes para a organização e para si próprios. Segundo Chiavenato (2005), a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. É definida como uma influência interpessoal

exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Para Hunter (2006), liderar significa motivar pessoas, conquistá-las e envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo.

2.1.5 Motivação no Trabalho

Na realidade empresarial atual, com o alto nível de competitividade, a motivação no trabalho torna-se fundamental na manutenção das atividades, por afetar diretamente no comportamento humano, comprometendo a qualidade dos produtos e serviços e a produtividade da organização. Para Chiavenato (1999) motivação é algo que pode fazer com que a pessoa consiga executar sua tarefa de modo mais impulsionado. Para motivar um funcionário é necessário saber de que forma fazer com que este fique satisfeito, resultando assim em uma boa execução de sua tarefa. Motivação significa a força interior que leva a pessoa a superar desafios e obstáculos na conquista de metas. Colaboradores orientados para a realização desejam reforços de avaliações práticas e detalhadas sobre os seus resultados, e precisam principalmente, serem reconhecidos e valorizados pelos seus esforços (MARRAS, 2005). Para Chiavenato (2005, p. 476), a motivação:

funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e a mesma pessoa pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ela pode estar mais motivada em um momento e menos motivada em outra ocasião.

A motivação faz com que o trabalhador tenha um melhor desempenho e comprometimento. A empresa que possui colaboradores motivados, conta com um ambiente de trabalho mais agradável, com mais qualidade de vida, além de obter uma produtividade maior. Para motivar um funcionário, muitas atitudes podem ser tomadas por parte da empresa. Segundo Pontes (2005), o salário pode ser sim um bom estímulo, mas também não é o fator principal, existem outros motivos que fazem com que a pessoa se motive,

salário é uma demonstração objetiva do quanto à empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreiras, se bem administrado pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligado a esses (PONTES, 2005, p. 31).

Percebe-se que nem sempre bom salário é sinal de satisfação. Por este motivo, o autor salienta a ideia do plano de carreira, que alimenta maiores perspectivas profissionais do funcionário dentro da organização. Neste contexto, é notório que a motivação é um dos fatores que mais contribuem para o sucesso da empresa.

2.1.6 Gestão de Cargos e Salários

Segundo Paschoal (2001), o salário é uma das principais formas de ligação do colaborador com a empresa. Mas, não deve ser considerado fator motivacional, uma vez que seu real papel é ser contrapartida pecuniária pelo serviço prestado. No entender de Dutra (2002), a administração de cargos e salários é uma das bases para criação de um ambiente motivador dentro da organização, onde os colaboradores possam trabalhar de forma integrada e produtiva, de modo que não apenas o salário gera satisfação aos mesmos.

As políticas de administração de pessoas não podem ser estabelecidas de modo que sejam consideradas imutáveis. Segundo Pontes (2006), a administração de cargos e salários passa por constantes mudanças, principalmente visando tornar as empresas mais competitivas.

Dentro deste contexto, o autor ainda coloca que o tema cargos e salários passam a ter ligação direta com as estratégias empresariais. Os colaboradores passam a ser valorizados e as formas de remuneração contrariam as estruturas de salários fixos. De acordo com a concepção de Paschoal (2001) a administração de salários consiste em determinar a 'medida certa' para manter os profissionais motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

Como salário é um recurso que une duas partes, ele deve atender a essas duas partes. Para a organização, ele deve ser suficiente para atrair e manter as pessoas de que ela necessita, dentro de suas possibilidades econômicas. Para as pessoas, ele deve ser compatível com suas responsabilidades e com sua performance e suficiente para que elas não se sintam compelidas a trocar a organização por outra. (PASCHOAL, 2001, p. 18).

Segundo Chiavenato (2002), a administração de cargos e salários abrange objetivos tais como: remunerar cada colaborador de acordo com o valor do cargo que ocupa, recompensá-lo de acordo com seu desempenho e esforço, atrair e reter os melhores recursos humanos para os cargos, aumentar a flexibilidade da

organização, conseguir aceitação dos colaboradores com relação aos sistemas de remuneração adotados, e por fim manter um equilíbrio entre os interesses da empresa em relação com os colaboradores.

2.1.6.1 Remuneração e Benefícios Sociais

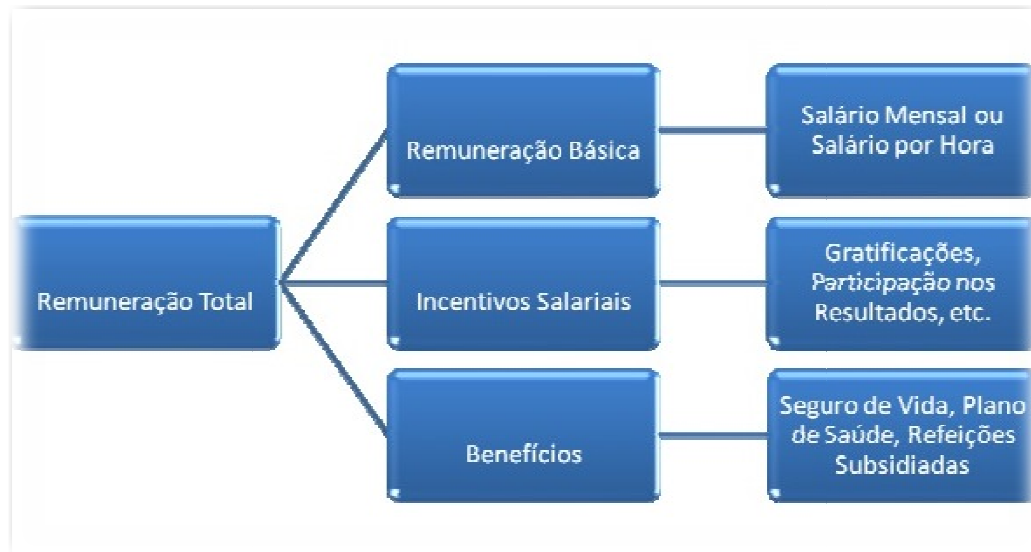
De acordo com Chiavenato (2004), remuneração é a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, por meio de seus conhecimentos e habilidades, podendo receber por seu trabalho, uma série de recompensas quantificáveis. Para o autor, a remuneração é a principal arma para atrair e manter os empregados, bem como o principal custo empresarial.

Segundo Chiavenato (2004), benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou aparte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que fazem parte da remuneração pessoal.

Os benefícios apresentam uma parte importante da remuneração de praticamente todos os trabalhadores. E, segundo para Milkovich (2006), passa-se por um período em que as abordagens tradicionais sobre remuneração têm sido cada vez mais discutidas. Os executivos enfrentam pressões econômicas para melhorar a produtividade, aumentar a qualidade dos produtos e serviços e controlar os custos trabalhistas. É importante considerar a diferença entre salário, que é o dinheiro básico recebido e remuneração, que é o pacote todo, incluindo benefícios adicionais e viagens (RIBEIRO, 2005).

Portanto, salário é o valor fixo recebido pelo serviço prestado e a remuneração constitui-se do salário e dos demais benefícios e incentivos recebidos, seja por parte da empresa, ou por parte dos clientes. Para melhor entendimento desta diferença, observa-se o Figura 2:

Figura 2 - Os três componentes da remuneração total



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 257).

Na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, conforme mostra a figura acima, pois é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora. O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são os programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho. Os incentivos são concedidos sob diversas formas, como bônus e participação nos resultados a título de recompensa por resultados alcançados.

Ainda em relação aos incentivos, pode-se incluir a Teoria do Estabelecimento de Metas, que conforme Dubrin (2003, p 118), o estabelecimento de metas é “aceito amplamente por gerentes como meio de melhorar e manter o desempenho. Os indivíduos precisam ter habilidade suficiente, aceitar as metas e receber o *feedback* relativo à tarefa.” Quanto ao terceiro componente da remuneração total são os benefícios, quase sempre denominados remuneração indireta. Os benefícios são concedidos através de vários programas (como férias, seguro de vida, transporte subsidiado, refeições subsidiadas etc.).

É importante que a empresa não se atente apenas ao pagamento dos salários, mas busque constituir uma remuneração provida de incentivos motivacionais, para que haja um maior contentamento, beneficiando ambas as partes, ou seja, empresa e empregado. A fim de atender esta necessidade de complementar o salário, existem vários benefícios. Estes são conceituados por

Marras (2005, p. 137) como “conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado.”

Segundo o autor, este programa deve atender à dois objetivos: o da organização e o dos indivíduos. Os objetivos da empresa são as necessidades básicas de higiene, auxiliando na manutenção dos baixos índices de rotatividade, faltas, garantindo a boa qualidade de vida dos funcionários, entre outros, tornando-a mais competitiva no mercado. Quanto às necessidades dos indivíduos abrange os quesitos mínimos que um trabalhador necessita para garantir um nível mínimo de qualidade de vida, como por exemplo, alimentação e assistência médica, oferecidas dentro da remuneração. (MARRAS, 2005).

2.1.6.2 Tipos de Benefícios

Cada organização define seu plano de benefícios para atender a necessidade de seus funcionários. Por haver uma variedade de benefícios, sob alguns aspectos é até dificultoso classificá-los de forma adequada. Os benefícios oferecidos pelas empresas, segundo Marras (2005), podem ser subdivididos em benefícios compulsórios e benefícios espontâneos. Os benefícios compulsórios são aqueles oferecidos por exigência da lei ou por normas legais, como os impostos por acordos ou convenções coletivas, sendo alguns exemplos o auxílio-doença, 13º salário, salário família, férias, salário maternidade, etc.

Por sua vez, os benefícios espontâneos são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais. Desta forma, os benefícios espontâneos são utilizados estrategicamente pelas organizações, a fim de se destacarem dos concorrentes. (MARRAS, 2005). Na Figura 3 evidenciam-se benefícios que podem ser disponibilizados pela empresa:

Figura 3 - Benefícios Comuns Estratégicos



Elaborado pela autora (Camila 2015)

Percebe-se que a empresa é quem define o que pode oferecer aos seus empregados. Mas, sabe-se que existe significativa influência dos benefícios sobre políticas e práticas de gestão de pessoas.

2.1.7 Políticas e Práticas

A moderna gestão de pessoas é fundamentada em inúmeras políticas e práticas. Para Chiavenato (2004), as pessoas devem ser visualizadas como parceiros da organização, visto que são fornecedoras de conhecimentos, habilidades e competências essenciais para o sucesso do negócio. Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p. 57) “os pacotes fechados e as receitas mágicas perderam a vez. Em seu lugar, entraram práticas gerenciais mais afinadas com o espírito da época, em que o direcionamento estratégico passou a ser tarefa de todos.” Esta ótica ressalta a visão estratégica das políticas e práticas na gestão de pessoas, além de referenciar as mesmas a cultura organizacional.

De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p.76) “o conceito de capital humano reforça a necessidade da gestão estratégica de recursos humanos, fundamentada no alinhamento das estratégias organizacionais às práticas de gestão de pessoas.”

Chiavenato (2004) defende que as práticas e políticas devem ser integradas e dinâmicas. É fundamental ressaltar que as práticas e políticas influenciam significativamente na estrutura e estratégia organizacional. Destaca-se que os fundamentos teóricos pertinentes às práticas e políticas serão aprofundados na sequência.

2.1.7.1 Integração para novos funcionários

O processo de integração social é fundamental para a existência das sociedades, tanto que, em nosso dia a dia, convivemos dentro de diversos grupos sociais, como a família, colegas de trabalho e outros. É da relação com esses grupos que o nosso equilíbrio psíquico e social se mantém, por isso, é preciso dar uma atenção especial ao campo das relações humanas (OLIVEIRA, 2002). A integração do indivíduo com o ambiente organizacional faz com que este passe a se dedicar mais ao trabalho, potencialize suas habilidades e competências não apenas para seu sucesso profissional, como também para o sucesso da empresa. Van Maanen (2007) sinaliza, ainda, a importância de identificar essas estratégias como forma de oportunizar o desenvolvimento, o crescimento e o sucesso, tanto da empresa quanto dos funcionários.

Para Ribeiro (2008), a integração objetiva a adaptação e ambientação do novo funcionário ao ambiente onde irá trabalhar. Tal ação é realizada por meio de uma programação sistemática que pode ser conduzida pela chefia imediata ou pelo setor de integração, quando este existe na organização.

“O momento de integração visa à adaptação inicial do novo empregado à empresa, ao ambiente social e físico onde irá trabalhar.” É necessário um planejamento para a realização da integração do novo colaborador à empresa, em um programa que fornecerá ao novato, informações importantes sobre a organização, o que proporcionará uma sua adaptação mais rápida (CHIAVENATO, 2002). Gil (2001) corrobora com esta ideia, quando define que a integração é um processo educacional em curto prazo que possibilita que o indivíduo entenda com clareza as atividades da empresa e o que se espera dele. Integrar pessoas é tão importante quanto todos os outros programas de gestão de pessoas, pois ele tem a responsabilidade de melhorar a chegada do novo colaborador na organização. A

integração permite que todas as carências de informação sobre a organização sejam sanadas através de programas de treinamento e desenvolvimento.

2.1.7.2 Treinamento e Desenvolvimento

Treinamento é um processo sistemático para elevação das habilidades e competências exigidas para o cargo. Chiavenato (2004, p. 339) define treinamento como “o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais.” Na percepção de Milkovich e Boudreau (2000, p. 32), “cada vez mais, os gastos com programas de treinamentos têm sido encarados como investimentos estratégicos, similares àqueles realizados com novas instalações e equipamentos”.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) complementam que treinamento consiste em “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.” A abordagem do treinamento deve considerar e avaliar as efetivas necessidades da organização. Em se tratando de Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) recorre-se à Chiavenato (2009, p.53):

Constitui a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito. Trata-se de localizar e identificar as necessidades ou carências de treinamento, seja na organização como um todo, seja em uma unidade organizacional ou ainda em determinada e específica atividade [...].

As organizações podem fazer este levantamento por meio de questionários, entrevistas com o gestor e com os funcionários e até mesmo conciliando à avaliação de desempenho. Segundo Chiavenato (2009), após o levantamento das necessidades de treinamento deve ser feita a programação do treinamento, onde é detalhado quem serão os funcionários a serem treinados, em que será treinado, quem irá capacitar, onde, como e quando treinar, quanto tempo será necessário para treinar e qual a finalidade deste treinamento. Daí em diante, parte-se para a execução do treinamento conforme planejado pelo instrutor e aprendiz. Por fim, se faz a avaliação do treinamento para evidenciar se os resultados foram atingidos.

Porto (2001) evidencia que o treinamento está associado ao aumento da lucratividade nas organizações, por isso pode e deve ser utilizado como uma ferramenta estratégica que apoie o alcance dos objetivos organizacionais. É importante destacar que processos de melhoria como qualidade, criatividade, inovação, competitividade é inserido nas organizações por meio de treinamento e desenvolvimento.

Boog e Boog (2006) afirmam que na medida da evolução das organizações, que precisam se tornar mais competentes como geradoras de resultados, o que significa exigir desempenhos mais competentes de seus colaboradores, em especial dos gestores, a área de treinamento precisará tornar-se, ela própria, mais competente, e oferecer programas de treinamento mais específicos, consistentes e de melhor qualidade. Chiavenato (2004) frisa que existem inúmeros métodos para o desenvolvimento das pessoas, sendo os mesmos relacionados principalmente a educação e orientação para o futuro. Na visão de Chiavenato (2004, p. 371) desenvolvimento é

o conjunto de experiências organizadas de aprendizagem (intencionais e propositais) proporcionadas pela organização, dentro de um específico período de tempo para oferecer a oportunidade de melhoria do desempenho e/ou do crescimento humano.

Milkovich e Boudreau (2000) ressaltam que a continuidade do treinamento e desenvolvimento de pessoas é fundamental para obtenção e elevação da competitividade organizacional. Por sua vez, Chiavenato (1999), afirma que o desenvolvimento organizacional é a esfera mais ampla, pois refere-se a maneira com que a organização aprende e se desenvolve por meio de mudanças e inovações.

Segundo Tchizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 219), “nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados.” Sob a ótica global, o desenvolvimento da organização está diretamente ligado no programas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Para os autores, atualmente as empresas estão focando não somente na avaliação em si mesma, mas em todo o processo de gerir o desempenho individual, da equipe e da empresa.

2.1.7.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. (CHIAVENATO, 2009). Além de objetivar a melhora do desempenho, a avaliação tem por intuito motivar os funcionários, melhorar a comunicação e o relacionamento entre o líder e o liderado e ajuda a desenvolver habilidades. Para Pontes (2002), a avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), a avaliação de desempenho, fornece à administração de recursos humanos informações para tomadas de decisões acerca de salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada. Existem vários modelos de avaliação de desempenho no mercado, sendo que uma das formas mais modernas e completas é a avaliação de desempenho 360°. Para tomar a decisão sobre o modelo de avaliação a ser utilizado, a empresa deve analisar o grau de maturidade de seus profissionais e da cultura organizacional (THOMAZ, 2004).

Quanto a responsabilidade pela realização da avaliação de desempenho, Chiavenato (2004) enfatiza que as empresas mais democráticas propiciam ao próprio funcionário esta responsabilidade de auto avaliar livremente o seu desempenho. Outras, visando reforçar a hierarquia, atribuem tal responsabilidade ao gerente imediato. Existem aquelas que procuram integrar o gerente e o subordinado ou ainda atribuem esta responsabilidade à equipe, principalmente quando estão estruturadas em equipes autogeridas. Há empresas que adota o processo circular de 360° na avaliação. E, existem aquelas centralizam o processo de avaliação em uma comissão central ou no órgão de recursos humanos.

Yokomizo (2009) destaca que os modelos de avaliação de desempenho devem induzir a definição de planos de ação para os processos críticos da organização e atingir as metas dos objetivos estratégicos. O mercado atual exige das empresas que utilizem os indicadores desta avaliação para estabelecer novas metas ou ajustar a estratégia por meio do *feedback*. Partindo do princípio de

propiciar benefícios à empresa e às pessoas, Chiavenato (2004) cita que a avaliação de desempenho precisa abranger não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos; se concentrar em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva ligada à hábitos pessoais; ser aceita pelo avaliador e pelo avaliado.

A avaliação deve trazer algum benefício para a empresa e para o funcionário e ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização. Por conta disso, é importante a existência de um programa formal de avaliação de desempenho, para que desta forma fiquem claros os resultados a serem alcançados e quando fracassos ou sucessos acontecerem, saber ao certo o porquê e os responsáveis pelo fato. Sendo bem administrada, a avaliação de desempenho incorre em benefícios para as empresas e para as pessoas que trabalham nela onde a qualidade de vida no trabalho é de vital importância para o seu crescimento. (PONTES, 2002).

Nesse sentido, percebe-se que a importância que o comportamento humano vem assumindo na organização e faz com que a atenção com a gestão de pessoas venha conquistando cada vez mais espaço na organização.

2.1.7.4 Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), mais do que uma forma de garantir a permanência do ser humano no ambiente de trabalho, é a forma pelo qual se estuda e busca aplicar melhores condições para o desenvolvimento do ser humano seja esta evolução social, mental e emocional. Na concepção de França (2002), “qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.” Em complemento ao exposto, Marras (2000, p. 31) afirma que:

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas e melhores a custos menores, os empregados buscam no interior da empresa onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de “viver qualitativamente melhor” é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores.

De acordo com Chiavenato (2008), pesquisas mostram que para se alcançar produtividade e qualidade, as organizações precisam ter pessoas que

sejam motivadas nos trabalhos que executam e que sejam recompensadas de forma adequada pela contribuição com a empresa. Conforme Gil (2001), durante muito tempo, ao falar-se em qualidade nas empresas, enfatizava-se principalmente a produção. Hoje se fala não apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados.

A qualidade de vida no trabalho faz com que aumente as perspectivas do indivíduo com relação à empresa em que atua, tornando-o mais comprometido, leal e responsável, além de melhorar a relação interpessoal. Alonso (*apud* CHIAVENATO,2002) ressalta que a qualidade de vida no trabalho envolve uma série de fatores como:

- Satisfação com o trabalho executado;
- As possibilidades de futuro na organização;
- O reconhecimento pelos resultados alcançados;
- O salário recebido;
- O relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
- O ambiente psicológico e físico de trabalho;
- A liberdade e responsabilidade de decidir;
- As possibilidades de participar.

Estes critérios devem ser bem observados dentro da organização, pois a motivação não se dá por um só fator, mas por um conjunto de atribuições. Um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento e a produtividade, reduzindo acidentes, absenteísmo e a rotatividade de pessoal. Proporcionar a qualidade de vida tornou-se essencial para as empresas na conquista e retenção dos colaboradores, atualmente muito mais exigentes do que no passado.

2.1.7.5 Pesquisa de Clima Organizacional

Clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as

peças que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. (CHIAVENATO 2003).

“A pesquisa é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecersubsídioscapazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho.” (LUZ, 2003, p. 42). Sugere-se que seja realizada anualmente ou no máximo a cada dois anos.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. (BISPO, 2006).

Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável. Vale ressaltar que, de nada adianta para a organização, apenas o levantamento da pesquisa de clima, se os resultados obtidos não forem tratados com a importância necessária e implementadas as medidas de melhoria propostas, garantindo as mudanças, de forma efetiva para o desenvolvimento organizacional. Isso deverá encaminhar ao que todo o suporte teórico do estudo demonstrou, de que os colaboradores satisfeitos, motivados, devem produzir mais.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Na elaboração de um estudo científico, faz-se necessário definir as tipologias de pesquisa que serão utilizadas, bem como ocorrerão as coletas e análises dos dados. Deste modo, neste capítulo apresentam-se tais delimitações que visam resultar no atingimento dos objetivos estabelecidos no estudo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos nesse estudo, apresentam-se aqui as tipologias de pesquisa adotadas para realização do estudo. Quanto aos objetivos este estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva pelo fato de descrever as principais ações estratégicas em gestão de pessoas adotadas por uma organização premiada como uma das melhores para se trabalhar no Brasil no ano de 2011. Segundo Texeira(2005), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, classificá-los e interpretá-los e o pesquisador não interfere neles.

No que se refere aos procedimentos, classifica-se como pesquisa bibliográfica, estudo de caso e levantamento. Bibliográfica, pois as informações para o embasamento da fundamentação teórica ocorreu por meio de livros, artigos de revistas, materiais da *internet*, monografias, entre outros. Conforme Lakatos e Marconi (2001, p. 178):

Toda pesquisa realizada em documentos ou fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, e outros. [...] Sua finalidade é de colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre o determinado assunto.

O estudo de caso ocorreu em uma empresa do ramo de *software*, premiada pela revista Você S.A. como sendo uma das melhores para trabalhar durante alguns anos, sendo que o estudo focou o ano de 2011. O estudo de caso, de acordo com Vergara (2009, p. 43-44), evidencia a pesquisa realizada com “[...] a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país.”

Quanto a pesquisa documental, de acordo com Barros e Lehfeld (1986) esta tipologia consiste em levantar e interpretar materiais que ainda não passaram

por estudos analíticos. Quanto à abordagem do problema, classifica-se como uma pesquisa qualitativa, pois busca evidenciar as principais características para estruturação de um modelo de gestão de pessoas. De acordo com Oliveira (1999, p.117):

As pesquisas que se utilizam a abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuição no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Ressalta-se que a pesquisa qualitativa, possui o enfoque de descrever determinados pontos a respeito das estratégias. Segundo Pinheiro (2010, p.20) “a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas [...]”. Assim, por meio das tipologias elencadas, ou seja, quanto aos objetivos, pesquisa descritiva, quanto aos procedimentos, bibliográfica, estudo de caso, documental e em relação a abordagem do problema, análise qualitativa, acredita-se ter o caminho adequado para a obtenção dos resultados almejados nos objetivos.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para realização do estudo, descreveu-se inicialmente a fundamentação teórica que serviu de base para análise do estudo prático. Posteriormente, realizou-se contato com gestores da empresa em estudo, a fim de obter informações das ações que levaram a organização a obter a premiação de melhores empresas do Brasil para se trilhar no ano de 2011.

O direcionamento apresentado pelos gestores levou ao levantamento das informações no *site* da empresa e de um *book* do referido ano, onde as práticas estavam detalhadas. Após esta etapa, transcreveu-se para o trabalho as ações desenvolvidas realizando um comparativo com a literatura apresentada.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo descreve-se um breve histórico sobre a empresa pesquisada. Na sequência apresentam-se os aspectos gerais, a relação entre a teoria abordada anteriormente e a sua aplicabilidade à organização pesquisada e por fim as ações estratégicas em gestão de pessoas desenvolvidas atualmente.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Destaque no cenário da indústria de *software* nacional, a Domínio Sistemas, segue a mais de 15 anos com sua atuação voltada ao desenvolvimento de soluções e prestação de serviços para o segmento contábil. Conta atualmente com mais de 15 mil clientes, presente em 24 estados brasileiros, por meio de 34 Unidades de Negócio. Inovação e alta confiabilidade são marcas da empresa que possui como principal produto o Domínio Contábil Plus: um *software* completo para gerenciar, de maneira segura e eficaz, as informações do escritório de contabilidade. (DOMÍNIO, 2015)

Estes fatores somados aos investimentos frequentes na qualidade e excelência do produto, mantém a Domínio Sistemas na liderança entre os desenvolvedores de *software* para o setor de Contabilidade no Brasil. Sendo que os produtos desenvolvidos pela empresa são: Domínio Contábil (7 módulos); Domínio Contábil Plus (12 módulos); Domínio Empresarial; Domínio Ponto Eletrônico; e Domínio Atendimento. (DOMÍNIO, 2015)

A Gestão de Pessoas é uma preocupação constante da empresa. E, atualmente possui mais de 600 colaboradores diretos e 300 indiretos que têm acesso a projetos diversos que vão desde os treinamentos, passando por oportunidades de desenvolvimento, até uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho. O crescimento natural da empresa aliado aos projetos de recolocação profissional, permitem com que a Domínio abra as portas constantemente para novos profissionais com capacidade para agregar conhecimento, experiência e inovação à sua equipe. (DOMÍNIO, 2015).

A Figura 4 apresenta uma imagem da unidade de negócios:

Figura 4 - Imagem da unidade de negócios



Fonte: Domínio Sistemas (2015)

4.2 ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA RELACIONADOS AO ANO DE 2011

Na sequência apresentam-se informações gerais da empresa como estratégia e gestão e área de recursos humanos.

4.2.1 Estratégia e Gestão

No ano pesquisado, a Domínio Sistemas adotava práticas formais para definir, disseminar e avaliar a identidade organizacional a cada novo ciclo de planejamento estratégico. Anualmente, a empresa realizava um Planejamento Estratégico, utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard* - BSC. Neste planejamento foram definidos projetos e diretrizes que orientavam o caminho que a empresa desejava trilhar. (BOOK DOMÍNIO SISTEMAS, 2011).

A definição das estratégias de negócio da empresa foi realizada por meio do Planejamento Estratégico Anual. Durante o processo existiu a participação da equipe, que é convocada a interagir junto aos gerentes e à diretoria, para, em conjunto, definir as ações a serem adotadas, visando atingir as metas propostas. Com o envolvimento do grupo, a empresa garantiu não só a disseminação de suas

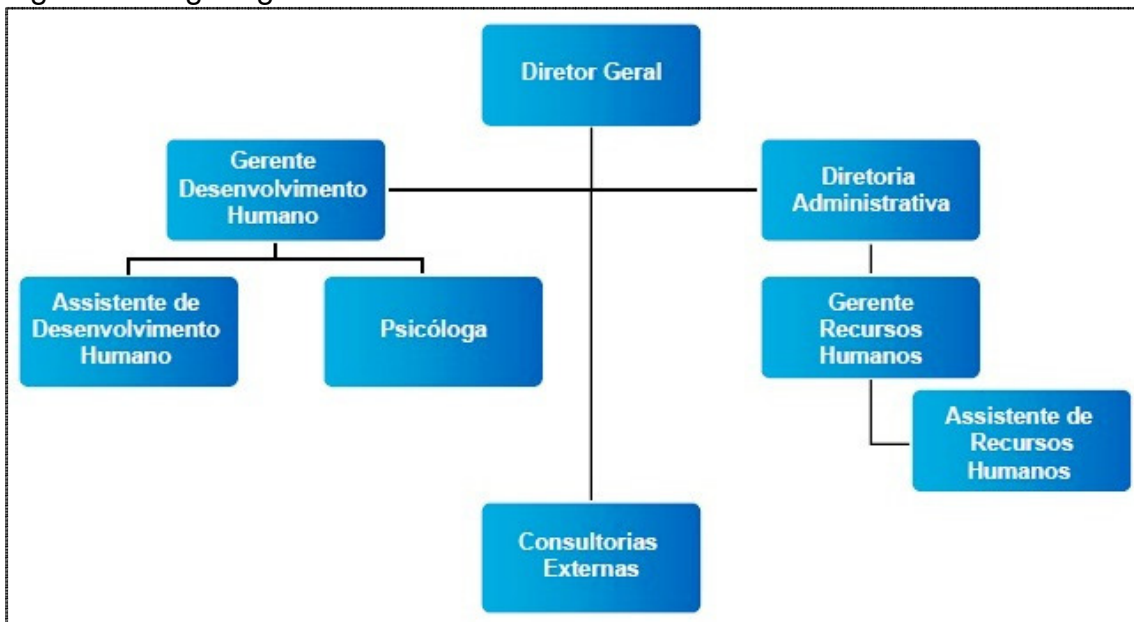
estratégias, mas também o comprometimento dessas práticas por toda a equipe. (BOOK DOMÍNIO SISTEMAS, 2011).

4.2.2 Área de Recursos Humanos

A domínio sistemas atua de forma estratégica na área de recursos humanos e esse posicionamento está alinhado à missão, aos objetivos e às metas da empresa, agregando valor ao negócio e às pessoas. O departamento de desenvolvimento humano, conta com uma equipe de profissionais especializados em gestão de pessoas, entre eles uma psicóloga. Está subordinado à diretoria geral e é responsável pelo recrutamento e seleção, avaliação de competências, pesquisa de clima, confraternizações, responsabilidade social, entre outros projetos relacionados às pessoas.

O departamento pessoal, está subordinado à diretoria administrativa e é responsável por processos como: remuneração, benefícios, admissões, desligamentos e banco de horas dos funcionários. Na figura 5 pode-se observar o organograma da área de recursos humanos da empresa:

Figura 5 - Organograma da área de recursos humanos



Fonte: Book Domínio Sistemas (2011)

Chiavenato (2000) afirma que a estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que informa quem é

subordinado e quem comanda. Nessa estrutura de comando devemos encontrar um cargo superior, ou seja, como neste caso o diretor geral, aquele que comanda os gerentes subordinados como, por exemplo: Gerente Desenvolvimento Humano, Gerente Recursos humanos, Assistente de Recursos Humanos, entre outros cargos.

4.3 AÇÕES VOLTADAS À GESTÃO DE PESSOAS EM ANDAMENTO NO ANO DE 2011: UMA ANÁLISE COM A LITERATURA

Na sequência, abordam-se aspectos relacionados a empresa pesquisa, principalmente no que diz respeito a gestão de pessoas, abordando as ações realizadas e comparando com a teoria.

4.3.1 Pesquisa de Clima Organizacional

Na pesquisa de clima, no ano de 2011, procurava-se abordar o entendimento da missão, visão e valores. Essa identidade organizacional, também era reforçada nos treinamentos com os líderes, divulgada por meio de quadros fixados no refeitório, auditório e salas de reuniões da matriz e em todas as filiais. O mesmo ocorria nos projetos abrangendo os funcionários de modo geral, para que fosse inserida e praticada no dia a dia da empresa. (*BOOK DOMÍNIO SISTEMAS, 2011*).

Avalia-se como uma ação importante realizada pela empresa, pois a literatura evidencia que esta fornece subsídios para que ocorra constantemente o aprimoramento do ambiente de trabalho. O autor Bispo (2006) ressalta que as informações obtidas pela pesquisa, quando devidamente analisadas, contribuem para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e como norteador para as políticas internas.

4.3.2 Projeto superando metas

Com a intenção de promover motivação adicional e conduzir os colaboradores a um maior comprometimento e satisfação, a Domínio Sistemas implantou, no início de 2008, o projeto 'Superando Metas', um programa de distribuição de resultados e lucros aos seus funcionários. Este projeto procura

bonificar os profissionais com uma parcela variável de acordo com o atingimento das metas da unidade, garantindo o reconhecimento dos empregados e motivando-os para buscar resultados. (*BOOK DOMÍNIO SISTEMAS*, 2011).

A teoria defende que o estabelecimento de metas é aceito como meio de melhorar e manter o desempenho. As metas específicas levam a um melhor desempenho do que as metas generalizadas. Quando a empresa especifica bem seus objetivos, os colaboradores tendem a ter mais facilidade para desenhar suas estratégias e seus planos de ação.

4.3.3 Processos de Integração dos Funcionários à Cultura Organizacional

Com o objetivo de integrar o colaborador à cultura organizacional da empresa, a Domínio Sistemas desenvolveu ações para receber e acolher os novos funcionários, tais como:

- **Boas Vindas** - Para todos os funcionários novos é enviado um *e-mail* corporativo de boas-vindas que reforça os canais de comunicação existentes na empresa e também *e-mail* do Diretor Geral que se coloca à disposição dos colaboradores. (*BOOK DOMÍNIO SISTEMAS*, 2011).

- **Admitidos do Mês** - Todo início de mês, os admitidos são apresentados aos demais colaboradores pelo canal de comunicação, através de um e-mail contendo a foto do colaborador, o cargo que irá exercer e a unidade que irá trabalhar. (*BOOK DOMÍNIO SISTEMAS*, 2011).

- **Código de Ética** – O manual padroniza a conduta das pessoas e alinha a atuação dos funcionários na organização. (*BOOK DOMÍNIO SISTEMAS*, 2011).

- **Apresentação** - Na matriz, os novos contratados são apresentados a equipe pelo departamento de Desenvolvimento Humano, e nas filiais, o gerente da unidade é o responsável pela apresentação. São passadas informações gerais sobre a empresa, tais como: histórico, identidade organizacional (missão, visão e valores),

estrutura, mercados de atuação, departamentos e planejamento estratégico.(*BOOK DOMÍNIO SISTEMAS*, 2011).

- **Vídeo Institucional** - Para todos os recém-admitidos é apresentado um vídeo institucional. Nesse vídeo, são apresentadas as informações sobre a empresa, como diretorias, estrutura, departamentos, identidade organizacional e mercado de atuação, que confirmam informações já passadas pelos gestores. (*BOOK DOMÍNIO SISTEMAS*, 2011).

- **Projeto *Expert***– Este projeto é oriundo do interesse dos funcionários em conhecerem a estrutura da matriz, seus clientes, diretores e equipe de trabalho, por estarem em cidades distribuídas no país. Os funcionários têm a oportunidade de se integrar com seus colegas de outras filiais, com a cultura organizacional, uma vez que é apresentada a organização como um todo.(*BOOK DOMÍNIO SISTEMAS*, 2011).

De acordo com a literatura, os programas de integração dos novos colaboradores facilitam a adaptação à empresa, fornecendo informações que orientam sobre aspectos importantes relacionados a organização e ampliado a socialização com a equipe.

4.3.4 Avaliação de Competências

Desenvolve-se o mapeamento de competências da empresa, visando contribuir para o autoconhecimento e desenvolvimento frente às competências que serão avaliadas. (*BOOK DOMÍNIO SISTEMAS*, 2011) Na teoria, as competências representam a união de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional. A aprendizagem representa parte principal do processo para que o indivíduo adquira a competência. A assimilação deste conhecimento pode ser medida por meio do desempenho, que representa o modo como a competência, ou aquilo que o indivíduo aprendeu durante a vida, seria manifestada.

A literatura apresenta que a avaliação de competências, conseqüentemente do desempenho, representa uma ferramenta que auxilia o

colaborador a esclarecer, para si e para a organização, quais competências possui e quais deverão desenvolver ou incrementar.

4.3.5 Operação Líder

Consiste num programa de desenvolvimento de liderança direcionado a todosos gestores da empresa. Em 2010, o projeto Operação Líder contou com treinamentos específicos para despertar e desenvolver as habilidadesdesde líderes buscando fortalecer virtudescomo paciência, disciplina, respeito e compromisso, essenciais para um bom líder. (*BOOK DOMÍNIO SISTEMAS, 2011*).

A teoria evidencia que liderança é a capacidade que um indivíduo tem de influenciar as pessoas a agir de um determinado modo para alcançarem os objetivos estabelecidos. Portanto, percebe-se a importância da ação da empresa em capacitar os líderes, pois estes possuem papel fundamental no alcance dos resultados.

4.3.6 Remuneração

Desenvolve mapeamento de competências da empresa, que contribui para o autoconhecimento e desenvolvimento frente às competênciasque serão avaliadas. Levanta informações relevantes do mercado e orientaçõesquanto a remuneração.(*BOOK DOMÍNIO SISTEMAS, 2011*).De acordo com a literatura, a remuneração é vista conforme o desempenho ou cumprimento de metas por parte dos colaboradores. Portanto, a remuneração pode aumentar ou decrescer, conforme apresentam-se as competências.

Podem-se elencar várias medidas de remuneração, mas no caso da empresa em estudo, percebe-se que a remuneração ocorre por competências, ou seja, observandoas habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que equilibrados predizem o desempenho superior.

4.3.7 Políticas de Benefícios

Visando reconhecer e promover facilidades aos seus trabalhadores, a Domínio Sistemas, em 2011, concedia os seguintes benefícios aos seus funcionários, conforme informações obtidas junto a *Book* Domínio Sistemas (2011):

- **Plano de Saúde** – A Domínio Sistemas subsidia 50% das despesas dos planos de saúde a todos os colaboradores, garantindo aos seus funcionários o acesso a serviços de saúde de qualidade;

- **Ticket alimentação** - no valor de R\$ 250,00 (duzentos e cinquenta reais);

- **Empréstimo Consignado** – Oferece a todos os colaboradores, a oportunidade de requerer empréstimos junto à Caixa Econômica Federal (CEF) com juros abaixo do mercado;

- **Ginástica Laboral** – a ginástica laboral acontece na matriz e nas filiais. Insere-se como um programa de qualidade de vida e promoção de lazer em que se realiza no ambiente de trabalho, onde são oferecidas atividades que trabalham o corpo e mente, estimulando o autoconhecimento, a autoconsciência corporal, o aumento da autoestima;

- **Práticas de Segurança e Medicina no Trabalho** – Visando neutralizar ou amenizar fatores de risco promotores das lesões é efetuado um controle das medidas ergonômicas (mesas, cadeiras e monitores) além de aferição dos índices de luminosidade e som, promovendo maior conforto e segurança. Além disso, todos os anos é realizado, na empresa, um *check-up* nos colaboradores por um profissional da saúde;

- **Vacinação** – Sempre que é lançada uma campanha de vacinação, essa prática acontece na matriz. A empresa informa sua equipe e, se liberado pela Secretaria de Saúde, traz um profissional para realizar as aplicações das vacinas em seus funcionários garantindo que todos recebam a dose para estarem imunes a determinado problema de saúde, evitando contágio dentre a equipe e familiares.

- **Jornada de Trabalho** – A empresa monitora a frequência o banco de horas de todos os colaboradores e, quando ocorrem horas extras, as mesmas são compensadas, evitando fadiga e proporcionando o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O funcionário pode negociar folgas e compensá-las posteriormente quando necessita realizar atividades particulares durante o expediente;

- **Férias Programadas** – A empresa oferece facilidades para que os colaboradores planejem suas férias. Em caso de licença-maternidade, poderá se organizar para coincidir seu período de férias com o final do afastamento;

- **Transferência entre Unidades** – Se, por razão pessoal, o funcionário tiver que mudar de cidade, existe a possibilidade de ser transferido para outra unidade, dependendo apenas da disponibilidade de vaga;

- **Estrutura adequada** – a estrutura física que a Domínio Sistemas oferece aos seus funcionários visa garantir maior qualidade de vida no dia a dia, para tanto conta com mobiliários que atendem padrões de ergonomia. Além disso conta com ambiente climatizado em todas as unidades da empresa;

- **“Tô de folga, hoje é meu dia”** – Folga no dia do aniversário;

- **Ticket Car**- 100 litros de combustível para a equipe comercial;

- **Entrega de kits de final de ano;**

- **Confraternizações** (1º de maio e Final de ano) – São festas promovidas anualmente na matriz e em todas as unidades de negócios para festejar e integrar a equipe e terceiros. Nessas festas são sorteados brindes e é realizado o reconhecimento dos funcionários com mais de 10 anos de empresa.

Além disso, as unidades promovem confraternizações sempre que conquistam um número expressivo de clientes. Na Figura 6 pode-se observar imagens resultantes da comemoração da conquista expressiva de clientes.

Figura 6 - Comemoração conquista clientes



Fonte: *Book Domínio Sistemas* (2011)

As seguintes políticas e benefícios ocorrem somente na UPG -Unidade de Produção e Gestão e Unidade de Criciúma:

- **Convênios:**

- ✓ Instituições de ensino superior ESUCRI e FASC para que o funcionário tenha desconto na sua mensalidade.

- ✓ Farmácias do SESI, para que sua compra com medicamento possa ser descontada na sua folha de pagamento;

- ✓ Serviço Social do Comércio de Santa Catarina (SESC), provendo ao funcionário cursos de aprimoramento e acesso a esporte e lazer com valor acessível;

- **Área de lazer nos intervalos de trabalho** – ampla área de lazer e recreação destinada aos funcionários, promovendo a integração entre todos os níveis da empresa;

- **Clube do Futebol** – A empresa possui um campo de futebol destinado à recreação dos funcionários.

- **Cantina Sabor & Cia** – Na matriz, tem a estrutura de restaurante, que atende os colaboradores em lanches e almoços diariamente, com refeições balanceadas, além de o espaço servir como área de lazer, onde os funcionários jogam truco, conversam e assistem televisão;
- **Estacionamento privativo e Bicicletário**– Permite que os funcionários guardem suas bicicletas e automóveis com segurança;
- **Biblioteca** – Contempla todos os colaboradores da matriz, que tem acesso a materiais audiovisuais, livros e revistas;
- **Auditório** – Usado pelos funcionários nos intervalos de almoço, como espaço alternativo;
- **Wireless em áreas de lazer** – os funcionários podem acessar livremente a *internet* durante os intervalos do almoço.

Avaliando a teoria, percebe-se que uma das maneiras de valorizar os colaboradores é oferecer-lhes benefícios e serviços que, se a organização não o fizesse, teriam de ser comprados no mercado com o salário recebido. Sendo que estes motivam os funcionários e os levam a quererem continuar na empresa e a atuarem com mais afinco na busca de melhores resultados.

Além disso, a teoria aponta que a gestão de segurança e saúde, por meio da garantia da integridade física e da saúde dos funcionários, como fator de desempenho que deve ser incorporado à gestão do negócio empresarial. A ginástica laboral, por exemplo, é um programa que está sendo cada vez mais adotado pelas organizações no combate do stress e melhoramento da saúde física dos funcionários. Resulta em benefícios para a empresa e para os funcionários, pois além da promoção da saúde, aumenta a disposição para o trabalho e melhora a integração entre os funcionários.

4.3.8 Projeto Talentos

Todos os funcionários são informados do surgimento de vagas promocionais através de *e-mail*, onde são repassadas informações sobre o perfil necessário e os pré-requisitos para o preenchimento da vaga. A partir disso, cada um tem a oportunidade de verificar se atende aos requisitos para o cargo e colocar-se à disposição da diretoria. (*BOOK DOMÍNIO SISTEMAS*, 2011).

Com a relação de candidatos ao cargo em mãos, a diretoria faz uma análise junto ao gerente responsável pelo setor em questão e seleciona o candidato mais adequado. Após a seleção, os que se disponibilizaram ao cargo e não foram escolhidos recebem um *feedback* via telefone, pessoal ou via *e-mail* contendo o motivo que impossibilitou a promoção. Caso o motivo seja uma deficiência profissional, o candidato tem a oportunidade de empenhar-se em conquistar as qualificações necessárias para uma próxima oportunidade. (*BOOK DOMÍNIO SISTEMAS*, 2011). Para cada posto de trabalho na empresa, existe um perfil de cargo específico que define os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. A empresa busca profissionais que preencham os pré-requisitos de cada perfil de cargo. Este perfil é reavaliado a cada ano pelo diretor das áreas afins, onde são detalhadas as qualidades que o contratado deve ter ou desenvolver para exercer a função.

Entende-se que esta ação motiva os colaboradores que atuam na organização, pois percebem que são valorizados e que existe a possibilidade de progredir na carreira dentro da própria empresa. Do mesmo modo, obter o *feedback*, mesmo que negativo, possibilita a compreensão e a busca do que precisa ser melhorado.

4.4 AÇÕES ESTRATÉGICAS EM GESTÃO DE PESSOAS DESENVOLVIDAS ATUALMENTE

Com o estudo pode-se constatar que atualmente a empresa optou em não participar apresentar mais informações que resultavam na possibilidade de obter a premiação. Esta decisão é estratégica e foi tomada após várias análises e reuniões. De todo modo, a empresa vem obtendo excelentes resultados em todas as unidades, sempre analisando tais resultados e buscando melhorias e inovações.

Sabe-se que é empresa de referência e orgulho para seus colaboradores. A domínio sistemas investe e acredita nas pessoas que fizeram e continuam fazendo da organização sua melhor escolha para se trabalhar. Com isso, vem dando continuidade em alguns projetos e oferecendo benefícios tais como:

- Projeto boas vidas;
- Projeto talentos;
- Projeto tô de folga;
- Oferta de plano de saúde;
- Oferta de *ticket* alimentação;
- Oferta de ginástica laboral;
- Oferta de vacinação;
- Práticas de segurança e medicina no trabalho

Entre outras ações que levam a percepção de que, independentemente de premiação, a empresa continua atuando com foco em ser uma das melhores do país para se trabalhar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto atual de constantes mudanças, a gestão de pessoas deve ser considerada como estratégica pelas organizações, pois colaboradores satisfeitos e motivados apresentam resultados mais significativos. Por conta disso, faz-se necessário desenvolver projetos e ações que ampliem as possibilidades de crescimento, de aprendizagem, que resultem em benefícios aos colaboradores e ainda que melhore a qualidade de vida dos mesmos.

Este estudo objetivou apresentar as ações realizadas por uma organização premiada pelo Guia Você S/A como sendo uma das melhores de trabalhar no ano de 2011. Este Guia objetiva conhecer o universo das empresas e eleger as melhores para se trabalhar, baseia-se na aprendizagem, instrução ou qualificação.

É relevante na medida em que pode aperfeiçoar as práticas organizacionais que incentivem o aprendizado contínuo, além de contribuir na gestão de empresas de todos os segmentos e ainda possibilitar para as organizações atrair profissionais qualificados que atenda aos requisitos exigidos pela entidade. Com isso, ocorre o incentivo para os colaboradores estarem em constante atualização dos conhecimentos ficando assim cada vez mais capacitados para futuras oportunidades de crescimento.

O estudo inicialmente apresentou as ações desenvolvidas pela organização, no período em que obteve a premiação. Vários deles merecem destaque, como: projeto de integração dos novos colaboradores; o projeto talentos; o projeto tô de folga, oferta de vários benefícios como plano de saúde, *ticket* alimentação; ginástica laboral; vacinação; bolsas de estudo, entre outros.

Após a identificação das ações, procurou-se estabelecer uma comparação da teoria e a prática, onde pode-se perceber que a organização pesquisada atua de modo condizente com o que dizem os principais autores da área. Isso fica evidente, pois os principais itens apontados na teoria são realizados na organização, com integração, capacitações, benefícios diversos, cuidados com a saúde, projetos que possibilitam o crescimento dos profissionais na própria organização, e tanto outros.

Como um dos objetivos, constatou-se que apesar da organização não mais atuar com foco em obtenção de premiação, mas continua realizando ações

voltadas aos seus colaboradores, pois entende que quanto mais satisfeitos e motivados estiverem, melhores resultados a organização obtém.

O estudo apontou que as pessoas que compõem a organização são alicerces do sucesso e fundamentais para o alcance dos objetivos. Desta forma, políticas bem definidas quanto à liderança, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios e saúde e qualidade de vida no trabalho constituem-se em bases fundamentais do negócio. Portanto, considera-se que se outras empresas, por meio deste estudo, adotem ações voltadas aos funcionários, como ampliação de benefícios, valorização dos profissionais, entre outros, os colaboradores tendem a saírem beneficiados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A gestão estratégica de pessoas: as pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: 2007. 326 p.

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Um guia para inicialização científica.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007 Acesso em: 03 de jun. 2015.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BOOK – Domínio Sistemas 2011. Você S/A – Exame/FIA,

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

_____. **Teoria geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____. **Recursos Humanos.** 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004b. 515p.

_____. **Gerenciando com pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro:Elsevier, 2005.

_____. **Princípios da administração: O essencial em teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 375 p.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** 8ª.Ed. São Paulo: Atlas. 2008.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.**7ª.Ed. Barueri: Manole, 2009. 210 p.

_____. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed São Paulo: Prentice Hall, 2003. 331 p.

DOMÍNIO SISTEMAS. Disponível em: <www.dominiosistemas.com.br>. Acesso em: 02 jun. 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: Modelos, processos, tendências e perspectivas. 1ª.Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. 306

FRANÇA, Ana Cristina Limongi et. al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. 306 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 12ª. Ed Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139 p.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 136 p.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2.eed. Curitiba: Ibpex, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LOPES, Izolda. **Pedagogia empresarial**: formas e contextos de atuação. 3. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

Luz, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. Jean Pierre marras. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. 332 p.

_____. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 11. ed São Paulo: Futura, 2005. 332 p.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Learning, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.; MARCONDES, Reynaldo C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA NETO, Silvestre Prado de; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. Rio de Janeiro: **Revista de Administração da UNIMEP**, 2006.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografia e dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999. 320 p.

_____. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RESENDE, Enio J. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedades**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 224 p.

RIBEIRO, Antonio Lima de. **Gestão e Pessoas**. São Paulo: Saraia, 2008.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 283 p.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: Editora LTR, 2002. 221 p.

_____. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 9. ed São Paulo: LTR, 2005. 200 p.

_____. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2006. 381 p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Mario Celso Marcondes e, Planejamento Estratégico de RH e estratégia da organização. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**, São Paulo: Editora Gente, 2002. p.143-152

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 260 p.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. 203 p.

THOMAZ, Wood Júnior. **Remuneração estratégica: a nova abordagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VAN MAANEN, Jhon. **Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional**. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007, pp. 45-62.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 225 p.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. 197 p.

YOKOMIZO, Cesar Akira. **Avaliação de desempenho organizacional**: um estudo exploratório em empresas brasileiras de desenvolvimento de software. 2009. 175 f.