

# A importância da consultoria de recursos humanos na gestão de um mercado de pequeno porte

Leilane Chaves Verli<sup>a</sup>

Lilian da Silva Martins<sup>b</sup>

Mayara Carvalho da Silva<sup>c</sup>

## Resumo

Este trabalho de pesquisa está baseado em observações feitas em uma mercearia situada no bairro do Rio Comprido na Cidade do Rio de Janeiro, cujo gestor aposta como diferencial competitivo no bom atendimento aos clientes e a qualidade de seus produtos. A pesquisa propõe uma Consultoria de Recursos Humanos, com o objetivo de apresentar ao gestor a importância, valorização e exploração do potencial humano na organização através da existência de um setor de Recursos Humanos Estratégico bem estruturado e da aplicação dos processos e subsistemas de Recursos Humanos para a sustentabilidade e desenvolvimento, orientando estratégias que favoreçam a desenvoltura da organização e a satisfação pessoal dos funcionários e clientes. Como problema de pesquisa coloca a seguinte questão: Como um setor de Recursos Humanos formalmente constituído e seus subsistemas aplicados à Gestão de Pessoas impactam na Sustentabilidade e na Responsabilidade Socioambiental de um mercado de pequeno porte? A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa exploratória, um estudo de campo e bibliográfico, com coleta de dados sendo realizada por meio de questionários com a respectiva análise qualitativa dos dados obtidos.

**Palavras-chave:** Gestão. Recursos Humanos. Gestão Estratégica. Sustentabilidade. Responsabilidade Socioambiental.

## 1. Introdução

Este estudo tem como objetivo demonstrar aos gestores de empresas de micro e pequeno porte a importância de um setor de Recursos Humanos estratégico, estruturado, com funções bem definidas e operantes, na constituição da empresa, de modo que esta possa manter-se competitiva e sustentável.

Para tal, faz-se necessário evidenciar aos gestores o cenário atual de constantes e

<sup>a</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>b</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>c</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

intensas mudanças advindas da globalização e do surgimento de novas tecnologias, que trouxe à luz a necessidade de valorização do capital humano como diferencial competitivo.

Vivemos nos tempos atuais a Era do Conhecimento, na qual se valoriza o potencial humano como crucial para a excelência das empresas. Nesse sentido, as organizações tendem a cada vez mais buscar nas pessoas as competências e habilidades necessárias à sobrevivência e desenvolvimento empresarial, partindo da premissa de que o talento humano é o principal fator de diferenciação e competitividade entre empresas, ao desenvolver estratégias para driblar a concorrência, identificar ameaças e oportunidades, definir e perseguir os objetivos organizacionais, criando e mantendo a cultura e a identidade da organização, reafirmando o talento humano como necessário e insubstituível o sucesso organizacional. Os objetivos dos Recursos Humanos passaram a ser estratégicos para as empresas, com o intuito de agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

Nesta pesquisa, utilizaremos para fins de estudo de caso uma empresa de pequeno porte do setor de mercearia e vendas de produtos do gênero alimentício, higiene e beleza a varejo, situada no bairro Rio Comprido, na cidade do Rio de Janeiro.

No estudo, realizou-se uma pesquisa de campo para identificação dos pontos fortes e fracos, Missão, Visão e Valores, processos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos, Carreiras e Salários, políticas de progressão de cargos, promoção de saúde, qualidade e segurança para prevenção de acidentes, políticas socioambientais e de sustentabilidade, com o objetivo de identificar falhas nos processos, de modo a agregar valor ao planejamento estratégico da empresa e aos processos nevrálgicos da gestão de pessoas, e a auxiliar, através de sugestões embasadas em conhecimentos teóricos para oferecer a possibilidade de maior celeridade e assertividade à administração de pessoas realizada pela empresa.

A instituição abordada neste trabalho será denominada como B&B para preservação da imagem da empresa.

## **A empresa**

A B&B foi fundada em dezembro de 1986, está atualmente composta por 37 funcionários, segundo o SEBRAE, é considerada uma empresa de pequeno porte.

Tabela 1 - Definição de porte por estabelecimentos em função do número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE (2013).

### Visão, missão e valores

Visão: ser a melhor empresa no ramo de mercearia e hortifruti de um bairro da zona norte do Rio de Janeiro, no qual está situada e atua buscando a excelência no atendimento de vendas a varejo.

Missão: realizar o desejo dos clientes, trabalhando para oferecer os melhores serviços e produtos na região, intencionando se tornar uma empresa reconhecida pela qualidade na prestação de serviços e oferta de produtos, e pela valorização de seus empregados, transformando seus colaboradores em membros atuantes no negócio, tendo como valor fundamental o respeito aos clientes internos e externos, e fornecedores.

- Os valores foram assim descritos pelo gestor:
- Ética e transparência;
- Respeito à vida e ao meio ambiente;
- Ajudar ao próximo;
- Honestidade e ética nos negócios;
- Responsabilidade com agilidade;
- Profissionalismo com segurança.

A empresa atua ainda no âmbito socioambiental, realizando ações sociais como fornecimento de cestas básicas para moradores carentes, oportunidades de emprego prioritariamente para os moradores das comunidades do entorno e triagem de resíduos de sua atividade para reciclagem.

Este estudo está organizado conforme a seguir: na parte I, a Introdução discorre sobre o Problema de pesquisa, as Hipóteses, os Objetivos, geral e específicos, a

Justificativa e a Metodologia do trabalho. Na parte II aborda-se o Referencial Teórico apresentando e analisando as ações voltadas para os processos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, políticas de progressão de cargos, promoção de saúde, qualidade e segurança no trabalho, políticas socioambientais e de sustentabilidade na gestão da empresa B&B. A parte III trata de Análise e Discussões de dados. A parte IV trata das recomendações e considerações finais.

## **1.1 Problema**

Como um setor de Recursos Humanos formalmente constituído e seus subsistemas aplicados à Gestão de Pessoas impactam na Sustentabilidade e na Responsabilidade Socioambiental de um mercado de pequeno porte?

## **1.2 Hipóteses**

- A existência de um processo de Recrutamento e Seleção bem estruturado garante colaboradores alinhados à cultura organizacional e contribui para competitividade.

- Investir em programas de Treinamento e Desenvolvimento que visem motivação, capacitação, qualificação e retenção de talentos e contribuiu para o aumento da produtividade, oportunizando colaboradores mais responsivos diante das demandas organizacionais.

- Utilizar um Plano de Cargos e Salários contribui para atração e retenção de talentos e aumenta o nível de engajamento dos colaboradores, sistematizando a forma de desenvolvimento a progressão de carreiras.

- Manter ambientes de trabalho que apresentem condições satisfatórias de Segurança, Saúde e Qualidade diminui os riscos ocupacionais, tornando-se assim mais sustentáveis.

- Pensar a responsabilidade socioambiental e desenvolver programas voltados para a sociedade fornece maior credibilidade e confiabilidade diante do mercado.

## **1.3 Objetivos**

Para a elaboração do estudo apresenta-se o objetivo geral e os intermediários.



### **1.3.1 Objetivo geral**

Este projeto tem como objetivo geral apresentar ao gestor de um mercado de pequeno porte a importância da existência de um setor de Recursos Humanos (RH), bem estruturado por intermédio da aplicação dos processos e subsistemas de RH para a sustentabilidade e desenvolvimento da empresa.

### **1.3.2 Objetivos intermediários**

- Demonstrar de que maneira o subsistema de Recrutamento e Seleção pode colaborar para o alinhamento do perfil dos colaboradores à cultura organizacional, bem como identificar competências necessárias à competitividade da empresa.

- Destacar as vantagens de investir em treinamento e desenvolvimento de pessoas no âmbito profissional e de que maneira tal investimento contribui para motivação e aumento de produtividade.

- Demonstrar como o plano de cargos e salários pode dar sustentação às políticas de remuneração, apoiando os demais planos e políticas de gestão de pessoas e funcionando como instrumento de atração, retenção e progressão profissional.

- Apresentar conhecimentos necessários sobre Segurança, Meio Ambiente, Qualidade e Saúde para que as atividades profissionais sejam realizadas de maneira mais segura, saudável e com práticas sustentáveis no ambiente de trabalho.

- Salientar a importância da responsabilidade socioambiental como formadora de boa imagem empresarial.

## **1.4 Justificativa**

Vivemos atualmente a Era do Conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como importantes fatores de diferenciação e competitividade no mercado de trabalho globalizado. Nesse contexto, as organizações necessitam de uma visão holística e sistêmica relativa a seus recursos humanos e suas relações com o ambiente organizacional.

As rápidas e constantes mudanças nos cenários locais e global trazem consigo a necessidade de novas abordagens de gestão, com enfoque em competitividade, orientação para resultado, delegação de autoridade e tarefas, democratização de informações e conhecimentos, em conjunto com uma atuação proativa, dinâmica e criativa, em conformidade com as tendências de mercado e inovações tecnológicas.

Neste sentido, as organizações tendem a procurar formas de gestão inovadoras, com o intuito de melhorar o desempenho de seus processos para alcançar seus objetivos

e, conseqüentemente, sua visão empresarial além de aprimorar a gestão para atingir metas, atender as necessidades de clientes e stakeholders, bem como retornar à sociedade, através de iniciativas de cunho socioambiental.

Para micro e pequenas empresas (MPE's), como a empresa objeto deste estudo, o cenário de atuação é o mesmo. Daí a importância da gestão de pessoas para empresas do referido porte.

Por isso, este estudo justifica-se para a ciência por abordar um tema de grande relevância para a gestão de micro e pequenas empresas: a gestão estratégica de recursos humanos e sua aplicabilidade em MPE's, tema ainda pouco valorizado e em muitos casos desprezados por organizações deste tipo. Portanto, a existência de fontes que tratem desta temática é importante por servirem de referência e como exemplo da utilidade da articulação entre gestão de pessoas e as demais áreas da gestão empresarial.

Para as autoras este estudo se justifica por materializar o conhecimento adquirido ao longo do curso de Gestão de Recursos Humanos e por exemplificar a capacidade de articulação entre conteúdo teórico à prática no ambiente organizacional, e por comprovar suas respectivas capacidades de síntese, análise, diagnóstico, crítica, sugestão e prognóstico da estrutura organizacional, enquanto sistema bem como da área de Recursos Humanos e seus subsistemas para melhoria contínua e inovação, por intermédio do desenvolvimento de estratégias eficazes para dinamizar e tornar progressivamente mais eficientes as rotinas, programas e ações da gestão de pessoas, a fim de transformá-la em gestão com pessoas, tornando-a, em consequência, mais efetiva. Em âmbito social, este estudo se justifica por abordar um tema de elevada importância para as MPE's, uma vez que, segundo o SEBRAE, no cenário econômico brasileiro as micro e pequenas empresas respondem por 52% dos empregos formais no setor privado e por 27% do PIB do Brasil, como consta na tabela abaixo.

Tabela 2 - Os principais números sobre a participação dos pequenos negócios na economia brasileira

Variável	Participação (%)	Ano	Fonte
Número de estabelecimentos	99%	2012	Sebrae-NA/ Dieese <sup>1</sup>
Empregos formais	52%	2012	Sebrae-NA/ Dieese <sup>2</sup>
Faturamento	28%	1994	Sebrae-NA <sup>3</sup>
Produto Interno Bruto (PIB)	27%	2011	Sebrae-NA <sup>4</sup>
Valor das exportações	0,9%	2011	Sebrae-NA / Funcex <sup>5</sup>

Fonte: SEBRAE (2000; 2012; 2013; 2014).

Deste modo, fazendo-se necessário entender a gestão de pessoas como aliada ao planejamento estratégico em tais organizações, e demonstrar sua importância para a otimização do desempenho organizacional e como fator crucial para o crescimento e manutenção das organizações, e ainda evidenciar a importância da boa gestão de pessoas para desenvolvimento e crescimento das estruturas econômicas e para o desenvolvimento social, como consequência, uma vez que são as MPE's o pilar da economia nacional.

As micro e pequenas empresas, em geral, têm dificuldade em reconhecer a gestão de pessoas como atividade estratégica necessária às atividades das empresas, utilizando os subsistemas de recursos humanos apenas para o cumprimento das obrigações trabalhistas, burocráticas e legais, preterindo a relação com as pessoas que compõem a organização, negligenciando que esses indivíduos atuem como protagonistas no ambiente organizacional e na execução de suas atividades profissionais.

Assim, este trabalho se justifica para a empresa objeto deste estudo por ser uma ferramenta para demonstrar ao gestor da empresa a importância do RH enquanto incentivador do desenvolvimento do potencial humano através de um olhar sistêmico para o contexto organizacional e suas relações, da gestão participativa e do desenvolvimento de uma cultura organizacional que permita a coesão social bem como sua manutenção e propagação, de modo a garantir visibilidade, competitividade e confiabilidade diante dos desafios e instabilidades ofertados pelo mercado globalizado no qual está inserida, compõe e dá forma.

## 1.5 Metodologia

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa exploratória. Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 188):

As pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Foi realizada ainda uma pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 186),

É aquela utilizada como o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos

fenômenos ou as relações entre eles.

Fundamentando o estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que consiste em um levantamento da literatura sobre a temática abordada, sendo “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” (GIL, 2002, p. 44).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma entrevista individual conduzida a distância pelos pesquisadores. Segundo Gil (2002, p. 115), “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”.

Complementando a coleta de dados utilizou-se também o questionário, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

O questionário foi composto por 72 questões abertas e fechadas assim divididas: 12 questões sobre o contexto histórico da empresa; 6 questões sobre processo de recrutamento; 4 questões sobre processo de seleção; 23 questões sobre treinamento e desenvolvimento; 11 questões sobre plano de cargos e salários; 3 questões sobre sustentabilidade; e 13 sobre segurança qualidade e saúde.

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo porque está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

## **2 Fundamentação teórica**

### **2.1 Gestão de pessoas e planejamento estratégico**

O conceito de Gestão de Pessoas refere-se ao conjunto de métodos, técnicas,

políticas, práticas e habilidades utilizadas para administrar o comportamento humano e as relações interpessoais, e para desenvolver o capital intelectual dentro de uma organização com o objetivo de atrair, reter e potencializar tal capital.

Gerir pessoas é garantir o atendimento das necessidades dos funcionários de modo a manter a satisfação e a motivação e garantir que estes ocupem cargos de acordo com suas competências, que estejam em constante aprendizado e consequente desenvolvimento, e também alinhados à cultura organizacional e comprometidos com os objetivos organizacionais, contribuindo para o crescimento institucional, ao passo em que seus talentos são empregados.

Segundo Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas depende de diversos aspectos de uma organização como a sua cultura, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão utilizado e uma infinidade de outras variáveis importantes.

A Gestão de Pessoas tem a função de mediar a colaboração entre pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Tem como propósito ajudar a organização a alcançar suas metas, realizar sua missão e proporcionar competitividade à organização através da competência de seus profissionais. Para tanto, treinar e capacitar seus colaboradores, aumentar o sentimento de realização pessoal e profissional, desenvolver e manter a qualidade de vida no ambiente de trabalho, administrar e impulsionar mudança, elaborar, manter as políticas éticas e comportamento social aceitável e orientar as atitudes e hábitos em função da responsabilidade socioambiental torna-se cada vez mais necessário.

Nessa direção, a Gestão de Pessoas pretende também mostrar que os profissionais dos diferentes setores que compõem a estrutura da empresa podem, através de um olhar reflexivo, crítico, criativo e inovador para a Gestão, apreender conhecimentos e informações de diversas áreas para, desta maneira, empreender a sustentabilidade como forma de aprimorar processos fundamentando-se em uma visão sistêmica e complexa da estrutura organizacional, em tempos de constantes mudanças, grande sistematização e complexidade da sociedade e mercado nos cenários local e global trazidos pela globalização. A isso, chamamos Gestão Estratégica de Pessoas.

Nesse contexto, segundo Chiavenato (2014), a competência básica da organização e principal vantagem competitiva em um mundo complexo e em intenso processo de transformação é a valorização das pessoas, seus conhecimentos, habilidades e atitudes. As pessoas constituem o principal ativo da organização, daí a



necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários.

Segundo Ênio Padilha (2012), diferencial competitivo é tudo aquilo que torna a sua empresa única aos olhos do cliente. Ou seja, é um recurso que uma empresa possui ou controla e que é percebido pelo mercado como positivamente destacado.

Na moderna Gestão de Pessoas, isso significa que os funcionários representam o principal diferencial que mantém e promove o sucesso organizacional. A organização depende das pessoas para operar, produzir e funcionar, e as pessoas dependem das organizações para atingir seus objetivos individuais, profissionais e até existenciais. Ou seja, organização e pessoas são interdependentes na geração de benefícios recíprocos.

Nas palavras de Marujo (2015, p. 23),

A gestão, na contemporaneidade, carece de ser compreendida como teoria do conhecimento diante de sua magnitude, uma forma de adquirir mais informações, saberes e conhecimentos, um meio e também um fim para se conhecer a realidade e suas variadas generalidades.

Para Mariotti (2007), desta maneira, é possível compreender que a gestão de uma empresa como um todo complexo e com diversas variantes é o principal caminho para manter-se no ritmo do mercado. Entende-se que a gestão na contemporaneidade deve orientar-se por uma visão holística na qual o pensamento unidimensional se integra ao pensamento sistêmico, de maneira a criar o pensamento complexo.

Este pensamento propicia às organizações a oportunidade de desenvolvimento constante do capital intelectual que faz funcionar todo o organismo da organização de forma gradativamente mais coesa e integrada, tornando-a mais responsiva às demandas de mercado.

Porém, no atual mercado de trabalho onde as organizações são heterogêneas e complexas, há deficiência na Gestão de Pessoas.

É importante saber que organizações bem-sucedidas são aquelas que vêm os colaboradores também como elementos vivos e portadores de competências que contribuem para o sucesso organizacional. Devem ser tratados como seres humanos dotados de ansiedades e personalidades próprias, onde são elementos impulsionadores da organização e competitividade com habilidades essenciais e indispensáveis, capazes de conduzir à excelência e ao sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Dessa maneira, entende-se que, as pessoas, como parceiros da organização, são capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso.

Para Drucker (2002), o empreendimento da gestão deve buscar a inovação e acompanhar as tendências do mercado, pois tais condições, quer tratem de uma



empresa, ou de qualquer outra organização, somente sobreviverá caso se mantenha em consonância com as necessidades do mercado local/global.

Nesse sentido, Pfeffer (1994, p. 126 *apud* GONÇALVES, 2012) demonstra 16 (dezesseis) práticas de gestão que levam ao sucesso organizacional:

1. Senso de segurança no emprego;
2. Seletividade no recrutamento;
3. A oferta de altos salários;
4. O pagamento de incentivos;
5. Tornar o funcionário acionista;
6. Compartilhamento de informações;
7. A participação e a delegação de poder (empowerment);
8. A formação de equipes autônomas de trabalho e o redesenho de tarefas;
9. O treinamento e o desenvolvimento de habilidades;
10. O job-rotation, ou rotação de cargos;
11. O igualitarismo simbólico (eliminar símbolos que separam ou discriminam as pessoas);
12. A menor distância entre as diversas faixas salariais;
13. A promoção interna;
14. As perspectivas em longo prazo;
15. A definição e aplicação de medidas de avaliação das políticas de gestão de pessoas;
16. A definição de filosofias ou visões que indiquem os modos de os indivíduos lidarem com as questões cotidianas (ou valores explícitos de uma cultura organizacional).

Segundo Beyer e Trice (1986), cultura organizacional refere-se a um sistema de significados compartilhados pelos membros e que diferenciam a organização das demais.

Para a boa gestão de pessoas, que esteja em consonância com as demais áreas da gestão empresarial, é de suma importância a elaboração da estratégia organizacional. A estratégia permite à empresa reunir conhecimento amplo e aprofundado sobre seu negócio e sobre o mercado no qual atua, utilizando esse conhecimento para traçar o caminho através do qual pretende alcançar os objetivos organizacionais.

O termo Estratégia significa "chefe do exército", deriva do grego *strategos*. Em princípio, o termo era utilizado por militares para se referirem ao percurso de guerra que os levaria à vitória. Atualmente, o termo é empregado quando nos referimos aos meios através dos quais alcançaremos metas e objetivos predefinidos.

Nas palavras de Chiavenato (2010, p. 71), quando empregamos estratégia no contexto organizacional encontramos:

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Quase sempre, estratégia significa mudança organizada. Toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios que a circunda e onde opera.

Para que exista a estratégia organizacional, é necessário que a empresa elabore um plano estratégico, no qual planejar significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade de um indivíduo ou empresa, mas prioritariamente, do indivíduo na busca pelos objetivos organizacionais em prol de sua própria satisfação, desenvolvimento e reconhecimento em um modo de atuação participativo.

Este modo, segundo Vasconcellos Filho (1978, p. 10 *apud* CARVALHO; NASCIMENTO, 2006, p. 176) caracteriza como “metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a empresa deve seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos não subjetivos”. O produto final dessa metodologia é um documento escrito chamado Plano Estratégico.

Para Oliveira (2011), o planejamento possui o propósito de desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionem uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente e eficaz. Assim, o planejamento aumenta a probabilidade de que se alcancem os objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa. Deve abranger os objetivos traçados pela empresa visando atingi-los em sua totalidade. Além disso, o mesmo deve separar e hierarquizar as funções administrativas.

Ainda segundo o mesmo autor, o planejamento pode provocar uma série de alterações, podendo ocorrer modificações no treinamento, substituição, transferência, avaliação e função de pessoas. No nível tecnológico pode ocasionar evolução dos conhecimentos, maneiras de executar trabalhos. Nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções.

De acordo com Chiavenato (2010), a estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos principais da organização.

Para Santos (1992, p. 27) o planejamento estratégico:

- É o processo pelo qual tentamos aumentar a probabilidade dos resultados futuros desejados, além e acima da probabilidade de que eles aconteçam ao acaso;

- É o processo pelo qual se define um futuro desejado e a forma de alcançá-lo;
- É a materialização dos bons ideais dos administradores;
- Não é apenas algo desejável, ou um refinamento da prática de gestão, mas também um instrumento necessário para a empresa que quer assegurar-se de atingir os resultados que espera no futuro.

A estratégia organizacional preocupa-se basicamente com “o que fazer” e não com “como fazer”. A estratégia exige, assim, toda a aplicação dos meios necessários para a sua execução desde a incumbência de nível estratégico, nível tático e nível operacional. As duas principais preocupações de uma estratégia são possibilitar o crescimento do negócio e manter a lucratividade (FARIAS, 2007).

## 2.2 Recrutamento e seleção

Na Gestão de Pessoas, segundo Pontes (2010), considera-se recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização.

Para Fernandes (2011, p. 32), a função básica do recrutamento é “atrair pessoas para suprir às necessidades da organização e abastecer o processo de seleção”.

Recrutamento e Seleção são dois dos principais subsistemas da moderna Gestão de Pessoas. Sendo o Recrutamento uma atividade que deve ser contínua, e corresponde ao conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados para a ocupação de cargos definidos dentro de uma organização e Seleção é o conjunto de métodos e técnicas utilizados para definir, dentre os candidatos atraídos à determinada vaga quais possuem os conhecimentos, características e habilidades necessárias para o exercício das atividades que compõem o cargo para o qual concorrem, de acordo com as exigências da organização em questão, visando eficiência, eficácia e efetividade na realização de tarefas, prestação de serviços, e ainda no desempenho das equipes com o objetivo de alcançar as metas da organização, e para tanto, deve estar alinhado e aos objetivos em longo prazo.

O recrutamento é feito a partir das necessidades de recursos humanos na organização e se divide em três etapas: pesquisa interna das necessidades, pesquisa interna do mercado e a definição das técnicas de recrutar a utilizar formando o planejamento de recrutamento (FERNANDES, 2011, p. 32).

Dentro do processo de recrutamento, dependendo das políticas da organização e da gestão de RH, poderão ser adotados três meios diferentes de recrutamento, sendo

eles interno, externo e misto. O setor de recursos humanos deve contabilizar as demandas e carências, devendo abranger todas as áreas e níveis organizacionais, colocando as características de forma adequada, dentro da realidade da empresa. Esta busca interna pode ser substituída por um trabalho mais amplo, que se chama planejamento de pessoal (ARAUJO; GARCIA, 2009).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 92) recrutamento interno é “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Os meios de divulgação do recrutamento interno são quadro de avisos, digitais ou não, circulares, banco de talentos, reuniões específicas e divulgação em periódicos.

As organizações que adotam essa técnica devem ter cuidado no gerenciamento das expectativas: algumas alegam que o processo causa frustração e descontentamento naqueles que foram preteridos (FRANÇA, 2009).

Quando utilizada, essa técnica deve seguir alguns critérios para ser implementada, como: o levantamento prévio dos candidatos; a divulgação adequada da vaga; informação sobre os critérios de escolha; e a seleção objetiva dos candidatos. O resultado final do processo interno culmina com o preenchimento da vaga, que pode ocorrer por meio de promoção, transferência ou remanejamento de pessoal. Em todos os esses casos, o objetivo é o mesmo: proporcionar oportunidades de ascensão profissional dentro da própria empresa (FRANÇA, 2009).

Dentro do processo de recrutamento, dependendo das políticas da organização e da gestão de RH, poderão ser adotados três meios diferentes de recrutamento, sendo eles interno, externo e misto. O setor de recursos humanos deve contabilizar as demandas e carências, devendo abranger todas as áreas e níveis organizacionais, colocando as características de forma adequada, dentro da realidade da empresa. Esta busca interna pode ser substituída por um trabalho mais amplo, que se chama planejamento de pessoal (ARAUJO; GARCIA, 2009).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 92) recrutamento interno é “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Os meios de divulgação do recrutamento interno são quadro de avisos, digitais ou não, circulares, banco de talentos, reuniões específicas e divulgação em periódicos.

As organizações que adotam essa técnica devem ter cuidado no gerenciamento das expectativas: algumas alegam que o processo causa frustração e descontentamento naqueles que foram preteridos (FRANÇA, 2009).

Quando utilizada, essa técnica deve seguir alguns critérios para ser implementada, como: o levantamento prévio dos candidatos; a divulgação adequada da vaga; informação sobre os critérios de escolha; e a seleção objetiva dos candidatos. O resultado final do processo interno culmina com o preenchimento da vaga, que pode ocorrer por meio de promoção, transferência ou remanejamento de pessoal. Em todos os esses casos, o objetivo é o mesmo: proporcionar oportunidades de ascensão profissional dentro da própria empresa (FRANÇA, 2009).

Dentro do processo de recrutamento, dependendo das políticas da organização e da gestão de RH, poderão ser adotados três meios diferentes de recrutamento, sendo eles interno, externo e misto. O setor de recursos humanos deve contabilizar as demandas e carências, devendo abranger todas as áreas e níveis organizacionais, colocando as características de forma adequada, dentro da realidade da empresa. Esta busca interna pode ser substituída por um trabalho mais amplo, que se chama planejamento de pessoal (ARAUJO; GARCIA, 2009).

De acordo com Chiavenato (2004, p. 92) recrutamento interno é “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Os meios de divulgação do recrutamento interno são quadro de avisos, digitais ou não, circulares, banco de talentos, reuniões específicas e divulgação em periódicos.

As organizações que adotam essa técnica devem ter cuidado no gerenciamento das expectativas: algumas alegam que o processo causa frustração e descontentamento naqueles que foram preteridos (FRANÇA, 2009).

Quando utilizada, essa técnica deve seguir alguns critérios para ser implementada, como: o levantamento prévio dos candidatos; a divulgação adequada da vaga; informação sobre os critérios de escolha; e a seleção objetiva dos candidatos. O resultado final do processo interno culmina com o preenchimento da vaga, que pode ocorrer por meio de promoção, transferência ou remanejamento de pessoal. Em todos os esses casos, o objetivo é o mesmo: proporcionar oportunidades de ascensão profissional dentro da própria empresa (FRANÇA, 2009).

O recrutamento externo aborda um maior contingente de candidatos é o processo que visa, através de técnicas adequadas, atrair às vagas disponíveis, candidatos que não fazem parte do quadro de funcionários da organização, ou seja, candidatos do mercado externo à empresa.

Os meios de divulgação desse tipo de recrutamento são variados, dentre eles a apresentação espontânea, indicação, consultoria, redes sociais, site da empresa,



classificados em jornais e/ou revistas, intercâmbio entre empresas, convênios entre escolas e/ou universidades.

O recrutamento misto une os dois tipos de recrutamento citados acima, abrindo uma gama maior de possibilidades de talentos.

Todos os tipos de recrutamento possuem prós e contras.

O recrutamento interno é menos oneroso para a empresa, permite aos colaboradores a possibilidade de novas oportunidades e de reconhecimento, pode motivar os colaboradores, incentiva à permanência e fidelidade diminuindo a rotatividade e causa pouca mudança no cenário organizacional. Contudo, reduz a possibilidade de novas ideias e experiências e não altera o quadro de colaboradores da organização, conservando a cultura organizacional, não modificando o ambiente.

O recrutamento externo possibilita à organização atrair novos talentos, com novos e diversificados conhecimentos e habilidades, aumenta o capital intelectual da empresa, aumenta a visibilidade da organização, renova a cultura e incentiva a interação entre mercado de RH e de trabalho. Por outro lado, é mais oneroso e demorado, pode desmotivar funcionários reduzindo a fidelidade dos colaboradores e adesão à cultura organizacional.

O processo de seleção de candidatos ocorre após o recrutamento. Segundo, Fernandes (2011, p. 36), a seleção “é a escolha do profissional certo para ocupar o cargo certo”.

Tendo atraído os candidatos, o gestor de Recursos Humanos deverá realizar a primeira fase da seleção que é definir através da análise dos currículos dentre esses atraídos, potenciais talentos para a vaga disponível, de acordo com o perfil traçado para o cargo. A esta etapa chamamos triagem, etapa na qual se define quais candidatos participarão da etapa seguinte, a seleção.

O processo de seleção pode ser feito através de entrevistas (estruturadas, não estruturadas e comportamentais), provas situacionais, testes psicológicos, testes de habilidades específicas, conhecimentos gerais e dinâmicas de grupos. A triagem entre os candidatos recrutados é a primeira etapa dentro do processo, os que passam para a segunda etapa são submetidos a testes, tanto de conhecimento, desempenho e testes psicológicos. A entrevista é um dos pontos principais da seleção e é aquele que irá averiguar a qualificação, o potencial e a motivação dos candidatos ao cargo, após as análises já descritas e dos dados obtidos. Os selecionados, que serão poucos, passam por uma entrevista técnica, que irá transcorrer com o supervisor, gerente, coordenador ou encarregado da área requisitante, a fim de realizar uma análise profunda dos



conhecimentos do candidato (PONTES, 2010).

O método de entrevistas possui prós e contras. Por um lado, possibilita através do contato direto com o candidato avaliar suas expressões, reações e diferenças individuais; por outro, deixa margem para erros na comparação com outros candidatos caso o recrutador seja inexperiente, conforme explica Fernandes (2011, p. 39):

Fatores relacionados com a empatia ou emoção são difíceis de serem reconhecidos e mensurados não sendo possível controlar, isso tudo reduz as chances de acertos na seleção de pessoal levando o desperdício de tempo recursos e a frustração das expectativas do candidato, para evitar que isso aconteça é fundamental levantar o perfil profissiográfico do candidato.

Portanto, a percepção dos selecionadores também influencia no processo seletivo, uma vez que atua no julgamento dos candidatos e pode afetar sua avaliação a respeito dos candidatos, positiva ou negativamente.

As vantagens e desvantagens das entrevistas segundo Chiavenato (2008), são: contato com o candidato; interação; o candidato e sua cultura como únicos; a dificuldade de avaliação do candidato frente a determinadas situações; por ser uma técnica subjetiva pode estar sujeita a erros; o candidato, por outros fatores externos, pode não se sair bem na entrevista, mas portar características desejáveis para a vaga; dada às particularidades de cada indivíduo é difícil de comparar candidatos; e exige grande treinamento do entrevistador.

A escolha do tipo de entrevista a ser realizada depende da necessidade e objetivo da organização com o processo seletivo.

A prova situacional é a ferramenta através da qual o recrutador avalia como o candidato se comportaria diante de uma situação hipotética, mas que pode ocorrer corriqueiramente no exercício do trabalho.

As dinâmicas de grupo são técnicas que buscam colher através da interação entre os candidatos dados sobre o comportamento, potencial, habilidades e dificuldades de cada um dos participantes. Nas dinâmicas, em geral, participam um número de candidatos superior ao de vagas oferecidas e no máximo 12. Tem regras predefinidas e permitem identificar como os indivíduos reagem a determinadas situações e como se comportam em grupo. Esse tipo de seleção permite ganhar tempo no processo, deve contar com um número adequado de observadores e durar no máximo 3 horas.

Como observadores do processo seletivo participam os gerentes de área, supervisores e outros colaboradores necessários à identificação do perfil procurado para determinada contratação.

Para que os processos de recrutamento e seleção sejam considerados bem-sucedidos, é necessário que efetivamente resulte em contratações que agreguem capital intelectual com habilidades, conhecimentos e atitudes que trarão diferencial competitivo à organização.

### **2.3 Treinamento e desenvolvimento**

Os subsistemas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são de extrema importância para a Gestão de Pessoas e concomitantemente para a Gestão Empresarial.

Treinar e desenvolver, apesar de serem processos distintos dentro da Gestão, existem e são realizados com a finalidade de suprir as necessidades de especialização e aperfeiçoamento dos colaboradores de determinada empresa, demanda crescente no mercado de trabalho pelo do aumento da competitividade, razões pelas quais atualmente, métodos, técnicas, conhecimentos e habilidades tornam-se rapidamente obsoletos criando a necessidade de aperfeiçoamento e atualização constantes, demandando a cada dia mais atenção e investimento por parte das organizações.

Investir em Treinamento e Desenvolvimento, ou seja, na capacitação profissional, afeta positivamente o engajamento, satisfação, desempenho e produtividade (pessoas motivadas produzem mais e com maior qualidade), funciona como fator importante de atração de profissionais do mercado por possibilitar qualificação e conseqüente valorização do capital intelectual (fator considerado por candidatos como de extrema importância ao disponibilizar-se a ocupar um cargo dentro da organização), além de possibilitar a redução da dependência de determinada empresa em relação ao mercado de trabalho e à qualificação externa.

Para Chiavenato (1994, p. 126), treinar é “o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem”. E para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.

Nos processos de treinamento objetiva-se o desenvolvimento de diversas habilidades. Dentre elas as habilidades de linguagem, gerencial, de supervisão, de vendas, de comunicação, básicas com computadores, interpessoais e para a solução de problemas referentes aos serviços prestados e ao relacionamento com clientes, de desenvolvimento de executivos e de desenvolvimento pessoal. Adquirem-se também no treinamento, técnicas e atualização de conhecimentos sobre novos métodos e procedimentos, educação do consumidor, prevenção de acidente e promoção da saúde, comunicação e expressão, raciocínio lógico e analítico, visão sistêmica e estratégica,

criatividade e iniciativa, negociação, liderança, tomada de decisão e iniciativa, e trabalho em equipe.

Segundo Chiavenato (2010), as etapas para a elaboração de programas de treinamento são:

- Diagnóstico - levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
- Programação do treinamento - elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;
- Implementação - aplicação e condução do programa de treinamento.
- Avaliação – verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Ainda segundo a interpretação de Chiavenato (2000), o conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos objetivos:

- Transmissão de informações;
- Desenvolvimento de habilidades;
- Desenvolvimento ou modificação de atitudes;
- Desenvolvimento de conceitos.

Esses quatro tipos de conteúdo do treinamento podem ser utilizados separadamente ou conjuntamente.

O processo de treinamento é considerado de curto prazo porque visa à obtenção das competências necessárias ao indivíduo para o exercício das atividades pertinentes a sua função atual.

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009). Visa capacitar o colaborador para desafios divergentes e maiores que aqueles que sua função atual proporciona. Focando em objetivos futuros, buscam mudanças comportamentais, favorecendo a melhora do clima organizacional, a adesão à cultura organizacional e a aprendizagem das técnicas de gestão e aprimoramento do relacionamento com líderes e pares. No processo de desenvolvimento inclui-se os programas de treinamento, de progressão de cargos e planos de carreiras.

Os programas de desenvolvimento estão intrinsecamente relacionados à educação por buscarem aprendizado de longo prazo e duradouro, como propõem Milkovich e Bourdreau (2010) ao definirem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação,

tornando-os figuras valiosas para a empresa.

Os processos de desenvolvimento são utilizados também para a formação de lideranças dentro da organização.

De acordo com Arellano e Limongi-França (2002, p. 259),

Liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo deste processo de interação humana é composto de líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. [...] nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras e, portanto, que toda pessoa é, potencialmente, um líder.

Nesse sentido, toda a organização que deseja obter resultados precisa desenvolver lideranças, sendo o líder, o responsável por motivar e ajudar o aprimoramento profissional das pessoas, fazendo com que elas ajam de forma eficiente no dia a dia. Desenvolver lideranças é uma tarefa que exige identificar e aprimorar competências capazes de criar oportunidades de negócios e gerar resultados. A liderança precisa ser desenvolvida estrategicamente conforme os objetivos da empresa.

Pacheco, Scofano, Beckert e Souza (2005), definem o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios. Assim, necessitando de formação, capacitação e qualificação continuadas e periodicamente avaliadas, utilizando para a medição das competências avaliações feitas através de ferramentas capazes de nortear a jornada do desenvolvimento, com aplicação de *feedback* e a utilização de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

O *feedback* consiste em fornecer ao colaborador informações a respeito de seu desempenho e desenvolvimento no exercício de sua função ou de seu resultado em um processo de treinamento e/ou desenvolvimento. Oferece ao indivíduo subsídios para melhoria e análise de seu próprio resultado, para dessa maneira promover mudanças.

O PDI é um documento escrito, para funcionário, gestor e organização, que visa alinhar as expectativas e objetivos das partes à estratégia organizacional. Desta forma, permite que o funcionário participe ativa e efetivamente dos planos de ação da organização. Através dessa ferramenta também é possível monitorar as atividades do colaborador para melhoria comportamental e desenvolvimento profissional.

## 2.4 Plano de cargos, carreiras e salários

É evidente que para ter sucesso toda empresa que atue de forma estratégica, consistente e dinâmica deve ter um plano de cargos e salários (PCS). Através desse mecanismo, a gestão de recursos humanos se torna adequada, sólida e eficiente na

prestação de seus serviços.

O plano de cargos e salários constitui um conjunto de diretrizes, que estabelece os mecanismos de gestão de pessoal das empresas. É um importante instrumento gerencial para as questões relacionadas à remuneração e carreira profissional dentro de uma organização, permitindo ao trabalhador enxergar a trajetória que tem pela frente, em termos de evolução salarial e sua perspectiva de carreira (CHIAVENATO, 2014).

Infelizmente, ainda existem profissionais que não entendem a importância da possibilidade de desenvolvimento das carreiras existentes nas suas organizações. É notório que para ter tal ciência, as oportunidades de crescimento devem primeiramente existir. Portanto, uma das ferramentas muito válidas tangente à Gestão de Pessoas por colaborar com a atração e a retenção de talentos é o plano de cargos, salários, carreira e remuneração, uma vez que a sua implantação favorece tanto a empresa quanto o trabalhador.

Pontes (2005), afirma que planos adequados de gestão de recursos humanos fazem com que a organização possua um ambiente motivador, com pessoas integradas e proativas e que a principal ferramenta para que isso ocorra é o plano de cargos e salários, pois sem este dificilmente os demais planos da empresa funcionariam.

Vizioli (2010) descreve algumas vantagens do plano de cargos e salários: a) deixar claro aos colaboradores os critérios de promoção e reajuste; b) ajudar a organização a se planejar; c) conhecer seu quadro funcional e definir para onde pode se expandir. O autor sinaliza ainda que o PCS tem muitos objetivos a alcançar tanto para a empresa quanto para o profissional, como por exemplo, ajustar internamente o equilíbrio entre as diversas remunerações. Este objetivo está diretamente ligado à homogeneidade interna da empresa, permitindo que os salários sejam distribuídos de forma justa aos colaboradores de acordo com a responsabilidade do cargo que é ocupado.

De acordo com Chiavenato (2014), a política salarial deve atender, simultaneamente, a sete critérios para ser eficaz:

- Ser adequada;
- Ser equitativa;
- Ser balanceada;
- Ser eficaz quanto ao custo;
- Ser incentivadora;
- Ser aceitável para o colaborador;
- Ser segura.



Para o bom desempenho organizacional, a empresa deve recompensar o desempenho dos colaboradores. O salário é uma das formas de demonstração do quanto a empresa reconhece o valor do trabalho de cada funcionário (CHIAVENATO, 2004).

Harris (1997 *apud* FRANÇA, 2009), enumera seis objetivos dos sistemas de remuneração:

- Cumprir as obrigações legais.
- Manter senso de igualdade e justiça.
- Atrair profissionais com elevado nível de qualificação.
- Reter os profissionais na organização.
- Motivar os profissionais, direcionando-os ao bom desempenho e ao desenvolvimento contínuo.
- Controlar os custos, já que os gastos da mão de obra oneram a organização.

## **2.5 Sustentabilidade, responsabilidade empresarial e socioambiental**

Na atualidade, a temática da Sustentabilidade associada à Ética, é um compromisso cobrado pela sociedade às organizações de modo geral. Por isso, ao pensarmos a sustentabilidade, precisamos suplantar a conotação comum em que esta é percebida, indo além das dimensões social e ambiental.

No âmbito deste trabalho, ao abordamos a Sustentabilidade segundo a abordagem trazida por Marujo (2016), como uma visão tempestiva e responsiva para com o mercado em constante mutação. Entende-se como inquestionáveis, as precípuas necessidades das dimensões sustentáveis - políticas, econômicas, sociais, ambientais e culturais – as quais devem se integrar com a intenção de se redesenharem das mais variadas maneiras possíveis.

Nos tempos atuais a sustentabilidade passou a ser não apenas uma tendência de mercado, mas uma necessidade para que cada organização se mantenha ativa, competitiva e responsiva às demandas.

Para Marujo (2013), a gestão e o empreendimento de maneira mais sustentável já representam uma tendência do mercado, além de se tornar uma condição necessária para as empresas sobreviverem em ambientes cada vez mais competitivos e exigentes, porquanto defender que estamos na Era da Sustentabilidade.

A sustentabilidade é uma realidade concreta de desenvolvimento pelo fato de congregar inúmeras variáveis da sociedade. Variáveis essas que, segundo Marujo (2016), se entendidas e trabalhadas em conjunto, garantem que mercado econômico e sociedade caminhem em uníssono em direção ao progresso. A transição da



sustentabilidade exigirá que mudemos a ênfase de crescimento econômico (com foco na quantidade) para desenvolvimento sustentável (com foco nas qualidades econômicas, ambientais e sociais).

Portanto, é possível dizer que para que uma empresa conquiste solidez em um mercado extremamente mutável e dinâmico como o do mundo contemporâneo, faz-se necessário seguir a tendência atual de gestão de pessoas, que tende ao Desenvolvimento Sustentável (DS), trabalhando tal conceito e suas cinco variáveis a fim de obter equilíbrio e equidade nas relações empresa-mercado e empresa-sociedade.

Nessa direção, a noção de Desenvolvimento Sustentável se coaduna com a Responsabilidade Empresarial Socioambiental.

De acordo com o Relatório Brundtland ou Relatório “Nosso Futuro Comum”, desenvolvido pelas Nações Unidas em 1987, “Desenvolvimento Sustentável é aquele que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades.” (BRUNDTLAND, 1987 *apud* OLIVEIRA, 2008, p. 28).

Um dos temas relacionados ao DS é a Responsabilidade Socioambiental, que segundo Melo Neto e Froes (2001) é uma conduta que vai da ética nos negócios às ações desenvolvidas na comunidade, passando pelo tratamento dado aos funcionários e relações com acionistas, fornecedores e clientes, compreendendo ainda os valores.

Para Toldo (2002), a Responsabilidade Socioambiental corresponde a estratégias destinadas a sintonizar as ações empresariais com as necessidades sociais, pelo fato principalmente da empresa também fazer parte desta sociedade. Se uma se desenvolve, a outra também, e vice-versa.

Dessa maneira, podemos dizer que, para uma empresa ser considerada responsável em âmbito socioambiental, deve se preocupar em atuar além da imposição da legislação vigente, e para tanto, é necessário, em primeiro lugar, investir seus esforços e recursos em prol das pessoas das quais depende e que concomitantemente, dependem de sua existência. Gradativamente, os esforços devem ser direcionados ao entorno social e ambiental no qual a organização está inserida e depois para a sociedade como um todo, reunindo esforços com iniciativas governamentais e em alguns casos, preenchendo lacunas deixadas pelo poder público.

A preocupação com o lucro deve existir, e nesse caso, deverá ser vista como o meio pelo qual a empresa poderá chegar ao desenvolvimento empresarial sustentável e com bases social, financeira e ambiental sólidas.

Ampliando a visão, Berté (2012 *apud* PERSEGUINI, 2015) propõe que sejam

incorporados os conceitos de ecoeficiência e o princípio de precaução para aprimorar a gestão socioambiental.

O conceito de Ecoeficiência sugere praticar preços competitivos e satisfazer as necessidades humanas de um modo que minimize a degradação do meio ambiente. Enquanto o Princípio da Precaução sugere a prevenção de riscos ambientais de acordo com as particularidades das atividades exercidas por cada empresa.

Alencastro (2012 *apud* CALDAS, 2016), dentre outras coisas, preconiza:

- Definir responsabilidades socioambientais dos gestores;
- Conscientizar os empregados quanto ao tema responsabilidade socioambiental;
- Priorizar a saúde, segurança e social;
- Praticar o monitoramento dos impactos ambientais produzidos.

Nesse contexto, a Responsabilidade Empresarial Socioambiental engloba questões relacionadas à Saúde Ocupacional, Qualidade de Vida e Segurança no Trabalho (SQS), questões estas que correspondem à responsabilidade social interna, primeira e principal etapa para a implantação da responsabilidade social na gestão empresarial.

Segundo Melo Neto e Froes (2001) o exercício da responsabilidade social interna engloba a gestão do trabalho, o ambiente em que se insere, a relevância social, o desenvolvimento pessoal e profissional, os direitos e também os benefícios e a remuneração.

À SQS referem-se todas as ações elaboradas e implantadas visando a qualidade de vida no ambiente de trabalho (QVT) e a promoção da saúde e segurança ocupacional, envolvendo a prevenção de riscos e acidentes relacionados à atividade laboral.

No que diz respeito à qualidade de vida no trabalho, há duas perspectivas que se opõem. Uma delas trata a QVT como uma prática assistencialista, isto é, que se caracteriza por um cardápio de atividades do tipo antiestresse, tais como dança de salão, ioga, massagens terapêuticas. A outra perspectiva aborda a QVT como preventiva, caracterizando-se por uma política cujo foco de atuação reside nas mudanças das condições, da organização e das relações sócio profissionais de trabalho. Segundo Ferreira (2006), esta é a perspectiva que deve estar presente no cenário das organizações, ou seja, ações voltadas para o bem-estar físico, mental e social. Entre elas estão: possibilidades de crescimento, reconhecimento pelo trabalho realizado, salário e benefícios, relações interpessoais, ambiente físico adequado e salubre, cultura e clima organizacional e *empowerment*.

A QVT é uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas (FERNANDES, 1996).

Nesse sentido, Saúde e Segurança Ocupacional (SSO) são fatores higiênicos necessários para garantia da QVT nas organizações que segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), consistem num estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de acidentes e enfermidades.

A segurança no trabalho tem como preocupação fundamental a prevenção de acidentes e a eliminação das causas de acidentes de trabalho. Prevenir é conscientizar o trabalhador a proteger a própria vida e a dos companheiros, por meio de ações seguras e reflexões constantes sobre a existência da condição de insegurança no trabalho. Um programa de prevenção de acidentes trata-se, portanto, de um programa educativo, de constância e de fixação de valores, o qual deve estar sustentado sob dois aspectos: humano e econômico (MARRAS, 2011).

Como exemplos de ações de Saúde e Segurança Ocupacional, podemos citar programas de orientação nutricional, de combate ao tabagismo e outras drogas, bem como diálogo diário de segurança (DDS), inspeções de segurança, treinamento com orientações sobre o uso e fornecimento de EPI's (equipamentos de proteção individual), mapeamento de riscos, entre outros.

Os riscos ocupacionais devem ser entendidos como a presença de agentes nocivos físicos, químicos e biológicos, que estejam acima dos limites de tolerância do organismo humano. Esses limites são estabelecidos pelas Normas Regulamentadoras (NR's) do Ministério do Trabalho e Emprego e na falta desses, são adotados valores recomendados pelos centros de pesquisa com credibilidade reconhecida (NAÇÕES UNIDAS, 2007).

Acidente de trabalho, de acordo com a Lei nº 8.213/91, no art. 19, é "aquilo que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, ou pelo exercício do trabalho do segurado especial, provocando lesão corporal ou perturbação funcional, de caráter temporário ou permanente." (BRASIL, 1991). Caracterizando por lesão, tudo aquilo que pode provocar a morte do indivíduo, perda ou redução da capacidade de exercer atividades laborais.

É importante frisar que, no Brasil, há legislação específica voltada para o tema Saúde e Segurança do Trabalho, composta pelas NR's, leis complementares (portarias e decretos) e convenções internacionais da Organização Internacional do Trabalho (OIT). As específicas para saúde e segurança do trabalho são as NR's 6, 7 e 17, que abordam

os temas equipamento de proteção individual (EPI), Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e ergonomia, respectivamente.

A NR6 estabelece e define os tipos de EPI's a que as empresas estão obrigadas a fornecer a seus empregados, sempre que as condições de trabalho exigirem, com o objetivo de resguardar a saúde e a integridade física dos trabalhadores. Obrigatoriedade esta, explícita também nos artigos 166 e 167 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

A NR7 discorre sobre o PCMSO, abordando à obrigatoriedade de elaboração e implementação do referido programa, sendo devido a todos os empregadores e organizações com o objetivo de promoção e preservação da saúde do grupo de seus trabalhadores.

Essa NR tem fundamento legal nos termos do artigo 168 da CLT. O PCMSO "é um conjunto integrado de ações que visam à prevenção da saúde do trabalhador e ao diagnóstico precoce de eventuais doenças do trabalho" (PEREIRA, 2005, p. 20) sendo composto pela elaboração do programa por escrito, seguindo-se de exames médicos (exame admissional, exames periódicos, exame de mudança de função, exame de retorno ao trabalho, exame demissional), orientação e coordenação geral do programa e relatório anual (documento escrito). O coordenador, especializado em Medicina ou Engenharia do Trabalho, será responsável pela execução do PCMSO, e deverá ser indicado pela empresa.

De acordo com essa NR, as empresas devem ainda, possuir um quadro (próprio ou terceirizado) de prestadores de serviços na área de Medicina Ocupacional, de acordo com exigência do Ministério do Trabalho.

Assim sendo, "a NR-7 também enfatiza as responsabilidades do empregador, quais sejam: garantir a elaboração e efetiva implementação do PCMSO, bem como zelar pela sua eficácia; custear, sem ônus para o empregado, todos os procedimentos relacionados ao PCMSO." (PEREIRA, 2005).

E a NR17, sobre ergonomia, visa estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às condições psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. A fundamentação legal, que dá embasamento jurídico, são os artigos 198 e 199 da Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT.

Os conceitos de Sustentabilidade Empresarial e de Responsabilidade Empresarial Socioambiental devem estar claros e em congruência com os objetivos estratégicos da organização.

Se todos estiverem em sinergia, trabalhar o conceito de Sustentabilidade dentro

das organizações poderá, entre outras coisas, refletir em uma imagem pública respeitável, reconhecimento da marca, aumento da adesão à cultura organizacional, comportamentos éticos e aumento do moral compartilhado entre os colaboradores, e conseqüentemente, maior eficiência de processos.

### **3 Análises e discussões de resultados**

O gestor da empresa define seu negócio como venda direta para o consumidor final, onde busca a aproximação com o cliente e a satisfação do consumidor. Os serviços prestados são: vendas varejistas e entregas em domicílio.

Em cinco anos, a empresa se imagina com as vendas ampliadas, com maior número de colaboradores e expandindo seu negócio, abrindo novas lojas. Tem como objetivo ganhar dinheiro, ajudar a comunidade no entorno e de alguma forma devolver para sociedade o que ganham.

Consideram como seu ponto forte a proximidade com os clientes, além da oferta de produtos de qualidade a preços baixos. O ponto fraco é a falta de mão de obra qualificada. A empresa reconhece como oportunidades o seu crescimento do setor varejista e a boa saúde financeira, e suas ameaças são a localização e a concorrência.

Sobre recrutamento o gestor respondeu que utiliza o recrutamento misto, porque nesse tipo de processo pode-se aproveitar tanto um funcionário que já está na empresa quanto àqueles que estão fora do mercado de trabalho. Não fazem divulgação de vagas porque diariamente muitas pessoas procuram vagas diretamente no estabelecimento.

O recrutamento é feito pela própria empresa e é realizado episodicamente por não haver turnover, frequência na rotatividade. O gestor relata que não há dificuldade para contratar pessoas, por haver na empresa a cultura de dar oportunidades para candidatos com deficiência e/ou sem experiência, já que estes tipos de candidatos podem ser lapidados à maneira da organização.

A empresa contrata colaboradores com necessidades especiais, mas não tem vaga específica para o perfil, assim como não tem perfil específico para a vaga.

As formas utilizadas na seleção são: indicações, filtragem de currículo vitae e entrevistas, que são realizadas pelo gestor e, portanto, não fazem uso de nenhum tipo de roteiro previamente definido e nem transmitem feedback no caso da não aprovação do candidato à vaga.

De acordo com o gestor, a empresa realiza processos de treinamento e desenvolvimento (T&D) de seus funcionários para desenvolvimento das habilidades de linguagem, gerenciais, vendas, comunicação, relacionamento interpessoal, serviços e



relação com cliente, mas não fazem o levantamento prévio da necessidade do treinamento. Todo processo de T&D é coordenado pelo próprio gestor, os métodos utilizados variam de pessoa para pessoa, acreditando que o T&D colabora para a retenção de pessoas na organização.

Para o gestor, as ações de treinamento são importantes para o bom atendimento, prestação de serviços e resultados da empresa, uma vez que existe na organização a cultura de contratar profissionais inexperientes. Porém, as ações de treinamento não são alinhadas aos objetivos e estratégias organizacionais, sendo planejadas levando em consideração apenas as necessidades imediatas para realização de atividades. Quem planeja, realiza e coordena o processo de treinamento é o próprio gestor através de manuais, e dando instruções através das técnicas que ele mesmo possui na operação de equipamentos ou programas.

Os treinamentos são oferecidos de forma esporádica, não sendo realizado levantamento prévio das necessidades de treinamento. Não há um método de avaliação sistematizada após o término do treinamento e os resultados não são apresentados para diretoria e nem para os colaboradores. Os custos dos treinamentos não estão inclusos no plano orçamentário da organização.

O gestor entende que incentivar os seus funcionários ao desenvolvimento e à educação pode trazer benefícios para organização. Acredita também na importância da educação e desenvolvimento para tornar a empresa mais competitiva, contudo, não há investimentos na educação dos colaboradores.

O gestor afirma já ter ouvido sobre planos de cargos e salários (PCS).

A organização não possui um PCS, mas oferece possibilidade de crescimento para os seus funcionários e fazem uso de gratificações e/ou benefícios extras. Acreditam que desenvolver um PCS poderá contribuir para motivação dos colaboradores e assim despertar o interesse por se desenvolverem, proporcionando o crescimento do profissional dentro da empresa. O gestor acredita também que a existência de um PCS pode influenciar na motivação dos colaboradores da organização e na atração dos profissionais, assim, influenciando também na produtividade, equilíbrio do clima organizacional da instituição e na visão do mercado a respeito da organização.

Quanto ao entendimento do gestor sobre a sustentabilidade, o gestor a relaciona ao conceito de Meio Ambiente.

Na organização existem ações voltadas para Responsabilidade Socioambiental, visando o respeito ao meio ambiente e à comunidade do entorno da empresa. As ações realizadas são:



- Prevenção ao desperdício de água potável;
- Economia de energia elétrica;
- Destinação de resíduos para reciclagem (papel, papelão, caixotes, óleo);
- Distribuição de cestas básicas para cidadãos em situação de hipossuficiência;
- Prioridade para candidatos que residam nas redondezas.

Em relação à Saúde e Segurança no Trabalho, o gestor pensa ser importante a segurança e a saúde dos seus funcionários, mas a empresa não adota nenhuma norma regulamentadora (NR) e não atende a nenhum critério de Segurança, Qualidade e Saúde (SQS) e realiza apenas as rotinas burocráticas relacionadas à Saúde, como exames admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, para mudança de função e demissional para emissão de Atestado de Saúde Ocupacional.

Quanto a Qualidade de vida, na organização inexistem programas ou ações que visem a qualidade de vida no cotidiano na organização.

#### **4. Considerações finais e recomendações**

Com o objetivo de nortear a empresa no processo de implantação de um setor de Recursos Humanos Estratégico, elencamos abaixo algumas sugestões para aperfeiçoamento da gestão de pessoas e alinhamento das práticas de gestão com os conceitos de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental, de modo a possibilitar que a organização se torne mais organizada, integrada e comprometida com seu próprio crescimento e desenvolvimento, bem como de seus empregados, para melhor atender as necessidades do mercado e para maior satisfação de clientes.

Em primeiro lugar, sugerimos a criação de um departamento de Recursos Humanos com intuito de atuar como staff para o gestor nas atividades relacionadas à gestão de pessoas, de modo a descentralizar do gestor da empresa a responsabilidade pela realização dos processos referentes aos subsistemas de gestão de recursos humanos, delegando tarefas.

Nesse sentido, capacitar dentre os colaboradores já presentes na organização, aqueles que se destacam na realização das tarefas ou que possuam as competências para as quais são realizados os treinamentos, com o objetivo de formar líderes, se faz necessário para a democratização de conhecimentos e técnicas.

Quanto a Recrutamento e Seleção, sugerimos além da descentralização da realização pelo gestor, a inserção de técnicas de seleção mais didáticas e dinâmicas

como dinâmica de grupo de forma que se possa identificar dentre os participantes as habilidades e atitudes necessárias à organização.

Em relação à Treinamento e Desenvolvimento, sugerimos direcionar as ações de treinamentos à aquisição de habilidades e técnicas necessárias ao desempenho das funções de cada cargo, de modo mais didático e dinâmico, utilizando técnicas como vídeos, aulas expositivas e simulações. É importante salientar que para verificar a eficácia do treinamento, é necessário que haja aplicação de avaliações e posterior feedback de maneira que gestores e participantes possam mensurar o aprendizado e identificar pontos que necessitem de aperfeiçoamento. No que concerne ao desenvolvimento, fornecer subsídios para a educação continuada pode ser uma solução. A exemplo: incentivar o colaborador a continuar os estudos de forma a valorizar a função exercida, como assumir ao menos 50% do valor de cursos profissionalizantes, de graduação e/ou especialização.

Sobre cargos, carreiras e salários, sugerimos elaborar um plano que articule ao desenho de cargos e às políticas salariais, os requisitos necessários para cada cargo e função e os resultados de avaliações de desempenho para facilitar a progressão de carreira horizontal ou verticalmente.

No que se refere à Saúde, Qualidade e Segurança do Trabalho na empresa estudada, em relação ao dimensionamento da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), a organização está enquadrada no grupo C21 por possuir menos de 51 funcionários, por este motivo, não demandando a constituição de CIPA. Sugerimos então algumas ações voltadas para o tema: Elaboração de um mapa de risco para cuidar da segurança dos colaboradores e clientes, treinamentos para manuseio da máquina e equipamentos, orientação sobre o uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI) e também de higiene, tais como toucas, luvas, aventais, botas de borracha, realização de ginástica laboral para o início de atividades a serem realizadas durante a jornada de trabalho, como forma preventiva de lesões por esforços repetitivos (LER), e disponibilização de mobiliários ergonômicos para os funcionários que trabalham ,no caixa e no escritório. Cumprir as NR's 6,7 e 17, que abordam os temas equipamento de proteção individual (EPI), Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e ergonomia, respectivamente.

Na organização objeto deste estudo, são realizadas ações voltadas para Responsabilidade Socioambiental, visando o respeito ao meio ambiente e à comunidade do entorno da empresa. Sendo elas: prevenção ao desperdício de água potável, economia de energia elétrica, destinação de resíduos para reciclagem (papel, papelão,

caixotes, óleo), distribuição de cestas básicas para cidadãos em situação de hipossuficiência e prioridade no recrutamento e seleção para candidatos que residam nas redondezas. Por isso, sugerimos dentro desta temática, além das políticas de cunho social internas, já citadas, voltadas aos colaboradores e à sustentabilidade empresarial, a elaboração de um código de ética contendo missão, visão e valores, a especificação das diretrizes empresariais e contendo as Políticas de Responsabilidade Socioambiental, para formalizar e tornar público o compromisso da empresa com o respeito ao meio ambiente e com o desenvolvimento social, disponibilizando tal código aos funcionários, clientes e para sociedade.

## 5. Conclusão

Este trabalho teve como objetivo demonstrar a importância da existência de um setor de Recursos Humanos (RH), bem estruturado por intermédio da aplicação dos processos e subsistemas de RH para a sustentabilidade e desenvolvimento da empresa. As melhorias na execução da tarefa e técnicas de trabalho, objetivando o aperfeiçoamento das condições e ambiente organizacional, assim como no atendimento ao cliente, serão vistas de maneira positiva tanto pelos colaboradores quanto para os clientes da empresa, mantendo-a mais sustentável.

Com o intuito de nortear a empresa em sua jornada pela excelência, o estudo se propôs a apresentar a ideia de Gestão Estratégica de Pessoas aliada à Sustentabilidade e à Responsabilidade Socioambiental, utilizando esses conceitos como modo de conduzir os negócios e de buscar a solidificação da empresa por intermédio de um olhar holístico para estrutura organizacional, entendendo o capital intelectual como fonte principal para o estabelecimento de uma Gestão Sustentável.

Diante do exposto no questionário aplicado durante a pesquisa, conclui-se que caso a organização invista na implantação de um setor de Recursos Humanos para aperfeiçoamento e formalização dos processos de gestão de pessoas, das condições e ambiente de trabalho, de atendimento ao cliente e das iniciativas de cunho socioambiental, agregará valor à sua imagem, gerando vantagem competitiva em relação às concorrentes e, conseqüentemente, aumentando as suas chances de permanência no mercado.

Podemos considerar este estudo como uma valiosa ferramenta de gestão para a empresa B&B, por conter análises obtidas por meio de levantamentos a respeito da atual estrutura e situação interna das práticas de gestão de pessoas, e por conter uma série de recomendações voltadas para aperfeiçoamento dessas práticas, contribuindo para a melhoria de processos e para sua articulação, e também dos objetivos individuais, com os

objetivos e metas organizacionais, sistematizando estrategicamente a gestão de pessoas.

Nesse contexto, demonstrou-se a importância da existência de um setor de Recursos Humanos com processos e subsistemas bem estruturados para o desenvolvimento e sustentabilidade da empresa.

## Referências

ARAUJO, L. C. G de; GARCIA, A. A. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

ARELLANO, E.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. *et al. As pessoas na organização*. 6. ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002, p. 259-269.

BEYER, I.; TRICE, H. How an organization's rites reveal it's culture. *Organizational Dynamics*, New York, v. 15, 1986.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Lei nº 8.213, de 24 julho de 1991. Dispõe sobre os planos de benefícios da previdência social e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1991. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm). Acesso em: 3 dez. 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Portaria nº 3.214 de 8 de julho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas a Segurança e Medicina do Trabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 6 jun. 1978. Disponível em: <http://www.ctpconsultoria.com.br/pdf/Portaria-3214-de-08-06-1978.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2018.

CALDAS, R. (org.). *Responsabilidade socioambiental*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. *Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

DRUCKER, P. F. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva*. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIAS, R. T. *A gestão estratégica com uso do balanced scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista*. Orientador: Rodrigo Martins Brum. 2007. 54 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2007.

FERNANDES, D. M. *Recrutamento e seleção: processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional*. Orientador: Carlos Alberto Kraemer. 2011. 88 f. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade Tecsona, Paracatu, MG, 2011.

FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. *O furô corporativo*. Portal da Universidade de Brasília, Brasília, DF, mar. 2006. Disponível em: <http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1258147925.98-arquivo.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2018.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. São Paulo: Bookman, 2004.

FRANÇA, A. C. L. *Práticas de recursos humanos: conceitos ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, M. M. S. *Gestão de recursos humanos como um diferencial competitivo*. In: ECX CARD (org.). *Recursos humanos: coletânea de artigos: livro II*. Belo Horizonte: ECX Card, 2012. p. 123-128.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARIOTTI, H. *Pensamento complexo: suas implicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MARUJO, M. P. *Gestão sustentável: condição essencial e possível*. 2. ed. São Paulo: PerSe, 2016. MARUJO, M. P. *Estratégia sustentável: uma necessidade na contemporaneidade*. São Paulo: PerSe, 2015.



- MARUJO, M. P. *Empreendedorismo e sustentabilidade: responsividade às emergentes demandas socioambientais*. São Paulo: PerSe, 2013.
- MELO NETO, F. P. de; FROES, C. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro: da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- NAÇÕES UNIDAS. Comissão Econômica para América Latina e Caribe. *Projeto a política social em tempo de crise: articulação institucional e descentralização: volume III*. Brasília, DF, 2007.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, J. A. P. de. *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M. C. P.; SOUZA, V. de. *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.
- PADILHA, Ê. Diferencial competitivo e vantagem competitiva. *Ênio Padilha*, Balneário Camboriú, SC, 2012. Disponível em: <http://www.eniopadilha.com.br/artigo/5440/diferencial-competitivo-e-vantagem-competitivabrem-qualquer-negocio>. Acesso em: 28 nov. 2018.
- PEREIRA, A. D. *Tratado de segurança e saúde ocupacional: aspectos técnicos e jurídicos: volume II: comentários às normas NR-7 a NR-12*. São Paulo: LTR, 2005.
- PERSEGUINI, A. (org.). *Responsabilidade social*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- PONTES, B. R. *Administração de cargos e salários*. 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.
- PONTES, B. R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo: LTR, 2010.
- SANTOS, L. A. A. *Planejamento e gestão estratégica nas empresas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- SEBRAE. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013*. 6. ed. São Paulo: Dieese, 2013. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em: 28 nov. 2018.

SEBRAE. *Coletânea estatística das micro e pequenas empresas*. Brasília, DF: Sebrae, 2000.

SEBRAE. *As micro e pequenas empresas na exportação brasileira*. Brasília, DF: Sebrae, 2012.

SEBRAE. *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Brasília, DF: Sebrae, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2018.

TOLDO, M. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

VIZIOLI, M. (org.). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson, 2010.



---

### Informações das autoras

**Leilane Chaves Verli:** Graduada em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Contato: leilanerj19@gmail.com

**Lilian da Silva Martins:** Graduada em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Contato: domililipe@gmail.com

**Mayara Carvalho da Silva:** Graduada em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.