

---

# Gestão de Recursos Humanos sustentável

Amanda Silva Mesquita<sup>a</sup>  
Ana Lúcia Martins Rodrigues<sup>b</sup>  
Estela Albani de Carvalho<sup>c</sup>  
Pedro Henrique Mussi<sup>d</sup>

## Resumo

A empresa AAEP é uma prestadora de serviços com direcionamento à área de limpeza em hospitais, hotéis e escritórios. Busca através de seus serviços trazer uma nova visão para a sociedade e seus colaboradores sobre a sustentabilidade, com isso pode evitar danos maiores no nosso planeta e favorecer o nosso futuro. Este projeto tem o intuito de apresentar uma gestão de recursos humanos sustentável para a empresa AAEP, para que possa concretizar os valores que a sustentam. O projeto tem como base a metodologia qualitativa e bibliográfica. A metodologia qualitativa busca argumentar e analisar os resultados obtidos através dos dados e percepções adquiridas e a bibliográfica busca através dos livros e teóricos, citações para comprovação das análises de resultados. Contudo, apresentaremos além de uma gestão sustentável, os demais efeitos perceptíveis para contribuir ao setor de recursos humanos. Além disso, será aprimorado novas estratégias ao sistema integrado para a empresa, para assim evitar que os processos fiquem mais demorados dentre as atividades que o setor abrange. Por conseguinte, a questão do processo de recrutamento e seleção, para que esta atividade seja feita de forma eficaz, eficiente e efetiva, o plano de cargos e carreira para os colaboradores da empresa, para que assim a empresa tenha outras maneiras de empreender sua equipe e tornar-se mais produtiva e sustentável provedora de responsabilidade socioambiental.

**Palavras-Chave:** Gestão; Recursos Humanos; Sustentabilidade.

## 1. Introdução

Gestão de recursos humanos, gestão de pessoas ou ainda administração de recursos humanos, conhecida pela sigla RH, é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. (O QUE..., [201-]).

---

<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.

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

O conjunto dos colaboradores de uma organização denomina-se recursos humanos. Sua principal função é harmonizar as políticas de RH com a missão da organização.

Apesar de ser de extrema importância para uma organização e estar cada vez mais valorizado no mercado, este setor, na empresa que analisaremos, precisa ampliar seus conceitos e valores. Nosso contexto empírico, a empresa AAEP, sediada no Rio de Janeiro e com mais de 65 anos de experiência na terceirização de serviços gerais, possui este setor, mas a Gestão, a partir da desintegração de seus processos, não contribui para a sustentabilidade da empresa. Com base no que foi identificado, visamos tornar integrado o sistema de RH, tornar eficaz, eficiente e efetivo o recrutamento e seleção, apresentar um plano de cargos salários e carreira exequível e evidenciar a importância de desenvolver a compreensão dos conceitos de Sistema de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional (SQSMS). Portanto, acredita-se poder, através dos dados dispostos, apresentar a relevância da gestão de recursos humanos como aliada para a busca do desenvolvimento sustentável da empresa.

## **2. Metodologia**

Este projeto utilizou o método de pesquisa exploratória onde buscou-se entender o assunto que se trata, no caso estudar e apreender todas as informações da empresa AAEP disponibilizadas no projeto antecedente, o qual perguntas não se obteve respostas.

Através da revisão bibliográfica, partimos para o posicionamento dos principais autores que entendem sobre o processo de gestão de recursos humanos e com esse projeto agregar ainda mais à empresa (GIL, 2006). Contudo, o projeto abordará fontes primárias e secundárias para a obtenção de diversos parâmetros para o estudo, como: artigos, livros e bibliografias foi bastante utilizado, exemplo de um dos autores destacados no projeto, Chiavenato (1999) como referência o seu livro gestão de pessoas que demonstra que no cenário atual gestores devem buscar estratégias para saber liderar sua equipe e também diz respeito a sua visão sobre a sustentabilidade no setor de recursos humanos e o desafio da área em meio a esse novo cenário nas empresas globalmente falando.

Para trabalharmos os resultados desta pesquisa usamos o método quantitativo que busca captar dados e informações para analisar o assunto destacado e assim gerar um argumento e ter o resultado dos dados obtidos. Sendo assim, com base no projeto anterior buscamos captar as ideias principais, o conhecimento de base em experiências e relatos de outros participantes que fizeram com que chegássemos à conclusão que: nada

está tão perfeito que não possa ser aprimorado, atualizado e executado de maneira mais eficiente e eficaz, para benefício de todos e manutenção de uma empresa sempre ativa no mercado.

### 3. Categorias teóricas

Quando tratamos do assunto de gestão de recursos humanos não podemos pensar que é apenas o processo de recrutamento, seleção, treinamento e demissão. O setor de recursos humanos atualmente se encontra em constante mudança e cada vez mais a área de gestão de pessoas vem sendo valorizada e podemos ver claramente que se trata de um setor com atividades bem complexas, pois têm o foco em pessoas, seres humanos complexos.

A principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham, são as pessoas que mantêm e conservam o status já existentes e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação (CHIAVENATO, 1999, p. 28).

Sendo assim, aplicar uma boa gestão de recursos humanos contribuirá para a evolução da performance dos colaboradores e, sobretudo, para o desenvolvimento sustentável da empresa. Com o sistema de gestão de recursos humanos sendo aplicado na organização, os seus subsistemas precisam estar integrados. Os subsistemas são processos que devem ser bem administrados e organizados, seguindo esse caminho a organização pode se aprimorar mais, pois, é através desses processos que podemos motivar, manter, obter mais produção e transformar os colaboradores para se tornarem melhores. Dessa forma, por motivos da demanda de atividades ser grande, foi feita uma separação das funções do setor entre os subsistemas para que fique de forma organizada e dinâmica as atividades, separando as funções em seis processos básicos de gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (1999, p. 45) os seis processos básicos da gestão de recursos humanos são os seguintes:

1. Processos de Agregar Pessoas: são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção.
2. Processos de Aplicar Pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. Processos de Recompensar Pessoas: são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais

elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.

4. Processos de Desenvolver Pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

5. Processos de Manter Pessoas: são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

6. Processos de Monitorar Pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Os processos anteriores integrados, quando orientados pela perspectiva da sustentabilidade em todas as suas dimensões - política, social, econômica, ambiental e cultural -, promovem uma potencialização da compreensão do sistema de pessoas para com o desenvolvimento sustentável das empresas, sendo considerado o 7º processo, de Potencializar Pessoas (MARUJO, 2019).

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados (CHIAVENATO, 1999).

## Recrutamento e seleção

Sobre Recrutamento pode-se constatar que: É um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou aquele mais adequado ao cargo existente na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal. (OLIVEIRA, 2013, p. 134).

A seleção de pessoas pode ser definida como o processo de escolha de indivíduos com as qualificações necessárias para ocupar uma posição na organização (SILVA et al., 2019). O processo de Recrutamento e Seleção é uma peça fundamental para o bom funcionamento e desenvolvimento de uma organização. Existem basicamente três modelos de R&S: interno, externo e misto (SILVA et al., 2019).

O interno: As formas de realizar este processo são através de: Murais, Intranet e

Internet, Boletim Informativo, Quadro de Avisos, Pedido de Indicação de empregados, Banco de dados atualizado. Apresenta como vantagens o aproveitamento do capital humano da própria organização, como o candidato já faz parte do time têm grandes chances de ser assertiva a seleção, também gerando menor custo e desenvolve a motivação da equipe a se desenvolver profissionalmente. Como desvantagens: inibe a entrada de novas visões, expectativas, experiências a empresa; ideal para organizações mecanicistas e burocráticas.

O externo: Para realizar R&S desta forma pode se utilizar: Contato direto com sindicatos, Agências Governamentais, Agências de Intercâmbio, Ong's, Escolas ou universidades, Internet, Anúncios de Jornais, Agências de Recrutamentos, entre outros. Vantagens: Atualiza o ambiente interno da empresa a contratação de novos colaboradores, gerando novos conhecimentos e aprimorando a cultura organizacional. Desvantagens: a equipe pode se sentir desmotivada sem percepção de encarecimento profissional, gerando insegurança, o custo para se realizar é mais alto etc.

O misto: Caso o processo de seleção seja o misto, será realizado tanto o modelo interno quanto o modelo externo, citados anteriormente. Uma solução interessante que foi encontrada é a de uma rede de fast food que, atualmente, seleciona por meio do WhatsApp os candidatos. Isto em todo território nacional. O argumento da empresa é um recrutamento mais ágil e simplificado. Segundo Baena ([2019] apud CAVALLINI, 2019, não paginado) - diretora de Gente & Gestão do Burger King Brasil:

A ferramenta otimiza os processos de recrutamento da companhia e funciona como banco de currículos. Por meio do canal, os interessados recebem perguntas básicas sobre seu perfil e podem chegar a um encontro presencial pré-avaliado com os gestores das marcas Burger King e Popeyes.

Como funciona o sistema de seleção da rede (CAVALLINI, 2019, não paginado): “O candidato acessa o WhatsApp da rede [...] e cadastra seu perfil pelo chatbot; ele pode também escanear o QR Code fixado nas lojas da rede, que também vai direcioná-lo para o chatbot”.

As perguntas, que são específicas e direcionadas, são realizadas pelo robô, e a pergunta final para o candidato é se deseja anexar o currículo. Os dados são enviados para o banco de currículos, que é acessado pelos restaurantes da rede. Não é obrigatório anexar o currículo, o cadastro já é validado somente com as respostas e já fica no banco de currículos para contatos para as oportunidades em todo o Brasil. Cada unidade tem acesso a uma base de candidatos próximos da sua localidade e pode filtrar os que mais se adequam ao perfil com os requisitos básicos para cada função. O sistema funciona



como um banco de currículos, não é destinado para uma vaga específica. A empresa também utiliza o software para divulgar vagas específicas para seus clientes de hunting em um grupo fechado. Neste caso, somente as vagas mais estratégicas são compartilhadas a seus clientes. O que é mais um recurso a se destacar, uma vez que a capacidade em um grupo de aplicativo como o whatsapp é de 256 pessoas, logo, utilizar destes recursos para recolocação de pessoas no mercado é uma excelente possibilidade.

Para Cavallini (2019), os chatbots ainda são subutilizados pelos profissionais de RH, mas são uma grande tendência que facilitará os processos seletivos.

Há solicitações de vídeos de candidatos gravados diretamente no celular e enviados via WhatsApp para os recrutadores que também ajudam muito na observação de alguns aspectos importantes como timidez, egocentrismo, autoafirmação e posicionamento (CAVALLINI, 2019, não paginado).

## **Plano de cargos, salários e carreira**

Diversas empresas têm acreditado na capacidade de seus colaboradores porquanto serem capazes de agregar valor à própria empresa por meio da participação, da criatividade e da iniciativa indispensáveis para seu melhor desenvolvimento. Esta situação está alinhada ao processo de globalização da economia, na qual uma forte concorrência se torna uma situação normal. Por esse motivo, empresas estão buscando aprimorar técnicas, posturas e estilos gerenciais com o objetivo de alcançar um novo padrão no mercado. E este desafio de mercado não depende exclusivamente de novas tecnologias. Segundo Pontes (1995), as vantagens competitivas para qualquer tipo de negócio passam atualmente pelo envolvimento de todos os funcionários com os resultados a serem alcançados ante esse desafio. Para Andrade (1991), há uma tendência de mudança no perfil do trabalhador, bem como nas relações de trabalho, em que se espera a consolidação de algumas características, tais como trabalho em equipe, múltiplas habilidades, maior autonomia e maior envolvimento na organização, o que significa compartilhar tanto resultado como responsabilidades (pela qualidade, pelos custos, pelos prazos, etc. Andrade (1991) nesse contexto acredita que o sistema de compensação deve estar associado ao trabalho em equipe como um todo, evitando o excesso de individualismo, que pode prejudicar a organização de uma maneira geral.

Nesse sentido, as mudanças exigem transformações de comportamentos e de gestão. Assim, formas de remuneração ligadas ao rendimento, à produtividade e aos resultados da empresa devem ser acompanhadas de estruturas de gestão mais

participativas, envolvendo os trabalhadores na busca de melhorias. Há, portanto, a necessidade da existência de formas de negociação mais transparentes e responsáveis que no passado (MARINAKIS, 1995). Para Resende (1991), a administração de cargos e salários no Brasil necessita não só de uma revisão conceitual, metodológica e operacional, mas também em termos de estabelecimento dos objetivos a serem alcançados. Os velhos programas de Administração de Salários devem passar por um reexame em seus conteúdos e em suas formas de aplicação e estabelecer-se políticas que favoreçam recompensas de remuneração aos profissionais pelos resultados obtidos pela empresa e pela equipe de trabalho (PONTES, 1995).

Para este projeto, faz diferença saber que os programas de participação nos lucros e/ou resultados foram regulamentados pelo governo, em 29 de dezembro de 1994, pela Medida Provisória 794 e suas posteriores reedições e pela lei complementar n. 10.101 de 19 de dezembro de 2000. A regulamentação do assunto constitui uma boa oportunidade de as empresas reverem suas formas de gestão da remuneração adotando a remuneração flexível, atendendo a um anseio antigo dos trabalhadores e legisladores, trocando processos arcaicos de gestão de remuneração por processos modernos e eficientes (PONTES, 1995). Apontada como alternativa ao modelo tradicional, a remuneração flexível pode ser, segundo Pontes (1995, p. 65), definida da seguinte forma:

É o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e uma parte móvel. A parte fixa advém da definição de estruturas salariais [...], e a parte flexível advém de outros fatores definidos e pactuados previamente, e que, geralmente levam em conta o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa.

Do ponto de vista da estratégia empresarial, a remuneração flexível procura adotar critérios tais como criatividade, iniciativa, resultados e espírito empreendedor. A concentração nos resultados obriga o profissional a ter iniciativa ou mesmo a ser criativo e, conseqüentemente, tornar-se um empreendedor. Por estar totalmente em consonância com os objetivos globais da organização, esse sistema visa a ser o mais objetivo dos sistemas de pagamento existentes. Consegue-se, então, um sistema de pagamentos integrado com os objetivos dos negócios, garantindo o devido reconhecimento na remuneração daqueles que contribuem de forma mais efetiva para o resultado dos negócios (WESTIN, 1986).

Uma gestão de pessoas, eficaz e eficiente - é aquela capaz de estimular os colaboradores ao contínuo aperfeiçoamento de modo a garantir a satisfação destes.

Porém, para que isso se concretize, Pontes (2011) discute que é necessária a geração de oportunidades de crescimento profissional dentro da organização, que pode se dar por meio de um plano de ascensão. De acordo com Chiavenato (2010), o elemento humano é o principal diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional, uma vez que a organização trabalha para ele, por ele e através dele, tornando-se a chave do sucesso delas.

Para Marras (2000) em uma organização, existem várias formas de motivar um funcionário, seja por meio de uma promoção de cargo, reconhecimento ou até mesmo com um elogio do superior. Entretanto, o principal efeito de motivação ainda continua sendo a remuneração. Nas organizações, os colaboradores executam suas atividades com dedicação, habilidade e responsabilidade e esperam como contrapartida receber uma remuneração apropriada e compatível com a tarefa executada. Segundo Chiavenato (1999, p. 160):

Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais e para o indivíduo, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização. Com o passar do tempo, as organizações começaram a perceber que elas só iriam atingir seus objetivos e cumprir suas missões, se seus colaboradores também atingissem seus objetivos pessoais.

Ao encontro disso, o Plano de Cargos e Salários ganha importância no contexto organizacional, onde, de acordo com Pontes (2011, p. 337) “o plano de cargos e salários não deve servir apenas para administrar salários, mas, sim, servir como base para o desenvolvimento do homem na organização”.

## **A sustentabilidade na empresa**

A sustentabilidade é uma condição necessária e fundamental para se promover ações mais responsáveis e comprometidas com o ambiente global. Passou a ser uma aliada fundamental para a promoção de ações e políticas mais integradas com foco efetivo no curto prazo, mas principalmente no médio e longo prazo (MARUJO, 2019, p. 192).

A sustentabilidade é um tema amplo, ainda mais quando se trata de implantar políticas, projetos e ideias para um ambiente corporativo mais saudável e uma empresa comprometida com a causa socioambiental. Podemos tratar a sustentabilidade como uma característica ou condição de um processo ou de um sistema. Ultimamente, este conceito tornou-se um “princípio onde: o uso dos recursos naturais para a satisfação de



necessidades presentes, não pode comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras.” (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E O DESENVOLVIMENTO, 1991, p. 34).

São questões complexas, que envolvem importantes discussões que podem inclusive, serem integradas e relacionadas com problemas sociais, energéticos, econômicos e ambientais. Podemos destacar como tipos de sustentabilidade, em conformidade com Magalhães (201-).

**Sustentabilidade Ambiental:** a sustentabilidade ambiental abrange a conservação e a manutenção do meio ambiente. São ações que contribuem e promovem a utilização de recursos e materiais de forma que, não agridam e não degradem a natureza.

**Sustentabilidade Social:** é um conjunto de ações que tem como propósito melhorar a qualidade de vida da população como um todo, visando reduzir as desigualdades e ampliar o acesso aos direitos e serviços básicos, como educação e saúde, por exemplo. Ações que promovam a integração dos mais variados estilos de vida, orientação sexual, condição ou idade, com políticas de inclusão.

**Sustentabilidade Empresarial:** conjunto de ações com o objetivo de reduzir o impacto ambiental da organização e incentivar o desenvolvimento da sociedade.

**Sustentabilidade Econômica:** desenvolver as políticas necessárias para enquadrar a empresa nos quesitos de qualificação, e conseqüentemente, receber incentivos fiscais que são destinados às empresas que reciclam ou desenvolvem tecnologias que visem o desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade empresarial vem tomando mais forma, evidência e reconhecimento com o passar dos anos, tornando todas as organizações, que tem ela como norteadora de processos, mais valorizadas e procuradas para a prestação de serviços de excelência. Cada dia, mais formas de premiar essas empresas são criadas, como forma de incentivo e tendo como foco aquelas que já tornaram esses processos padrão em todos os seus subsistemas.

## **4. Apresentação de análises e resultados**

### **Integração dos subsistemas**

Atualmente, a área de recursos humanos em uma empresa não é mais vista como uma ferramenta metódica e, sim, como uma área essencial na empresa. Antigamente o processo era apenas o recrutamento, seleção, monitoramento e demissão, conforme os dias atuais, com o livre fluxo de comércio e capital humano o mercado está cada vez

mais competitivo, dinâmico e propício a desenvolver negócios, um bom gestor de recursos humanos precisa ser estratégico. A estratégia passa a ter uma posição em destaque na área de recursos humanos, pois é necessário valorizar mais o colaborador que integra a empresa, é através da criação, inovação e motivação dos funcionários que a empresa irá se desenvolver, a empresa atual não se diz apenas por um e sim uma cadeia de pessoas que pensam com o único objetivo, uma equipe. Com a parte de recursos humanos obtendo o conhecimento estratégico, ela passa a ser uma protagonista na empresa, pois através dessa área que vai ocorrer às resoluções dos problemas que surgem dos funcionários, os quais serão motivados pelas medidas estratégicas. Uma excelente inovação para a área de recursos humanos é o gerenciamento de talentos. O gestor indo procurar informações, buscar através de meios tecnológicos os dados necessários para aprender a lidar de forma melhor com os colaboradores, traz um conhecimento a ser aplicado nos próprios colaboradores, a gestão de pessoal cresce. Dessa maneira, é possível selecionar e desenvolver talentos na empresa, sendo benéfico para ambas as partes. A área de gestão de recursos humanos, infelizmente, sempre terá o processo burocrático, mas com a empresa incentivando a inovação dentre os processos, em um futuro não muito distante, poderemos ver os processos sendo realizados de forma jamais vista antes, como uma entrevista em um restaurante, por exemplo. Ou no processo de recrutamento aplicar provas para conhecer conhecimento técnico, comportamental e sua posição diante da empresa que pretende trabalhar. O fato é que cada vez mais a busca pelo profissional ideal para “aquela vaga” está cada vez mais acirrada e a gestão de recursos humanos precisa ter ótimas estratégias para poder captar o melhor funcionário.

## **Recrutamento e seleção**

Há alguns anos o setor de recrutamento e seleção tem se tornado mais visado e valorizado pelas empresas, uma vez que ter uma equipe bem formada, conseqüentemente, gera resultados satisfatórios. No caso da AAEP, seu processo de recrutamento e seleção ocorre de forma mista, porém, acreditamos que nos dias atuais uma nova forma de recrutamento e seleção pode ser desenvolvida pela empresa e dialogar de forma harmônica com o processo atual. Seja através de um aplicativo criado exclusivamente para essa finalidade, ou até mesmo de softwares já presentes no mercado, como o whatsapp, que tem se tornado um aliado das empresas mais alinhadas com as tendências do mercado moderno. Esta ferramenta para selecionar e recrutar novos membros e identificar os que tenham a possibilidade de se desenvolver na

empresa que trabalha, pode ser um grande diferencial. A partir do final de 2019 e início deste ano, por conta da pandemia, ficou evidente a necessidade de grandes, médias e pequenas empresas se modernizarem ao máximo a fim de se manter responsiva ao mercado global/local. A tecnologia e os meios de produção, desde o início da década de 90, se mostraram grande aliados dos empresários e empreendedores; porém, muitos tiveram e/ou ainda têm dificuldade de se adequar a este novo modelo de mercado, onde o homem está em constante contato com máquinas, tecnologias, sistemas de informação, etc. A AAEP já possui em seu website ([www.AAEP.com.br](http://www.AAEP.com.br)) um setor direcionado a recrutamento e seleção, onde, de forma bastante prática, o interessado preenche seus dados, experiência anterior, formações, pretensão salarial e outras informações. Neste mesmo setor da plataforma, chamado "Trabalhe conosco", seria interessante adicionar questões como hobby, aptidões e competências. Uma vez que os dados presentes no currículo do candidato dizem respeito somente a formação, e esses dados extras podem auxiliar um gestor a direcionar este funcionário a uma empresa que tenha mais o seu perfil.

O Desenvolvimento, em conjunto com o Departamento de Planos de Cargos e Salários, de um Programa de Informações dos Colaboradores por meio de questionários e entrevista que ajude a identificar o foco de interesse, o espírito empreendedor e os objetivos do Colaborador na Empresa, assim como da Empresa pelo Colaborador, apresentando um Planos de Crescimento Profissional exequível.

Outro fator interessante, que pode ser aprimorado, é: ao acessar o website da empresa, uma janela se abre com um espaço para tirar dúvidas. E é nesse espaço que o candidato poderia ser direcionado ao whatsapp (ou o aplicativo desenvolvido) da empresa, se comunicando diretamente com o setor responsável, onde ele responderia estas mesmas questões presentes no site e enviaria seu cv. Modelo esse, semelhante ao que a rede de fast food, citada anteriormente na parte de fundamentação teórica, escolheu para catalisar seu processo. Por outro lado, a criação de um aplicativo otimiza e customiza os processos e torna-se uma opção exclusiva e moderna, mas que geraria custos extras. Porém, caso elaborada, poderia potencializar essa e outras áreas da empresa. O "AAEP6" (sugestão de nome dado ao aplicativo) seria desenvolvido para todos os sistemas operacionais; IOS, Android com uma interface clara e objetiva, visando otimizar o cadastro dos candidatos à vaga. Neste cadastro seriam coletadas informações como; Nome, idade, endereço, cargo, aptidões, funções que desempenharia etc.

Atualmente o valor de criação de um aplicativo gira em torno de R\$5.000 a R\$30.000,00 em média, segundo Teixeira (QUAL..., 2019). Um investimento relativamente alto, mas que em contrapartida contribuiria para um desenvolvimento mais

rápido de processos presentes no recrutamento e seleção.

O desenvolvimento de uma ferramenta extra, como o aplicativo, poderia ser custeado de forma externa, ou seja, contratando um funcionário terceirizado, que geraria custos extras anualmente por conta de possíveis atualizações e reparos. Porém, existe a possibilidade de contratação de forma fixa, integrando-o a empresa, o que poderia baratear custos e tornar eficaz o processo de desenvolvimento desse projeto de aplicativo que foi apresentado. Com base nos dados e pesquisas realizadas, fica a critério de nosso objeto de estudo central, a empresa AAEP, analisar e decidir quais rumos pretende seguir quando se trata de desenvolvimento da tecnologia da informação para dinamização e eficácia de um dos principais pilares dos recursos humanos.

### **Cargos, salários e carreira**

Nos tempos atuais, para uma empresa alcançar visibilidade e diferenciação em um mercado cada vez mais competitivo, percebe-se cada vez mais, a necessidade de revisitar conceitos de políticas salariais e relacionamento com seus colaboradores. A partir da pesquisa deste projeto, formulamos propostas plenamente executáveis a empresas de médio e grande porte, como por exemplo, oferecer Salário Base para o 1º cargo do Colaborador na Empresa somado à Comissão sobre o Valor Líquido dos seus serviços. Criar um Sistema de Avaliação dos Clientes sobre os Serviços Prestados, no qual este resultado irá somar ao Sistema de Produtividade da Empresa para gerar a Comissão do Colaborador; Desenvolver um Sistema de Consulta sobre a Produtividade e Desempenho da Empresa para os Colaboradores acompanharem as suas Comissões em tempo real; integrar um Plano de Coaching ao RH, direcionado para uma Avaliação de Competências Individuais, Feedbacks, Preparação e Direcionamento dos Colaboradores a novos Cargos e Salários; direcionar o Colaborador Novato para um Curso de Comunicação Não Violenta, oferecido pela Empresa; Outra atenção sobre a chegada de Colaboradores na empresa, é organizá-los por Equipes dentro do seu Departamento na Empresa. Essas Equipes, possuem seu representante que pode ser revezado de 3 em 3 meses. E serão ouvidas, acompanhadas e motivadas pelo RH/Coaching; A partir da entrevista com o Profissional de Coaching, os novatos serão direcionados para as suas Equipes de Colaboradores; Estimular a Captação de Novos Clientes/Empresas pelos Colaboradores, oferecendo Comissão Direta pela porcentagem Contratual para o Colaborador e, caso este seja desligado da empresa, esta Participação será mantida pelo período de 3 a 6 meses, dependendo da natureza do seu desligamento; Estimular o Empreendedorismo Criativo de Projetos de seus Colaboradores através do Portal de



Ideias; um Sistema simples para o Registro de Autoria e contato com o Departamento de Coaching e RH da Empresa; estimular o crescimento profissional através de Bolsas de Estudo de Empresas Parceiras para os Colaboradores; (Colegial, Universidade, Inglês e Espanhol), criar um plano de Rotatividade Vertical de Cargos com ênfase nesse crescimento, preparação e treinamento, a cada 11 meses e considerar promoções e novos recrutamentos; e a partir da Rotatividade Vertical, oferecer Salário Base somado à Comissão sobre Avaliação dos Serviços Prestados e outros;

## **Sustentabilidade**

O projeto visa uma maior conscientização dos colaboradores, trabalhando principalmente os conceitos de sustentabilidade ambiental. Através de ações simples e de atuação, planejamento, implantação e execução do RH, destaco:

- Reduzir o número de copos e recipientes descartáveis e aqueles que não são passíveis de substituir, futuramente migrar para os que são feitos de matéria prima biodegradável;
- Distribuir para todos os colaboradores garrafas reaproveitadas e reutilizáveis;
- Investir em uma copa comunitária, equipada com micro-ondas, geladeira, máquina lava louças e uma pia para que os funcionários possam lavar os utensílios utilizados nos lanches e refeições;
- Disponibilizar canecas, talheres, pratos e copos de vidro, material durável e de fácil higienização. Promover ações de “Consciência coletiva” como:
- A priorização dos transportes de massa, quando possível, por ser inclusive um benefício obrigatório e fornecido pela empresa para os funcionários;
- Rodízio entre as equipes para que um responsável seja designado para fornecer “carona solidária”;
- Incentivar as equipes a imprimir o mínimo de documentos possíveis;
- Solicitar que as impressões “fora do padrão” ou que não seriam utilizadas sejam usadas como folhas de rascunho ou para nova impressão;
- Promover bazares com o intuito de troca ou venda de roupas e acessórios, equipamentos não utilizados, entre os funcionários, com renda revertida para investir no bem-estar dos próprios funcionários ou para efetuar doações para instituições de caridade;
- Realizar a instalação, em áreas comuns, de lixeiras de coleta seletiva e



incentivar o descarte correto para que o material seja enviado para reciclagem;

- Instalar as caixas de coleta para pilhas, baterias e eletroeletrônicos para que eles sejam enviados para o descarte ou reaproveitamento de forma devida;
- Buscar parcerias com empresas de gestão de bicicletários e bicicletas de uso coletivo por meio de aplicativo, para fornecer pacotes e descontos para os funcionários poderem utilizar com maior frequência.

O RH pode também trabalhar com o orçamento e informações para fornecer a diretoria da empresa, mostrando que os custos com o planejamento, implantação e manutenção dessas políticas, são bem menores do que o que se é gasto hoje, com materiais e serviços habituais sem fundamento ou missão sustentável. É necessário que mostremos que uma empresa, a partir do momento que consegue implantar com sucesso essas políticas e cortar custos com elas, pode passar a ser ainda mais reconhecida no mercado, ganhar prêmios e obter com isso mais lucro e crescimento. A sustentabilidade e responsabilidade social são a grande missão das grandes organizações, que buscam e tem como visão alcançar o crescimento constante e bem estar mundial, mantendo os recursos naturais do planeta. É uma gestão estratégica que visa reafirmar o comprometimento com o futuro, que a empresa almeja.

- Ações Individuais: são ações onde cada indivíduo é responsável por transformar suas práticas tradicionais, em ações sustentáveis, por exemplo: reciclar o lixo doméstico, priorizar utilização de materiais biodegradáveis etc.
- Ação Comunitária: implantar políticas que sejam de fácil entendimento para que possam ser multiplicadas pelos colaboradores, em suas relações sociais. A política de conscientização deve ser iniciada de dentro para fora partindo do RH, isso é certo, porém podemos sugerir como iniciativa, pacotes de serviços onde a sustentabilidade e utilização de produtos eco biodegradáveis sejam o foco, como forma de disseminar essa ideia atual, e pautada na manutenção dos recursos naturais.

Podemos sugerir que sejam projetadas e oferecidas equipes preparadas para:

- Selecionar e descartar o lixo de forma correta, encaminhando materiais recicláveis para as organizações responsáveis;
- Reutilizar água;
- Utilizar produtos de higiene e limpeza eco biodegradáveis;

- Promover o consumo consciente desses e de outros produtos. Um ambiente sustentável também é uma empresa que não segrega, não tem preconceito e nem restrição a contratação dos mais diversos gêneros e estilos de vida. Propor políticas de inclusão aos mais prejudicados pela concorrência de mercado, como:
- Criar e realizar a contratação de jovens aprendizes.
- Implantar programas de contratação da MELHOR IDADE.
- Solicitar recrutamento de profissionais PCD.
- Adotar como prática o tratamento por nome social de todos os funcionários.
- Promover programas de inclusão para profissionais sofrem constantemente preconceito e discriminação como: Promover programas de inclusão para profissionais sofrem constantemente preconceito e discriminação como todo o público LGBTQI+. O ser humano deve ser tratado e considerado como bem ativo de valor imensurável e incalculável. Ser uma empresa atuante, de destaque, referência, renome e sinônimo de qualidade deve envolver além de tudo, a promoção a pluralidade e respeito a políticas de economia de recursos e preservação do meio ambiente.

## 5. Conclusão

A gestão de recursos humanos atualmente vem ganhando destaque no mundo corporativo, pois é através desta gestão de pessoas que a empresa ganha destaque em diversos pontos na empresa. Contudo uma boa gestão atualmente necessita de pessoas estratégicas atuando na empresa, é isso que a empresa AAEP deve investir para obter o sucesso que tanto deseja conquistar. Através de uma gestão estratégica, que busca alinhar objetivos e necessidades dos colaboradores e também passa a enxergar os problemas e pensar em soluções que beneficie toda a empresa, sendo assim a empresa AAEP implementando essa gestão resolverá inúmeras questões que estão sem respostas e atrapalhando de fato a empresa crescer. Devemos fazer com que a empresa AAEP alcance um patamar reconhecido de empresa sustentável e comprometida com a sustentabilidade em todas as formas apresentadas. Com isso, podemos, dentro de algum tempo, reverter o custo com o planejamento, execução e implantação, ser revertido em incentivos fiscais, reconhecimento e marketing positivo no mercado e ramo de atuação. Precisamos pensar em ações de curto, mas também de médio e longo prazo, não se pode chegar ao objetivo sem dar o primeiro passo, para isso, o RH tem papel

fundamental em todo esse processo, do início, na manutenção e até o fim. Uma empresa que pauta o seu trabalho na preservação e valorização dos recursos naturais e finitos, projeta para longos anos a sua atuação no mercado, visto que, a partir do momento que a execução das ideias é finalizada, só existirá ganho ou reversão dos gastos em outros setores. Além do mais, o maior bem que um RH pode ter e preservar é a vida humana, e isso que deve ser mais valorizado em qualquer organização, e para que ela exista, a natureza deve co-existir e ser preservada.

São ações nessa dimensão que promovem a responsabilidade socioambiental tão necessária para se ampliar a credibilidade e, conseqüentemente, a visibilidade das empresas numa sociedade carente de efetivas ações sustentáveis possíveis de privilegiar o ambiente global (MARUJO, 2019, p. 193).

A sustentabilidade a partir de suas dimensões, enquanto cultura contemporânea, se converte em fator preponderante e potencial para se promover mais conectadas com o ambiente global. Portanto, acreditamos que, com base nos dados e pesquisas realizadas, nosso objeto de estudo opte por implementar as sugestões aqui esplanadas, seja possível uma evolução significativa dentro de todos os setores.

Dessa forma observa-se que a empresa AAEP, venha redefinir sua gestão de recursos humanos, para uma gestão estratégica para que possa junto a esta gestão, integrar o planejamento estratégico da empresa. Além disso, adotar as medidas necessárias para que o processo de R&S venha a ser adotado para fazer com que os resultados venham a ser proveitosos para a empresa. E de acordo com plano de cargos, salários e carreiras abordados venham a ser implantados para dar uma maior valorização ao capital humano da companhia. Junto a isso tornar os processos eficazes, eficientes e efetivos. Por fim, a empresa AAEP, deve reformular também, seus princípios perante a cultura organizacional que busca através da sustentabilidade trazer resultados melhores tanto ao empreendimento quanto a nossa sociedade, para juntos fazermos um mundo melhor. Seguindo o conhecimento disponível neste projeto, não temos dúvida que a empresa AAEP venha evoluir ao longo de sua caminhada.

## **Sustainable human resource management**

### **Abstract**

*AAEP is a service provider with a focus on cleaning in hospitals, hotels and offices. Through its services, it seeks to bring a new vision for society and its collaborators on sustainability, thereby preventing major damage to our planet and favoring our future. This project aims to present a sustainable human resource management for the AAEP company, so that it can realize the values that support it. The project is based on qualitative and bibliographic methodology. The qualitative methodology seeks to argue and analyze the results obtained through the acquired data and perceptions and the bibliographic searches through books and theorists for citations to prove the analysis of results. However, we will present in addition to sustainable management, the other noticeable effects to contribute to the human resources sector. In addition, new strategies will be improved to the integrated system for the company, in order to avoid that the processes take longer among the activities that the sector covers. Therefore, the question of the recruitment and selection process, so that this activity is carried out in an effective, efficient and effective manner, the job and career plan for the company's employees, so that the company has other ways to undertake its team. and become more productive and sustainable a provider of social and environmental responsibility.*

**Keywords:** Management; Human Resources; Sustainability.

## **Gestión sostenible de recursos humanos**

### **Resumen**

*AAEP es un proveedor de servicios con un enfoque en la limpieza de hospitales, hoteles y oficinas. A través de sus servicios, busca aportar una nueva visión a la sociedad y sus colaboradores sobre la sostenibilidad, evitando así grandes daños a nuestro planeta y favoreciendo nuestro futuro. Este proyecto tiene como objetivo presentar una gestión sostenible de recursos humanos para la empresa AAEP, para que pueda realizar los valores que la sustentan. El proyecto se basa en metodología cualitativa y bibliográfica. La metodología cualitativa busca argumentar y analizar los resultados obtenidos a través de los datos y percepciones adquiridos y las búsquedas bibliográficas a través de libros y teóricos de citas para comprobar el análisis de resultados. Sin embargo, presentaremos, además de la gestión sostenible, los otros efectos notables para contribuir al sector de recursos humanos. Además, se mejorarán nuevas estrategias al sistema integrado de la empresa, con el fin de evitar que los procesos tarden más entre las actividades que cubre el sector. Por tanto, la cuestión del proceso de contratación y selección, para que esta actividad se lleve a cabo de forma eficaz, eficiente y eficaz, el plan de trabajo y carrera de los empleados de la empresa, para que la empresa tenga otras formas de acometer a su equipo. y ser más productivo y sustentable como proveedor de responsabilidad social y ambiental.*

**Palabras clave:** Gestión; Recursos humanos; Sustentabilidad.

## Referências

- ANDRADE, M. T. O sistema de recompensa na empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 49-53, jan./mar. 1991.
- CAVALLINI, M. Empresas aderem à seleção pelo WhatsApp: saiba como tirar proveito da ferramenta na busca por vagas de emprego. *Globo.com*, Rio de Janeiro, 13 dez. 2019. *G1 Economia*. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/13/empresas-aderem-a-selecao-pelo-whatsapp-saiba-como-tirar-proveito-da-ferramenta-na-busca-por-vagas-de-emprego.ghtml>. Acesso em: 16 jun. 2020.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- 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*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. 9. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E O DESENVOLVIMENTO. *Relatório Brundtland: nosso futuro em comum*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAGALHÃES, L. Sustentabilidade. *Toda Matéria*, [S. l.], [201-]. *Biologia*. Disponível em: [www.todamateria.com.br/sustentabilidade/](http://www.todamateria.com.br/sustentabilidade/). Acesso em: 16 jun. 2020.
- MARINAKIS, A. E. Nuevas tendencias en las políticas salariales. *Revista de la Cepal*, Santiago de Chile, n. 57, p. 75-84, dez. 1995.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARUJO, M. P. *Recursos humanos: cenário contemporâneo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Faculdade Cesgranrio, 2019.
- OLIVEIRA, L. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: GIE, 2013.
- PONTES, B. R. *Administração de cargos e salários: carreira e remuneração*. 15. ed. São Paulo: LTr, 2011.
- PONTES, B. R. *Administração de cargos e salários: carreira e remuneração*. 19. ed. São



Paulo: LTr, 2019.

PONTES, B. R. A competitividade e a remuneração flexível. São Paulo: LTR, 1995.

QUAL é o custo para criar um aplicativo?. [S. l.: s. n.], 4 jan. 2019. 1 vídeo. (6 min 25 seg.). Publicado por Genial Cursos. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Ug09LYMG3q8>. Acesso em: 22 jun. 2020.

O QUE é recursos humanos?. RH Portal, [S. l.], [201-]. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/o-que-e-recursos-humanos/#:~:text=Gest%C3%A3o%20de%20recursos%20humanos%2C%20gest%C3%A3o,e%20potencializar%20o%20capital%20humano>. Acesso em: 22 jun. 2020.

RESENDE, E. Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo: Summus, 1991.

SILVA, C. R. S. S. G. et al. Introdução à gestão de recursos humanos. In: MARUJO, M. P. Recursos humanos: cenário contemporâneo. 2. ed. Rio de Janeiro: Faculdade Cesgranrio, 2019.

WESTIN, F. V. Administração de salários por desempenho. São Paulo: ABRH, 1986.




---

### Informações dos autores


**Amanda Silva Mesquita:** Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [amanda.mesq.02@gmail.com](mailto:amanda.mesq.02@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-0973-008X>


**Ana Lúcia Martins Rodrigues:** Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [arcanjosana@gmail.com](mailto:arcanjosana@gmail.com).

 <https://orcid.org/0000-0001-9655-9949>

**Estela Albani de Carvalho:** Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [estela.albani@gmail.com](mailto:estela.albani@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-7607-1652>

**Pedro Henrique Mussi:** Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [ph\\_mussi@hotmail.com](mailto:ph_mussi@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-8458-5805>